



Zdravotně
sociální fakulta
Faculty of Health
and Social Sciences

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

**Analýza potřeb vybraného zařízení pro klienty
s mentálním či kombinovaným postižením**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studijní program:

MANAGEMENT SOCIÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACÍCH

Autor: Bc. Eliška Macešková

Vedoucí práce: doc. Mgr. et. Mgr. Jitka Vacková Ph.D.

České Budějovice 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci s názvem „*Analýza potřeb vybraného zařízení pro klienty s mentálním či kombinovaným postižením*“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby diplomové práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé diplomové práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 9. 8. 2022

.....

Bc. Eliška Macešková

Poděkování

Tímto bych chtěla velmi poděkovat paní doc. Mgr. et. Mgr. Jitce Vackové Ph.D. za velmi odborný a po lidské stránce hezký přístup v souvislosti s vedením mé diplomové práce. Dovolte mi Vám poděkovat za veškeré rady, vstřícnost, ochotu, zpětnou vazbu, čas, a především celkovou spolupráci, která pro mne byla potěšením. Další obrovské díky patří mé rodině, která mne po celou dobu studia podporovala a nikdy v tom nepolevila, stejně tak mockrát děkuji příteli, který mi byl též neustálou oporou a přátelům, kteří mne podporovali obdobným způsobem (N, E, B). Děkuji vám. Dále děkuji vrcholovému manažerovi daného zařízení a všem podílejícím se informantům.

Analýza potřeb vybraného zařízení pro klienty s mentálním či kombinovaným postižením

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá analýzou potřeb vybraného zařízení pro klienty s mentálním či kombinovaným postižením. Cíli diplomové práce bylo zjistit potřeby zaměstnanců vybraného zařízení a potřeby klientů vybraného zařízení – konkrétně klientů žijících v chráněném bydlení v jeho rámci. Výzkum v rámci diplomové práce byl připraven a proveden na základě zakázky ze strany vrcholového managementu daného zařízení.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V rámci teoretické části jsou definovány pojmy související s tématem diplomové práce – osoby s mentálním či kombinovaným postižením, jejich potřeby, potřeby zaměstnanců aj. – a uvedena důležitá teoretická východiska v jeho rámci. Praktická část diplomové práce se pak zabývá samotným výzkumem – od stanovení cílů a výzkumných otázek, přes metodiku, interpretaci výsledků, jejich srovnání s teoretickými východisky až po samotný závěr.

Pro zpracování výzkumu v praktické části této diplomové práce byla vybrána strategie kvalitativního výzkumu spolu s metodou dotazování a technikou polostrukturovaného rozhovoru.

Výzkum přinesl srovnání potřeb zaměstnanců třech úseků, potřeby klientů žijících v chráněném bydlení a srovnání potřeb zaměstnanců s potřebami klientů, a to v rámci daného zařízení. Na základě výzkumu se ukázalo např. to, že existují shody, ale i rozdíly v potřebách zaměstnanců napříč jednotlivými úseky.

Výsledky výzkumu poslouží jako přímá zpětná vazba vrcholovému managementu daného zařízení ohledně potřeb a spokojenosti zaměstnanců a klientů chráněného bydlení v jeho rámci.

Klíčová slova

Analýza potřeb; potřeby klientů chráněného bydlení; osoby s mentálním či kombinovaným postižením; chráněné bydlení; potřeby zaměstnanců v sociální oblasti

Analysis of the Needs Analysis in a Selected Facility for Clients with Mental or Combined disabilities

Abstract

This diploma thesis deals with the analysis of the needs of a selected facility for clients with mental or combined disabilities. The aim of the thesis is to find out the needs of the employees of the selected facility and the needs of its clients – specifically, clients living in sheltered housing. The research within the diploma thesis was prepared and realized on the basis of an order from the top management of the facility.

The diploma thesis consists of two parts – theoretical and practical. Within the framework of the theoretical part, terms related to the topic of the diploma thesis are defined – persons with mental or combined disabilities, their needs, the needs of employees, etc. – and important theoretical starting points are given within its framework. The practical part of the diploma thesis deals with the research itself – from the setting of goals and research questions, through the methodology, interpretation of the results, their comparison with theoretical starting points to the conclusion.

A qualitative research strategy was chosen for the research in the practical part of this thesis, together with the interview method and the semi-structured interview technique.

The research resulted in a comparison of the needs of the employees of the three sections, the needs of clients living in sheltered housing and a comparison of the needs of the employees with the needs of the clients, within the given facility. Based on the research, it became clear, for example, that there are similarities, but also differences in the needs of employees across individual departments.

The results of the research will serve as direct feedback to the top management of the given facility regarding the needs and satisfaction of employees and clients of sheltered housing within it.

Key words

Needs analysis; the needs of sheltered housing clients; persons with mental or combined disabilities; protected housing; needs of employees in the social sphere

Obsah

Úvod	8
1 Demografická charakteristika v ČR z hlediska zdravotního postižení	9
2 Koncept potřeb osob s mentálním či kombinovaným postižením.....	11
2.1 Mentální postižení či mentální retardace?	11
2.2 Klasifikace u osob s postižením	12
2.2.1 Referenční rámec MKF.....	12
2.2.2 Referenční rámec SIS.....	13
2.2.3 Klasifikace MKN-10	13
2.3 Stupně mentální retardace	15
2.3.1 Lehká mentální retardace	15
2.3.2 Střední mentální retardace	16
2.3.3 Těžká mentální retardace.....	16
2.3.4 Hluboká mentální retardace	17
2.3.5 Jiná mentální retardace	18
2.3.6 Neurčená mentální retardace	18
2.4 Kombinované postižení.....	18
2.4.1 Downův syndrom	19
2.4.2 Dětská mozková obrna.....	20
2.4.3 Poruchy autistického spektra	20
2.5 Lidské potřeby	20
2.5.1 Význam potřeb od dětství.....	22
2.6 Potřeby osob s mentálním či kombinovaným postižením.....	25
3 Práce s klienty s mentálním či kombinovaným postižením	27
3.1 Poskytování sociálních služeb.....	27
3.1.1 Domovy pro osoby se zdravotním postižením	28
3.1.2 Chráněné bydlení	29
4 Potřeby zaměstnanců	31
4.1 Management organizace.....	32
4.2 Řízení lidských zdrojů v organizacích	33
4.2.1 Význam manažerské funkce	33
4.2.2 Požadavky na zaměstnance.....	34
4.2.3 Ocenění lidských zdrojů.....	36
5 Cíle práce a výzkumné otázky	37
6 Metodika.....	38
6.1 Metodický postup	38
6.2 Popis výzkumného nástroje.....	38
6.3 Způsob výběru výzkumného souboru	38
6.4 Popis výzkumného souboru	39
6.5 Etické aspekty výzkumu	39
6.6 Časový harmonogram výzkumu	40
6.7 Zpracování výsledků	41
6.8 Rizika a omezení výzkumu	42
7 Výsledky	43
7.1 Otevřené kódování, kategorizace dat	46
7.1.1 Data – zaměstnanci.....	46

7.1.2	<i>Data – klienti</i>	47
7.2	<i>Axiální kódování, metoda kontrastování</i>	47
7.3	<i>Potřeby zaměstnanců daného zařízení</i>	48
7.3.1	<i>Potřeby zaměstnanců v rámci zařízení</i>	48
7.3.2	<i>Potřeby postrádané zaměstnanci v rámci zařízení</i>	54
7.3.3	<i>Pozitiva práce v zařízení vnímána zaměstnanci</i>	61
7.3.4	<i>Nedostatky práce v rámci zařízení</i>	70
7.3.5	<i>Příčiny nedostatků práce v rámci zařízení</i>	77
7.3.6	<i>Důsledky nedostatků práce v rámci zařízení</i>	84
7.3.7	<i>Možná řešení nedostatků práce v rámci zařízení</i>	89
7.3.8	<i>Fungování organizace po změně</i>	95
7.4	<i>Potřeby klientů chráněného bydlení daného zařízení</i>	98
7.4.1	<i>Spokojenost klientů chráněného bydlení v zařízení</i>	98
7.4.2	<i>Nedostatky zařízení vnímané klienty chráněného bydlení</i>	102
7.4.3	<i>Pohled klientů chráněného bydlení na bydlení mimo organizaci</i>	104
7.5	<i>Potřeby zaměstnanců vs. potřeby klientů</i>	108
7.6	<i>SWOT analýzy</i>	112
7.6.1	<i>SWOT analýza z pohledu vrcholového managementu zařízení</i>	113
7.6.2	<i>SWOT analýza z pohledu zaměstnanců zařízení</i>	114
7.6.3	<i>SWOT analýza z pohledu klientů chráněného bydlení daného zařízení</i>	115
7.6.4	<i>Výsledky získané na základě SWOT analýz</i>	116
8	Diskuse	117
	Závěr	123
	Seznam použité literatury	125
	Přílohy	131
	Seznam zkratk	136

Úvod

Potřeby jsou nedílnou součástí každé lidské bytosti. K jejich uspokojení dochází na základě hierarchie – tj. od potřeb fyziologických až po potřeby seberealizace. Jejich konkrétní forma uspokojení se však u každého jedince liší.

Během života prochází člověk životními etapami, v jejichž rámci se jeho potřeby mění. Jiné potřeby má novorozenec, kojenec i batole. Liší se budou potřeby dítěte předškolního, mladšího i staršího školního věku. Také dospívání s sebou přináší odlišné potřeby člověka. Dospělost se dělí na vícero období, kdy pro každé z nich budou potřeby člověka také specifické, jinak tomu není ve stáří.

Potřeby člověka však mohou vycházet také z prostředí, ve kterém se nachází většinu svého času – tj. např. domov, školní prostředí, pracovní prostředí či prostředí zařízení, ve kterém žije. Tato diplomová práce si klade za cíle – zjistit potřeby zaměstnanců daného zařízení a potřeby klientů chráněného bydlení daného zařízení. Za účelem získat odpovědi na uvedené cíle, byly stanoveny tři výzkumné otázky. Výzkum v rámci diplomové práce byl připraven a proveden na základě zakázky ze strany vrcholového managementu daného zařízení.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část definuje pojmy spjaté s tématem diplomové práce – např. osoby s mentálním či kombinovaným postižením, jejich potřeby či potřeby zaměstnanců a další – a přináší důležitá teoretická východiska v jeho rámci. V praktické části jsou stanoveny cíle a výzkumné otázky a popsána metodika k diplomové práci. Následuje interpretace výsledků doplněna o schémata pro lepší orientaci v jejích rámci. Výsledky jsou nakonec diskutovány s teoretickými východisky a na závěr shrnuty.

Data byla zpracována pomocí otevřeného a axiálního kódování a následně metodou kontrastování. Otevřené a axiální kódování bylo provedeno pomocí programu Atlas.ti 7, prostřednictvím kterého byla vytvořena také schémata doplňující interpretaci výsledků výzkumu.

Výsledná data poslouží jako přímá zpětná vazba vrcholovému managementu daného zařízení ohledně potřeb a spokojenosti zaměstnanců a klientů chráněného bydlení v jeho rámci.

1 Demografická charakteristika v ČR z hlediska zdravotního postižení

Šámalová (2016) hovoří o osobách se zdravotním postižením jako o podstatné populační skupině, vnitřně heterogenní minoritě občanů, která je charakteristická svou proměnlivostí. Autorka doplňuje, že členem této skupiny se může stát i zcela zdravý člověk, a to na základě působení mnoha vlivů, současně však platí i jejich opačné působení, přičemž se jedinec stává členem zdravé majority.

Zastoupení osob se zdravotním postižením, které jsou postihnuty z hlediska sociálního, ekonomického, psychologického a jiných ohledů, je dle Šámalové (2016) vysoké. V celosvětovém měřítku se výskyt zdravotního postižení zvyšuje (World report on disability, WHO, 2011). Dle dat zjištěných v rámci tohoto dokumentu se ukázalo, že zdravotní postižení má v populaci až 15 % zastoupení. Dokument dále uvádí, že riziko postižení roste úměrně s přibývajícím věkem člověka, celosvětové stárnutí populace má tak významný vliv na celkový vývoj zdravotního postižení. Zdravotní postižení bývá často definováno pouze na základě jednoho hlediska, a to dle toho, o jaký typ postižení se jedná – tj. smyslové, duševní, tělesné či mentální, případně dochází k zaměňování významu tohoto pojmu a zdravotního stavu jedince (World report on disability, WHO, 2011). Dokument dále přibližuje implicitní předpoklad, který počítá se specifickými zdravotními, vzdělávacími, rehabilitačními, sociálními i podpůrnými potřebami pro jednotlivé typy postižení. Ovšem všichni jedinci, ač je jejich postižení klasifikováno jako totožné, mohou mít odlišné jak zkušenosti, tak individuální potřeby, proto každý jedinec vyžaduje individuální přístup (World report on disability, WHO, 2011).

V roce 2018 měla Česká republika celkem 10, 6 milionu obyvatel (Pohyb obyvatelstva – rok 2018, ČSÚ, 2019). V soukromých českých domácnostech přitom žilo skoro 1, 2 milionu osob se zdravotním postižením ve věku 15 a více let, tj. okolo 13% obyvatel, kteří byli dlouhodobě omezeni ve výkonu běžných činností vlivem zdravotních problémů (Výběrové šetření osob se zdravotním postižením v roce 2018, ČSÚ, 2019). Dokument nezahrnuje děti od 0 do 14 let z důvodu jejich relativně řídkého zastoupení v populaci.

V rámci dokumentu jsou dále uvedeny počty osob na základě oblastí a příčin jejich zdravotního postižení. Dle něho měla největší zastoupení skupina osob s tělesným

neboli pohybovým postižením s počtem 831 tisíc osob, přičemž nejčastější příčinou jejich postižení bylo onemocnění (77 %) , následoval úraz (12 %), vrozená vada (7 %) či jejich kombinace (4 %). S postižením v mentální, duševní oblasti či s poruchami chování se potýkalo 172 tisíc osob – i v tomto případě bylo nejčastější příčinou onemocnění (65 %), v porovnání s předchozí oblastí je druhou nejčastější příčinou vrozená vada (27 %), teprve poté úraz (6 %), případně jejich kombinace (2 %) (Výběrové šetření osob se zdravotním postižením v roce 2018, ČSÚ, 2019). Dokument odhaluje další oblasti postižení a počty osob, kterých se týkají – oblast vnitřních orgánů, kůže (468 tisíc osob), postižení zrakové (252 tisíc osob), sluchové (135 tisíc osob), oblast hlasová a řečová (67 tisíc osob). Ve všech zbylých oblastech stálo za jejich příčinou nejčastěji onemocnění, následovaly vrozené vady a nakonec úraz, zjistil uvedený dokument.

Dokument s názvem Děti se zdravotním postižením a osoby se zdravotním postižením žijící mimo soukromé domácnosti 2018, ČSÚ (2019) doplnil data o odhadované počty osob žijících ve vybraných zařízeních mimo soukromé domácnosti. Data předpokládají, že ke konci roku 2017 žilo v jejich rámci 70, 9 tisíc osob se zdravotním postižením – to by znamenalo 0, 67 % všech obyvatel České republiky. Z toho nejvíce osob (64, 9 tisíc) pobývalo v zařízeních výhradně pobytových sociálních služeb, prezentuje dokument. Zastoupení osob se zdravotním postižením v jiných zařízeních bylo oproti tomu podstatně nižší – ve zdravotnických zařízeních ústavní péče se nacházelo 4, 2 tisíc osob, ve školských zařízeních pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy jich pak pobývalo 1,7 tisíc (Děti se zdravotním postižením a osoby se zdravotním postižením žijící mimo soukromé domácnosti 2018, ČSÚ, 2019).

Osoby využívaly konkrétně služeb domovů pro seniory, domovů se zvláštním režimem, domovů pro osoby se zdravotním postižením, chráněného bydlení a týdenních stacionářů (Děti se zdravotním postižením a osoby se zdravotním postižením žijící mimo soukromé domácnosti 2018, ČSÚ, 2019).

2 Koncept potřeb osob s mentálním či kombinovaným postižením

2.1 *Mentální postižení či mentální retardace?*

Valenta (2018) konstatuje, že terminologie související s mentálním postižením je velmi nejednoznačná, jelikož v jejím rámci existuje mnoho nejasností, mnohoznačností či naráží na etické problémy – společnost postupem času považuje bazální pojmy za nepřijatelné, a tak je nezbytná jejich revize. Jako příklad lze uvést skutečnost, kdy společnost začne vnímat původní pojem jako nadávku – dement apod., dodává autor.

V posledních letech společnost neuznává ani základní pojem mentální retardace, snahou o jeho zjemnění vznikl výraz mentální postižení, který je však považován, především západní společností, za nedostatečný (Valenta, 2018). V případě, že přece jen dojde k jeho užití, doporučuje autor nahradit pojem „člověk mentálně retardovaný (postižený)” výrazem „osoba s mentálním postižením”. Někteří autoři považují tyto dva pojmy za synonyma, čímž jim přikládají stejný význam Maštalíř (2021). Najdou se však tací, kteří je rozlišují a přisuzují jim určitou hierarchii, přičemž termín mentální postižení považují za významově širší – vnímají ho tak jako zastřešující pro pojem mentální retardace, rozvádí autor. S pojmy mentální postižení i mentální retardace se můžeme setkat v sociálních službách, pedagogice, psychologii a zdravotnictví, také na základě toho dochází v jejich rámci k nejasnostem či rozdílnému chápání (Procházka, 2014).

Slowík (2022) pracuje s pojmem mentální postižení, které definuje jako komplexní syndrom, jenž představuje pro člověka mnoho omezení. Mentální postižení zasahuje dle autora psychické (tj. intelektuální aj.) schopnosti. To však není jediné, jeho dosah je mnohem rozšířenější, postihuje totiž i další oblasti a vrstvy lidské osobnosti, podotýká autor. Omezení se projevují ve všech jejích složkách, a však velmi nerovnoměrně (Slowík, 2022). V důsledku toho dochází u osob s mentálním postižením k opožděnému vývoji rozumových schopností, což má dopad na jejich úroveň, přibližuje autor. Vedle toho bývají zasaženy také emoce, komunikační schopnosti a sociální dovednosti člověka, na kterých závisí jeho vzdělávání, seberealizace i uplatnění ve společnosti (Slowík, 2022). Na diagnózu poukazuje IQ (tj. inteligenční kvocient) jedince, pokud se nachází pod hranicí hodnoty 70, přibližuje autor. Dle něho se však jedná o velmi zjednodušenou formu diagnostiky.

Valenta (2018) oproti tomu používá termín mentální retardace, který přisuzuje vývojové poruše rozumových schopností, která se projevuje sníženými kognitivními, řečovými, pohybovými i sociálními schopnostmi, jež narušují adaptační schopnosti jedince. Také Černá et al. (2009) řadí odlišné adaptační chování jedinců spolu s jejich opožděným psychosociálním vývojem mezi příznaky mentální retardace, které rozšiřuje o problémy s učením, kdy jsou sníženy schopnosti osob v jeho rámci. Etiologie mentální retardace může být prenatálního, perinatálního i časně postnatálního rázu, rozvádí svá tvrzení Valenta (2018).

2.2 Klasifikace u osob s postižením

2.2.1 Referenční rámec MKF

Funkční schopnosti, disabilita a zdraví člověka se mapují prostřednictvím tzv. referenčního rámce MKF – Mezinárodní klasifikace funkčních schopností, disability a zdraví, a to v pěti základních oblastech, které jsou odlišovány daným písmenem viz závorky (Valenta, 2018):

- **tělesné funkce (b)**
 - fyziologické funkce tělesných systémů včetně psychických,
- **tělesné struktury (s)**
 - anatomické části těla – orgány, končetiny a jejich součásti,
- **aktivity (d)**
 - jednání člověka, jeho schopnost provést úkol, participace jedince na vzniklé životní situaci,
- **faktory prostředí (e)**
 - facilitující a bariérové prostředí daného jedince,
- **osobní faktory**
 - tj. doplňující okruh.

Pro bližší specifikaci jsou malá písmena doplněna číslicemi, MKF tak využívá alfanumerické kódování, dovysvětluje autor. Současně uvádí příklad, jak systém MKF funguje – označení *b 140* představuje funkci pozornosti; *b 1400* schopnost jejího udržení; *b 1400.1* značí již konkrétněji lehký problém v tomto ohledu.

2.2.2 Referenční rámec SIS

Autor dále hovoří o referenčním rámci SIS – Škála stanovení míry podpory, který má využití především v oblasti sociálních služeb. Na základě výsledného kvantifikátoru – tzv. *SIS indexu* – dochází k alokaci zdrojů, jelikož jeho hodnota vyjadřuje míru podpory, kterou vyžaduje daný klient pro zvládnutí každodenních činností, a to ve srovnání s osobou bez postižení (Valenta, 2018). SIS index může sloužit také jako podklad pro jednání o finančních zdrojích pro poskytovatele služeb, o příspěvku na péči i o přehodnocení stupně závislosti, rozvádí jeho využití autor. Škála posuzuje potřebnou míru podpory v každodenních aktivitách v následujících šesti oblastech (Valenta, 2018):

- **činnosti v domácnosti**
 - oblékání, příprava jídla, použití toalety,...
- **činnosti spojené se životem v obci**
 - doprava, nakupování, návštěva přátel,...
- **činnosti celoživotního vzdělávání**
 - interakce s ostatními lidmi při vzdělávání, strategie řešení problémů,...
- **činnosti v zaměstnání**
 - učení se pracovním dovednostem,...
- **činnosti spojené se zdravím a bezpečím**
 - vhodná výživa, užívání léků,...
- **sociální činnosti**
 - vytváření a udržování přátelství, komunikace nejen s přáteli,...

Autor dodává, že v jejich rámci je míra podpory škálována ze tří hledisek, tj. typ podpory, frekvence podpory a délka denní podpory na škále od 0 (jedinec nevyžaduje v dané oblasti podporu) do 4 (ze strany jedince je vyžadována nejvyšší možná forma podpory).

2.2.3 Klasifikace MKN-10

O klasifikaci míry intelektového postižení se poprvé pokusil Emil Kraepelin v roce 1910, ten používal termín oligofrenie neboli slabomyslnost, a to namísto pojmu mentální postižení (Procházka, 2014). Definoval tak i původní tři stupně mentálního postižení – idiocie, imbecilita a debilita, jak doplňuje autor. Terminologie i klasifikace se používaly téměř čtyřicet let, v polovině 20. století však začaly být považovány za

zastaralé a postupem času i za vulgární, což vedlo k jejich stigmatizaci (Procházka, 2014). Následně bylo na milánské konferenci WHO roku 1959 navrženo, aby pojem oligofrenie nahradil právě termín mentální retardace, přibližuje autor. Došlo též k revizi klasifikace, která začala rozlišovat pět stupňů mentálního postižení (Procházka, 2014):

- **hraniční pásmo** (63–83 bodů IQ),
- **lehká mentální retardace** (50–66 bodů IQ),
- **střední mentální retardace** (33–49 bodů IQ),
- **těžká mentální retardace** (16–32 bodů IQ),
- **hluboká mentální retardace** (pod 16 bodů IQ).

V praxi se však tato klasifikace neosvědčila – hodnoty IQ se ukázaly jako přeceněné, což vedlo ke zvýšené chybovosti praktiků při rozhodování o výchovných a vzdělávacích opatřeních pro děti, doplňuje následně autor. Klasifikace vedla také k diskriminaci osob z etnických menšin, a to na základě toho, že byly nesprávně zařazeny do kategorie mentální retardace (Procházka, 2014). Proto se upustilo od tzv. hraničního pásma, které přestalo být považováno za postižení intelektu, ale za určitou subnormu (pouze mírně opožděné rozumové schopnosti), přičemž hranice mentální retardace byla změněna na hodnotu 70 bodů IQ, přibližuje autor.

Česká republika vychází z Mezinárodní statistické klasifikace nemocí a přidružených zdravotních problémů, kterou vydala Světová zdravotnická organizace (WHO) již v roce 1992 (Černá et al., 2009). Dle Maštaliře (2021) začala být klasifikace v České republice platná od roku 1994. Na její přípravě se dle dokumentu 10. revize Mezinárodní klasifikace nemocí (MKN-10), ÚZIS (2022) podílelo mnoho odborníků včetně českých zástupců z řad odborných společností. Dokument zmiňuje, že klasifikace je též známa pod zkratkou MKN-10, která vznikla dle její desáté decenální revize či pod označením ICD-10 z anglického The International Classification of Diseases, 10th edition (Černá et al., 2009). U této verze byly oproti těm předchozím doporučeny její průběžné aktualizace (10. revize Mezinárodní klasifikace nemocí (MKN-10), ÚZIS, 2021). Dle dokumentu vydalo WHO poslední aktualizaci klasifikace v roce 2016, z té vychází i nejnovější verze českého překladu pro rok 2022.

Klasifikace MKN-10 v současné době pracuje s následujícím dělením dle hloubky mentálního postižení (Zikl, 2022):

- **F70 lehká mentální retardace** (IQ 50–69),
- **F71 střední mentální retardace** (IQ 35–49),
- **F72 těžká mentální retardace** (IQ 20–34),
- **F73 hluboká mentální retardace** (IQ nejvýše 20),
- **F78 jiná mentální retardace,**
- **F79 neurčená mentální retardace.**

2.3 Stupně mentální retardace

2.3.1 Lehká mentální retardace

Tento stupeň byl dříve označován jako debilita (Valenta, 2018). Osoby trpící lehkou mentální retardací mívají potíže s opožděním v oblasti porozumění i užívání řeči (Dušek a Večeřová-Procházková, 2015). V důsledku problémů s mluvou u nich dochází k narušení rozvoje samostatnosti, přičemž tento problém může přetrvávat až do dospělosti, dodávají autoři. Potíže behaviorálního, emocionálního i sociálního charakteru a s nimi spojená potřeba léčby a podpory jsou stále ještě bližší jedincům s normální inteligencí, doplňují autoři. Dle nich se rozdíly a důsledky promítnou spíše až tehdy, když se jedinec ocitne v zátěžových situacích.

Tento stupeň retardace nebrání jedincům, aby se vzdělávali či prováděli běžné každodenní činnosti samostatně – stravování, hygiena, oblékání apod. (Dušek a Večeřová-Procházková, 2015). Problémy hrozí spíše v profesní rovině či při výchově dětí, přibližují autoři. Dokument MKN-10 2022, F70-F79 – Mentální retardace, ÚZIS (2022) však uvádí, že i tak je většina osob praceschopná, udržuje sociální vztahy a podílí se tak i na fungování společnosti. Orel et al. (2016) považuje za vhodné, aby byl nad jedinci zajištěn určitý dohled, jelikož jsou snadněji zneužitelní.

Dle dokumentu se IQ člověka s lehkou mentální retardací pohybuje mezi hodnotami 50 až 69, u dospělého jedince to znamená mentální věk devět až dvanáct let. Dokument dále podotýká, že se v rámci vzdělávání mohou osoby potýkat s problémy při školní výuce. Než teoretickým či abstraktním myšlením oplývají osoby s lehkou mentální retardací spíše praktickými dovednostmi, uzavírají Dušek a Večeřová-Procházková (2015). Bendl et al. (2015) označuje skupinu osob s lehkou mentální retardací za

nejpočetnější napříč stupni, představuje přibližně 75 % z celkového počtu osob s mentální retardací.

2.3.2 *Střední mentální retardace*

Pojem střední mentální retardace nebo také středně těžká mentální retardace nahradil dle Valenty (2018) dřívější termín imbecilita. Inteligenční kvocient (IQ) člověka se v tomto případě pohybuje v rozmezí 35 až 49, uvádí autor. Mentální věk dospělých odpovídá věku dítěte mezi šestým a devátým rokem (Plevová a Slowik, 2010). U osob s tímto stupněm mentální retardace dochází k opoždění již v raném vývoji (Bendl et al., 2015). Později je pro ně obtížné porozumět obsahu řeči a jejich schopnost konverzovat je pouze na velmi zjednodušené úrovni, popisuje autor. Jsou však i tací jedinci, kteří své potřeby nedokáží vyjádřit vůbec (Bendová a Zíkl, 2011). Vývoj jemné i hrubé motoriky je též velmi omezený, uvádí autoři. Jedinci jsou v péči o sebe částečně samostatní, někteří z nich však potřebují pomoc druhých osob po celý jejich život, dodávají autoři. Podpora v ekonomické i sociální oblasti je dle Orla et al. (2016) nezbytná.

2.3.3 *Těžká mentální retardace*

Jedinci s tímto stupněm mentální retardace rozumí pouze základním souvislostem a vztahům (Bendl et al., 2015). Stává se tak, že poznávají pouze osoby blízké, doplňuje autor. Komunikační schopnosti jedinců jsou omezeny na jednotlivá slova, často však komunikují pouze prostřednictvím pudových hlasových projevů, které odráží jejich momentální spokojenost či nespokojenost (Bendl et al., 2015).

V tomto stupni mentální retardace jedinci často trpí kombinovaným postižením (Pešová a Šamalík, 2006). Nejčastěji se jedná o mentální retardaci v kombinaci se smyslovými vadami či epilepsií, doplňuje autory Bendl et al. (2015). Osoby trpí také změnami nálad a impulzivitou, ty značí přítomnost poruch v emoční oblasti, rozvádí autor. Orel et al. (2016) z tohoto hlediska rozlišuje dvě formy těžké mentální retardace:

- **eretickou**
 - charakteristickou neklidem a zvýšenou agresivitou jedince,
 - často nutný zásah farmaky,
- **torpidní**
 - jedinci jsou naopak spíše nečinní, otupělí, nejeví přílišný zájem.

Osvojení hygienických návyků vyžaduje v případě osob s těžkou formou mentální retardace dlouhodobý trénink, uvádí dále autor. Dle něho však není neobvyklé, že se osoby potýkají s problémy v této oblasti i v dospělosti. Stálý dohled a speciální péče jsou na místě, život ve vlastní rodině se nevylučuje (Orel et al., 2016).

Hodnota IQ u jedinců se pohybuje mezi hodnotou 20 a 34, jejich mentální věk v dospělosti odpovídá dítěti ve věku tří až šesti let (Orel et al., 2016).

2.3.4 *Hluboká mentální retardace*

Pro stupeň hluboké mentální retardace je též typická přítomnost kombinace jednotlivých postižení (Bendl et al., 2015). Mentálnímu postižení bývá zpravidla přidruženo také postižení tělesné (Pešová a Šamalík, 2006). Bendl et al. (2015) považuje za běžnou také kombinaci s postižením neurologickým. Tyto kombinace hrají velkou roli, co se týče omezené hybnosti – imobility člověka či vzniku těžkých pervazivních poruch, především pak autismu (Bendl et al., 2015). Neobvyklý není ani výskyt přidružených defektů smyslových orgánů (Orel et al., 2016).

Co se týče osobní péče, osoby nejsou schopné provádět ani základní úkony s ní spojené, jsou tak odkázané na pomoc druhých osob (Bendl et al., 2015). Osoby většinou trpí inkontinencí, na této skutečnosti se spolu s Bendlem et al. (2015) shodují také Lechta et al. (2010) a Orel et al. (2016). Setrvání jedinců ve vlastní rodině je spíše nereálné, případně velmi náročné (Orel et al., 2016). Především přidružená tělesná postižení vyžadují spíše péči poskytovanou v rámci zařízení sociálních, kde je současně zajišťována také zdravotnická péče, vysvětluje autor. Dle Vágnerové (2014) platí pravidlo – čím závažnějším postižením jedinec trpí, tím více se stává závislým na pomoci druhých.

Co se týče komunikace, využívají osoby spíše její neverbální formu, uvádí autor. Rozumí spíše známým a běžným pokynům, dodávají Pešová a Šamalík (2006).

IQ dosahuje u jedinců maximálně hodnoty 20 (Lechta et al., 2010). Dle Orla et al. (2016) platí pro tento stupeň mentální retardace rovnice $IQ < 20$. Mentální věk jedince je pak srovnatelný s dítětem ve věku tří let, uvádí Lechta et al. (2010) i Orel et al. (2016).

2.3.5 *Jiná mentální retardace*

Dle Procházky (2014) v tomto stupni nelze hodnotu IQ stanovit, jelikož k mentální retardaci je přidružené i jiné postižení. Tím bývá většinou postižení tělesné či smyslové, případně poruchy chování či autismus (Lechta et al., 2010).

2.3.6 *Neurčená mentální retardace*

Jedná se o případy, kdy u jedince není zcela možné specifikovat jeho duševní zaostalost (Lechta et al., 2010). Ví se, že se jedná o mentální retardaci, nedostatek znaků ovšem neumožňuje zařazení jedince pod její určitý stupeň, dovysvětluje autor.

2.4 *Kombinované postižení*

Málokdy trpí člověk pouze mentálním postižením, mnohem častěji bývá posuzováno spolu s dvěma či více jeho typy, jejich stupně a závažnost mohou být přitom různorodé (Maštalíř, 2021). V takovém případě pak hovoříme o osobě s kombinovaným postižením, upřesňuje autor. Terminologie v jeho rámci není však vůbec jednotná, konstatuje Slowík (2016). V literatuře se můžeme setkat také s pojmy jako je kombinované postižení, postižení více vadami, vícenásobné postižení, souběžné postižení více vadami apod., vyjmenovává možné varianty Maštalíř (2021). Rozmanitost v terminologii potvrzuje také Kunhartová (2022), která přidává další používané pojmy jako jsou kombinované vady či dokonce multihandicap nebo hluboké postižení.

Za kombinované postižení považuje Kunhartová (2022) skutečnost, kdy jedinec trpí kombinací dvou či více druhů postižení. Velmi často se jedná o kombinaci postižení mentálního a tělesného, případně ve spojení se smyslovými vadami (Slowík, 2016). Autor dodává, že jedinci s mentální retardací mají často problémy, co se týče komunikace – na základě přidružených vad řeči bývají narušeny jejich komunikační schopnosti.

V rámci kombinovaného postižení neexistuje ani jednotný klasifikační rámec, jelikož kombinace zdravotního postižení se různí, vysvětluje Maštalíř (2021). Kunhartová (2022) rozvádí, že klasifikace kombinovaného postižení je obtížná především proto, že existuje mnoho možných kombinací, a to jak z hlediska druhů, tak

i forem a stupňů postižení, kterými může jedinec trpět. Autoři tak v souvislosti s ním užívají odlišné klasifikace.

Kunhartová (2022) používá klasifikaci, kdy rozlišuje postižení z hlediska jeho:

- **stupně**
 - lehké, střední, těžké,
- **vzniku**
 - **vrozené**
 - během těhotenství, porodu, příp. krátce po něm,
 - **získané**
 - v průběhu života,
- **syndromálního či nesyndromálního charakteru**
 - **syndrom**
 - typický současným výskytem několika příznaků určitého onemocnění.

Vašek (2003) rozděluje kombinované postižení následovně:

- **mentální postižení v kombinaci s jiným/i,**
- **duální smyslové postižení**
 - tj. nejčastěji hluchoslepota,
- **poruchy chování v kombinaci s postižením/i nebo narušením/i.**

Kunhartová (2022) pak přináší ještě další možnou klasifikaci, dle které dělí kombinované postižení takto:

- **mentální postižení v kombinaci s jiným,**
- **kombinace tělesného postižení v kombinaci se smyslovým postižením a narušenými komunikačními schopnostmi,**
- **poruchy autistického spektra.**

2.4.1 *Downův syndrom*

V souvislosti s kombinovaným postižením hovoří Slowík (2016) i Kunhartová (2022) o Downově syndromu. Za vznikem kombinací některých postižení stojí dle Slowíka (2016) genetické odchylky, projevit se pak mohou prostřednictvím mnoha příznaků neboli syndromů. Právě osoby s Downovým syndromem trpí často kombinací mnoha

potíží – mentální retardací, srdečními a zrakovými vadami, ochablým svalstvem aj., uvádí některé možné symptomy Kunhartová (2022).

2.4.2 *Dětská mozková obrna*

Ač je dětská mozková obrna řazena mezi postižení tělesná, Kunhartová (2022) ji na základě přidružených příznaků zmiňuje v souvislosti s postižením kombinovaným. Také Slowík (2016) zaznamenává u dětské mozkové obrny častý výskyt mentálního postižení vedle pro ni typického tělesného handicapu. Je tak běžné, že jedinci s dětskou mozkovou obrnou mívají současně určitý stupeň mentální retardace, poruchy zraku i sluchu, poruchy příjmu potravy či občasnou epilepsii a další potíže (Kunhartová, 2022). Asi u 20 % jedinců trpících dětskou mozkovou obrnou však k přidružení mentální retardace vůbec nedojde (Slowík, 2016). Příčiny dětské mozkové obrny jsou různorodé – jejich původ může být prenatálního, perinatálního i postnatálního charakteru (Bendl et al., 2015).

2.4.3 *Poruchy autistického spektra*

Také poruchy autistického spektra jsou dle Slowíka (2016) charakteristické kombinacemi mnoha potíží, především pak pro triádu symptomů, kam patří:

- **problémy v interpersonální komunikaci,**
- **omezená schopnost navazovat vztahy,**
- **dezorientace ve vnímání okolního světa**
 - jedinci bývají až chorobně uzavřeni do sebe, odtud také pochází pojem „autismus“.

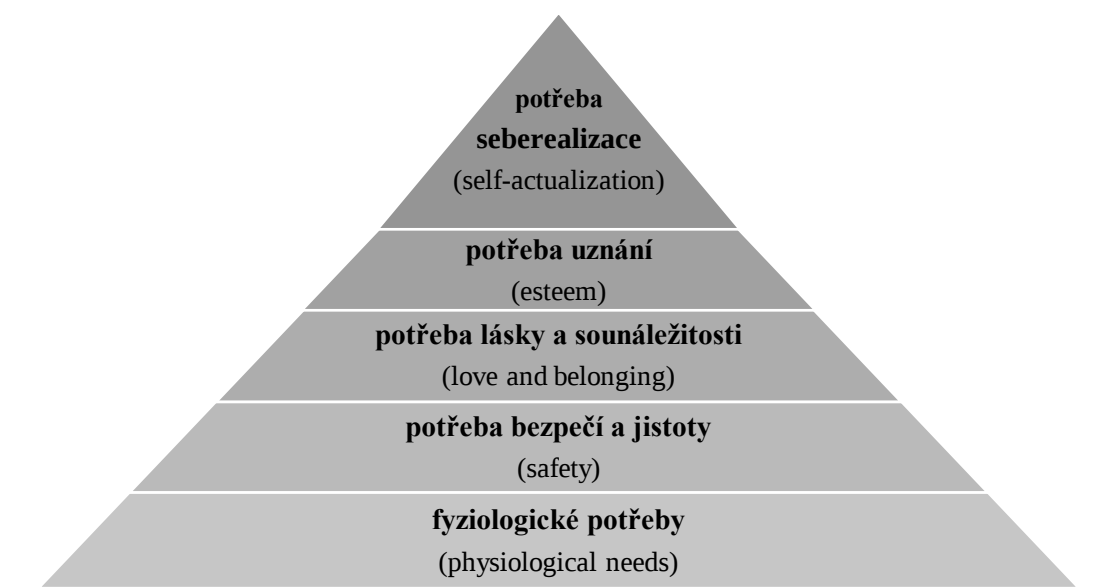
2.5 *Lidské potřeby*

Lidské potřeby jsou stav, ke kterému dochází na základě individuálních pocitů každého člověka, tj. přebytku, nedostatku či touhy něčeho dosáhnout v oblasti biologické, sociální, psychologické či duchovní (Šamánková et al., 2011). Autorka spatřuje jejich význam v zachování lidského života i jeho kvality. Při nedosahování dané potřeby se člověk cítí frustrovaný, pokud tato skutečnost přetrvává dlouho dobu, přechází tento stav v pocit deprivace (Kukla et al., 2016).

Významným představitelem v této oblasti byl dle Šamánkové (2011) Abraham Maslow, který je znám pro hierarchickou teorii potřeb vyobrazovanou pomocí pyramidy. Na jejím základě jsou potřeby uspokojovány hierarchicky, tzn. postupně (Urban, 2017). Až ve chvíli, kdy dojde k uspokojení potřeb nižších vrstev, projeví se ty hierarchicky vyšší, vysvětluje autor. Z toho plyne, že naplnění nižších potřeb je pro uspokojování potřeb vyšších nezbytné (Křivohlavý, 2011).

Šamánková (2011) konstatuje, že teorie potřeb byla postupem času rozšířena z pěti na osm úrovní – tento model je prý však využíván pouze ojediněle. Hopper (2020) přináší pět původních kategorií potřeb na základě hierarchie dle Maslowa, které znázorňuje Obrázek 1 viz níže.

Obrázek 1 Maslowova hierarchie (pyramida) potřeb



Zdroj: vlastní dle HOPPER, E., 2020. *Maslow's Hierarchy of Needs Explained* [online]. New York: ThoughtCo. [cit. 2022-06-25]. Dostupné z: <https://www.thoughtco.com/maslows-hierarchy-of-needs-4582571>

V základech pyramidy stojí potřeby fyziologické (physiological needs), které Hopper (2020) spojuje se základními fyzickými potřebami člověka – tj. např. potřeba pití při žízní, jídla v případě hladu, dostatečného spánku – jeho snahou tak bude nejprve uspokojení těchto potřeb, právě proto je Maslow považoval za nejpodstatnější. Hale et al. (2018) rozšiřuje jejich výčet o vzduch a bydlení. Hopper (2020) konstatuje, že hierarchie pyramidy postupuje od konkrétních potřeb až po ty více abstraktní (viz Obrázek 1).

Maslowova teorie dle Šamánkové (2011) tvrdí, že určité potřeby vedou lidi k motivaci. Autorka rozlišuje dvě skupiny takových potřeb, které mají též hierarchickou strukturu:

- **odstranění určitého nedostatku**
 - jedná se o tzv. D-potřeby (z anglického Deficiency needs),
- **dosažení hodnoty bytí**
 - v tomto případě jde o tzv. B-potřeby (z anglického Being Values).

V případě, že nejsou D-potřeby uspokojeny, pociťuje člověk úzkost a snaží se o odstranění nedostatku či zaplnění chybějící potřeby, přibližuje autorka. V opačném případě, za běžných životních podmínek, vnímá člověk tento stav jako určitou normu (Šamánková, 2011). Dle autorky jsou D-potřeby naplňovány právě na základě hierarchie – tj. od těch základních po ty hierarchicky vyšší, jak již bylo vysvětleno výše. Skupina B- potřeb se liší tím, že jejich naplnění nejen, že přináší člověku dobrý pocit, ale také ho ještě více motivuje, vysvětluje rozdíl mezi nimi autorka.

2.5.1 Význam potřeb od dětství

Potřebami oplývá člověk již od dětství, to Kukla et al. (2016) popisuje jako samostatné období života, které má významný vliv na jeho celkový vývoj. Autor dokonce přikládá velký význam tomuto pravidlu – čím je člověk mladší, tím více je třeba dbát na jeho opodstatněné potřeby. Primární skupinou podílející se svým vlivem na jeho vývoji i rozvoji je rodina, zdůrazňuje autor.

Potřeby dítěte se podle Kukly et al. (2016) odvíjejí od jeho věku, pohlaví, zdravotního stavu i prostředí, ve kterém se nachází. Autor hovoří o základních potřebách dítěte z hlediska tohoto rozdělení:

- **biologické potřeby,**
- **psychické potřeby,**
- **sociální potřeby,**
- **vývojové potřeby.**

Biologické potřeby jsou přitom uspokojovány na základě zabezpečení dostatečné stravy, hygieny, obranyschopnosti i stimulace dítěti (Kukla et al., 2016).

Pět základních psychických potřeb uvádí Matějček (2004):

- **potřeba přiměřené stimulace,**
- **potřeba smysluplného světa,**
- **potřeba životní jistoty,**
- **potřeba pozitivní identity,**
- **potřeba otevřené budoucnosti.**

Potřeba přiměřené stimulace neboli přívodu podnětů z vnějšího světa – jedinec potřebuje podněty náležitého množství a kvality, které podněcují jeho výkonnost (Matějček, 2004). Jejich počet i síla by měly být vyvážené, aby organismus dítěte nebyl přetěžován či naopak podněcován nedostatečně, klade důraz autor. Podněty by se měly také měnit, aby nedocházelo k vymizení jejich účinku tím, že si na ně organismus zvykne, dodává autor.

Potřeba smysluplného světa – to je potřeba, která vyžaduje určitý řád ve věcech i ve vztazích (Matějček, 2004). Tato podmínka je stěžejní pro přeměnu podnětů na poznatky a zkušenosti – možnost, jak se dítě učí daným věcem, vysvětluje autor. V rámci této potřeby přikládá Pugnerová (2019) důležitost stálosti jak věcného, tak i sociálního prostředí – změny v jejich rámci způsobují dítěti trauma, jelikož ztrácí, co se již naučilo, na co je zvyklé.

Součástí potřeby životní jistoty jsou potřeby emocionální (Pugnerová, 2019). Životní jistotu poskytují dítěti jeho lidé – tj. především rodiče (Matějček, 2004). Pugnerová (2019) hovoří o tzv. potřebě trvalého kladného vztahu k mateřské osobě a ostatním členům rodiny, který je z jejich strany dítěti opětován. Později začne tato potřeba platit také ve vztazích s jeho vrstevníky, dodává autorka.

Potřeba pozitivní identity nebo také vlastního „já“ – tato potřeba velmi úzce souvisí s potřebou předchozí, kde hrají roli potřeby emocionální (Matějček, 2004; Pugnerová, 2019). Na základě jistoty, kterou mu nejbližší lidé poskytují, se dítě učí postupnému osamostatňování, podotýká autorka. Interakce s okolím mu umožňují uvědomovat si své vlastní „já“, čímž si utváří svoji identitu a nabírá určité sebevědomí, obojí se však plně dotváří v období dospívání (Pugnerová, 2019). Každý chce někam patřit a být členy dané skupiny přijímaný – rodinnými příslušníky, kamarády, kolegy apod. a zastávat v jejím rámci určitou roli a pozici, konstatuje autorka.

Potřeba otevřené budoucnosti – s touto potřebu se setkáme čistě v lidském světě, poznamenává Matějček (2004). Právě člověk si jako jediný uvědomuje plynutí času, říká autor. Dle něho se tato potřeba někdy označuje též jako existenciální. Jen pokud člověk pociťuje, že je mu budoucnost otevřená, vyvolává to v něm naději či obdobný pocit, který jej žene životem kupředu (Matějček, 2004). V opačném případě propadá člověk v zoufalství, útlum či pocit nicoty, uvádí autor možné dopady neotevřené budoucnosti. Mít se na co těšit, něco očekávat – to dle Kaplana (2021) znamená potřeba otevřené budoucnosti. V konkrétní podobě se může jednat o určitý plán, program, cíl, perspektivu, které představují v lidském životě časový rozměr, udává autor.

Uspokojení psychických potřeb má dle Horákové-Hoskovcové (2006) významný vliv na zdravý vývoj dítěte. V případě, že nejsou potřeby dostatečně uspokojovány, může nastat kritická situace, přičemž dítěti hrozí nesprávný vývoj (Kaplan, 2021). Dle Matějčka (2004) neznamena jejich nenaplnění zrovna tragédií, může však vést až k psychické deprivaci jedince, tyto následky se pak v průběhu života odstraňují již velmi těžce. Jejich naplňování má opačné výsledky – jedinci oplývají určitou výhodou – je zabezpečen jejich správný, zdravý a uspokojivý duševní vývoj, přikládá jim význam autor.

Erikson (2002) přináší vhled do lidského vývoje z hlediska osmi stádií neboli věků člověka. V každém z nich dochází dle autora ke střetu dvou protichůdných tendencí, konflikt mezi nimi je nezbytné vyřešit pro možný posun člověka do dalšího vývojového stádia. Dle autora se střetávají následující tendence:

- **důvěra vs. nedůvěra** (první rok života),
- **autonomie vs. stud a pochybnosti** (druhý a třetí rok života),
- **iniciativa vs. pocity viny** (předškolní věk),
- **snaživost vs. pocity méněcennosti** (školní věk),
- **identita vs. zmatení** (dospívání),
- **intimita vs. osamělost** (mladá dospělost),
- **generativita vs. stagnace** (dospělost),
- **integrita vs. zoufalství** (stárnutí, stáří).

2.6 Potřeby osob s mentálním či kombinovaným postižením

Psychické potřeby osob s mentálním postižením jsou totožné s potřebami lidí, které se s postižením nepotýkají (Vágnerová, 2014). Jejich potřeby však mohou být uzpůsobeny jejich narušeným intelektuálním schopnostem či omezením v rámci učení, dodává autorka. Lidé s mentálním postižením mají sklon k neodkladnému uspokojení potřeb bez zábran.

Matoušek (2013) považuje za důležité, aby potřebám osob se zdravotním znevýhodněním bylo přihlíženo stejným způsobem jako u zdravých jedinců, a sice potřebám základním i všem ostatním.

Vágnerová (2014) uvádí a vymezuje již výše zmíněné potřeby v souvislosti s osobami s mentálním postižením:

- **potřeba stimulace,**
- **potřeba učení,**
- **potřeba jistoty a bezpečí,**
- **potřeba seberealizace,**
- **potřeba otevřené budoucnosti.**

Přísun vnějších podnětů má pro správný psychický vývoj jedince neodmyslitelný význam (Vágnerová, 2014). U osob s mentálním postižením je zvláště důležité, aby množství, interval působení i kvalita podnětů byly uzpůsobeny jejich intelektuálním schopnostem, upozorňuje autorka. Vhodné je tak využívat spíše způsob stimulace, který je osobám již známý, obecně by měla být dobře srozumitelná a jednodušší, doporučuje autorka.

Člověk s mentálním postižením se potřebuje orientovat především v rámci svého nejbližšího okolí, přibližuje Vágnerová (2014) proces učení u těchto osob. Podněty – v tomto případě informace, které k němu z jeho okolí plynou, by měly mít určitý a jednoduchý řád, současně by zde měla platit pravidla, kterým je jedinec schopen porozumět, říká autorka. Člověk poznává pomocí smyslů, ty se tak neustále rozvíjí a zdokonalují, přibližuje autorka. Potřeby spojené s učením bývají u osob s mentálním postižením slabší, v jeho rámci může být zapotřebí větší iniciativa pečujících osob, které aktivity zprostředkují, uzavírá autorka.

Co se týče potřeby jistoty a bezpečí, její význam bývá pro osoby s mentálním postižením velký (Vágnerová, 2014). Stabilní prostředí a vztahy s blízkými osobami jsou v jejich případě ještě důležitější, jelikož změny či ohrožení chápou velmi obtížně, uvádí autorka.

Potřeba seberealizace je u osob s mentálním postižením ovlivněna stupněm jeho závažnosti, na kterém závisí to, v jaké míře si jedinec zvládá uvědomovat své vlastní „já“ – často dochází k jejich sebehodnocení na základě názoru autority, ke které např. vzhlíží (Vágnerová, 2014).

Potřeba otevřené budoucnosti je běžná spíše u osob s lehčím stupněm postižení, které se určitým způsobem zvládají orientovat v čase – rozlišují tak minulost, přítomnost, budoucnost (Vágnerová, 2014). Závažnější formy postižení tuto potřebu neumožňují, jelikož jedinci žijí převážně přítomností, upřesňuje autorka.

3 Práce s klienty s mentálním či kombinovaným postižením

3.1 Poskytování sociálních služeb

Dle Tajanovské (2018) dochází k neustálému vývoji v rámci forem a metod sociální práce, a to na základě potřeb jednotlivců, skupin i společnosti. Autorka uvádí, že současné pojetí sociální práce soustředí svou pozornost především na individuální přístup ke klientovi, s čímž se pojí podpora ze strany veškerého personálu, který se na péči o daného jedince podílí. Autorka pak dodává, že tomu tak je především právě v rámci sociálních služeb. Pro každý pracovní tým, včetně těch u poskytovatelů sociálních služeb, je podstatné, aby toky informací a jejich sdílení plynuly právě z individuálních potřeb klientů (Tajanovská, 2018). Dále je důležité, aby na základě multidisciplinární spolupráce docházelo k zajištění odborné pomoci a podpory klientovi v rámci řešení jeho nastalé nepříznivé sociální situace, dodává autorka.

Matoušek et al. (2010) zdůrazňuje, že služby nemají přebírat kontrolu nad životem klienta, ale být nápomocné v tom, aby byl schopný řídit svůj život sám co nejvíce možným způsobem. Podporu by tak měli pracovníci v sociálních i jiných službách poskytovat jen tehdy, kdy uživatel opravdu není schopen danou záležitost sám zvládnout, v opačném případě by mu měl být poskytnut dostatečný prostor pro její samostatné zvládnutí, klade důraz autor.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, Sbírka zákonů rozlišuje tři druhy sociálních služeb:

- **sociální poradenství,**
- **služby sociální péče,**
- **služby sociální prevence.**

Z hlediska forem poskytování sociálních služeb hovoří výše zmíněný zákon o službách:

- **pobytových,**
- **ambulantních,**
- **terénních.**

3.1.1 Domovy pro osoby se zdravotním postižením

Domovy pro osoby se zdravotním postižením spadají mezi služby sociální péče (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, Sbírka zákonů). Ty usilují o zajištění fyzické a psychické soběstačnosti osob a dosažení cíle v podobě umožnění jejich zapojení do běžného života v co nejvyšší možné míře. Pokud však zdravotní stav osob neumožňuje zmíněné, zabezpečují pro ně služby sociální péče alespoň důstojné prostředí a zacházení, udává zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, Sbírka zákonů.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, Sbírka zákonů dále v § 48 jmenuje, kterým osobám je služba domovy pro osoby se zdravotním postižením určena. Služba je poskytována *osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby* (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, Sbírka zákonů, s. 1270). Klienti žijící v těchto zařízeních nejsou již schopni nepřetržitě pobývat v jejich původním sociálním prostředí, tj. primárně rodina (Malíková, 2011).

V domovech pro osoby se zdravotním postižením jsou poskytovány činnosti výchovné, aktivizační a sociálně terapeutické (Malíková, 2011). Spolu s nimi vymezuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, Sbírka zákonů, s. 1270 další činnosti, označuje je přitom jako základní činnosti poskytované v rámci domovů pro osoby se zdravotním postižením:

- poskytnutí ubytování,
- poskytnutí stravy,
- pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,
- vzdělávací činnosti,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

Malíková (2011) zařazuje domovy pro osoby se zdravotním postižením mezi služby pobytové. Autorka uvádí, že patří mezi zařízení, jejichž charakter vyžaduje nepřetržitý provoz během roku. V rámci pobytových služeb je nutné zajistit také činnosti spojené s úklidem a péčí o ložní prádlo (Kainráthová, 2017).

3.1.2 Chráněné bydlení

Také chráněné bydlení spadá mezi služby sociální péče (Zákon č. 108/2006) Sb., o sociálních službách, Sbírka zákonů).

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, Sbírka zákonů, s. 1271 vymezuje v § 51, komu je tato služba určena: „...osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení nebo chronického onemocnění, včetně duševního onemocnění, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby.“

Orel et al. (2020) rozlišuje individuální a skupinovou formu chráněného bydlení. Existenci tohoto rozdělení potvrzuje Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, Sbírka zákonů uvedením v § 51.

I v tomto případě jmenuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, Sbírka zákonů, s. 1271 základní činnosti, které jsou v rámci služby chráněné bydlení zajišťovány:

- poskytnutí stravy nebo pomoc při poskytnutí stravy,
- poskytnutí ubytování,
- pomoc při zajištění chodu domácnosti,
- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- sociálně terapeutické činnosti,
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

Malíková (2011) popisuje chráněné bydlení jako moderní pobytovou službu, která je přínosná právě těm jedincům se zdravotním postižením, kteří vyžadují pomoc další osoby. Díky této službě mohou uživatelé žít obdobně, jako je tomu u lidí v rámci běžného bydlení v bytě, říká Malíková (2011). Pracovník chráněného bydlení zajišťuje dohled nad chodem domácnosti uživatele, v nezbytně nutném rozsahu pomáhá s provedením činností, na které daný jedinec sám nestačí (Malíková, 2011). Je nutné pamatovat na tvrzení Matouška (2010) – kontrola ze strany pracovníků nesmí převládat nad jejich pomocí, která přece jen představuje vyžádanější formu a iniciativu ze strany uživatelů. Uživatelům musí být nejprve poskytnut dostatečný prostor pro jejich samostatné zvládnutí situace, zdůrazňuje autor.

Prostředí chráněného bydlení by se nejlépe mělo co nejvíce podobat původnímu životnímu prostředí jedince (Dušek a Večeřová-Procházková, 2015).

Dušek a Večeřová-Procházková (2015) uvádí podoby, které může chráněné bydlení mít:

- **jednotlivé byty,**
- **skupiny bytů,**
- **bytová družstva,**
- **přechodné byty,**
- **chráněné domovy**
- **rodinná péče.**

4 Potřeby zaměstnanců

Také v pracovní oblasti má Maslowova hierarchie potřeb své zastoupení, Urban (2017) ji považuje za základní model používaný v souvislosti s pracovní motivací. Potřeby jsou na jejím základě uspokojovány hierarchicky, tedy postupně. Teprve když dojde k uspokojení základních a nižších vrstev potřeb, projeví se ty hierarchicky vyšší, přibližuje autor. Člověk se však k uspokojování potřeb postaveným hierarchicky níže vrací vždy, když znovu nastanou (Armstrong a Taylor, 2015). Největší vliv na pracovní motivaci člověka mají však neuspokojené potřeby (Urban, 2017).

Mezi základní, tedy fyziologické potřeby spojené s pracovním výkonem řadí Urban (2017) finanční ohodnocení. Uspokojení těchto potřeb je předpokladem lidské existence, konstatuje autor. Konkrétní podoba uspokojení je v tomto případě získaná mzda za odvedenou práci, uvádí autor. Toman (2016) uvádí, že většina zaměstnanců spatřuje primární motivaci právě ve finančním ohodnocení, anonymní výzkumy prý však přinesly odlišné výsledky, přičemž první místo žebříčku obsadila smysluplnost práce, přináší poznatek autor.

Po uspokojení potřeb fyziologických je na řadě uspokojení potřeb umístěných hierarchicky výše – tj. potřeb jistoty (Hopper, 2020). Ty v pracovní oblasti souvisí s pracovním prostředím a pracovními podmínkami v jeho rámci.

Následuje vrstva potřeb sociálních – k jejich uspokojení dochází tehdy, pokud na pracovišti panuje dobrá atmosféra a vztahy mezi spolupracovníky dobře fungují (Urban, 2017).

Další v pořadí jsou potřeby uznání – na základě jejich uspokojení dochází u zaměstnanců ke kladnějšímu sebehodnocení a zvýšení jejich sebevědomí, uvádí Urban (2017). Tyto potřeby se projevují jako touha např. po ocenění, úspěchu či pozornosti druhých osob. Pochvalu a ocenění zařazuje Depoo et al. (2021) mezi metody vnější motivace, které by měl využívat manažer za účelem motivace svých zaměstnanců v rámci jejich pracovního výkonu. Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že jejich užití vede k tzv. dodatečné motivaci, která se následně promítá do pracovního výkonu zaměstnance, který se snaží o jeho maximalizaci. Pracovníci, kteří necítí v rámci své práce podporu, nejsou dostatečně a včas informováni či jsou dokonce neprávem kritizováni, často organizaci raději opustí (Depoo, 2013). Právě zaměstnanci však často

stojí za kvalitou organizace, kterou ovlivňují svým výkonem na základě poskytování dané sociální služby (Tegze, 2019). S touto skupinou potřeb souvisí také další významná potřeba – potřeba zpětné vazby (Toman, 2016). Autor uvádí, že až za třetinou ukončení pracovních poměrů stojí právě nedostatečné uspokojování této potřeby ze strany organizace. Zaměstnanci dle něho potřebují získávat dostatečné uznání za svoji práci, nakonec ani ne tak ve formě finanční odměny, a už vůbec ne jednou za rok, ale nejlépe prý denně.

Zaměření motivace ze strany organizace směrem k jejím zaměstnancům ovlivňují dle Urbana (2017) dvě okolnosti. První okolnost představují faktory, které může organizace k motivaci pracovníků využít, ve druhé případě záleží na tom, do jaké míry jsou již odpovídající potřeby jejích zaměstnanců naplněny, upřesňuje autor.

4.1 Management organizace

Zásadní roli v rámci managementu organizace hrají dle Magretty (2012) především plánování spolu s rozhodováním. Propojení jednotlivých složek organizace s jejím posláním pak autorka uvádí jako jednu z konkrétních úloh managementu.

Molek (2019) uvádí čtyři základní funkce managementu:

- **plánování,**
- **organizování,**
- **vedení,**
- **kontrola.**

Management organizace usiluje o dosažení cílů stanovených v jejím rámci (Veber et al., 2009). K dosažení cílů by měly být přítomny lidské, technické i technologické a organizační zdroje – znalosti, dovednosti, vybavení, organizační prostředí aj., zdůrazňuje jejich význam Kerzner (2017). Jejich nepostradatelnost potvrzuje také Molek (2019), který výčet autora rozšiřuje, když ve své publikaci uvádí tyto zdroje, které i on považuje k dosažení stanovených cílů organizace za nezbytné:

- **lidské zdroje,**
- **materiální zdroje,**
- **finanční zdroje,**

- **informační zdroje.**

Ukázalo se, že organizace strukturují a plní operační i strategické cíle např. také prostřednictvím projektů (Chipulu et al., 2019; Ojiako et al., 2015). Organizace dosahují cílů prostřednictvím stanovených úkolů za předem vypracovaného harmonogramu i rozpočtu, čímž předchází možným komplikacím (Doležal et al., 2016). Dle Bakker (2010) a Bakker et al. (2016) se projekty staly jedním z nejběžnějších způsobů organizace práce v organizacích. Na základě toho Parvan et al. (2015) spatřuje jejich nepřekonatelnou hodnotu pro jakoukoliv organizaci. Projektový management neprovádějí dle Lundina et al. (2015) pouze organizace založené na projektech, ale také organizace zaměřené na projekty, které jej používají jako prostředek pro strategii a transformaci. Projekt je tedy vhodným nástrojem také v případě, že se daná organizace rozhodla pro uskutečnění procesu změn (Bartošová a Bartoš, 2011). Projekty mohou být velmi prospěšné také tehdy, pokud chce organizace operacionalizovat své vize (Maylor et al., 2018).

Plamínek (2018) přirovnává dnešní charakter managementu spíše k umění než řemeslu. Dle autora se na tomto faktu zasloužili lidé – ti, kteří řídí i ti, kdo jsou jimi řízeni. Jelikož ti první jsou odpovědní za ty druhé, je nezbytné, aby úvahy o vedení lidí začínaly u nich. Pokud jsou podřízení v daných činnostech zdatní a současně o práci stojí, považuje autor za bezvýsledný takový přístup nadřízeného, který neví, co by od nich měl očekávat, čímž maří jejich úspěšný pracovní výkon. Vedení lidí a smýšlení o něm tedy začíná u manažerů či lídrů daného zařízení, konstatuje autor.

4.2 Řízení lidských zdrojů v organizacích

Úspěch dané organizace závisí dle Plamínka (2018) na nejistém a rizikovém faktoru – tj. na chování lidí uvnitř i vně organizace. Stejného názoru jsou také Boxall a Purcell (2016), kteří stejně jako autor přikládají veškerý úspěch organizace právě zaměstnancům, kteří jsou řízeni lidmi z manažerských pozic.

4.2.1 Význam manažerské funkce

Na základě tohoto hlediska vyzdvihují Boxall a Purcell (2016) důležitost manažerské funkce – aby manažeři správně vedli své lidi, musí s nimi umět jednat. To vyžaduje dle Jiřincové (2010) především to, aby manažeři oplývali dobrými komunikačními

schopnostmi. Vedení lidí si dle Plamínka (2018) dále žádá orientaci v lidské osobnosti – manažerovi umožňuje rozeznat vrstvu lidské osobnosti, která v daný moment ovládá člověka, od kterého vyžaduje určité chování. Dobré vedení manažera je předpokladem efektivního dosahování cílů organizace společnými silami, zdůrazňují autoři. Také Bratton a Gold (2017) za ním vidí kladné výsledky celé organizace. Styl řízení managementu se odráží na efektivitě řízení práce v každé organizaci (Vodáček a Vodáčková, 2013). Stylem řízení vyjadřuje manažer vztah a respekt vůči svým zaměstnancům, podotýkají Duchoň s Šafránkovou (2008).

Z pohledu Bělohávk (2008) stojí však za úspěchem a děním v organizaci především vrcholový manažer. Autor zdůrazňuje, že vrcholový manažer by měl být ze své pozice schopen rozhodnout, převzít odpovědnost i hledat možné varianty řešení, u kterých odhadne jejich možné důsledky, na základě čehož vybere neoptimálnější možnost k vyřešení či provedení dané záležitosti. Osobní autorita vrcholového manažera působí na jeho podřízené zaměstnance i klienty (Bělohávek, 2008). K jejímu působení může docházet také vlivem respektu, který podřízení chovají vůči odborným znalostem vrcholového manažera či jeho osobnostním kvalitám, přibližuje autor.

4.2.2 Požadavky na zaměstnance

Organizace očekává od svých zaměstnanců především to, že budou podávat určitý výkon a současně nabízet i využívat své konkrétní lidské zdroje (Plamínek, 2018). Pokud jedinec tyto dvě podmínky splňuje, považuje se, že je způsobilý neboli kompetentní k dané úloze – tj. typu úkolu, roli i pracovní pozici, dodává autor. Způsobilost zaměstnance se tedy prokazuje na základě jeho vlastního výkonu (tj. lidské práce) a potencionálu k němu (tzn. využití lidských zdrojů), pod pojmem lidské zdroje si tedy lze představit lidský potencionál k výkonu, nikoli lidi jako takové (Plamínek, 2018). Autor přibližuje, proč je dobré, aby byl lidský potenciál k podávání výkonu sledován a hodnocen – zaměstnanec nemusí určité lidské zdroje během své kariéry potřebovat, zaměstnavatel je po něm však může požadovat pro případ, že by daná nestandardní situace, která vyžaduje jejich využití, přece jen nastala. Dále hraje roli rychlý vývoj, který je pro současnou dobu charakteristický – je důležité, aby zaměstnanci své zdroje rozvíjeli pro případ, že je využijí k budoucím výkonům, jmenuje autor další z důvodů.

Plamínek (2018) uvádí, že jako osobnost oplýváme zděděnými vlastnostmi, které nám byly dány již početím. Dědíme především to, co je nezbytné pro naše přežití a umožňuje nám vytváření stabilních skupin i společností (Plamínek, 2018). Autor rozlišuje sdílené a rozdílné zděděné vlastnosti. Mezi sdílené vlastnosti patří základní předpoklady, které dědíme všichni stejně, projeví se pak především v krizových situacích, kdy jde o přežití či dojde k zasažení základního hodnotového žebříčku člověka (Plamínek, 2018). Autor dále hovoří o osobním rozvoji člověka – v jeho rámci je naopak nezbytné, aby se lidské vlastnosti určitým způsobem lišily. Lidé tak odlišně vnímají i zpracovávají podněty – jiným způsobem reagují na riziko, liší se vliv rozumu a citů na jejich chování apod. Jejich rozdílné vlastnosti se tak nejčastěji projeví v situacích, které jsou pro ně nejisté, nejednoznačné a plynou z nich určitá rizika (Plamínek, 2018).

Co nezdědíme, si v průběhu života osvojujeme pomocí procesu učení (Plamínek, 2018). Autor rozlišuje učení vědomé a nevědomé. Nevědomé učení spočívá dle něho např. v přejímání návyků – ty člověk uplatní především v situacích, které jsou sice problémové, vyžadují rozhodnutí, jsou pro něho však rutinní záležitostmi. Pokud se jedinec pro vzdělání či změnu svého chování přímo rozhodne, hovoříme o učení vědomém (Plamínek, 2018). Autor zdůrazňuje význam návyků v rámci moderního vzdělávání – nevědomé provádění činností je předpokladem toho, že nedojde k selhání člověka během potíží či krizových situací.

Tajanovská (2018) popisuje sociální práci jako odbornou činnost, se kterou se pojí požadavky na vykonávání práce sociálního pracovníka. Dle autorky si sociální práce žádá sociální pracovníky, kteří absolvovali kvalifikovanou přípravu, disponují osobnostní zralostí i požadovanými zkušenostmi.

Autorka dále hovoří o vzdělávání sociálních pracovníků. Jelikož jejich profese vyžaduje pružné reagování na změny a výzvy, ukázalo se tzv. celoživotní vzdělávání či učení jako ta nejvhodnější možnost vzdělávání sociálních pracovníků (Tajanovská, 2018). Autorka uvádí, že za pojmy celoživotní vzdělávání či celoživotní učení se skrývají formy a způsoby vzdělávání, které vedou k prohlubování, doplňování či obnově dosavadních dovedností, vědomostí či původní kvalifikace jedince, případně k získání kvalifikace nové.

4.2.3 *Ocenění lidských zdrojů*

K ocenění lidských zdrojů dochází převážně na základě pevné složky odměny za práci (Plamínek, 2018). Firma kupuje jejich určité množství v dané kvalitě za poměrně stálou hodnotu, pokud však dojde k jejímu nárůstu – např. v důsledku získání vyššího vzdělání, řidičského průkazu apod. – má organizace možnost reagovat zvýšením pevné složky odměny, konstatuje autor. K ocenění lidského výkonu pak slouží dle Plamínka (2018) spíše pohyblivá složka odměny – je pravděpodobné, že v jeho rámci mohou nastat výraznější a rychlejší změny v čase, proto je pro organizace prospěšné, pokud dokáží na tyto změny stejně pružně reagovat. Dle autora bývá lidský výkon oproti lidským zdrojům lépe definovatelný, měřitelný i hodnotitelný, jelikož nezahrnuje potenciál, který může být měřitelnými výkony hůře zjištěitelný.

5 Cíle práce a výzkumné otázky

V rámci diplomové práce byly stanoveny dva cíle:

1. Zjistit potřeby zaměstnanců vybraného zařízení.
2. Zjistit potřeby klientů vybraného zařízení.

Ve snaze získat odpovědi na stanovené cíle byly dále formulovány tyto výzkumné otázky:

VO1: Existují rozdíly v potřebách zaměstnanců v rámci třech vybraných úseků?

VO2: Jaké potřeby mají uživatelé žijící v chráněném bydlení?

VO3: V čem se liší potřeby zaměstnanců a klientů?

6 Metodika

Zpracování výzkumu k diplomové práci proběhlo na základě zakázky, o kterou požádal vrcholový management daného zařízení.

6.1 Metodický postup

Za účelem zpracování výzkumu v rámci praktické části této diplomové práce byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie. V rámci strategie byla použita metoda dotazování spolu s technikou polostrukturovaného rozhovoru.

6.2 Popis výzkumného nástroje

Výzkumným nástrojem pro sběr dat se stal polostrukturovaný rozhovor. Rozhovory probíhaly na základě třech sad předem připravených otázek, které vycházely ze stanovených cílů a výzkumných otázek. Otázky byly formulovány dle cílových skupin – tj. sada otázek pro zaměstnance organizace a sada otázek pro klienty chráněného bydlení. Jednalo se o osm otevřených otázek pro zaměstnance a sedm otevřených otázek pro klienty, jejichž prostřednictvím bylo snahou zjistit potřeby těchto dvou cílových skupin související s vybraným zařízením. Otázky pro klienty byly uzpůsobeny jejich komunikačním dovednostem a schopnostem porozumět. Do výzkumu byl zapojen také vrcholový management zařízení za účelem vytvoření SWOT analýzy organizace z jeho pohledu, která byla následně porovnána se SWOT analýzou vytvořenou na základě dat získaných od zaměstnanců zařízení a SWOT analýzou z pohledu klientů. Za účelem vytvořit SWOT analýzu bylo vrcholovému manažerovi zařízení položeno pět otevřených otázek. Podklady k polostrukturovaným rozhovorům lze nalézt v Příloze 4 (zaměstnanci), v Příloze 5 (klienti) a Příloze 6 (vrcholový management) této diplomové práce.

Celkem se uskutečnilo jednadvacet rozhovorů se zaměstnanci zařízení, devět rozhovorů s klienty chráněného bydlení a rozhovor s vrcholovým manažerem. Rozhovory probíhaly v uzavřených místnostech pouze za účasti tazatele a informanta.

6.3 Způsob výběru výzkumného souboru

Za účelem získání výzkumného souboru byl zvolen záměrný neboli účelový výběr. Výzkumný soubor byl tvořen tak, aby byli zastoupeni zaměstnanci všech třech úseků

v rámci zařízení. Zástupci z řad klientů byli vybíráni na základě schopnosti komunikovat – vést rozhovor. Vrcholový manažer byl do výzkumu zapojen za účelem vytvoření SWOT analýzy.

6.4 Popis výzkumného souboru

Na výzkumu se podílelo celkem jednadvacet zaměstnanců napříč třemi úseky v rámci daného zařízení, devět klientů užívající službu chráněné bydlení v jeho rámci a jeden vrcholový manažer. Jednotliví zástupci zaměstnanců a klientů byli oslovoováni po předešlé domluvě s vrcholovým manažerem. Výsledný výzkumný soubor vznikl na základě vysycení dat. Výzkumný soubor je tedy tvořen čtyřmi cílovými skupinami – zaměstnanci rozdělenými na základě tří úseků, klienty chráněného bydlení daného zařízení a vrcholovým manažerem, kteří byli současně ochotni se na výzkumu podílet.

6.5 Etické aspekty výzkumu

Výzkumné šetření v rámci diplomové práce bylo realizováno na základě zakázky ze strany vrcholového managementu daného zařízení. V rámci zakázky bylo zaručeno zachování naprosté anonymity zařízení. Z toho důvodu není v diplomové práci uveden název zařízení ani jeho lokalizace.

Ve snaze zachovat anonymitu účastníků výzkumu, se v diplomové práci nevyskytují blíže specifické údaje informantů – tj. pohlaví u zaměstnanců. Jejich identita je chráněna pseudonymem – písmeno I s daným číslem (viz níže). V rámci výsledků byl použit neutrální rod informantů ve snaze zachovat anonymitu informantů. Také klientům byla zachována anonymita – za účelem výzkumu jim byly přiřazeny pseudonymy – písmena IK s daným číslem. U vrcholového manažera (VM) nebylo záměrně specifikováno pohlaví.

Současně byla zachována anonymita také v rámci jednotlivých úseků, bylo použito označení úsek A, úsek B a úsek C. Tato označení slouží k lepší orientaci mezi informanty v rámci zpracování dat a jejich následné interpretace. V kapitole Výsledky je příslušnost zaměstnanců k daným úsekům uvedena v kulatých závorkách.

V případě uvedení konkrétních osob ze strany informantů, byla jejich jména anonymizována pomocí velkých písmen (X/Y/Z), stejně tak v případě zmíněných míst, která jsou pro dané zařízení specifická, a to prostřednictvím malých písmen (x/y/xy).

Před každým rozhovorem byli informanti seznámeni s účelem výzkumu a zpracováním dat v jeho rámci ze strany tazatele. Současně jim byla představena práva, jejichž dodržení je v rámci výzkumu zaručeno – zachování anonymity, zpracování dat pouze za účelem výzkumu, možnost odstoupení od účasti na něm. Následně byli informanti upozorněni na zaznamenávání rozhovoru pomocí audiozařízení za účelem následné transkripce dat. Za účelem stvrzení souhlasu s výše uvedenými náležitostmi byl zhotoven informovaný souhlas, následně předkládaný informantům, ač není v případech naprosté anonymity zařízení i informantů nutný. Rozhovory probíhaly v uzavřených prostorech pouze za účasti informanta a tazatele.

Všechny osobní údaje byly v rámci výzkumu zpracovány v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES.

Zmíněné etické aspekty výzkumu byly ze strany výzkumníka dodrženy.

6.6 Časový harmonogram výzkumu

V listopadu a prosinci 2021 došlo k vyhledávání odborné literatury za účelem zpracování teoretické části diplomové práce. V únoru 2022 byly uskutečněny první rozhovory s informanty. Sběr dat probíhal od února do března 2022. Během dubna 2022 byla data transkribována a následně analyzována. Analýza dat probíhala od května do června 2022. Výsledky výzkumu byly interpretovány v červnu 2022. Jelikož výzkum probíhal v rámci jednoho zařízení na základě zakázky, nebyl do výzkumu zařazen předvýzkum. Časový harmonogram je uveden v rámci Tabulky 1.

Tabulka 1 Časový harmonogram výzkumu

Časový harmonogram výzkumu	
Činnosti realizované za účelem zpracování diplomové práce	Časové rozmezí realizovaných činností
vyhledávání odborné literatury	listopad–prosinec 2021
sběr dat	únor–březen 2022
transkripce dat	duben 2022
analýza dat	květen–červen 2022
interpretace výsledků	červen 2022

Zdroj: Vlastní výzkum

6.7 Zpracování výsledků

Rozhovory byly nahrávány pomocí audiozařízení po předchozím seznámení informanta s touto skutečností. Po ukončení sběru dat byly rozhovory transkribovány, pomocí techniky doslovné transkripce, do textové podoby za účelem jejich následné analýzy. Data byla následně zpracována prostřednictvím programu ATLAS.ti 7, tento nástroj je určen pro práci s kvalitativní povahou dat. V jeho rámci bylo využito otevřené kódování, na základě kterého byla data následně kategorizována. Pomocí axiálního kódování dat vznikly vztahy a souvislosti v rámci jednotlivých kategorií či mezi nimi. Následně byla využita metoda kontrastování, která zajistila porovnání dat mezi cílovými skupinami – tj. dat zaměstnanců jednotlivých třech úseků a dat zaměstnanců s daty klientů. Výsledky byly interpretovány v textové podobě a prostřednictvím schémat. Interpretace výsledků vycházela ze stanovených výzkumných otázek a cílů diplomové práce. Na základě dat byly následně vytvořeny také dvě SWOT analýzy, které odhalují silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby organizace, a to ve srovnání z pohledu vrcholového manažera a z pohledu zaměstnanců zařízení.

Audionahrávky i přepisy rozhovorů byly archivovány u autorky této diplomové práce.

6.8 Rizika a omezení výzkumu

Výzkum přinesl výsledky vázané na konkrétního zařízení, tudíž je nelze generalizovat na obdobná zařízení a zaměstnance či klienty v jejich rámci.

7 Výsledky

Tato kapitola obsahuje výsledky, které přinesl výzkum na základě stanovených výzkumných otázek.

Získaná data byla zpracována pomocí otevřeného a axiálního kódování. Na základě axiálního kódování došlo k využití metody kontrastování, která porovnává data získaná od zaměstnanců v rámci jednotlivých třech úseků daného zařízení a od klientů chráněného bydlení. Součástí výsledků jsou současně SWOT analýzy, které přináší pohled na chod organizace, a to jak ze strany vrcholového manažera, tak ze strany zaměstnanců a klientů chráněného bydlení daného zařízení. Výsledky SWOT analýz byly vzájemně kontrastovány a následně popsány.

Na výzkumu se podílelo jednadvacet zaměstnanců působících v rámci třech úseků daného zařízení. Současně na výzkumu participovalo devět klientů, kteří žijí v chráněném bydlení v rámci tohoto zařízení. Za účelem zachování anonymity informantů byly uvedeny pouze pseudonymy zaměstnanců a jejich pozice v rámci pracovní skupiny (viz Tabulka 2). U klientů byly též užity pouze pseudonymy spolu s pohlavím informantů (viz Tabulka 3). Do výzkumu byl dále zapojen také vrcholový management organizace (viz Tabulka 4), a to právě za účelem vytvoření SWOT analýzy z jeho pohledu a pozice.

Tabulka 2 Informanti – zaměstnanci

Informanti – zaměstnanci	
Označení	Pracovní pozice
I1	pracovník v sociálních službách
I2	pracovník v sociálních službách
I3	pracovník v sociálních službách
I4	sociální pracovník
I5	administrativní pracovník
I6	administrativní pracovník
I7	administrativní pracovník
I8	administrativní pracovník
I9	sociální pracovník
I10	administrativní pracovník
I11	sociální pracovník
I12	pracovník v sociálních službách
I13	pracovník v sociálních službách
I14	pracovník v sociálních službách
I15	pracovník v sociálních službách
I16	pracovník v sociálních službách
I17	pracovník v sociálních službách
I18	pracovník v sociálních službách
I19	pracovník v sociálních službách
I20	zdravotnický personál
I21	pracovník v sociálních službách

Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

Z Tabulky 2 je patrné, že se na výzkumu podílelo celkem jednadvacet zaměstnanců, a to v rámci třech úseků daného zařízení. Z pohledu pracovních pozic v rámci pracovní skupiny se jednalo o dvanáct pracovníků v sociálních službách, tři sociální pracovníky, pět administrativních pracovníků a jednoho zdravotnického pracovníka.

Tabulka 3 Informanti – klienti

Informanti – klienti	
Označení	Pohlaví
IK1	žena
IK2	žena
IK3	žena
IK4	žena
IK5	žena
IK6	žena
IK7	muž
IK8	muž
IK9	muž

Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

Tabulka 3 udává, že na výzkumu dále participovalo celkem devět klientů, kteří žijí v chráněném bydlení daného zařízení. Jednalo se o šest žen a tři muže.

Tabulka 4 Informant – vrcholový management

Informant – vrcholový management	
Označení	Pracovní pozice
VM	ředitel/ka zařízení

Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

Tabulka 4 označuje informanta, který se podílel na výzkumu z pozice vrcholového manažera daného zařízení.

7.1 Otevřené kódování, kategorizace dat

Na základě polostrukturovaných rozhovorů vznikly tři skupiny dat – od zaměstnanců, klientů a vrcholového manažera. Každá skupina dat byla nejprve zpracována samostatně pomocí otevřeného kódování v programu Atlas.ti 7, přičemž data zaměstnanců byla kódována postupně, a to na základě jejich příslušnosti k úsekům za účelem dalšího zpracování dat. Vznikly tak tři skupiny kódů. Čtvrtá skupina byla vytvořena na základě dat klientů chráněného bydlení. Otevřené kódování napomohlo následnému zkategorizování kódů. Pátá skupina dat byla využita za účelem vytvoření SWOT analýzy z pohledu vrcholového managementu organizace.

7.1.1 Data – zaměstnanci

Nejprve byly kódy skupin zaměstnanců protříděny či vyřazeny na základě podobnosti či duplicity, případně v důsledku nesouvislosti s výzkumem. Celkové počty kódů se tak v rámci, později vzniklých, kategorií lišily. Kódy byly rozděleny na základě souvislosti do následujících kategorií, které jsou shodné pro zaměstnance všech tří úseků (viz tučné), pod jednotlivými kategoriemi jsou uvedeny příklady kódů, které se v jejich rámci objevily (viz kurzíva):

- **potřeby zaměstnanců v zařízení**
 - *dobrý kolektiv; klid na práci; dobrá komunikace, ...*
- **potřeby postrádané zaměstnanci v rámci zařízení**
 - *zázemí; právní poradenství; lepší komunikace ze strany zřizovatele, ...*
- **pozitiva práce v zařízení vnímána zaměstnanci**
 - *příspěvky FKSP; pracovní prostředí; možnost stravování v organizaci, ...*
- **nedostatky práce v rámci zařízení**
 - *nevyhovující autobusová doprava; zázemí; komunikace se středním managementem, ...*
- **příčiny nedostatků**
 - *důsledek sídla organizace; absence finančních prostředků; nedostatečný zájem středního managementu, ...*

- **důsledky nedostatků**
 - *větší riziko syndromu vyhoření; strach z vedení, zbytečné nepříjemnosti,...*
- **možná řešení nedostatků**
 - *není v silách zaměstnanců; žádost zřizovateli; změna přístupu zaměstnanců,...*
- **fungování zařízení po změně**
 - *klid; perfektní předávání informací; vždy je co zlepšovat,...*

7.1.2 Data – klienti

U druhé skupiny dat – klienti byly též kódy protříděny, případně promazány z důvodu vzniklé duplicity, podobnosti či jejich nesouvislosti s výzkumem. Počet kódů se tak v rámci, následně vzniklých, kategorií lišil. Z vytvořených kódů vznikly následující kategorie (viz tučně), součástí kategorií jsou příklady kódů (viz kurzíva):

- **spokojenost klientů chráněného bydlení v zařízení**
 - *okolní příroda; kamarádi; školní docházka, ...*
- **nedostatky zařízení vnímané klienty chráněného bydlení**
 - *absence obchodu; absence kulturního vyžití; nutné využití autobusové dopravy,...*
- **pohled klientů chráněného bydlení na bydlení mimo zařízení**
 - *setrvání v organizaci; bydlení v komunitě; vlastní bydlení nepovoleno opatrovníkem, ...*

7.2 Axiální kódování, metoda kontrastování

Data byla následně zpracována prostřednictvím axiálního kódování v programu Atlas.ti 7, na základě, kterého byla použita metoda kontrastování, přičemž níže uvedené výsledky přinesly nejprve srovnání dat získaných od zaměstnanců mezi třemi úseky. Pro účely interpretace výsledků v rámci výzkumu byly úseky označeny jako úsek A, úsek B a úsek C ve snaze zachovat anonymitu účastníků výzkumu i daného zařízení. Příslušnost zaměstnanců k daným úsekům je uvedena v kulatých závorkách. Kvůli anonymitě byl ve výsledcích použit neutrální rod informantů. Výsledky byly interpretovány dle vzniklých kategorií v souladu se stanovenými cíli i výzkumnými

otázkami v rámci diplomové práce. Pro jejich lepší přehlednost byly doplněny schémata vytvořenými prostřednictvím programu Atlas.ti 7.

7.3 Potřeby zaměstnanců daného zařízení

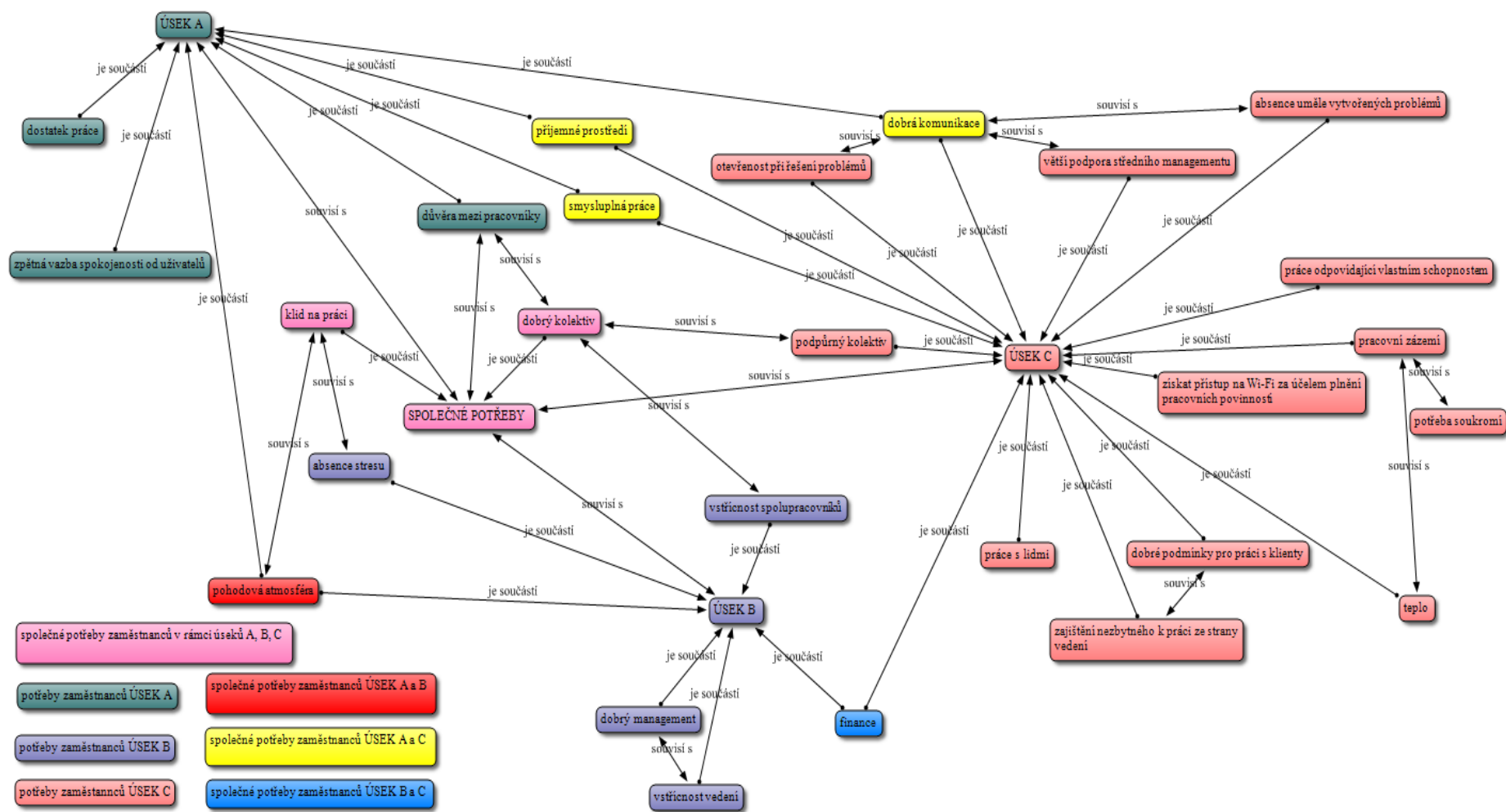
7.3.1 Potřeby zaměstnanců v rámci zařízení

Níže uvedené výsledky souvisí s výzkumnou otázkou č. 1 (VO1), již znění bylo stanoveno následovně: „Existují rozdíly v potřebách zaměstnanců v rámci třech vybraných úseků?“

Za účelem získat odpověď na výše uvedenou výzkumnou otázku, byla získaná data zpracována pomocí axiálního kódování, ze kterého bylo následně vycházeno při využití metody kontrastování. V jejím rámci byla srovnávána data získaná od zaměstnanců jednotlivých úseků. Kontrastování bylo, pro lepší orientaci v rámci interpretovaných výsledků, znázorněno pomocí barevných schémat.

Pomocí první otázky v rámci polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci bylo zjišťováno, co potřebují zaměstnanci k tomu, aby byli v rámci práce v organizaci spokojeni. Získané výsledky jsou znázorněny v rámci Schématu 1 (viz níže) a dále blíže popsány.

Schéma 1 Potřeby zaměstnanců daného zařízení



Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

Společné potřeby zaměstnanců v rámci třech úseků

Výzkum ukázal shodné i odlišné potřeby zaměstnanců třech daných úseků. Mezi společné potřeby zaměstnanců všech tří úseků patří dobrý kolektiv a klid na práci.

Dobrý kolektiv

I3 (úsek C) ze své pozice uvedl/a: „... *kolektiv, hlavně ten kolektiv to dělá.*” Stejného názoru byl/a I7 (úsek B), který/á odpověděl/a: „*Já dobrej kolektiv potřebuju.*” Tuto skutečnost potvrdil/a také I20 (úsek A), když řekl/a: „*Tak určitě dobrej kolektiv.*” Mezi předpoklady dobrého kolektivu řadí zaměstnanci důvěru mezi pracovníky (I8 – úsek B, I21 – úsek A), jejich vzájemnou vstřícnost (I11 – úsek A) a podporu v rámci kolektivu (I14 – úsek C).

Klid na práci

Informant č. 21 (A) má v rámci potřeb souvisejících s prací jasno: „*Abych byl/a spokojený/á, potřebuji klid v práci.*” Stejného názoru je také I6 (B), který/á doplnil/a: „... *a hlavně ten klid, v pohodě pracovat, pracovat v klidu, žádnéj stres.*“ Dal/a tak najevo, že pojem „klid na práci“ pro něho/ni představuje absenci stresu v rámci práce. Také informanti I3 a I17 (C) sdílí stejné potřeby, jelikož uvedli jako odpověď na otázku: „*Klid na práci,....*” Informanti I5, I6 (B) a I15, I19 (A) uváděli ve spojení s klidem v práci také pohodovou atmosféru na pracovišti.

Společné potřeby zaměstnanců úseků A, B

Pohodová atmosféra na pracovišti

Co se týče potřeb zaměstnanců v rámci úseku A a úseku B, jejich shoda se ukázala pouze v potřebě pohodové atmosféry na pracovišti (viz výše). Tuto skutečnost potvrdil/a také I6 (B) svou odpovědí: „*Klid a pohodu na pracovišti. Dobrej kolektiv, a hlavně ten klid, v pohodě pracovat, pracovat v klidu, žádnéj stres.*“

Společné potřeby zaměstnanců úseků A, C

Pracovní prostředí

Výzkum dále odhalil společné potřeby zaměstnanců úseku A a úseku C. Ukázalo se, že mezi ně patří příjemné pracovní prostředí, jelikož I9 (C) odpověděl/a: „*Asi příjemný*”

prostředí a dobrou kolektiv okolo sebe, a to mi asi stačí ke štěstí.“ Stejnou potřebu odhalil/a I20 (A), když uvedl/a: „...určitě pracovní prostředí, což my teď máme, ...”, čímž potvrdil/a, že jeho/její potřeba je v rámci zařízení uspokojena.

Smysluplná práce

Pro zaměstnance těchto dvou úseků je zároveň důležité, aby jim jejich práce dávala smysl. Informant č. 21 (A) odhalil: *“...potřebuji klid v práci, porozumění s kolektivem bez dohadů a podrazů, cítit, že moje práce je smysluplná,...*“ Informant č. 14 (C) se s tímto ztotožňuje: *„Tak určitě mít smysluplnou práci, ... mít podpůrný kolektiv pracovní, ...“* Informanti dále považují za důležité, aby v rámci pracovního prostředí fungovala dobrá komunikace. Informant č. 20 (A) konkrétně tuto skutečnost zdůraznil: *„...komunikace v kolektivu je důležitá, ...“* Informant č. 3 (C) též zmínil v rámci svých potřeb komunikaci, ocenil by však její zlepšení: *„...a lepší komunikace...“*, jelikož dobrá komunikace je dle něho jedním z předpokladů spokojenosti v práci.

Společné potřeby zaměstnanců úseků B, C

Finance

V rámci těchto dvou úseků shledal výzkum shodu v rámci potřeb zaměstnanců pouze v oblasti financí. Zaměstnanci považují za základní potřebu finance, a to jako předpoklad k zajištění své existence: *„...samozřejmě finanční ohodnocení, který mi umožní nějakým způsobem existovat v tomhle světě...“*, uvedl informant č. 14 (C). Také I2 (C) považuje finanční ohodnocení za nezbytnou životní potřebu spolu s dalšími: *„Dobrou kolektiv, peníze, aby někdy byly, a to je tak něk všechno. S tím jsem spokojený/á“*, dodává informant. I7 (B) považuje tuto potřebu v souvislosti s pracovním výkonem za samozřejmou: *„A samozřejmě výplatu k tomu potřebujeme.“*

Potřeby zaměstnanců jednotlivých úseků – úsek A

Zpětná vazba od klientů, dostatek práce, důvěra v rámci kolektivu

Zaměstnanci úseku A identifikovali následující potřeby v rámci zaměstnání. Informant č. 21 (A) uvedl, co je pro něho důležité: *... „cítit, že moje práce je smysluplná a zároveň od klientů dostávat zpětnou vazbu, že jsou spokojeni i oni, a to se mi myslím i daří.“* Z jeho výpovědi vyplývá, že tyto jeho potřeby jsou v rámci zařízení naplněny.

Pro zaměstnance tohoto úseku je současně důležité, aby měli dostatek práce a v rámci kolektivu si mohli se spolupracovníky důvěřovat.

Potřeby zaměstnanců jednotlivých úseků – úsek B

Dobré vedení organizace

Zaměstnanci úseku B zdůrazňují oproti tomu potřebu dobrého vedení organizace ze strany vrcholového managementu: „*A dobrý řízení asi taky ze shora.*“, uvádí I6 (B), s níž souhlasí I5 (B): „*...dobré vedení, ...*“ Tento informant razí heslo: „*Spokojený pracovník pracuje dobře.*“ Od dobrého vrcholového manažera očekávají vstřícnost, stejně tak od svých spolupracovníků. I7 (B) konstatoval: „*Vstřícnost – jak od vedení, tak od spolupracovníků, což bych řekla, že je tady dobrý. V podstatě všech těch nad námi. I celkově porozumění kolegů, ne nějaký spory, ..., to určitě ne, to nikdy ke spokojenosti nevede.*“

Potřeby zaměstnanců jednotlivých úseků – úsek C

Podpora středního managementu, lepší komunikace

Pro zaměstnance úseku C je velmi důležitá podpora ze strany středního managementu. V souvislosti s tím odhalil informant č. 3 (C) nedostatečné uspokojení této potřeby v rámci zařízení, když na otázku, co potřebuje, aby byl v práci spokojený, odpověděl: „*a větší podporu toho středního managementu, ...*“ I předpokladem takové podpory je dobrá vzájemná komunikace. Informant č. 17 (C) hovoří o všeobecném významu komunikace v souvislosti s výkonem práce v zařízení: „*Ale určitě bychom uvítali zlepšenou komunikaci, protože na té komunikaci to hodně závisí.*“ Na základě toho lze usuzovat rezervy v uspokojování této potřeby. V rámci komunikace, např. při řešení problémů, je dle informanta zapotřebí, aby zúčastněné strany byly vzájemně otevřené: „*Asi otevřenost. Aby si všechno vyříkali, aby se to zbytečně nikde nedrželi a aby zbytečně nevznikaly fámy. Prostě říct, jak to je a co každý od toho očekává a jak by se ta situace měla řešit.*“ Správná forma komunikace eliminuje vytváření umělých problémů, jejich absenci v rámci pracoviště vnímají informanti I17 a I18 (C) jako další potřebu, která vede k jejich spokojenosti v rámci zaměstnání. Informant č. 17 (C) konstatoval: „*Nevytváření umělých problémů, aby nebyla tendence, že je něco problém, ale přitom to problém není.*“ Informant č. 18 (C) jej doplňuje následovně: „*Většinou to vypadá, že se*

tady vytváří problémy, aby tady něký byly. Vlastně veškerý problém, co zatím tady byl, byl úplně uměle udělanej.“ Informanti tak sdílí stejný názor.

Práce odpovídající schopnostem zaměstnance

Informant č. 14 (C) považuje za potřebu, aby výkon jeho práce odpovídal jeho vlastním schopnostem: *„a určitě i práci, kterou zvládnou, která je v mých silách, která mě nebude stresovat.“* Informant dále zmiňuje potřebu pracovat s lidmi, což skvěle vystihuje výkon práce v oblasti sociální sféry.

Dobré podmínky pro práci (s uživateli)

Informant č. 13 (C) potřebuje mít k výkonu své profese zabezpečené dobré podmínky pro práci s klienty ze strany zařízení: *„Tak určitě dobrý podmínky k tomu, abych mohl/a tvořit tady s uživatelema...“* Informant popisuje, co dle něho takové podmínky zahrnují: *„Potom samozřejmě k práci potřebujem různé pomůcky a stroje, vybavení, materiál, zásoba vlastně. No a pak už se přizpůsobíme.“* V tomto ohledu nejsou plně zajištěny pracovní podmínky v rámci plnění pracovních povinností, které popisuje I12 (C): *„Řešili jsme přístup k internetu, protože po nás chtějí práci i přes mobilní telefon svůj osobní, což nám dali tyhle ty jejich programy do telefonu, což je všechno fajn, ale já to dělám v práci přes data kdyžtak, protože nemáme zatím přístup k internetu, nemáme na tu pracovní wifinu přístup.“*

Pracovní zázemí

Mezi další potřeby patří pracovní zázemí, což zmiňuje I3 (C). Informant č. 12 (C) pak popisuje svou představu o vyhovujícím zázemí v rámci výkonu práce v zařízení: *„Tak abych tady byl/a spokojený/á, tak bych potřeboval/a mít svojí šatnu, skříňku, prostory pro sebe, ..., je to takový dost tady neosobní tady tohleto.“* Informant dodává: *„Něký osobní zázemí tady nemáme.“* S vhodným zázemím tedy souvisí také potřeba soukromí. Tyto potřeby nejsou tudíž v rámci tohoto úseku zcela naplněny. Také I13 (C) hovoří o podmínce dobrého pracovního zázemí, kterou lze řadit mezi základní potřeby člověka, to jest: *„Tak pro mě je třeba důležitý i teplo.“* V tomto ohledu je informant spokojený.

Rozdíly v potřebách zaměstnanců jednotlivých třech úseků v rámci zařízení

Výzkum odhalil potřeby zaměstnanců, které se váží k jednotlivým úsekům, na jejichž základě se liší.

Zaměstnanci úseku A spojují své potřeby se spokojeností klientů, o které pečují. Dostatek práce a důvěra v pracovním kolektivu jsou pro ně důležitými aspekty, co se týče spokojenosti v práci. Zaměstnanci úseku B považují za stěžejní dobré vedení organizace, domnívají se však, že by manažer měl být v rámci své funkce vstřícný. To samé očekávají od svých spolupracovníků. Vstřícnost v kolektivu je pro ně tak dalším předpokladem ke spokojenosti v pracovním procesu. Zaměstnanci úseku C oproti tomu vnímají jako potřebu podporu středního managementu, který je v roli nadřízeného. Mezi své pracovní potřeby řadí to, aby byly zajištěny dobré podmínky pro jejich práci s klienty i s tím spojenou administrativu. Ke své spokojenosti potřebují také vhodné pracovní zázemí, které jim poskytne současně dostatečné soukromí a zabezpečí jejich základní fyziologické potřeby, jako je např. pocit tepla. Současně potřebují pracovat s lidmi, což je v souladu s výkonem práce v sociální oblasti. Tato práce by měla odpovídat jejich schopnostem.

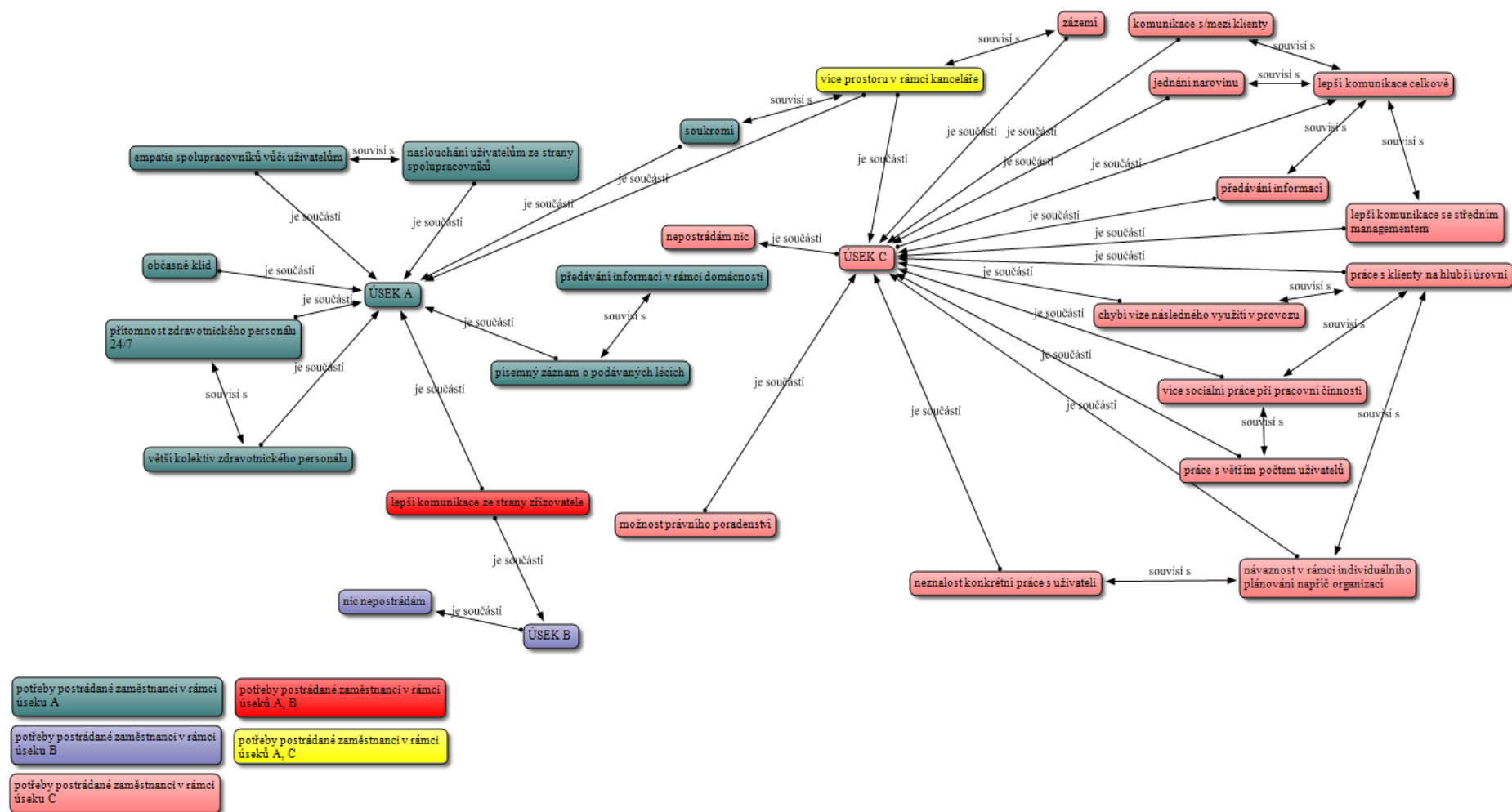
7.3.2 Potřeby postrádané zaměstnanci v rámci zařízení

Níže uvedené výsledky souvisí s výzkumnou otázkou č. 1 (VO1), již znění bylo stanoveno následovně: „Existují rozdíly v potřebách zaměstnanců v rámci třech vybraných úseků?“

Za účelem získat odpověď na výše uvedenou výzkumnou otázku, byla získaná data zpracována pomocí axiálního kódování, ze kterého bylo následně vycházeno při využití metody kontrastování. V jejím rámci byla srovnávána data získaná od zaměstnanců jednotlivých úseků. Kontrastování bylo znázorněno pomocí barevných schémat pro lepší orientaci v rámci interpretovaných výsledků.

Pomocí druhé otázky v rámci polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci bylo zjišťováno, co zaměstnanci v práci postrádají k tomu, aby byli v zařízení spokojeni. Získané výsledky jsou znázorněny pomocí Schématu 2 (viz níže) a dále blíže popsány.

Schéma 2 Potřeby postrádané zaměstnanci daného zařízení



Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

Výzkum ukázal shodné i odlišné potřeby, které zaměstnanci třech daných úseků postrádají.

Společné potřeby postrádané zaměstnanci v rámci třech úseků

Žádné

Výzkum neodhalil žádné postrádané potřeby, které by se vázaly ke všem třem úsekům.

Společné potřeby postrádané zaměstnanci úseků A, B

Lepší komunikace se zřizovatelem zařízení

V rámci výzkumu byla odhalena společná potřeba zaměstnanců úseku A a úseku B, kterou v rámci své práce postrádají. I6 (B) uvedl, o co se jedná: „*No, ale v rámci i třeba..., co je zřizovatel, co teď třeba pokulhává trošku, ta komunikace s nima.*” Stejného názoru je také I8 (B): „*Akorát ta větší spolupráce asi s tím zřizovatelem.*” Informant č. 4 (A) blíže přibližuje, v čem problém spočívá: „*Možná takový ty instrukce z vyšších míst, z těch našich nadřízených, ale nemyslim jako nadřízených tady v organizaci, ale nadřízených, třeba co se týká zřizovatele, tak tam postrádám takovou tu dobrou komunikaci účelovou, účelnou teda hlavně, protože ty instrukce od nich chodějí někdy opožděně, zmateně, nevědi jeden, co tam dělá druhý, takže to postrádám spíš takovou tu jednotnost v těch informacích, který plynou k nám.*”

Společné potřeby postrádané zaměstnanci úseků A, C

Zázemí – prostory kanceláře

V rámci úseků A a úseku C přinesl výzkum společnou postrádanou potřebu, co se týče prostoru kanceláře, který shledávají jako nedostatečný. Jejich postrádaná potřeba se však liší. Informant č. 20 (A) je se zázemím kanceláře na jednu stranu spokojený: „*...máme novou kancelář, musím říct, že se o nás hezky staraj, že je nám tam hezky.*”, na druhou stranu by ocenil, kdyby prostory kanceláře byly o něco větší a zaměstnanci tak měli např. pocit většího soukromí: „*Asi by to chtělo ještě tu místnost navíc, aby tam bylo víc soukromí a je nás asi moc na jednom místě. Taková občas trochu ponorka, ale jinak dobrý.*” Zatímco I3 (C) postrádá pracovní zázemí úplně: „*...postrádám zázemí, že nemáme, to je velkej problém,...*” Stejně pocity má i I1 (C), který dodává: „*Zázemí, máme malou kancelář, potřebovali bysme větší určitě.*” I3 (C) pak upřesňuje, co přesně

v rámci pracovního zázemí postrádá: „Kancelář – mít svojí nákou šatnu, prostor pro převlíkání a svých osobních věcí, který by si člověk mohl někam schovat, sice tady nic nemizí, ale bylo by to víc uspořádaný všechno. Není tady nic na ohřívání. Že tady neteče voda, nemůžeme hygienu mít, ...”

Potřeby postrádané zaměstnanci – úsek A

Nepřetržitá přítomnost zdravotnického personálu

Ukázalo se, že zaměstnanci úseku A postrádají nepřetržitou přítomnost zdravotnického personálu. I19 (A) odpověděl: „Jediné, co bych ocenil/a, je neustálá přítomnost zdravotnického personálu, a to i přes noční směnu, obávám se, že se během ní něco přihodí a já tu budu sám/sama a nebudu umět pomoci.” I20 (A) by pak uvítal větší kolektiv, co se týče zdravotnického personálu, jelikož: „Asi větší kolektiv, protože my jsme tam jenom tři, takže jsme tam pořád, že jsem pořád se samejma lidma a když není den, že se jde zrovna třeba k doktorovi nebo se něco děje, tak tam sedíme spolu 12 hodin v kuse, každý den, tak možná to.” Tyto dvě potřeby se doplňují.

Předávání informací mezi spolupracovníky

Informant č. 16 (A) shledává chyby v předávání informací mezi spolupracovníky, které se týkají především záležitostí okolo podávání léků, které jsou bez předpisu a týkají se běžných zdravotních problémů, proto je podávají klientům přímo sami pracovníci. Informant podrobně popisuje, co v tomto ohledu postrádá: „No, postrádám třeba lepší komunikaci mezi těma třeba, když se dávají prášky a podobně, když jsou ty lidi nemocní, tak prostě postrádám to, aby se to psalo a ne, že to jedna řekne druhý a třetí, když tejden má dovolenou neví, co se děje, a pak na něj/ní všichni koukají jak na blbce, že to neví. Kdyby se to psalo – ta bere to, protože jí bolel žaludek, ten bere to a to, protože ho bolelo v krku. Prostě to, co není daný od těch sester, to, co si děláme my, když mají někdy ty, tak to prostě se nepíše, a to mi strašně vadí. Mezi těma ženskýma, co jsou na tom tom, že když řekne vedoucí ty se bude dávat třeba Hylak, protože já nevím, třeba má průjem nebo něco, tak já když přijdu třeba po třech dnech, kdy jsem doma a nikdo mi to neřekne, a pak dostanu vynadáno, jakto, že jsem jí to nedal/a, tak já to nevím, protože to nikde není napsané a tamta mi to neřekla, protože měla včera službu a dneska jí nemá.” Informant zdůrazňuje: „To mi silně vadí. Předávání informací mezi sebou, to mi teda vadí.”

Empatie, naslouchání spolupracovníků vůči uživatelům

Práce s klienty je hlavní činností zařízení poskytujících sociální péči. Pracovníci v sociální oblasti by měli být vybaveni určitou empatií a uměním naslouchat. Další úskalí proto spatřuje informant č. 21 v následujícím: *„Že někteří pracovníci nedovedou naslouchat a vcítit se do života našich klientů – pohovořit s nimi, pochopit je. Některé kolegyně stále jen chvátají, někam spěchají, i když to není vůbec potřeba. Někdo se tváří, že dělá vše pro klienty, ale skutečnost je úplně jiná.“*

Klid na práci

Informant č. 15 (A) občas při své práci postrádá výše uvedou společnou potřebu zaměstnanců všech úseků, a to: *„Někdy ten klid teda.“*

Potřeby postrádané zaměstnanci – úsek B

Komunikace se zřizovatelem

Zaměstnanci úseku B, mimo společné potřeby lepší komunikace se zřizovatelem, vyloženě nic nepostrádají. Dokládá to I5 (B), který uvedl: *„Když to vezmu na pracovní úrovni, tak já asi nic po pracovní úrovni. Plat dostáváme, práce je dost, tak asi nic.“* Informant č. 6 (B) jediné souhlasí: *„Tady se jedná o práci, to máme všechno. Na čem pracovat máme, informace taky, práce je dost, asi nic.“*

Potřeby postrádané zaměstnanci – úsek C

Celkové zlepšení v rámci komunikace – střední management, klienti

Zaměstnanci úseku C považují za stěžejní celkové zlepšení v rámci komunikace, a to se středním managementem, v souvislosti s předáváním informací i v rámci komunikace mezi klienty či klienty a zaměstnanci, již postrádají. Informant č. 3 (C) na základě položené otázky vypověděl: *„Komunikaci s vedením (myšleno se středním managementem), ...“* Informant č. 17 (C) vše shrnul následovně: *„Je to z obou stran – i ze strany klientů, protože jejich hádka, a je kolikrát i zveličována, a ta hádka je třeba i tady chvíli zveličována, než se zjistí, že to třeba ani není hádka, že třeba X zvýší hlas, a už se myslí, že je to hádka, ale nechat to prostě vyplynout. Ale určitě bychom uvítali zlepšenou komunikaci, protože na té komunikaci to hodně závisí.“* Na základě doplňující otázky, s kým by ještě mělo dojít ke zlepšení v rámci komunikace poté dodal:

„Tak asi všude. Vedení.“ Později ještě specifikoval, jaké problémy vznikají v rámci předávání informací, kdy jsou informace předávány přes několik jedinců, a to v rámci řetězců střední management → přímý vedoucí → zaměstnanci a naopak zaměstnanci → klienti → vyšší management: *„No jasně, protože my s ní/m nejsme pořád (myšleno s přímým vedoucím) a některé informace jsou pak trochu zkreslené. I z toho y, než to sem přijde přes pět lidí, pak je to zkreslené informace. A zase naopak, my něco řeknem a klienti si to přeberou jinak a zase to jde opačným směrem. A co jste to tam vyváděli, udělali a my třeba vůbec o ničem nevíme. Pak se to vysvětlí a zase se zjistí, že vlastně k ničemu nedošlo a že to byla úplně běžná věc.“* Dle informanta č. 18 (C) je předávání informací přes několik jedinců také nešťastné: *„Třeba i přebírání informací, když něco ze y, tak pak to jde přes několik lidí, že vlastně tu z toho udělaj problém... Tak jako si myslím, že z některý strany nemusí být řečeno úplně upřímně, že se třeba něco upraví, jako je to všade – např. v novinách. Tady to jednání narovinu, to by mohlo se zlepšit.“*

Více sociální práce, cílenější práce s klienty, větší návaznost individuálních plánů

Informant č. 14 (C) postrádá v rámci výkonu své profese v sociální oblasti ještě více sociální práce s klienty, říká následující: *„Paradoxně bych tady potřeboval/a víc té sociální práce přímo, že vlastně tady nemáme tolik klientů a nedělá se ta práce úplně na tak hluboké úrovni. Třeba dřív jsem pracoval/a v xy a tam se dělaly různý ty IP plány, individuální plány a nějakým způsobem se to někam vedlo, tak to tady není, tedy je ta přímá práce trochu omezená..., načež dodal, že se nejspíš jedná o jeho subjektivní názor v rámci zařízení: „..., ale to budu asi jediný/á tady v tom.“* Ocenil by, kdyby práce s klienty byla cílenější a v rámci zařízení více propojená, tyto skutečnosti dokládá následujícími tvrzeními: *„A i to, že by se s nima pracovalo cílenějc. Říkám, to budu asi sám/sama v celém centru, že i my tady máme hodně omezenou tu práci. Že se vlastně nedozvíme, nemáme úplně žádný plán, co bysme je měli naučit.“* Informant konkrétně upřesňuje: *„Anebo mít aspoň jakoby návaznost, říkám na ty plány, víc propojený, protože já vlastně nevím, na čem s nimi pracují v rámci xy, jsme oddělený, že tohle není propojené,...“* Informant následně zdůrazňuje: *„To není vážná připomínka, jenom je to asi jediný, co mě napadá, že mi tady chybí.“* Informant by rád pracoval s větším počtem klientů, současně si však uvědomuje, že chybí vize následného využití získaných dovedností klientů v běžném provozu: *„... máme jenom dvě klientky... To bych třeba ocenil/a, kdybysme měli rozšířenější, ale říkám, tam chybí potom ta návaznost, že není úplně ta vize, že by někdo z nich pak mohl jít do provozu běžného, že by to využili. Dle*

vlastních slov plní jeho práce spíš tuto funkci v rámci sociální práce, která je stejně důležitá a naplňující: „...ale zase to tady plní asi víc tu terapeutickou část, že spíš ti klienti přicházejí si popovídat, to jo, to tady probíhá... Ale říkám, zase je fajn, že si mohou přijít popovídat, zasedlet, tak to funguje bych řekl/a dobře.”

Právní poradenství

Jiní zaměstnanci tohoto úseku pak postrádají při své práci možnost právního poradenství. I3 (C) konkrétně uvedl: „a poradu v právních úkonech, že na nás xx jde spousta povinností, ale my nevíme, kam až my můžeme jít, jaké jsou naše pravomoce atp., takže takovouhle spíš podporu v tom.” Informant č. 10 (C) danou potřebu ještě více upřesnil a popsal, co její postrádání obnáší: „No, já třeba postrádám, že se nemáme kde ptát na odborný věci, když cokoli se mění nebo přijde neobvyklý řešení, jako například když nám tady končí ústavní výchovu a teď vlastně se rozhoduje co, jak dál, tak my se nemáme, kde zeptat co je, není správně, protože to nejsou věci, který se řešej denodenně. Nemáme nikde tohle to metodický nebo právníka, spíš jako právní poradnu, abysme měli možnost, se zeptat.” Danou problematiku musí pak řešit nejlépe svými silami: „To si v podstatě najdeme dycky najdeme takovejma nákejma cestičkama, jako když chodíme na školení, známe tam lektora, kterej tu problematiku přednáší, tak pak na něj třeba směřujeme ty dotazy. Pak nám lektor skončí a my se nemáme, kde ptát a zase třeba se dostaneme nákou klikatou cestou k někomu, někde, komu jakoby věříme, že vopravdu ty věci, to, co nám řekne, je pravdivý, že se o to můžeme opřít.” Časté personální změny v rámci veřejné sféry jejich práci neulehčují, naopak: „Zase mi skončil další. Ted', co jsem měl/a tu paní na tom ministerstvu přímo na tom oddělení, který tvoří zákon, tak ona mi ted' odepsala, že už dělá jinde a tam když napíšete obecně na to oddělení, tak tam nevíte, kdo se vám tam toho ujme nebo zda se s vámi vůbec budou bavit nebo jestli mu můžete důvěřovat.”, dodává informant. Postrádání této potřeby s sebou tak nese určité nejistoty v rámci výkonu práce zaměstnanců.

Nic nepostrádají

Někteří zaměstnanci v rámci práce v organizaci nic nepostrádají, jako např. informant č. 13: „Já bych řekl/a, že nepostrádám nic. Jak se nám i ti klienti mění, tak je to takový různorodý, čas na přestávku, na oběd máme, takže to je důležitý a my tady nepostrádáme jakoby nic.”

Rozdíly v potřebách postrádaných zaměstnanci jednotlivých třech úseků v rámci zařízení

V rámci úseku A se opět ukázalo, že zaměstnanci myslí na potřeby svých klientů. Ne vždy jsou však spokojeni s jejich naplňováním ze strany svých spolupracovníků. Dále pak vědomí, především toho, že zdravotnický personál není v rámci zařízení přítomen nepřetržitě vede k obavám při výkonu jejich práce. Kolektiv zdravotnického personálu by mohl být posílen. Předávání informací mezi spolupracovníky je z jejich pohledu nedostatečné, verbální předávání informací je nedostačující, vhodnější by bylo, aby tato forma byla vždy doplněna zápisem v textové podobě. Úsek B se v tomto ohledu velmi liší, zaměstnanci v jeho rámci téměř nic nepostrádají. Zaměstnanci úseku C shledávají mezery v rámci komunikace v mnoha ohledech. Oproti úseku C se nejedná pouze o ty v rámci předávání informací, ale také o nedokonalou komunikaci ze strany středního managementu vůči zaměstnancům, mezi klienty a občas i zaměstnanců a klientů. Předávání informací přes několik jedinců pak často vede ke zbytečným nesrovnalostem v rámci předávaných informací. Návaznost individuálního plánování v rámci zařízení by měla být dle zaměstnanců lépe propojena, aby práce s klienty byla více cílenější a vědomá.

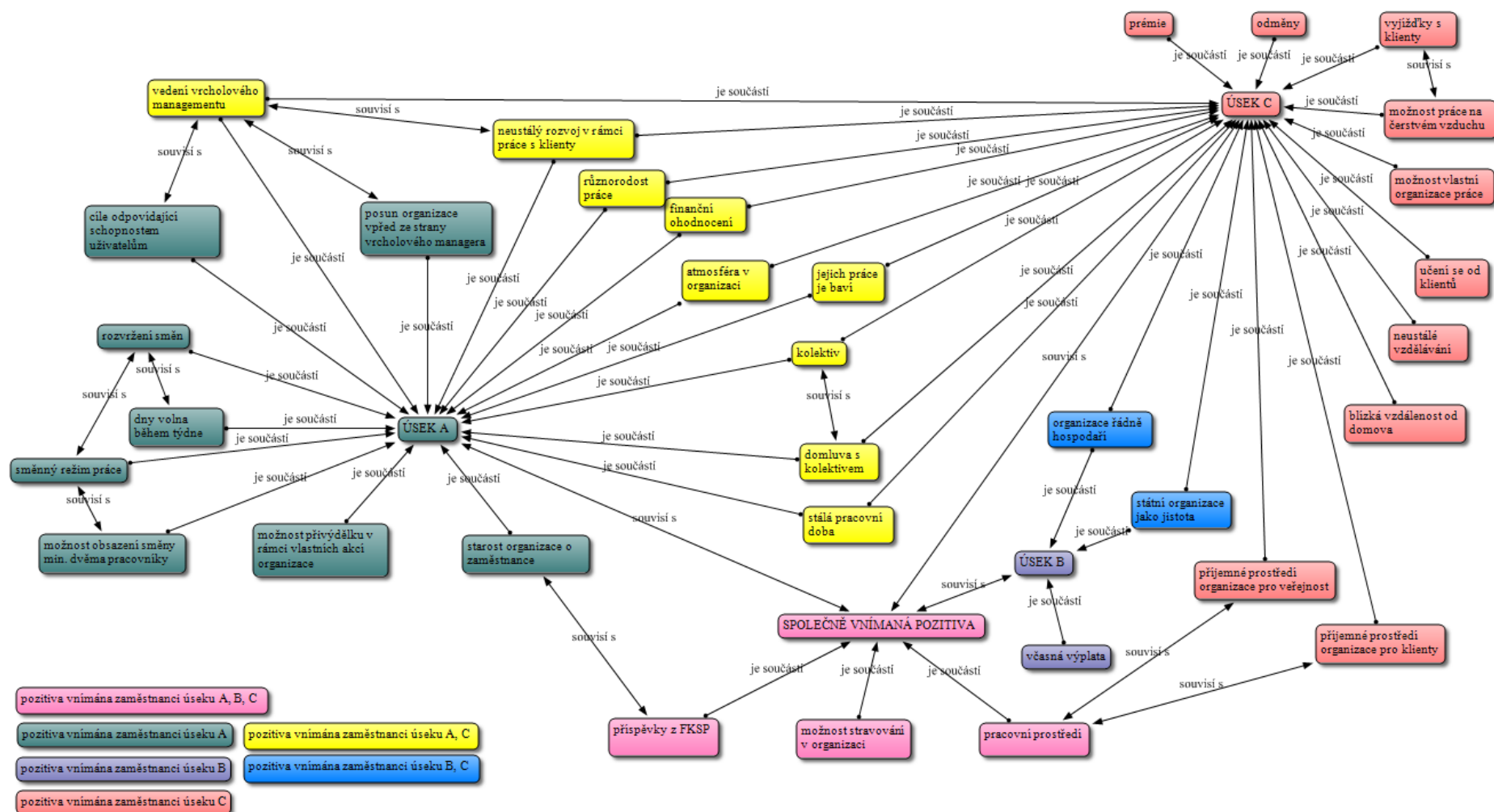
7.3.3 Pozitiva práce v zařízení vnímána zaměstnanci

Níže uvedené výsledky souvisí s výzkumnou otázkou č. 1 (VO1), jíž znění bylo stanoveno následovně: „Existují rozdíly v potřebách zaměstnanců v rámci třech vybraných úseků?“

Za účelem získat odpověď na výše uvedenou výzkumnou otázku, byla získaná data zpracována pomocí axiálního kódování, ze kterého bylo následně vycházeno při využití metody kontrastování. V jejím rámci byla srovnávána data získaná od zaměstnanců jednotlivých úseků. Kontrastování bylo znázorněno pomocí barevných schémat pro lepší orientaci v rámci interpretovaných výsledků.

Pomocí třetí otázky v rámci polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci bylo zjišťováno, jaká pozitiva shledávají zaměstnanci v rámci práce v organizaci, jejichž existence vede k zajištění jejich spokojenosti v rámci pracovního poměru. Získané výsledky jsou znázorněny v rámci Schématu 3 (viz níže) a dále blíže popsány.

Schéma 3 Pozitiva vnímaná zaměstnanci daného zařízení



Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

Ukázalo se, že zaměstnanci shledávají v rámci práce v zařízení velké množství pozitiv, které vedou k jejich spokojenosti v pracovním životě. Tato skutečnost nasvědčuje, že jsou prostřednictvím níže uvedených pozitiv uspokojovány potřeby zaměstnanců ze strany zařízení.

Některá pozitiva jsou vnímána zaměstnanci všech třech úseků, jiná se naopak v jejich rámci liší.

Společná pozitiva práce vnímána zaměstnanci v rámci třech úseků

Pracovní prostředí, příspěvky z FKSP, možnost stravování v organizaci

Mezi pozitiva, na kterých se shodli zaměstnanci všech tří úseků, patří pracovní prostředí organizace, příspěvky z fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP) a možnost stravování v organizaci. Právě příspěvky z FKSP zaměstnanci velmi oceňují a vnímají, že je o ně v tomto ohledu ze strany organizace dobře postaráno: „...starost o zaměstnance, dostáváme z toho fondu plno peněz, který si můžeme to“, uvádí informant č. 16 (A). Informant č. 9 (C) potvrzuje tuto skutečnost a výše zmíněná společná pozitiva: „No, já si myslím, že máme zázemí jakoby dobrý, ... FKSP a tyhle všechny výhody si myslím, že to funguje dobře. Obědy, FKSP, všechno tohle.“ Informant č. 15 (A) přibližuje, co například lze z FKSP čerpat: „V tom FKSP máme nějaký finance, vlastně můžeš mít masáže nějaký tyhle ty rehabilitační, dostáváš na dovolenou příspěvek, jsou tam různé půjčky, člověk, jak to nečerpá, tak ani já nevím přesně, ale jsou takovýhle. Dostáváš za odpracovaný leta, když máš kulatý narozeniny, tak dostáváš nějaký finance od těch padesáti vejš, ...“ Informant č. 7 (B) dodává: „Pozitiva? Tady jsou samý pozitiva. FKSP, to jsou taky pozitiva, pracovní oděvy, to jsou všechno pozitiva. Tady jsou samý pozitiva, žádný negativa.“, čímž dává najevo svou spokojenost s prací v zařízení. Informant č. 16 (A) vnímá pozitivně také to, že v rámci organizace mají zaměstnanci stravování zvýhodněné: „Stravování levný. To mi prostě vyhovuje všechno.“ Informant č. 5 (B) pak považuje za výhodu stravování v organizaci ještě následující: „Pozitiva? No já bych řekl/a, že je pozitivum i to, že máme tady ty obědy, stravování, že nemusíme si nic nosit.“

Nejvíce pozitivně zaměstnanci vnímají pracovní prostředí v rámci zařízení. Informant č. 11 (C) s nadšením popisuje, jak pracovní prostředí organizace působí nejen na něho: „I to prostředí, tady okolní prostředí, je určitě příjemný, jak pro práci, tak pro život těch klientů – uklidňující prostředí, je tu klid, nikde žádný hluk, randál z dopravy. Už

jen to, že se kouknem z okna do parku je uklidňující. Takže celkově bych řekl/a to prostředí, příjemné prostředí.” I14 (C) uvedl/a, že prostředí organizace vnímá pozitivně i veřejnost: *„A hodně mi to říkají..., co přijdou lidi úplně zvenku, že se tady cítí dobře, že tu vládne pohoda, takže se nám i vrací...”* I20 (A) má v tomto ohledu také jasno: *„Máme hlavně hezký prostředí pracovní.”* V jeho rámci se dobře cítí také I21 (A): *„Pracuji v hezkém, upraveném prostředí.”* *„Tady je i pěkný prostředí, tady si myslím, že je to fajn tady.”*, přidává se I7 (B).

Společná pozitiva vnímána zaměstnanci úseků A, B

Žádná

Výzkum neodhalil pozitiva, která by byla společná pouze pro zaměstnance úseku A a úseku B.

Společná pozitiva vnímána zaměstnanci úseků A, C

V rámci úseku A a úseku C byly naopak odhaleny velké shody, co se týče pozitiv vnímaných jejich zaměstnanci.

Různorodost práce

Pro zaměstnance těchto dvou úseků je velmi obohacující různorodost práce, kterou vykonávají. Informant č. 21 (A) charakterizuje: *„Práce není jednotvárná, je pestrá.”* Tuto vlastnost práce vnímají někteří zaměstnanci jako svou potřebu: *„A vlastně i to pozitivum pro mě, že já jsem takovej akčnější člověk, ... tady je každý den úplně jinej – vzrůšo, furt nějaký činnosti a že ti klienti, co tady máme komunikují, ... Že to není jednostranná práce, že je to tady pokaždý jinak. A že se tady řešej věci z hodiny na hodinu, operativně, že je to rychlý, že já musím reagovat na spoustu věcí hned. Mně to vyhovuje, protože já jsem takovej typ člověka, že pro mě by bylo asi ubíjející monotónní práce.”*, přiznává informant č. 3 (C). Stejně se vyjádřil také I4 (A).

Vedení vrcholového managementu

Další pozitiva shledávají zaměstnanci v souvislosti s vrcholovým managementem, jeho vedením organizace a přístupem ke svým zaměstnancům i klientům: *„Máme výborného/výbornou x (myšlen vrcholový manažer“*, odpovídá I18 (C). Informant č. 20 (A) nešetří chválou a blíže specifikuje své nadšení: *„Tak x (myšlen vrcholový manažer),*

ten/ta je úplně top, na toho/tu nedáme dopustit. Myslím si, že za něj/ní to tam i vzkvétá, že, co je potřeba, tak zařídí. I to vybavení, a i nám. Každou chvíli se shání, jestli není něco potřeba. A hlavně má zájem o lidi jako personál, ale i o ty klienty. Že má přehled...A nebojíme se za ní/m přijít, když něco potřebujeme nebo chceme... On/a je hlavně takový/á přímý/á, když něco, tak to řekne hned.“ „Vedení odborný, rozumný. Takže je rozumná domluva ve všem“, pochvaluje si I9 (C). Informant č. 21 (A) posuzuje vedení vrcholového manažera s ohledem na uživatele služeb žijící v organizaci: „Já jsem s prací v naší organizaci spokojená, organizace pod vedením x (myšlen vrcholový manažer) je smysluplná, má řád, je zde pořádek. Klienti se v co nejvyšší míře rozvíjí v aktivizačních dílnách, mají volnočasové aktivity, pestrý společenský život. Vítám neustálý posun kupředu, snahu, aby cíle byly splnitelné a adekvátní schopnostem našich uživatelů.“ Také I14 (C) vidí v tomto ohledu velká pozitiva: „Tak řekl/a bych určitě to, že tu je to podpůrné prostředí od vedení, ... Myslím si, že tady je velká snaha ty věci posouvat, přicházet s novými aktivitami, s novými nápady, to bych rozhodně nechtěl/a, aby zaniklo, ...“

Jejich práce je baví

Najít práci, která člověka baví a naplňuje není vždy jednoduché. Zaměstnanci v rámci těchto dvou úseků však tímto pocitem oplývají: „..., a hlavně velký pozitivum, že člověka ta práce baví. To je hlavní.“, říká I3 (C). Stejně to má také I15 (A): „Ta práce mě baví, tak proto tam člověk je. Jako myslím si, že kdyby člověk neměl žádný vztah k týhle tý práci, tak tam dělat nemůžeš.“

Finanční ohodnocení

Další pozitivní stránku spatřují zaměstnanci ve finančním ohodnocení jejich práce v rámci organizace. V tomto ohledu panovaly mezi zaměstnanci poměrně velké shody v jejich odpovědích. „Platy jsou poměrně vysoké, nemůžu si stěžovat.“, uvedl I14 (C). Nejen toto hledisko hodnotí kladně také I9 (C): „No, já si myslím, že máme zázemí jakoby dobrý, že to je nejenom, že nás baví práce s těmi klienty, ale i že, co se týče finančního ohodnocení, ...“ Informant č. 20 (A) si myslí následující: „Myslím, že nás umí i dobře finančně ohodnotit.“ Kladně hodnotí finanční ohodnocení také informant č. 15 (A), který však připomíná, jak náročná tato práce je a současně srovnává finance s jiným oborem: „Jako myslím si, že i ta finanční stránka je dobrá. I když ta práce je zase náročná, ale když vezmeš, aby si měla peníze jako máme my, když vezmeš fabriky

nebo něco takovýho, tak tam určitě ne... Neříkám, furt si myslím, že není ohodnocený tak, jak by asi mělo být, ale je to dobrý. Myslím si, že si asi nemůžeme stěžovat něk, že by tam ty peníze nebyly.“ Informant dále přináší představu o vývoji v rámci finančního ohodnocení v organizaci z dlouhodobého hlediska: *„Ted’ vlastně, když to tak vezmem zpětně, tak to furt bylo takový lukrativní místo, když já nebo x tam nastupoval/a, tak si myslím, že to bylo finančně dobrý, pak to bylo na mrtvém bodě a myslím si, že až ted’kon vlastně ten Babiš, jak nám přidal něk dvakrát po sobě, takže se to zvedlo, a tím si myslím.“*

Pracovní kolektiv

Zaměstnanci jsou dále spokojeni se svým pracovním kolektivem. Chválí si různorodost lidí v jeho rámci a fungování vzájemné domluvy. *„Vlastně kolektiv, je tady hodně lidí, takže člověk je i v tom kolektivu tak různých lidí... dobrý kolektiv, a to je důležitý pro práci taky.“*, sděluje I13 (C). Na kolektiv si nemůže stěžovat ani I2 (C), který vypověděl: *„Tak ten kolektiv dobrý, to je taky pozitivní, že se můžeme vždycky dohodnout, když je problém nebo že se něco vyřeší.“* Stejně to vnímá také I4 (A), který dodává: *„Myslím si, že i ten kolektiv, samozřejmě se najdou nějaký věci, s kterejma třeba nesouhlasíme vzájemně, ale vždycky se nějak dokážeme domluvit, takže to si myslím, že je pro mě dobrý.“*

Atmosféra v organizaci

„Přímo tady já si myslím, že vůbec jakoby všeobecně atmosféra v organizaci je dobrá.“, uvedl I4 (A). *„... že je to tu takový v podstatě rodinný podnik, byť obrovský, tak rodinný, že si myslím, že jsou tu dobrý vztahy,“*, domnívá se I14 (C). Informant dále doplnil, kdo si myslí, že za atmosférou v organizaci stojí: *„Celkově bych to pojala jako tu atmosféru tady, určitě se to týká x (myšlen vrcholový manažer), který/á ji spoluutváří, ale těch lidí je víc.“* Stejný názor sdílí informant č. 20 (A): *„A myslím si, že to tam je takový rodinný, že se tam všichni znají a myslím si, že se tam nějak dobře funguje.“*

Stálá pracovní doba

Někteří zaměstnanci úseku A a úseku C mají stálou pracovní dobu, což vnímají jako další pozitivum na své práci v organizaci. *„Stálá pracovní doba, ...“*, odvětlí I11 (C). Informant č. 20 (A) oceňuje v souvislosti s tím především: *„I pracovní dobu máme dobrou, takže i ten čas na odpočinek máme, víkendy mám volný.“*

Společná pozitiva vnímána zaměstnanci úseků B, C

Státní organizace jako jistota

Zaměstnanci těchto dvou úseků vnímají jako velké pozitivum jistoty spojené se státními organizacemi. „*Tak rozhodně to, že jsme státní zaměstnanci – to jsou určité jistoty.*“, říká I18 (C). I2 (C) spatřuje pozitiva v následujícím: „... *hlavně je to státní podnik, takže je to jistá práce, že ji člověk neztratí hned, že ho nevyhodí.*“ Informant č. 5 (B) byl konkrétnější: „*Jako výplata je přesně, výplata je včas, ještě se nestalo, že bysme výplatu nedostali, což u soukromníka je běžným pravidlem pomalu někdy. Což jsou taky jistoty.*“ V souvislosti s tím I6 (B) dodává: „*U soukromníka ti někde nezaplatí zdravotní, sociální, což se tady taky nestane. To jsou jistoty.*“

Organizace řádně hospodaří

Informant č. 6 (B) hodnotí jako pozitivum spojené s organizací následující: „...*všechno je zaplacený, není dluh.*“ Dle I9 (C) si organizace stála doposud dobře, co se hospodaření týče: „*No, teď ještě dobře nebo stála si určitě dobře, si myslím, že vzhledem k tomu, že se furt předělávalo, všechno tady rekonstruovalo, že to bylo v pohodě. Před zdražením.*“ Informant se obává důsledků s tím spojených: „*A teď spíš, co bude dál. Teď to asi bude náročný.*“

Pozitiva vnímaná zaměstnanci – úsek A

Směnný režim práce

Zaměstnanci úseku A vnímají jako pozitivní směnný režim práce. „*Směnný režim, to mně se líbí.*“, uvedl I19 (A). I16 (A) přiblížil, v čem vidí největší plus směnného režimu práce: „...*služby mně absolutně vyhovují. Že jsou třeba dva, tři dny v tejdnu a zbytek máš volno, hlavně v tejdnu, že mám volno a odpočinu si od rodiny (smích), to mně absolutně vyhovuje, když můžu být v týdnu doma a x jsou v práci.*“

V souvislosti se směnným režim oceňuje I15 (A) navíc následující možnosti, které vedou k ulehčení práce: „*Třeba to, že sloužíme po dvou? Jako vesměs, když to jde, jako dřív jsme sloužili/y vždycky jenom po jednom/jedný, dneska ta možnost je, když jsme v plném stavu, takže můžeme sloužit dva/dvě, že ta práce je ulehčená, že si můžeme v leccém pomoci.*“

Možnost přivýdělku

Informant č. 20 (A) oceňuje, že zaměstnanci mají v organizaci možnost přivýdělku v podobě účasti na akcích pořádaných v její režii, kde pomáhají s jejich zajištěním: „*Možnost si přivydělat (jarmarky).*”

Pozitiva vnímaná zaměstnanci – úsek B

Včasná výplata

Zaměstnanci řadí mimo společně vnímaná pozitiva včasnou výplatu ze strany zaměstnavatele. „*Jako výplata je přesně, výplata je včas, ještě se nestalo, že bysme výplatu nedostali, ...*”, pochvaluje si I6 (B).

Pozitiva vnímaná zaměstnanci – úsek C

Blízká vzdálenost od domova

Zaměstnanci úseku C vnímají jako pozitivní skutečnost, že za práci nemusí dojíždět daleko: „*Že to mám blízko domova, to je velký pozitivum,...*”, konstatoval I3 (C). S rostoucími cenami pohonných hmot si i další zaměstnanci uvědomují výhody s tím spojené: „*Máme to kousek do práce při dnešních cenách nafty a benzínu.*”, uvedl I17 (C). „*Neutrácím za naftu.*”, libuje si další informant č. 18 (C).

Prémie, odměny

Mezi další pozitiva zařadili informanti následující: „*Tak tady jsou prémie, svátky, dostávají se čtvrtletní prémie,...*”, uvedl I2 (C). I12 (C) ocenil toto: „*Bylo třeba dobrý, že nás ta organizace někde vzala pracovníky za odměnu, někdy stáže nebo na někdy, když dělali divadla a takovýchle věcí, tak to bylo pro ty zaměstnance asi dobrý.*”. Byl by však pro to, aby nabídka odměn byla do budoucna rozšířena: „*...bylo by lepší, kdyby to někdo rozšířili víc, že by to třeba nebylo, co nás tady omezuje, že je to na fakturu všechno bráný, že když si něco pořídíme, tak to musí být přes fakturu,...*” Následně přispěl konkrétním návrhem s ohledem na své spolupracovníky v rámci zařízení: „*...ale bylo by třeba lepší pro ty, ne třeba úplně pro mě, ale pro ty zaměstnance, který jsou tady dýl, třeba lázně, že by to ty lidi ocenili určitě. Určitě ženský, který jsou tady dvacet a více let by si lázně určitě zasloužily.*”

Vyjížd'ky s klienty, možnost práce na čerstvém vzduchu

Zaměstnanci dále vítají možnost pracovat s klienty jak v interiéru, tak právě i v exteriéru. I3 (C) uvedl: „*Prostředí tady celkově je hezký a že s těma klientama i můžeme vyjízdet.*” Využívají k tomu exteriér v rámci organizace i mimo ni: „*Člověk se s těma klientama dostane třeba do míst, kam by sám nejel, že s nima může poznávat různý věci i místa, kam by ho to vůbec netáhlo. Člověk může být pořád na čerstvém vzduchu. To prostředí je velké plus a každý, kdo sem přijde, je překvapený, říkají, že to prostředí je neuvěřitelný.*“, blíže přibližuje I17 (C).

Vlastní organizace práce

Jako další plus vnímají zaměstnanci možnost, určitým způsobem organizovat či přizpůsobovat práci potřebám svým i klientů, případně aktuálním podmínkám: „*A z toho každodenního života, tady vlastně když je pěkně, tak se jde s klientama ven, hraje se s nima něco venku a naopak, když je hnusně, dělaj se s nima úklidy a aktivity volnočasový vevnitř, podle počasí se přizpůsobí.*“, říká I18 (C). Také I13 (C) oceňuje v práci určitou volnost volby: „*Pro mě je to důležitý. Že právě je to tady takový všestranný, že se můžem zaměřit a vlastně máme i volnou ruku, takže my si tady všechno plánujeme, tvoříme sami/y, samozřejmě trošku limitovaný těma jarmarkama, kdy musíme mít nějakou zásobu toho zboží, takže musí se pořád něco tvořit a vlastně i tématicky vlastně spíš, protože to je jaro, léto, podzim, zima, tak vlastně ty výrobky, aby trošku odpovídaly té akci, co se děje. A to vlastně jako zvládáme, tak vono je to spíš zajetý, takže třeba vymejšíme náskou techniku novou, ale to jako vlastně začleníme do toho běhu normálního, každodenního,...*”

Vzdělávání

Informant č. 13 (C) dále pozitivně vnímá možnost stálého vzdělávání: „*Tak pro mě třeba je jako pozitivní, že se tady člověk vzdělává, i když vlastně jinak to asi nevyhledává, že se do té práce, tak je to furt do kolečka. A tím vlastně, ono to někdy vypadá, že je to nepříjemný, ale je to vlastně, člověk se neustále vzdělává tady, tak to je pozitivum, si myslím.*”

Učení se od klientů

„Učit se od těch klientů. Radovat se z maličkostí, ..., uvádí jako pozitivum na své práci I18 (C). „A hlavně, že ta práce je taková obohacující, že člověk vidí třeba ty klienty, jak mají radost z úplně drobných věcí a člověk si to pak musí vzít do svého života,“, souzní s ním I17 (C).

Rozdíly pozitiv vnímaných zaměstnanci jednotlivých třech úseků v rámci zařízení

Zaměstnanci úseku A opět potvrdili, jak jsou pro ně potřeby klientů důležité, proto velmi oceňují přístup vrcholového manažera, který vychází z cílů odpovídajících jejich schopnostem a zároveň posouvá chod organizace neustále dopředu. Pozitiva spatřují zaměstnanci na práci ve směnném režimu, která pro ně představuje určité možnosti v osobním životě. Zaměstnanci úseku B shledávají stejná pozitiva jako zaměstnanci zbývajících dvou úseků, za sebe pak vyzdvihují pozitivum včasné výplaty ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanci úseku C odhalili pozitiva, která jim práce s klienty přináší. Vedle toho pozitivně vnímají peněžní i nepeněžní formy ohodnocení v rámci organizace a přináší návrhy na jejich možná rozšíření.

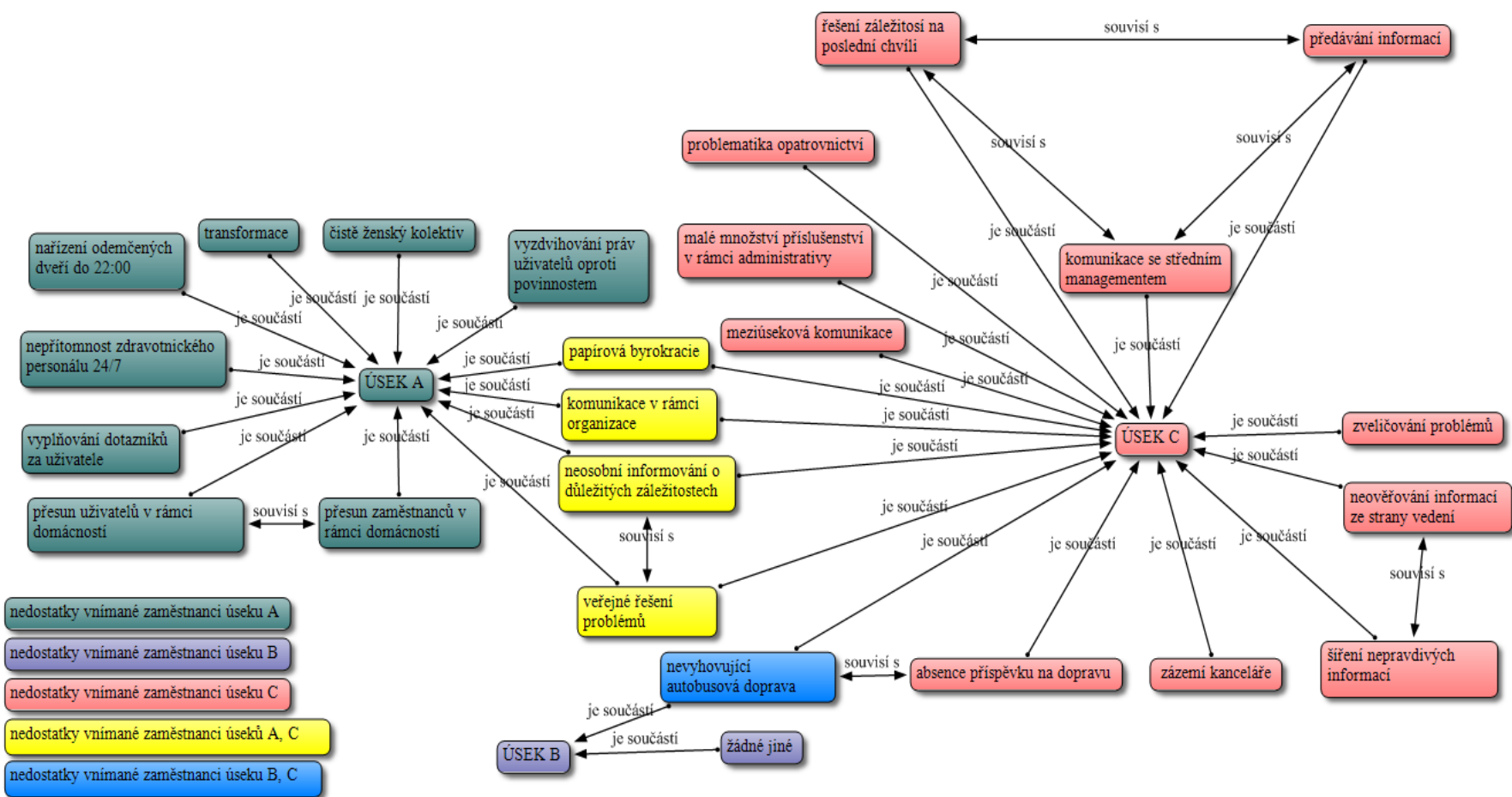
7.3.4 Nedostatky práce v rámci zařízení

Níže uvedené výsledky souvisí s výzkumnou otázkou č. 1 (VO1), již znění bylo stanoveno následovně: „Existují rozdíly v potřebách zaměstnanců v rámci třech vybraných úseků?“

Za účelem získat odpověď na výše uvedenou výzkumnou otázku, byla získaná data zpracována pomocí axiálního kódování, ze kterého bylo následně vycházeno při využití metody kontrastování. V jejím rámci byla srovnávána data získaná od zaměstnanců jednotlivých úseků. Kontrastování bylo znázorněno pomocí barevných schémat pro lepší orientaci v rámci interpretovaných výsledků.

Pomocí čtvrté otázky v rámci polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci bylo zjišťováno, jaké nedostatky spatřují zaměstnanci na práci v rámci zařízení, které mají negativní vliv na jejich spokojenost či naplňování potřeb v pracovním prostředí. Získané výsledky jsou znázorněny v rámci Schématu 4 (viz níže) a dále blíže popsány.

Schéma 4 Nedostatky práce vnímané zaměstnanci daného zařízení



Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

Výzkum dále odhalil nedostatky práce vnímané zaměstnanci třech úseků daného zařízení.

Společné nedostatky vnímané zaměstnanci v rámci třech úseků

Výzkum neodhalil nedostatky, které by shledávali zaměstnanci všech třech úseků.

Společné nedostatky vnímané zaměstnanci úseků A, C

Papírová byrokracie

Zaměstnanci těchto dvou úseků vidí nedostatky především v byrokracii spojené s velkým množstvím papírování, pod které řadí i zápisy vedené v počítači: „...*spíš o tý administrativě, jako papírování hodně a takovýhle věci, jenže ty jsou dneska asi všude. To asi se nevyhne nikde a nikomu v žádný práci, protože dneska musíš mít všechno v počítači, na papíře, všechno musí být vedený, všechno musí být zapsaný.*“, říká I15 (A). „*A možná fakt taková ta zbytečná administrativa ke všemu (hodně zápisů jedné věci). I na těch domácnostech nebo takový ty individuální plány – každé si to cucá stejně z prstu, protože ty klienti jsou roky stejný.*“, přidává se I20 (A). Informant č. 17 (C) pocítuje v rámci zmíněného zhoršení: „*Ted' ty papíry. Ted' přišly troje po sobě, to jsem si říkal/a, že už není normální. Od zřizovatele. To byla múza opravdu teda, co je políbila. Blíží se volby, že jo...To je vlastně to mínusový, co nám vadí. Na to jsem zapomněl/a. To je hrozný, a je to čím dál tím horší... Já jsem zažil/a období, kdy se to dalo psát všeobecně a nikomu to nevadilo. Měl/a jsem to za 5 minut napsaný, takhle to musím psát půl hodiny? Minimálně. Do detailu, minuty, dříve to bylo všeobecný.*“ Hovoří informant o zápisech i vyplňování dotazníků, které požaduje zřizovatel zařízení.

Komunikace v rámci organizace

Zaměstnanci dále nachází nedostatky v komunikaci napříč organizací. Dle informantů dochází k nesprávné komunikaci z několika důvodů. „*Někdy je to takový až jako, co člověk třeba slyší, já jsem se s tím nesetkal/a nebo přímo, abych se setkal/a s něčím, ..., ale když pak slyšíš, že pak někoho sesadějí, vědi to všichni okolo a ten dotyčný to neví...*“, říká znepokojeně I15 (A). Vliv na to má dle informanta také následující skutečnost: „*Furt mi to přijde takový, že tam jsou samý ženský, a to už o něčem nasvědčuje. To už není jednoduchý jenom todleňto, když vezmeš, že je to vesměs kolektiv samých ženskejch, kolik chlapů tam je. Asi spíš o tý komunikaci.*“ Velké nedostatky v komunikaci spatřuje také informant č. 3 (C): „*A to se mi tedy taky nelíbí,*

že se tady vlastně řeší všechno veřejně a nesoukromě v tej kanceláři, že to tam pak spolu všechno probírají, a to není dobře. Tam na y, myslím si, že by to mělo zůstat, mělo by se to řešit soukromě, ty věci. A když se něco řeší, mělo by to zůstat za zavřenejma dvěřma.“

Práva vs. povinnosti klientů

Znalost práv a povinností klientů je nezbytnou součástí práce v sociální oblasti. Informant č. 20 (A) však v souvislosti s tím spatřuje v rámci zařízení určité nedostatky: *„Nedostatky spatřuju spíš v tom, že nám na všech školeních i z vedení vtloukaj to, že klienti maj práva, ale nemaj povinnosti. My jsme ti, co nesmí říct ani fň a klient může všechno. Když se něco stane, tak se to hodí na toho člověka, že to vždycky dopadlo tak, že my to s nim neumíme. A nikdo nepřizná, že ten klient je, jaký je, a proto se to stalo... Jediný, co mi tam vadí je, že ty klienti vědí, že můžou všechno a my nemůžeme nic.“* I3 (C) zmínil, že vnímá v tomto ohledu automatickou důvěru vůči klientům a nikoli zaměstnancům: *„Nezjišťujou se informace, klient něco řekne, věří se klientům.“*

Společné nedostatky vnímané zaměstnanci úseků B, C

Autobusová doprava

Doprava do zaměstnání je nezbytnou součástí výkonu práce. Jednou z možností je využití prostředků hromadné dopravy. V souvislosti se zařízením však zaměstnanci považují podmínky autobusové dopravy za nešťastné: *„Nejezdí sem autobus pravidelně a já se sem autobusem nedostanu...“*, nelíbí se I1 (C). *„A jako negativní možná pro mě, je to dojíždění, jakože špatnej přístup vůbec.“*, odpovídá I13 (C). V souvislosti s tím postrádá následující: *„A že třeba nepřispívaj na dopravu, protože já teď už projedu třeba pět tisíc měsíčně, a to už je dost. A to teď kon každé tejden, o 10 korun teď kon snad tenhle tejden by to mělo bejt. Takže to je jediný negativní, že když ty organizace vědí, že jsou tady všichni odkázaný vlastně, byť není i ten autobus, kterej tady jedinej jel tady z té strany od XY, tak už je to taky špatný, už jezdí špatně, jezdí ve špatnej čas. A nikdo tady s tím nic nedělá.“* Dopravu dále zmiňují také I5 a I6 (B).

Nedostatky vnímané zaměstnanci – úsek A

Přítomnost zdravotnického personálu

Jako významný nedostatek vnímají zaměstnanci úseku A fakt, že zde není permanentně přítomen zdravotnický personál: „Asi jsem spokojený/á. Jediné, co bych ocenil/a, je neustálá přítomnost zdravotnického personálu, a to i přes noční směnu, obávám se, že se během ní něco přihodí a já tu budu sám/sama a nebudu umět pomoci.“, přiznává informant č. 19 (A). Stejný názor zastává také informant č. 21 (A): „Zajištění zdravotní péče 24 hodin denně – přítomnost alespoň jedné zdravotní sestry. Doprovod klientů k lékařům – zdravotními sestrami. Při řešení zdravotního stavu klienta sestra by měla být kompetentní osoba, která rozhoduje, sděluje zdravotní stav RZS (tj. rychlé záchranné službě) – rozhodování o něm, sestra by měla být kompetentní osoba, která rozhoduje.“

Transformace

Informant č. 20 (A) zmiňuje v souvislosti s nedostatkem transformaci, o kterou je snaha ze strany zřizovatele: „Úplně nemáme nedostatky, akorát tedy ta transformace, to nikdo nechápe... Nemyslim si, že to začleňování je úplně šťastný. Vadí mi najednou ty změny. Oni jsou tam od mala a teď najednou je budeme někam transformovat.“

Vyplňování dotazníků za uživatele

Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnanci spatřují přílišnou administrativu jako nedostatek na své práci. Zřizovatel požaduje od zařízení, aby zaměstnanci vyplnili s klienty dotazníky za účelem analýzy informací o nich. Někteří klienti však verbálně nekomunikují ani nejsou schopni dát najevo svůj názor jiným způsobem. Informant č. 16 (A) považuje zjištěné informace za nevypovídající a s tímto způsobem nesouhlasí: „Třeba konkrétně teď, když máme vyplňovat nějaký dotazníky a neříká se tam pravda, tak to teda. Nevím teda jak to je, ale když teď jsme dostali vyplnit dotazníky a oni řeknou, vyplňte to tak, jako kdyby to dělali, ale oni to nedělají prostě, tak tam nebudu nějaký nesmyslný ty.“

Přesun klientů a zaměstnanců mezi domácnostmi

„Myslim si, že třeba nedostatek, teďkon mi přišlo docela líto, že když já jsem nastoupil/a, tak ten, co nastoupil jako poslední nebo třeba nejmladší člověk, tak ho jako

toho nejmladšího dali, ať si to zkusí. Poslední dobou je trend, strkat ty, co jsou zvyklí celou dobu na jednom oddělení, kam je potřeba – myslím si, že to není fér. Že to ty lidi špatně snášší, hlavně i ty klienti jsou na ně zvyklí.“, uvádí informant č. 20 (A) další záležitosti, které považuje za nedostatky.

Odemčené dveře během večera

Jako nedostatek poslední doby vidí I16 (A) nedostatek v nařízení, které udává, že vchodové dveře v rámci zařízení musí být do 22:00 odemčené: *„Teď třeba mi vadí to, že musí být odemčeno do deseti v noci, když kdokoliv ulice z druhé strany, kdokoliv může přijít prostě.*“, vysvětluje informant.

Nedostatky vnímané zaměstnanci – úsek B

Žádné jiné

Kromě nevyhovujících podmínek autobusové dopravy neuvedli zaměstnanci úseku B další jiné nedostatky, které by vnímali v rámci výkonu své práce.

Nedostatky vnímané zaměstnanci – úsek C

Komunikace se středním managementem

Jako stěžejní nedostatek v rámci své práce spatřují zaměstnanci úseku C komunikaci se středním managementem, pod který spadají, a s ní spojená úskalí: *„Komunikaci s vedením... Tu komunikaci, to v první řadě.*“, odpovídá I3 (C) a dále dodává: *„Nezjišťují se informace, klient něco řekne, věří se klientům.“* I14 (C) uvádí nedostatky, které občas v souvislosti s tím vnímá: *„Možná jediný nedostatek, co mě teď tak napadá je možná, že bych si uměl/a představit, že by ještě ta organizace byla ještě trochu důslednější nebo komunikace. Někdy se tu věci řeší hodně na poslední chvíli nebo se o nich nedozví lidi, kteří by se o nich dozvědět měli primárně, takže se to tady pak nese prostorem a jsou to spíš takové spekulace. Ale to se týká spíš ne úplně vedení, ne x (myšlen vrcholový manažer), ale spíš těch nižších pater. Že prostě to si myslím, že je takový detail, že spíš je to jen občas, že to člověka napadne.“* Informant spatřuje mezery také v komunikaci mezi jednotlivými úseky. Také informant č. 12 (C) není v ohledu komunikace se středním managementem spokojený: *„Asi by mohli víc s náma komunikovat jakoby ten management nad náma, tam chybí taková ta komunikace mezi x (myšlen vrcholový manažer), u nás třeba X (myšlen/a vedoucí) a Y (myšleno střední*

manažer). Špatný předávání informací, ...“ I18 (C) popisuje, jak asi takový nedostatek vypadá: „Třeba i přebírání informací, když něco ze y, tak pak to jde přes několik lidí, že vlastně tu z toho udělaj problém. Třeba x (myšlen vrcholový manažer) něco řekne, myslí to ne špatně, tak to jde přes Z (myšleno střední manažer), Y (myšlen/a vedoucí), a ten/ta už může zbytečně plašit, i když vlastně není důvod. X (myšlen vrcholový manažer) to nikdy to nemyslí zle, a pak to sem přijde kolikrát. Já si myslím, že ten/ta kolikrát také kouká, co posílaj za vymyšlenosti, když se to. Taková tichá pošta.“

Zveličování problémů

Často dochází k tomu, že jsou dané problémy zveličovány: „Když se tady něco probírá a není to pravda nebo když si klienti něco vymyslejí a posouvá se to dál a dál, tak je z toho akorát problém, tak se to potom řeší.“, konstatuje I2 (C). Také I17 (C) pozoruje v tomto ohledu něco podobného: „Je to z obou stran – i ze strany klientů, protože jejich hádka, a je kolikrát i zveličována, a ta hádka je třeba i tady chvíli zveličována, než se zjistí, že to třeba ani není hádka, že třeba X (myšlen/a klient/ka) zvýší hlas, a už se myslí, že je to hádka, ...“

Pracovní zázemí

Nejvíce zmiňovaným nedostatkem ze strany zaměstnanců úseku C bylo zázemí jejich kanceláře, které je samozřejmě pro spokojenost, a s ní spojený výkon, zaměstnanců stěžejní. Informant č. 3 (C) uvedl: „Pak to zázemí, že my tady nemáme, to my bysme potřebovali opravdu změnit i přístup – že jeden počítač,...“, zmiňuje současně informant nedostatečné vybavení v souvislosti s náročnou administrativou. Zaměstnanci dále doplňují, s jakými nedostatky se v rámci nevyhovujícího pracovního zázemí setkávají: „Není tady nic na ohřívání. Že tady neteče voda, nemůžeme hygienu mít, že si musíme vždycky dojít...“, vyjmenovává I2 (C). „Že jsme v kanceláři, převlíkáme se v kanceláři, nemáme žádný osobní. Žádnou pořádnou sprchu vlastní nemáme, když jsme tady s nima v létě, tak ani kde umýt se nemáme. Někdy osobní zázemí tady nemáme.“, rozvádí informant č. 12 (C).

Problematika opatrovnictví

Zaměstnanci se při své práci často setkávají s tématem opatrovnictví, v souvislosti s ním pak řeší různé záležitosti, většinou však bohužel negativní. „Takže tady s téma

opatrovníkama je těžká dohoda.”, říká I9 (C). O problematice opatrovnictví hovoří také I10 a I11 (C) viz dále.

Rozdíly nedostatků vnímaných zaměstnanci jednotlivých třech úseků v rámci zařízení

Stěžejní nedostatek považují zaměstnanci úseku A v rámci přítomnosti zdravotnického personálu, která není zajištěna po celý den. Tato skutečnost vyvolává v zaměstnancích obavy z náhlé změny zdravotního stavu klientů, již řešení by jim nebylo zcela známé v souvislosti s potřebnou odborností ve zdravotnickém oboru. Rozhodnutí o postupu pomoci či předání informací v rámci převozu do zdravotnického zařízení by dle nich mělo být zachováno v kompetencích zdravotního personálu. Další nedostatky shledávají zaměstnanci v nařízeních, která vedou též k jejich obavám v rámci vykonávané práce či v požadavcích, jejichž výsledky jsou s ohledem na okolnosti téměř nevypovídající. Nedostatky vnímané zaměstnanci tohoto úseku byly tedy spojeny s určitými obavami, které v jejich důsledku hrozí při výkonu jejich práce. Zaměstnanci opět brali v potaz nejlepší zájmy svých klientů, které považují v souvislosti s nedostatky za ohrožené. Zaměstnanci úseku B spatřují nedostatky pouze v rámci autobusové dopravy, které dostatečně neodpovídá potřebám zaměstnanců zařízení. Pro zaměstnance úseku C je velmi podstatná komunikace, a to především se středním managementem, v rámci které spatřují velké nedostatky. Výzkum dále odhalil rozsáhle nedostatky, co se týče podmínek pracovního prostředí, které jsou v rozporu s jejich potřebami, i těmi základními. Zaměstnanci též nastínili problematiku opatrovnictví, se kterou se často při své práci setkávají.

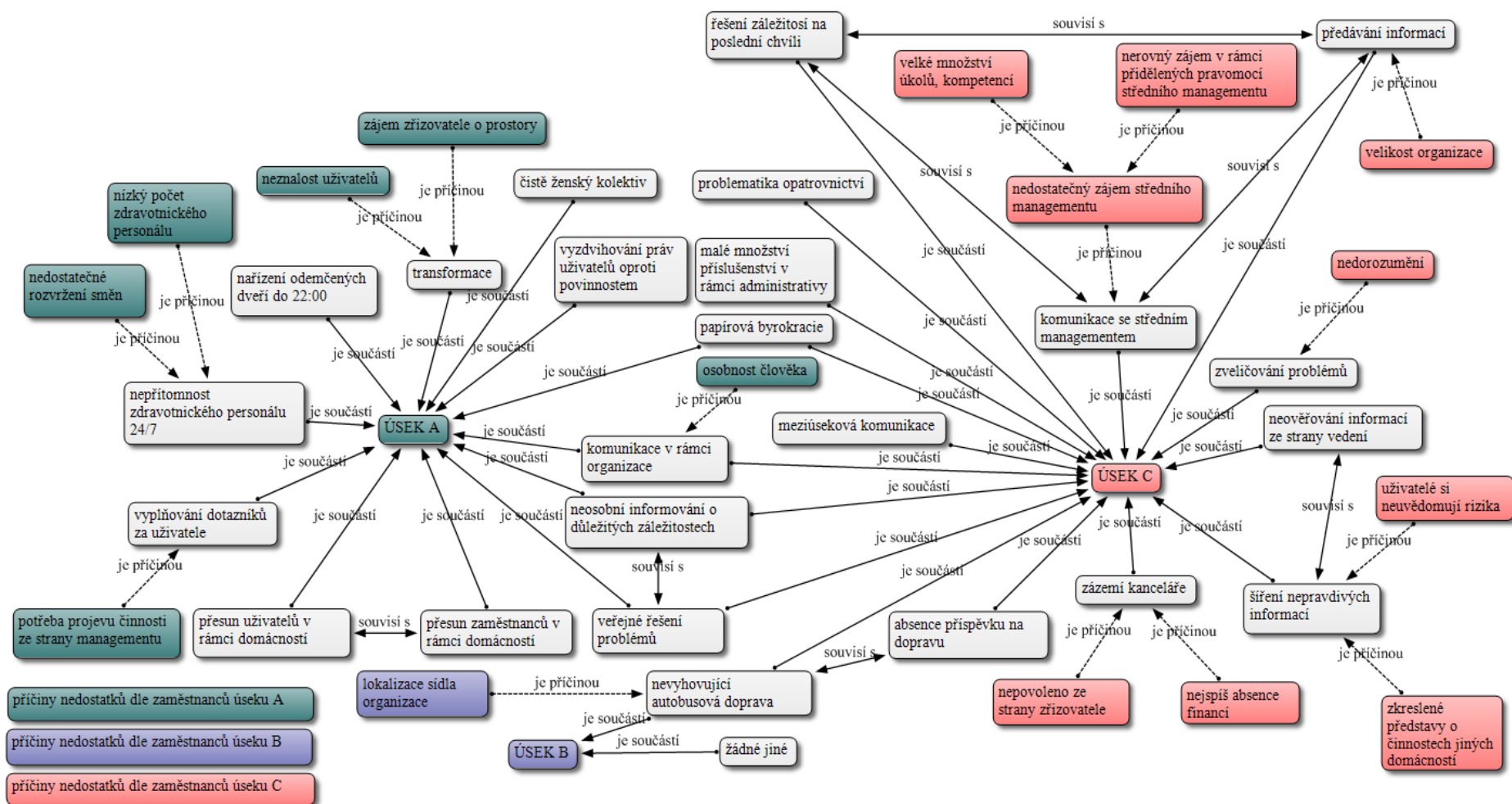
7.3.5 Příčiny nedostatků práce v rámci zařízení

Níže uvedené výsledky souvisí s výzkumnou otázkou č. 1 (VO1), již znění bylo stanoveno následovně: „Existují rozdíly v potřebách zaměstnanců v rámci třech vybraných úseků?“

Za účelem získat odpověď na výše uvedenou výzkumnou otázku, byla získaná data zpracována pomocí axiálního kódování, ze kterého bylo následně vycházeno při využití metody kontrastování. V jejím rámci byla srovnávána data získaná od zaměstnanců jednotlivých úseků. Kontrastování bylo znázorněno pomocí barevných schémat pro lepší orientaci v rámci interpretovaných výsledků.

Pomocí páté otázky v rámci polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci bylo zjišťováno, v čem spatřují zaměstnanci příčiny nedostatků práce, které uvedli. Získané výsledky jsou znázorněny v rámci Schématu 5 (viz níže) a dále blíže popsány.

Schéma 5 Příčiny nedostatků práce dle zaměstnanců daného zařízení



Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

Výzkum dále odhalil příčiny, které nejspíš stojí za některými ze zjištěných nedostatků práce z pohledu zaměstnanců.

Příčiny nedostatků dle zaměstnanců – úsek A

Nízký počet zdravotnického personálu, nedostatečné rozvržení směn

→ nepřítomnost zdravotnického personálu 24/7

Za nedostatkem, kdy není neustále přítomen zdravotnický personál vidí zaměstnanci nízký počet členů v jeho rámci v kombinaci s nedostatečným rozvržením směn: „*Málo zdravotnického personálu. Nedostatečné obsazení/rozvržení pracovních směn – alespoň přítomnost jednoho zdravotnického pracovníka.*“, uvádí informant č. 21 (A).

Neznalost uživatelů a zájem o prostory ze strany zřizovatele

→ transformace

Dle informanta č. 20 (A) stojí za snahou o transformaci jiné příčiny, než jsou zájmy či potřeby klientů: „*A jako zřizovatel, tam si myslím, že jsou lidi, který vůbec nevědí, o co jde (myšleno v souvislosti s tématem transformace). Protože do toho zasahují lidi, který nemaj vůbec tušení. Oni přijedou z toho X (myšleno sídlo zřizovatele), a je nezajímaj ty klienti, je zajímaj ty prostory a prostě kolik jich tam je, proč je jich tam kolik. Myslím si, že je špatně, že do toho zasahují lidi, kteří je neznaj.*“

Projev činnosti managementu

→ vyplňování dotazníků za uživatele

Informant č. 16 (A) velmi nesouhlasí s činnostmi, které jsou požadovány ze strany managementu na základě požadavků zřizovatele, a to v podobě vyplňování dotazníků s uživateli, kteří nejsou schopni své potřeby vyjádřit pomocí verbální ani jiné formy komunikace. Jejich vyplnění tak zůstává na pracovnících, kteří tak činí na základě zájmů ve prospěch svých klientů, které shledávají. Informant považuje tyto úkony pouze za projev aktivní činnosti managementu v rámci zařízení, který je však vyžaduje po svých pracovnících: „*Protože furt chtějí vidět, jak jsou akční a vymýšlej nový a nový nesmysly.*

Prostě jak jsem tam přišel/přišla před těma x rokama, tak to fungovalo skvěle. Za ty roky se furt vymýšlejí nesmyslný nesmysly, jen, aby se jako něco dělalo, aby viděli ty nahore, že prostě se to mění k lepšímu, ale tohle není lepší.”, vyjadřuje své rozhořčení informant.

Osobnost člověka

→ komunikace v rámci organizace

Dle informanta č. 15 (A) hraje osobnost člověka velkou roli v mnoha ohledech: „V těch lidech. Vždycky je to všechno o těch lidech. Ať je to komunikace, ať je to v práci jako po pracovní stránce, furt je to jenom vo lidech, jaký se sejdou lidi, jak to funguje mezi nima, a pak už to funguje. Všechno se odvíjí od těch lidí.“ Také informant č. 16 (A) považuje lidský faktor za příčinu mnohého: *„...vždycky to je na lidech všechno, vždycky tam přijdou zaměstnanci, kteří prostě, se kterejma se nesneseš. Nejsme ideální nikdo. To nikdy nebude, to je na lidech.“* „Já jsem tam spokojený/á v podstatě, já jsem nekonfliktní typ, já se dokážu přizpůsobit.“, dodává informant.

Příčiny nedostatků dle zaměstnanců – úsek B

Lokalizace sídla organizace

→ nevyhovující autobusová doprava

Zaměstnanci neviní z nedostatku v podobě nevyhovující autobusové dopravy organizaci jako takovou. Příčinu tohoto nedostatku vnímají jako důsledek lokalizace sídla organizace, která dle nich s organizací přímo nesouvisí. Doprava do práce, to nemá s prací nic společného, že vlastně ty autobusy sem nejezděj, to je vlastně důsledek toho, kde ta organizace je, ale není to věc organizace, ani to organizace vlastně neovlivní, protože když si vemeš, že se to plánovalo, tak vlastně obecní úřad z X tady byla starostka, konzultovala to a stejně se nic nedělo, my jsme tam nějaký požadavky měli, ale to nemá nic společného s prací... Ne, to je vlastně negativum toho, co se teď děje celkově. Ne tady zaměstnavatele. Dopravní obslužnost je teď problém asi všude, si myslím. Ono je autobusů sice víc, ale je to blbě časově, nenavazuje to na zaměstnavatele, možná to navazuje na vlaky v Y, Z, ale co je nám do toho. Takže to asi není věc zaměstnavatele, bych řekl/a. To by musel mít vlastní dopravu, a to zákoník práce ani neumožňuje.“, vysvětluje podrobně informant č. 5 (B). Stejně stanovisko

zastává I6 (B): „Doprava do práce, to nemá s prací nic společného. To by musel mít zaměstnavatel vlastní dopravu, a to nejde.“

Příčiny nedostatků dle zaměstnanců – úsek C

Nedostatek zájmu, času a jiné

→ komunikace ze strany středního managementu

Zaměstnanci shledávají hned několik příčin, které by mohly stát za špatnou komunikací ze strany středního managementu. Informant č. 12 (C) se domnívá: „...měli by se asi víc účastnit na našich schůzích, měli by číst naše zprávy z našich schůzí domácností, tam my předkládáme podněty, co se nám nelíbí nebo co plánujeme, protože pak když něco naplánujem s klientama, tak oni se potom divěj, že jsme někde byli, vůbec nevědí.“ Jednou z variant je také nedostatek času: „Protože buď na nás nemá čas si myslím (myšlen střední manažer), jestli se tady X objeví jednou za rok, což je málo a že my jí pošlem nákej náš rozvň, tak se pak diví, že vůbec, že ani neví, kdo je ve službě pořádně, přitom to všechno má... Na naše schůzky nechodí, s nima chodí každý měsíc na schůzky, takže to už je to, že na nás nemá čas, no a pak zařizuje různý ty věci, školení, ale na nás buď jí nezbyvá dost času nebo nechce, já nevím... Ta komunikace tady dost vážne... Kolikrát důležitý zprávy pro nás a my se je dozvídáme, až když je problém. Přitom je to jen o tom, předat ty informace. I ona nám je nepředá, což bysme fakt důležité věci měli vědět...“, pokračuje informant ve výčtu možných příčin. Informant č. 3 považuje pochvalu za důležitější formu motivace, než je třeba motivace finanční. V rámci své práce ji však postrádá: „Pochvala tady chybí,..., myslím si, že každý člověk, když je občas pochválenej, tak vlastně mu to hrozně pomůže a nabudí ho to, než když jsme pořád tepaný za nákej věci, takže i to tady vidím... Já třeba od vedení jsem za ty léta, co tady dělám ani jednou nedostal/a – neřekla hele díky nebo jako dobrý nebo zkuste to třeba udělat jinak, spíš dostanete vytepáno, než aby vám někdo řekl hale tak ted' jste to zvládli dobře, v době covidu – zvládli jste to dobře, ano, pochválí nás třeba x (myšlen vrcholový manažer), ale všeobecně, ale od přímýho nadřízenýho (myšlen střední manažer) nedostanem pochvalu, hledaj se jenom chyby. Jenom negativní. Myslím si, že motivace finanční není špatná, ale myslím si, že člověk by spíš radši slyšel hale udělali jste to dobře, jo, snažíte se to dělat dobře. Každý samozřejmě se můžem sunout dopředějc, taky musíme počítat s tím, že jsou tady nákej limity, ale člověk se opravdu tu práci snaží dělat jak nejlíp dokáže, nikdo nejsme bezchybný, nikdo.“

Velikost organizace

→ předávání informací

Informant č. 14 (C) si uvědomuje, že také velikost organizace může sehrát svou roli v určitých ohledech: „*Myslím si, že to je právě to, že jsme velká organizace a že prostě to množství těch věcí, který je potřeba předat, je velký a že někdy ta organizace je někdy zmatená v důsledku toho... Spíš bych řekl/a, že to je tím, že těch úkolů je prostě hodně, a že ne vždycky se to podaří, tak úplně dobře synchronizovat.*”

Uživatelé si neuvědomují rizika, zkreslené představy o činnostech druhých, nedorozumění

→ šíření nepravdivých informací, zveličování problémů

Zaměstnanci považují šíření nepravdivých informací za jedno z úskalí v rámci své práce. Jejich původci jsou dle nich jak uživatelé, tak spolupracovníci, přičemž: „*Když se tady něco probírá a není to pravda nebo když si klienti něco vymyslejí a posouvá se to dál a dál, tak je z toho akorát problém, tak se to potom řeší. Že si vymejší, aby vznikl nějaký problém a neuvědomějí si, jaký jsou rizika. Takže to je asi takový každodenní, co se tady vždycky vzniká, ale oni to mají i mezi sebou.*”, říká I2 (C). Informant dále dodává, jak dochází ke zveličování problémů: „*Spíš nějaký nedorozumění nebo že někde něco vyběhne a už se to veze a je z toho potom něco velkého, přitom to tak velký není. Ale z venku to pak vypadá, že je tady nějaký problém a přitom není.*” I17 vidí jako příčinu určitou neznalost ze strany spolupracovníků v rámci organizace: „*To může vzniknout úplně všude, ale z důvodu té neznalosti. To je vyloženě ta neznalost, protože sem tam mluvím s ženským a dozvěděl jsem se takovou věc, že z xy jezdí jenom na výlety, koncerty, divadla, ale už nikdo nevidí tu druhou stranu. Protože tohle je spíš takový bonus, ale celodenní práce, to je lítání prostě od rána, celou směnu už potom.*”

Neschválení ze strany zřizovatele, nedostatek financí

→ neuspokojivé pracovní zázemí

Zaměstnanci si nejsou jisti, co stojí v cestě změně spojené s úpravou jejich pracovního zázemí – kanceláře. Domnívají se však, že příčina pochází od zřizovatele zařízení, který nejspíš nedal k jejímu provedení svolení, případně že zde hrají roli finanční prostředky:

„Protože asi nejsou peníze nebo nechtěj jim to dovolit na X (myšleno zřizovatel).“, domýšlí příčiny nedostatku informant č. 1 (C).

Shrnutí – příčiny nedostatků

Výzkum odhalil, v čem spatřují zaměstnanci příčiny nedostatků, které uvedli v souvislosti s výkonem své práce. Ukázalo se, že za příčinami pravděpodobně stojí zřizovatel zařízení, management organizace či samotný jednatel. Současně se však ukázalo, že za některými nedostatky nelze hledat vinu na straně organizace, jelikož s ní přímo nesouvisí.

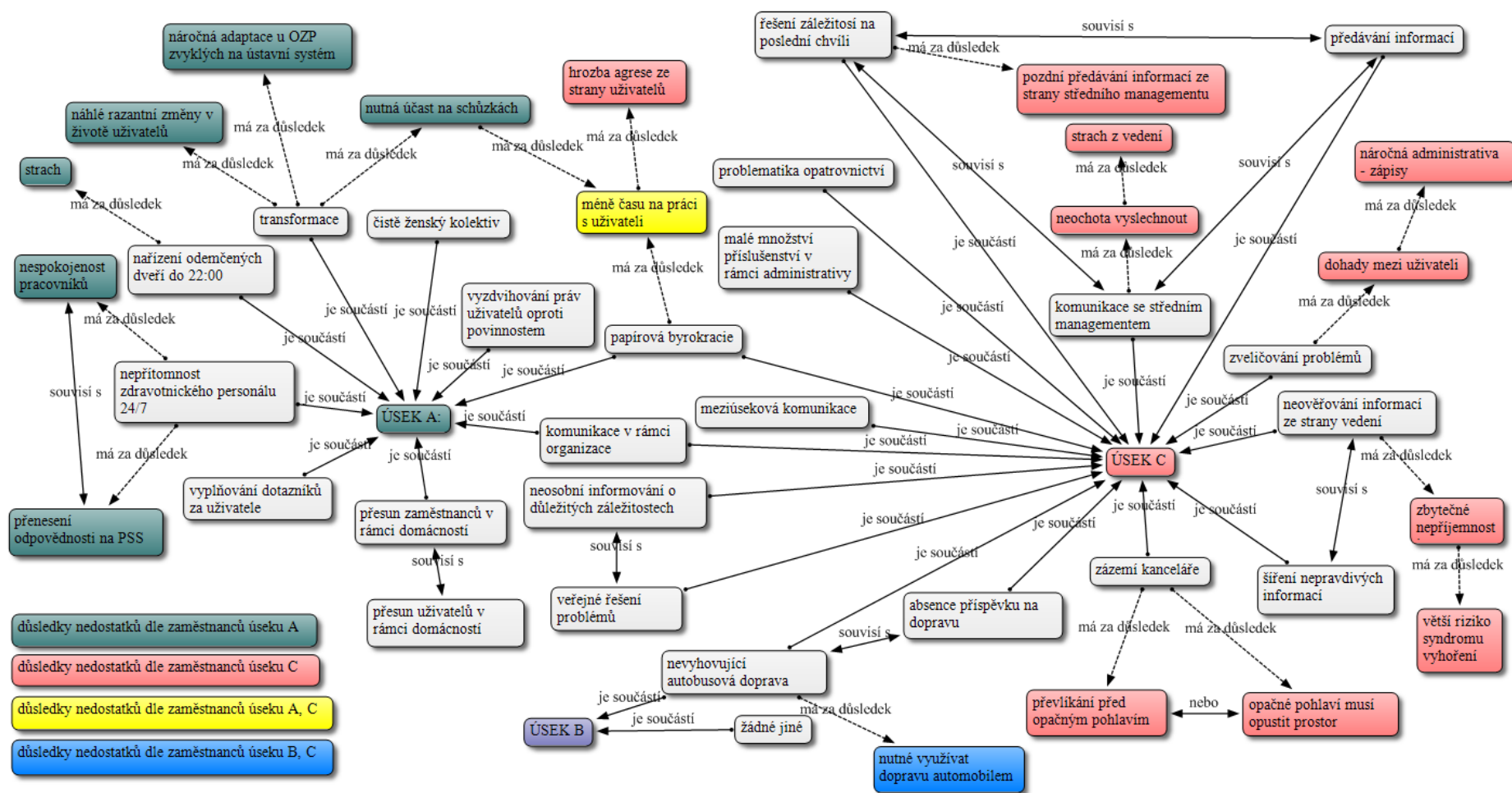
7.3.6 Důsledky nedostatků práce v rámci zařízení

Níže uvedené výsledky souvisí s výzkumnou otázkou č. 1 (VO1), již znění bylo stanoveno následovně: „Existují rozdíly v potřebách zaměstnanců v rámci třech vybraných úseků?“

Za účelem získat odpověď na výše uvedenou výzkumnou otázku, byla získaná data zpracována pomocí axiálního kódování, ze kterého bylo následně vycházeno při využití metody kontrastování. V jejím rámci byla srovnávána data získaná od zaměstnanců jednotlivých úseků. Kontrastování bylo znázorněno pomocí barevných schémat pro lepší orientaci v rámci interpretovaných výsledků.

Pomocí šesté otázky v rámci polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci bylo zjišťováno, jaké důsledky plynou z nedostatků práce, které uvedli. Získané výsledky jsou znázorněny v rámci Schématu 6 (viz níže) a dále blíže popsány.

Schéma 6 Důsledky nedostatků práce dle zaměstnanců daného zařízení



Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

Výzkum přinesl také přehled o tom, k jakým důsledkům vlivem nedostatků práce v rámci zařízení dochází.

Důsledky nedostatků dle zaměstnanců úseků A, C

Papírová byrokracie

→ méně času na práci s uživateli

Zaměstnanci těchto dvou úseků se shodují, že v důsledku náročné administrativy zbývá méně času na práci s klienty, což je velmi zásadní zjištění. Informant č. 17 (C) konstatoval: „*Je to fakt taková ztráta času, že já prostě musím říct klientovi, že teď na něco nemám čas.*“ V souvislosti s tím vnímá i další rizika: „*Vede to k tomu, že se tomu klientovi nemůžu třeba tak věnovat. Ten klient se může samozřejmě naštvat, protože tam není daleko k tomu naštvání nebo nějaké agresivní situaci.*“ I18 (C) výstižně doplňuje: „*Vede to k tomu, že se tomu klientovi nemůžu třeba tak věnovat – co je vlastně účel týchle práce.*“

Důsledky nedostatků dle zaměstnanců úseků B, C

Nevyhovující autobusová doprava

→ nutné využívat dopravu automobilem

V souvislosti s nevyhovujícími podmínkami hromadné dopravy jsou zaměstnanci odkázáni na dopravu automobilem. „*A jako negativní možná pro mě je to dojíždění, jakože špatnej přístup vůbec. Tady je člověk odkázaný na auto.*“, konstatuje I13 (C). „*Nejezdí sem autobus pravidelně a já se sem autobusem nedostanu a musím jezdit autem.*“, potvrzuje I1 (C). Tento důsledek zmiňuje také I6 (B).

Důsledky nedostatků dle zaměstnanců – úsek A

Transformace

→ méně času na práci s uživateli

Zaměstnanci vidí za transformací v rámci zařízení spíš negativní důsledky, které s sebou nese. Dle informanta č. 20 (A) též omezují úkony s ní spojené zaměstnance v práci s klienty: „*: Ta transformace je nedostatek, protože ty zaměstnanci, co mají být u klientů, jsou furt na nějaký schůzce, vyplňují dotazníky. Pracovníky to odvádí, my*

bysme rádi byli s těma klientama. Zbytečný papíry, schůzky, ... Spíš ty věci, co nás od té práce odváděj. Zúčastňovat se schůzek, vyplňování dotazníků, formulářů.” „*Ono i tyhle ty individuální plány – to je strašnej žrout času. Ono něco jinýho je to říct a něco jinýho sesmolit, aby to mělo hlavu a patu. Radši osobní zjištění než z nějakých formulářů.*”, dodává informant.

→ změny a náročná adaptace v životě klienta

Informant č. 20 (A) současně vnímá transformaci jako velký zásah do klientova života: „*Nemyslim si, že to začleňování je úplně šťastný. Vadí mi najednou ty změny. Oni jsou tam od mala a teď najednou je budeme někam transformovat*“ Dle jeho názoru není transformace vhodná pro klienty tohoto zařízení, kteří zde žijí již mnoho let či do konce od svého dětství: „*Ať si transformaci dělají u lidí, který jsou mladí, žijí doma, tak je dáme do zařízení. Ale tihle znají ten ústavní systém. Jsou zvyklý na ten režim a špatně se jim bude zvykat.*“

Odemčené dveře během večera

→ strach

V důsledku tohoto nařízení pociťuje I16 (A) následující obavy při výkonu nočních směn: „*A když mám dvě patra na starosti, tak jako kdokoli se mi tam může hrabat v tašce, u klientů bejt, když já přebaluju x dětí nebo krmím je nebo cokoliv a kdokoliv se po té budově může pohybovat a já to nevím... Jsem tam sám/sama, xx dětí a jakejkoliv to tam může přijít.*”, říká znepokojeně informant. „*Do desíti se bojím, těším se, až teda zamknu v deset a můžu bejt v klidu, že mi tam nelezou nějaký ty.*”, popisuje následně své nepříjemné pocity informant.

Nepřítomnost zdravotnického personálu 24/7

→ přenesení odpovědnosti na pracovníky v sociálních službách

V důsledku toho, že zde není zdravotnický personál stále, pociťují informanti tlak na svou osobu na základě přenesené odpovědnosti týkající se zdravotního stavu klienta. „*Nepřítomnost zdravotních sester – dochází k nespokojenosti pracovníků. Při řešení zdravotního stavu klienta – sestra by měla být kompetentní osoba, která rozhoduje, sděluje zdravotní stav RZS.*”, sdílí svůj názor informant č. 21 (A). „*Jediné, co bych ocenil/a, je neustálá přítomnost zdravotnického personálu, a to i přes noční směnu,*

obávám se, že se během ní něco přihodí a já tu budu sám/sama a nebudu umět pomoci.”, sděluje své obavy informant č. 19 (A).

Důsledky nedostatků dle zaměstnanců – úsek C

Komunikace se středním managementem

→ neochota vyslechnout

Informant č. 2 (C) postrádá v rámci komunikace následující: *„Nechtěl slyšet spíš vysvětlení nebo odůvodnění, že to prostě hnedka je tak a tak.”*

→ pozdní předávání informací, strach z konfliktu

Další důsledky uvádí I3 (C): *„Ty informace nám nepřicházejí... Vám řeknou před dvouma lety, musíte vykazovat takhle a najednou zase, že to vykazujem špatně a všechno špatně, ale nikdo vám nepodá ty informace, neřekne hale ne, musíte, už to dělejte takhle, ... prostě se tu nepotkávaj ty informace. Pak samozřejmě jsou tady všichni naštvaní kvůli tomu, že zase my jsme ty špatný. Ale pracovníci nepudou do střetu, nepudou. Tady, všichni se boje, no.”*

Neověřování informací

→ nepříjemnosti → větší riziko syndromu vyhoření

Neověřování informací vede dle I3 (C) ke zbytečným nepříjemnostem, které mohou spět k dalším rizikům: *„K nepříjemnostem, zbytečným nepříjemnostem to tady vede a myslím si, že potom to vede i k tomu, že častěji ty pracovníci vyhoří. Že potom, vono když vám potom někdo, když se snažíte tady dělat všechno, každý si myslím, že to tady děláme, jak dokážem, a potom jste sepsená kvůli kravině, tak vás to hrozně setne dolu, ...”*

Zveličování problémů

→ dohady mezi uživateli i zaměstnanci → náročná administrativa

Zveličování problémů vede podle I2 (C) ke zbytečným dohádám, a to jak mezi klienty, tak mezi zaměstnanci. Veškeré problémy musí být řádně zaznamenány, což představuje administrativní úkony navíc, přibližuje informant: *„Že se tady zbytečně dohadují, dohadujeme a úplně zbytečně, pak se to musí nějak vysvětlit, aby to pochopili, klienti,*

a pak je to dobrý. Ale pak většinou musíme u všeho dělat zápisy, když je nějaký problém, tak potom to spíš zatěžuje tím, že vlastně se to musí zapisovat a dělat ty záznamy a řešit se to.”

Zázemí kanceláře

→ omezení v důsledku pohlaví

Jelikož zde pracují ženy i muži, v případě, že se chce někdo ze zaměstnanců převléci, musí druhé pohlaví buď opustit prostor nebo se musí daný jedinec převléci před svými kolegy, což vede k velkému narušení soukromí. O tomto nedostatku hovoří informant č. 1 (C): „...*takže když se převlíkáme, tak se převlíkáme před nima nebo musí odejít (myšleno opačné pohlaví)...*“

→ omezení v rámci základních potřeb

Informant č. 12 (C) cítí dále omezení v rámci základních potřeb – hygieny: „*Že jsme v kanceláři, převlíkáme se v kanceláři, nemáme žádný osobní. Žádnou pořádnou sprchu vlastní nemáme, když jsme tady s nima v létě, tak ani kde umýt se nemáme. Někdy osobní zázemí tady nemáme.*” Podobné důsledky zmiňuje a pociťuje I2 (C): „*Že tady neteče voda, nemůžeme hygienu mít, že si musíme vždycky dojít...*”

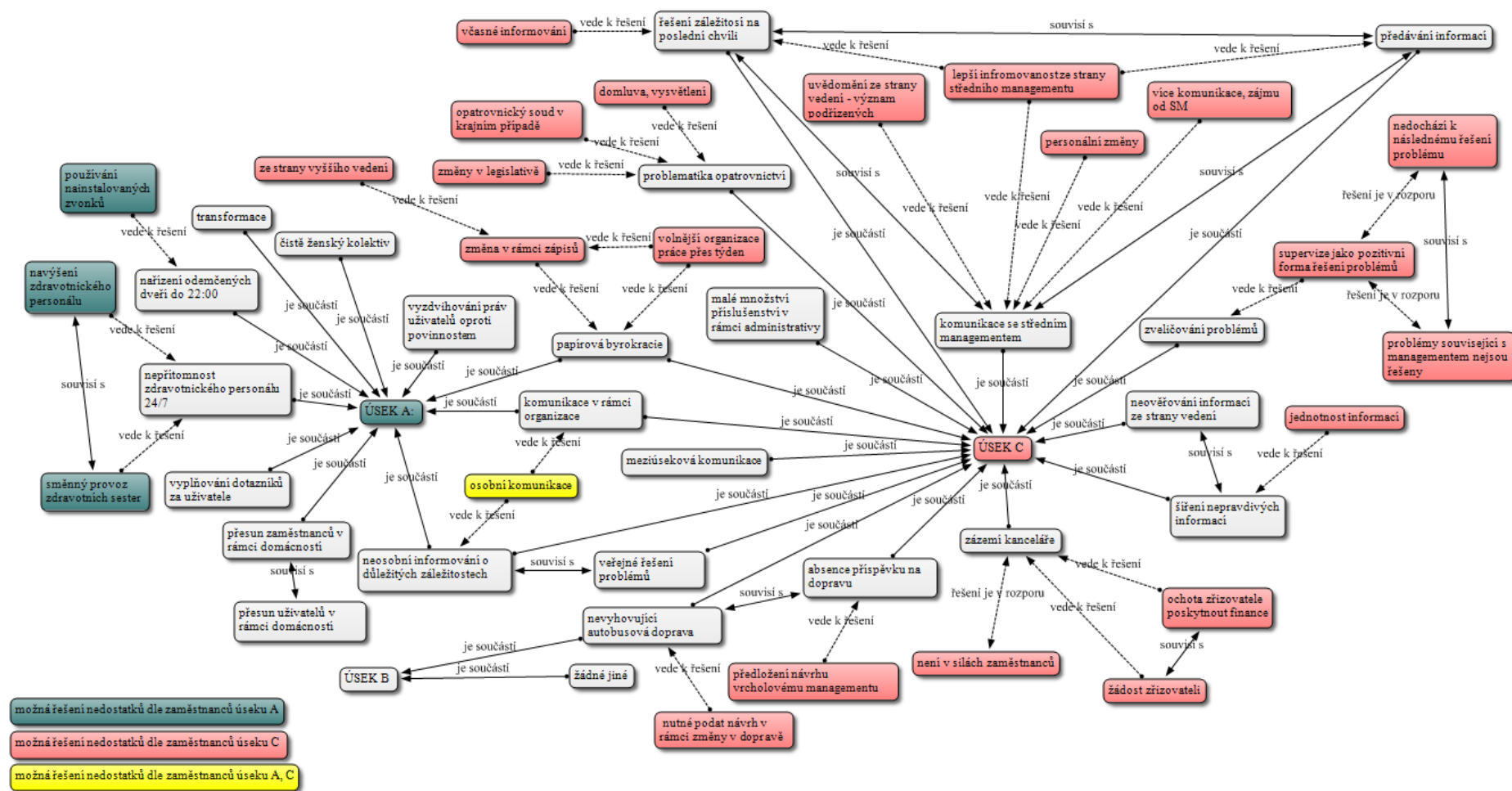
7.3.7 Možná řešení nedostatků práce v rámci zařízení

Níže uvedené výsledky souvisí s výzkumnou otázkou č. 1 (VO1), jíž znění bylo stanoveno následovně: „Existují rozdíly v potřebách zaměstnanců v rámci třech vybraných úseků?“

Za účelem získat odpověď na výše uvedenou výzkumnou otázku, byla získaná data zpracována pomocí axiálního kódování, ze kterého bylo následně vycházeno při využití metody kontrastování. V jejím rámci byla srovnávána data získaná od zaměstnanců jednotlivých úseků. Kontrastování bylo znázorněno pomocí barevných schémat pro lepší orientaci v rámci interpretovaných výsledků.

Pomocí sedmé otázky v rámci polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci bylo zjišťováno, jaká možná řešení by vedla k odstranění nedostatků, a to ze strany vedení, ostatních zaměstnanců či ze strany samotného informanta. Získané výsledky jsou znázorněny v rámci Schématu 7 (viz níže) a dále blíže popsány.

Schéma 7 Možná řešení nedostatků práce dle zaměstnanců daného zařízení



Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

Zaměstnanci přinesli v rámci výzkumu možná řešení nedostatků, která by vedla k jejich odstranění či předcházení.

Možná řešení nedostatků dle zaměstnanců úseků A, C

Komunikace v rámci organizace

→ Osobní komunikace

Informant č. 14 (C) spatřuje řešení v osobnější komunikaci: „*Já bych si třeba myslel/a, že by mohla bejt trošku cílenější a osobnější, ta komunikace, ... Aby člověk byl informovanej o tom, co se jeho bezprostředně týká podrobnějc, než v podstatě jenom ze zápisu a zároveň s tím předstihem.*” Informace by měly být jednotné – tzn.: „*...co se řekne na jednom místě, aby se dostalo na druhý*”, považuje za důležité informant č. 15 (A).

Možná řešení nedostatků dle zaměstnanců – úsek A

Odemčené dveře během večera

→ Používání zvonků

Informant č. 16 (A) vidí řešení v používání zvonků, které byly nainstalovány. Řešení dané situace není v silách samotného informanta: „*No nemůžu dělat nic, ... prostě vedení si to vymyslelo, tak musím poslouchat. Nevim, co by jako mohli udělat. Tak když to nakážou. Dali zvonky, tak proč se nepoužívaj ty zvonky teda, proč je odemčino? Vždyť tam jsou zvonky.*“

Nepřítomnost zdravotnického personálu 24/7

→ navýšení zdravotnického personálu, směnný provoz zdravotních sester

„*Navýšení zdravotnického personálu. Rozvržení přítomnosti zdravotních sester.*“, navrhuje řešení informant č. 21 (A).

Možná řešení nedostatků dle zaměstnanců – úsek C

Komunikace se středním managementem

→ uvědomění a více zájmu ze strany středního manažera, personální změny, ...

Informant č. 3 (C) se popisuje, co by bylo ideální pro změny k lepšímu: „*Fajn by bylo, kdyby si ten vedoucí management ty věci uvědomil. Že oni by si měli uvědomit, že nebejt těch lidí dole, tak prostě to tak nemůže fungovat, tak bysme nebyli jedno z nejlepších zařízení, kdyby ty lidi dole nefungovali. A ono by to chtělo, dát těm lidem vědět. Takže to si myslím, tam by bylo, aby si to to vedení uvědomilo, že bez těch lidí dole to prostě nejde.*“ Informant č. 12 (C) by přistoupil k personálním změnám, v rámci, kterých by byly kompetence převedeny na jinou osobu a současně rovnoměrně rozděleny: „*A ta X by neměla bejt vůbec pro nás nadřizená (myšlen současný střední manažer), ale třeba Y (myšlena jiná konkrétní sociální pracovnice), která by se fakt věnovala jenom nám. Vyměnit ty lidi v tom, já bych je vyměnila určitě. Narovinu tu X bych vyměnila za tu Y. To bych jako určitě vyměnila.*“

Zveličování problémů

→ supervize

Zaměstnanci uvedli, že vzniklé problémy jsou řešeny prostřednictvím skupinové supervize. Chybí jim však následná zpětná vazba. Současně vnímají, že problémy spojené s managementem nejsou následně řešeny. Informant č. 2 (C) vnímá supervizi jako pozitivní formu řešení problémů: „*Pak jsou ty supervize, kde se tyhle věci řešej, by se měly řešit. Tak k něčemu je to pozitivní, že se něco dozvíme nebo že si to vysvětlíme.*“, postrádá však výstupy s ní spojené: „*To je i v té supervizi, že my vlastně nevíme, jak to dopadlo nebo co z toho.*“ Informant č. 3 (C) hovoří v návaznosti na supervizi následovně: „*Supervize. Spíš se stejně nic neděje, když se něco řeší. Když to zasahuje do vyšších sfér, tak se stejně nic nezmění.*“

Papírová byrokracie

→ změny v rámci zápisů

V tomto případě si zaměstnanci uvědomují, že možné změny jsou pouze v rukou vyšší moci: „*To zapisování, to by bylo potřeba úplně z vyšších míst.*“, uvádí I18 (C). I17 (C)

se přiklání k volnější organizaci práce, která by umožnila eliminaci zdlouhavé administrativy přes týden a vedla k ještě většímu časovému prostoru pro práci s klienty: „*Volnější organizaci v té práci přes týden třeba? To by nemuselo být špatné. Ze strany zaměstnanců. Aby měl zaměstnanec možnost si to zorganizovat víc sám podle potřeby.*“ Též se domnívá, že změny v rámci zapisování by musely přijít z vyšších míst: „*To zapisování – to už by muselo být asi, já nevím, jestli je to příkaz od zřizovatele. Asi jo, když je to Cygnus. A s tím se asi nic neudělá, ...*“ Načež informant dodává a jmenuje další úskalí spojená s administrativou: „*...ale to nás prostě celkem i štvě. Člověk to kolikrát ani nestihne a už je problém. Říkám já to napíšu zítra třeba, ne ne musí to být dneska. Pak naskakuje nějaký přesčas, ale jako nějakých 10, 15 minut, to už vám nikdo nevrátí.*“

Zázemí

→ ochota zřizovatele poskytnout finance

Zaměstnanci jsou si vědomi, že řešení tohoto nedostatku není v jejich silách. V tomto případě se domnívají, že by muselo dojít k povolení ze strany zřizovatele, který by za tímto účelem uvolnil finanční prostředky. Zaměstnanci měli již v minulosti snahu nedostatek řešit: „*Musejí požádat zřizovatele a když jim zřizovatel nedá peníze, tak proto bohužel vůbec nic dělat nemůžou. Vedení jsme žádali několikrát, bylo přislíbeno, není dál, tak prostě to nejde, když jim to tam prostě neschválně, tak se nedá nic dělat.*“, sdělil I1 (C).

Nevyhovující autobusová doprava

→ návrh na změnu v dopravě, příspěvek na dopravu

Řešení, v tomto případě, je dle informanta č. 13 (C) spíš na starostce dané obce: „*Asi to možná spíš je přes starostku X, že organizace tady s tím nedělá, ale právě protože by možná mohli přispívat aspoň malou část na dopravu, ...*“, přál by si informant. Informant si je vědom, že nejdřív by musela přijít iniciativa od samotných zaměstnanců: „*Tak to jedinež, že bysme dali nákou žádost x (myšleno vrcholovému manažerovi). A ten/ta se musí vyjádřit. A to jsem zatím já neudělal/a, protože jsem si myslel/a furt, že to bude dobrý, ale teď po týhle situaci...*“ Dle I5 (B) byli do plánování v rámci autobusové dopravy zaměstnanci zapojeni, k jejich požadavkům však nakonec stejně nebylo přihlédnuto: „*...když si vemeš, že se to plánovalo, tak vlastně obecní úřad z X –*

tady byla starostka, konzultovala to a stejně se nic nedělo, my jsme tam nějaký požadavky měli, ...“ Informant č. 1 nevidí do budoucna zrovna zlepšení: „Autobus také častěji jezdit nebude, bohužel, což je blbý, škoda, protože spousta lidí i nemá, se sem jak dostat.“

Problematika opatrovnictví

→ domluva, opatrovnický soud

V případě nastalého problému mají zaměstnanci následující možnosti řešení: „*Nějakou domluvou, vysvětlováním, domlouváním, ...*“, jmenuje I9 (C) a v zápětí dodává: „*...a potom v krajním případě přes opatrovnický soud, když by mu nechtěli povolit nebo bránili v něčem, tak by musel zasáhnout opatrovnický soud. Nejhorší je, že to jsou opatrovníci z rodin, že ti nejvíc škodí, ne veřejní opatrovníci.*“ Úspěch však není zaručen, přibližuje I10 ve své odpovědi: „*I když se kolikrát napíše na opatrovnický soud a uvedou se tyhle důvody, tak není vždy zaručen úspěch, protože je uznán opatrovník, že nic neporušil.*“

→ změna v rámci legislativy

Informant č. 10 (C) vidí východisko v rámci legislativy, která by dle něho potřebovala projít úpravou. Informant odhaluje, jaká úskalí může přinášet problematika opatrovnictví v rámci zařízení a jaké nedostatky skýtá legislativa: „*Pak teda co nás ještě brzdí, je legislativa, která vlastně určuje opatrovníka, povinnosti opatrovníka, a tam vlastně opatrovník, ač spravuje veškerý majetek klienta, tak mnohdy ho vidí dvakrát za život a v podstatě šetří tomu klientovi peníze tam, kde by se šetřit neměly, tam kde by on potřeboval nakoupit různé pomůcky pro svůj život. Ti klienti vlastně si nemůžou sami vybrat opatrovníka a ani si nemůžou v rámci svých schopností vo těch věcech rozhodovat, protože nad vším bdí opatrovník. Je opatrovník, kterej první poslední tomu svému klientovi, opatrovanci dal, ale pak jsou opatrovníci, který jim je i líto koupit jim dvě pasty za měsíc na zuby, že mu stačí jedna na dlouho. Protože jsou to ty peníze těch klientů. Opatrovník nedědí, pokud je rodinný příslušník, tak jo.*“

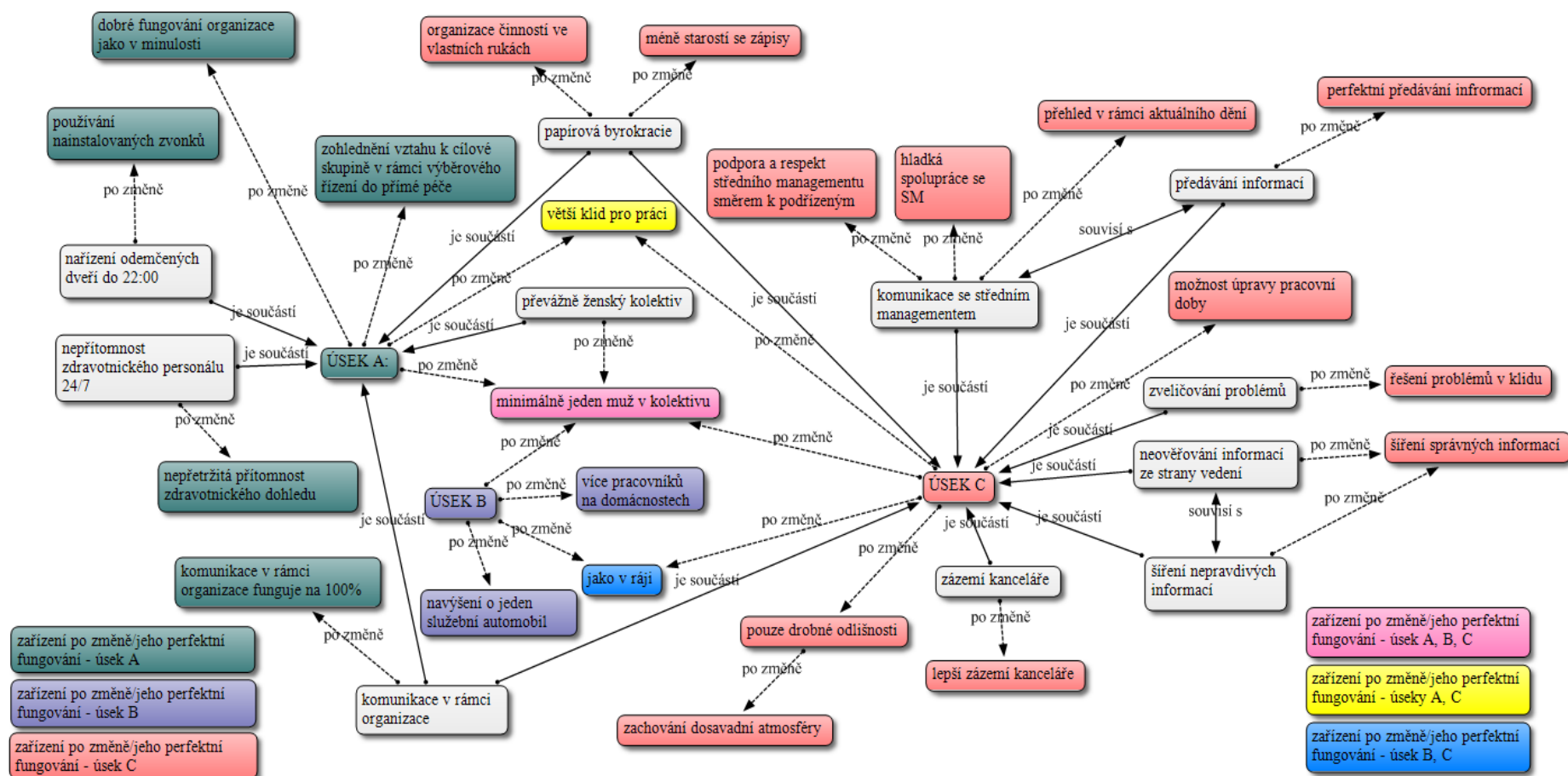
7.3.8 Fungování organizace po změně

Níže uvedené výsledky souvisí s výzkumnou otázkou č. 1 (VO1), jíž znění bylo stanoveno následovně: „Existují rozdíly v potřebách zaměstnanců v rámci třech vybraných úseků?“

Za účelem získat odpověď na výše uvedenou výzkumnou otázku, byla získaná data zpracována pomocí axiálního kódování, ze kterého bylo následně vycházeno při využití metody kontrastování. V jejím rámci byla srovnávána data získaná od zaměstnanců jednotlivých úseků. Kontrastování bylo znázorněno pomocí barevných schémat pro lepší orientaci v rámci interpretovaných výsledků.

Osmá otázka sloužila jako doplňující ke zjištění potřeb zaměstnanců v rámci organizace. Její znění bylo stanoveno následovně: „*Jak to bude vypadat po změně? Kdybyste si představil/a, že zařízení funguje perfektně, jak by to (tedy) vypadalo?*“ Získané výsledky jsou znázorněny v rámci Schématu 8 (viz níže) a dále blíže popsány.

Schéma 8 Fungování organizace po změně dle zaměstnanců daného zařízení



Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

Výsledky vychází z výše uvedených nedostatků. Zaměstnanci převážně zmiňovali změny, které by nastaly v důsledku jejich odstranění. Schéma 8 tak znázorňuje, jak by vypadal chod organizace po provedených změnách a v okamžiku, kdy zařízení funguje perfektně.

Zaměstnanci mimo to zmiňovali, že by byli rádi, kdyby byl chod organizace víceméně zachován, případně by došlo k drobným změnám: *„Tak ono by to zas nebylo o tolik jiný, než je to teď. Doufám, že bysme pořád měli dobré vztahy, že by pořád tady panovala pohoda, dobrá nálada. Jenom si myslím, že by ta práce s těmi klienty mohla být ještě víc pro ně posunující, že by opravdu někam směřovali a rostli taky, že by se rozvíjeli vlastně, že by to nebylo o takovém tom návyku, ale že by i mohli se dál posouvat. A samozřejmě komunikace by fungovala 100%, vše by bylo zalité sluncem (smích). Mohlo by to být i takhle.“*, upřesnil I14 (C).

Pro některé zaměstnance fungovala organizace perfektně spíš v minulosti. Takového názoru je třeba informant č. 16 (A): *„Kdyby tohle to nebylo? Jako když jsem tam nastoupil/a, všechno bylo v pohodě.“* *„Prostě jak jsem tam přišel/přišla před třeba x rokama, tak to fungovalo skvěle.“*, vrací se do minulosti informant.

Informant č. 15 (A) reagoval na otázku takto: *„To si nedokážu představit (smích). Aby tam nebyla drbárna, aby ty lidi byli k sobě vstřícnější, milejší, aby tam nebyla závist, pomluvy. Ono pak ta práce je asi taky jednodušší, a hlavně je to klidnější, i to prostředí, a všechno by se to od toho zase odvíjelo. Informant by současně kladl větší důraz na výběr pracovníků, kteří se podílí na přímé péči o klienty: „Právě říkám, že je tam spousta lidí, který by tam bejt neměli, který na tuhle tu práci prostě nejsou. Jako když sedí v kanceláři, tak ať si, ale v tý přímý péči by měli být lidi, který to baví.“*

Informant č. 13 (C) by ocenil, kdyby bylo možné upravit pracovní dobu, především její začátek, pokud to daná pracovní pozice umožňuje.

Zaměstnanci nejčastěji uváděli, že by v organizaci nastal větší klid v souvislosti s výkonem práce. *„Určitě líp. Úžasně, byl by tady třeba klid, dál to nebudu rozvádět.“*, prozradil informant č. 1 (C). *„Větší klid pro práci. Zázemí ze strany zdravotnického personálu.“*, nechal se slyšet informant č. 21 (A). Zaměstnanci s také s nadsázkou uváděli, že by to pak v organizaci vypadalo jako v ráji.

Dále se ukázalo, že zaměstnanci postrádají ve svém kolektivu větší počet mužů. Informant č. 7 (B) zdůraznil: „*Chtělo by to, aby v tom kolektivu byl vždycky jeden chlap.*” „*Furt mi to přijde takový, že tam jsou samý ženský, a to už o něčem nasvědčuje. To už není jednoduchý jenom todleňcto, když vezmeš, že je to vesměs kolektiv samých ženských, kolik chlapů tam je.*”, podotýká I15 (A).

Zaměstnanci by ještě uvítali, kdyby došlo k navýšení alespoň o jeden služební automobil v rámci zařízení s ohledem na počet služebních jízd, které je třeba vykonat v rámci všech třech úseků. „*Ještě jedno malý auto by se hodilo.*“, vznesl konkrétní přání informant č. 7 (B).

7.4 Potřeby klientů chráněného bydlení daného zařízení

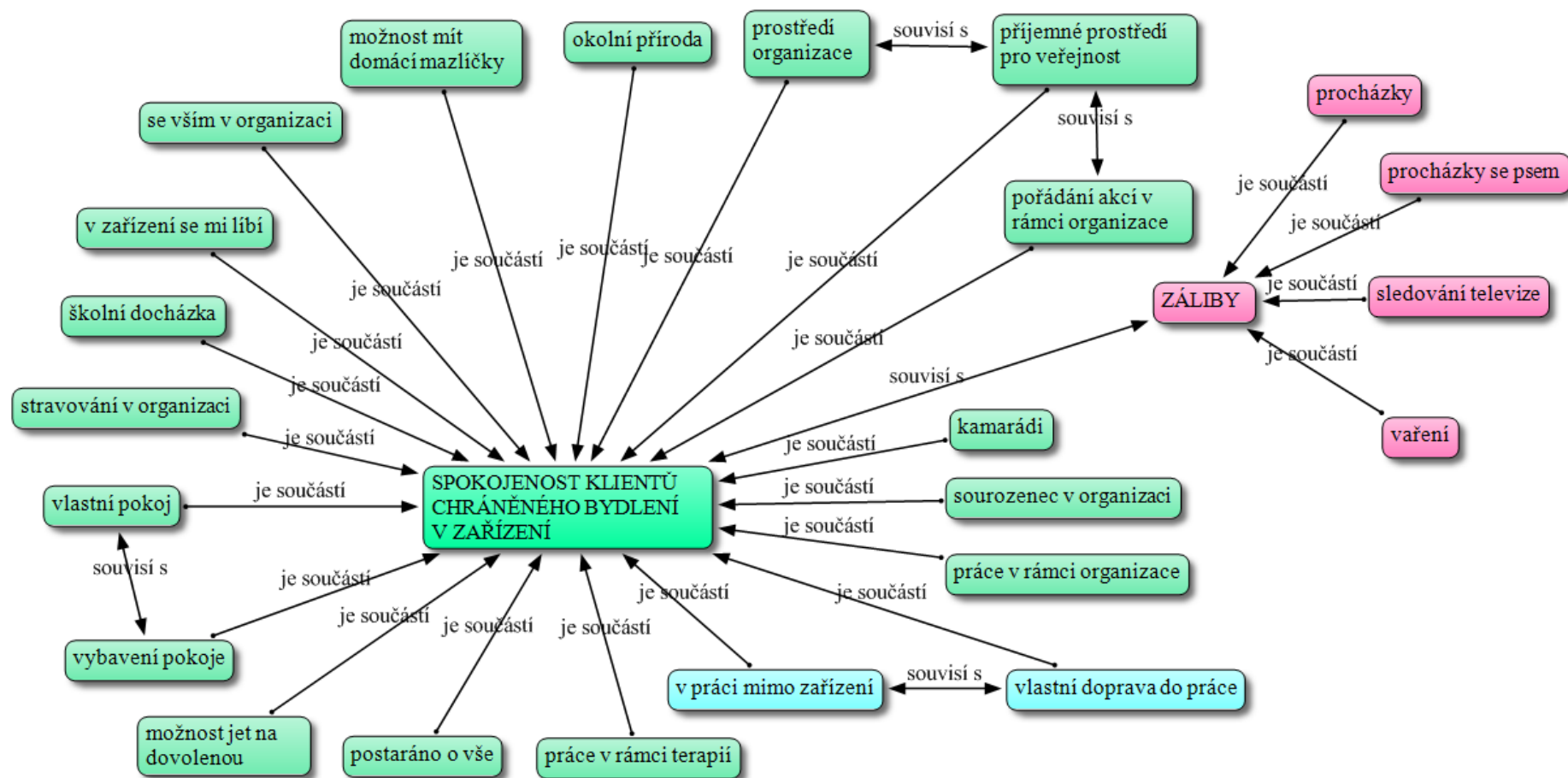
7.4.1 Spokojenost klientů chráněného bydlení v zařízení

Níže uvedené výsledky souvisí s výzkumnou otázkou č. 2 (VO2), jíž znění bylo stanoveno následovně: „*Jaké potřeby mají uživatelé žijící v chráněném bydlení?*“

Za účelem získat odpověď na výše uvedenou výzkumnou otázku, byla získaná data zpracována pomocí axiálního kódování. V jejím rámci byla srovnávána data získaná od zaměstnanců jednotlivých úseků. Výsledky byly znázorněny pomocí barevných schémat pro lepší orientaci v rámci interpretovaných výsledků.

Pomocí první otázky v rámci polostrukturovaného rozhovoru s klienty bylo zjišťováno, jak a co konkrétně se klientům v rámci daného zařízení líbí, a to za účelem zjistit potřeby těchto klientů. Otázka pět pak vedla ke zjištění, co by klienti potřebovali, aby byli v zařízení ještě šťastnější – co pro to může udělat vedení, zaměstnanci či oni sami. Získané výsledky jsou znázorněny v rámci Schématu 9 (viz níže) a dále blíže popsány.

Schéma 9 Spokojenost klientů chráněného bydlení daného zařízení



Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

Všichni informanti shodně uvedli, že se jim v zařízení líbí. Jejich konkrétní důvody se však liší na základě naplňování individuálních potřeb každého z nich.

Prostředí organizace, její okolí

Informant č. 9 odpověděl na otázku následovně: „*Tady? Pohoda, paráda. Hlavně ten park, ...a prostě to okolí, to je krásný. Prostředí, to je hezký tady.*“ Informant č. 7 pak pozitivně hodnotí také okolí organizace: „*A jo, líbí. Hezká příroda. Na venkově vždycky se mi líbilo, že tam je relativně klid.*“ I9 dodal, že prostředí organizace láká také veřejnost: „*A když tady máme třeba nějaký ty akce, tak je to tady taky hezký. Ty lidi sem hodně jezděj na kapelu a takhle... Lidi choděj, tak je to paráda.*“, pochvaluje si informant.

Školní docházka

V rámci odpovědí na otázku ohledně spokojenosti v rámci zařízení zmiňovali informanti také možnost školní docházky přímo v rámci zařízení: „*Dobrý, docela to jde... A chodim do školy.*“, říká IK3, ke které se přidává také IK1: „*Líbí se mi tady. Chodim do školy, počítám.*“

Domácí mazlíčci

Informanti v souvislosti s otázkou zmiňovali také své domácí mazlíčky, o které se v rámci zařízení starají. „*Jsem spokojená. Mám papouška.*“, uvedla IK1. IK3 konstatovala následující: „*Mě baví slepičky, dávat tomu.*“

Přátelství

Přátelství hraje v našich životech nezastupitelnou roli. Také tento aspekt má významný vliv na spokojenost klientů v zařízení, přičemž IK1 s radostí odpověděla: „*Já jsem pořád tady (myšleno šťastná). Ne nic (myšleno, že nic nového ke spokojenosti nepotřebuje). Mám tady kamarádky, tady mám. Jsem spokojená.*“ Také IK3 zmínila své přítelkyně v souvislosti s tím, že je v zařízení spokojená: „*Tady s holkama jsem spokojená.*“ „*Jo, líbí – s X a Y (myšleny konkrétní uživatelky).*“

Sourozenec v zařízení

Informantce č. 5 nic neschází, konkrétně však prozradila: „*Líbí. Jsem spokojená. Se všim. Se ségrou.*“

Pracovní uplatnění v rámci zařízení

Někteří informanti potřebují ke své spokojenosti pracovní činnosti: „*A jo, líbí... Práci tady mám,... Dokonce i sekám křovinořezem, něco odvážím, nakládáme něco. Nedokázal bych si představit na pásovc. Furt stejnou práci.*”, říká I7. I3 byla ve své odpovědi také konkrétnější: „*...pracuju v dílně, v keramice. V keramice taky ráda pracuju... Chodím uklízet.*” Co se týče uklízení, ráda by tuto aktivitu vykonávala více: „*Já chci úklid. Úklid, že bych vytírala ráda. U nás doma. Že mě to baví.*”, říká I3. I4 pak sdělila, že pracuje v údržbě: „*V údržbě. S X, Y, Z (myšleni konkrétní uživatelé – spolupracovníci).*” I5 se pak vykonává následující pracovní činnosti: „*Akorát chodím do dílny. Děláme kuřata, polštáře.*” „*Pak vyšívám, chodím do dílny, takový aktivity. Tady je dost. Já chodím jenom do dílny, do keramický nechodím, jenom do šicí.*”, vyjmenovává IK6 své činnosti, kterým se v rámci zařízení věnuje.

Pracovní uplatnění mimo zařízení

Někteří klienti našli své pracovní uplatnění mimo organizaci. V souvislosti s prací říká IK6 spokojeně: „*V y (myšleno zařízení zaměstnavatele) jsem spokojená – tam oblíkám, krmím, dáváme je na vozejky, oblíkáme, koupe se, povlíká se.*” IK9 vyzdvihuje samostatnost v souvislosti s prací mimo zařízení: „*Jezdíme sami do práce, ne s doprovodem, sami.*” Také z odpovědi I8 je zřejmé, že za prací dojíždí mimo organizaci: „*...protože přijedu z práce...*”

Dovolená

V informantovi č. 9 vyvolávají spokojenost také dovolené, na které jezdí s ostatnímu uživateli v doprovodu pracovníků zařízení: „*Pak na ty dovolený jezdíme, když se může, teď se nemohlo. Společně s tetama.*”

Vlastní pokoj

Výzkum ukázal, že možnost individuálního bydlení je pro uživatele značně významnou potřebou. „*Jsem sama na pokoji a jsem šťastná.*“, vypověděla informantka č. 1. Informantka č. 2 neuvedla nic, co by k ještě větší spokojenosti potřebovala, též však zmínila: „*Ne, já jsem furt šťastnější. Sama v pokoji. Já jsem furt šťastnější.*” I IK5 hovoří, v souvislosti se spokojeností, mimo jiné, také o vlastním pokoji: „*Líbí. Jsem spokojená. Se všim... Každý má svůj pokoj.*” Informant navíc přibližuje, jaké vybavení

v rámci pokoje má: „*Práci tady mám, bydlení, sám pokoj pro sebe s vybavením, s televizí, s rádiem a takhle všechno možný.*“

Stravování v organizaci

Informant č. 7 pověděl: „*A jo, líbí... a vlastně o všechno postarání*“, v souvislosti s tím zmiňuje také stravování v organizaci: „*Kuchyňku máme společnou, jako šest nás je, ale že bysme tam toho tolik dělali, to ne. Jídlo většinou máme z jídelny nebo chodíme do jídelny. Snídaně, večere nám vozej.*“

Záliby

„*Jsem spokojená. Chodím na procházky. Všechno možný. Koukám se na televizi, sleduju zprávy. Pak vyšívám,*“, hovoří o svých zálibách IK6. „*když já rád vařím, ...*“, přidává se IK9. IK8 tráví svůj volný čas takto: „*...přijedu z práce a jsem buď tady nebo venku se psem...*“

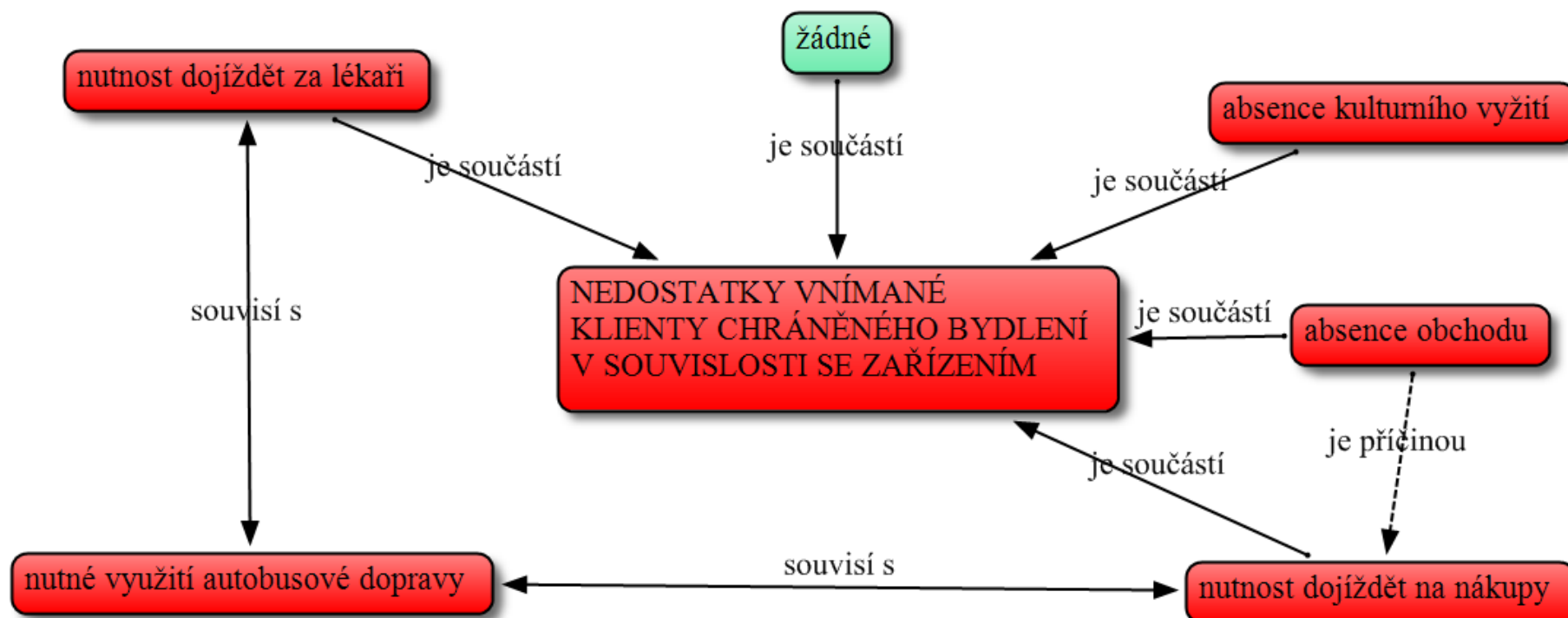
7.4.2 Nedostatky zařízení vnímané klienty chráněného bydlení

Níže uvedené výsledky souvisí s výzkumnou otázkou č. 2 (VO2), již znění bylo stanoveno následovně: „*Jaké potřeby mají uživatelé žijící v chráněném bydlení?*“

Za účelem získat odpověď na výše uvedenou výzkumnou otázku, byla získaná data zpracována pomocí axiálního kódování. V jejím rámci byla srovnávána data získaná od zaměstnanců jednotlivých úseků. Výsledky byly znázorněny pomocí barevných schémat pro lepší orientaci v rámci interpretovaných výsledků.

Pomocí druhé otázky v rámci polostrukturovaného rozhovoru s klienty bylo zjišťováno, co konkrétně se klientům v rámci daného zařízení nelíbí nebo zda něco postrádají či by chtěli změnit. Byly tak zkoumány nenaplněné potřeby klientů. Následující otázky vedly ke zjištění, kdy došlo ke změně k horšímu. Získané výsledky jsou znázorněny v rámci Schématu 10 (viz níže) a dále blíže popsány.

Schéma 10 Nedostatky zařízení vnímané klienty chráněného bydlení



Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

Výzkum odhalil pouze malé množství nedostatků, které se pojí dle klientů k danému zařízení.

Žádné nedostatky

Většina informantů neshledává v souvislosti se zařízením žádné nedostatky: „*Ne, všechno se líbí.*“, říká IK2. Informantka č. 3 reagovala na otázku takto: „*Nechci to měnit. Líbí tady. S holkama.*“ „*Zatím nic takovýho není.*“, přidává se IK8. Obdobného názoru je i IK5: „*Nechci nic měnit.*“, udává. Informantka č. 6 sděluje, že je též se vším spokojená: „*Já jsem spokojená. Mně se líbí všechno.*“ Ani IK9 neshledává v souvislosti se zařízením žádné nedostatky: „*Já si stěžovat nemůžu. Já jsem tady zvyklej. Nevím, nic mě nenapadá.*“ Informant stvrzuje naplňování svých potřeb v rámci zařízení následující odpovědí: „*Já nevím, co mám na to říct. Hele, my tu máme všechno. My nic nepotřebujem.*“

Absence obchodu

Informant č. 7 postrádá obchod v místě sídla organizace: „*Asi, že tady není krám... nákupy, že musíme jezdit autobusem.*“

Absence kulturního vyžití

Informant č. 7 srovnával bydlení na venkově s žitím ve městě: „*A jako proti městu zase ta dosažitelnost. A jinak líbí.*“ Informant následně specifikoval, co postrádá v souvislosti s místem sídla organizace, tj. s bydlením na venkově: „*Třeba toho obchodu, restaurací, kina, divadla a takovýhle věci.*“

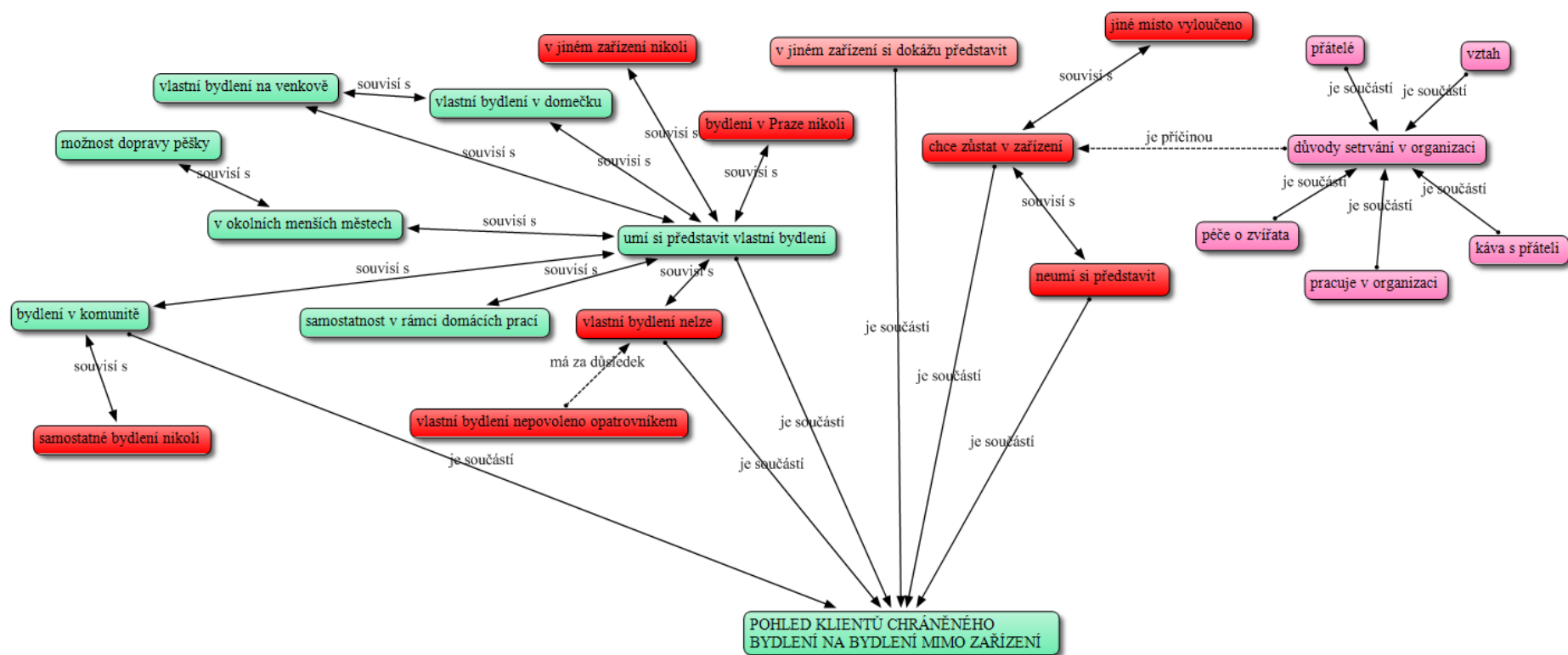
7.4.3 Pohled klientů chráněného bydlení na bydlení mimo organizaci

Níže uvedené výsledky souvisí s výzkumnou otázkou č. 2 (VO2), již znění bylo stanoveno následovně: „*Jaké potřeby mají uživatelé žijící v chráněném bydlení?*“

Za účelem získat odpověď na výše uvedenou výzkumnou otázku, byla získaná data zpracována pomocí axiálního kódování. V jejím rámci byla srovnávána data získaná od zaměstnanců jednotlivých úseků. Výsledky byly znázorněny pomocí barevných schémat pro lepší orientaci v rámci interpretovaných výsledků.

Pomocí deváté otázky v rámci polostrukturovaného rozhovoru s klienty bylo zjišťováno, jaký mají klienti pohled na bydlení mimo zařízení. Získané výsledky jsou znázorněny v rámci Schématu 11 (viz níže) a dále blíže popsány.

Schéma 11 Pohled klientů chráněného bydlení na bydlení mimo zařízení



Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

V současné době je stále více aktuální téma transformace v rámci sociálních zařízení. Výzkum přinesl pohled klientů chráněného bydlení daného zařízení na bydlení mimo zařízení.

Informanti se dělí na dvě skupiny – ti, co si umí představit bydlet mimo zařízení a ti, co nikoliv – tzn. ti, co chtějí nadále zůstat bydlet v rámci daného zařízení.

Klienti si umí představit bydlet mimo zařízení

Informanti IK7 a IK9 uvedli, že si umí představit žít mimo zařízení, pouze však za určitých podmínek. Stejný postoj mají také informanti I6 a I8, kterým však stojí v cestě určité překážky.

Informant I7 uvedl svá omezení v souvislosti se samostatným bydlením: „*Sám určitě ne. Mně to i doktorka říkala, že vlastně s mojí nemocí, že samota zhoršuje tu nemoc. Takže sám si nedokážu představit.*“ Následně však popsal, za jakých podmínek by si dokázal život mimo zařízení představit: „*Třeba dokázal bych si představit bydlet v městě, ale abych měl okolo sebe nějakou komunitu nebo moh docházet do nějaký komunity, ale nějakou jistotu.*“ Bydlení v hlavním městě Praze si však představit nedokáže: „*To vůbec ne. X, Y, Z (myšleny menší města v okolí), to jo. Kam si dojdu pěšky.*“ Také uvedl, že si umí představit žít v jiném pobytovém zařízení: „*Jo. Umím.*“

Také informant č. 9 má vlastní představy o bydlení mimo zařízení: „*Spíš někde v nějaký, jak bych to řek. Já jsem zvyklej tady, ale třeba bych někde v tý vsi nebo někde v nějakom domečku, kde bych si třeba, když já rád vařím, mě to baví a tak, peru a tak.*“ Dává tak najevo určitou míru své soběstačnosti ve vztahu k péči o domácnost. V hlavním městě Praze by však žít nechtěl z následujících důvodů: „*To ne. Tam je za prvé hlukot lidí a aut.*“

Informantka č. 6 již v minulosti o samostatné bydlení stála: „*To mi neprošlo. To nechtěli, bydlím tady se X.*“, dané okolnosti jí to však neumožnily. Načež informantka uvedla konkrétní příčinu: „*Nejde to, nechce to opatrovník.*“ V jiném pobytovém zařízení by však žít nechtěla: „*Ne, mně se líbí tady v X.*“

Stejná překážka stála již v cestě také informantovi č. 8: „*To bych bydlel, ale bylo proti, protože opatrovník... ten nechce, abysme se někam. Že je spokojenej, lepší, když jsme tady.*“ Informant by však stále o vlastní bydlení stál, přičemž jeho míra samostatnosti je

v rámci péče o domácnost poměrně vysoká: „*No, to bych si představil. Jako tady no – sám si vyperu, vyžehlim, občas si něco uvařím.*” Místo k žití si informant představuje takto: „*...spíš venkov. Blízko.*“ V jiném pobytovém zařízení by však žít již nechtěl: „*To už ne.*“, odpověděl.

Klienti si neumí představit bydlet mimo zařízení

Oproti předešlým informantům si informanti IK1, IK2, IK3, IK4 a IK5 neumí bydlení mimo zařízení představit – chtějí i nadále setrvat v organizaci.

Informantka č. 1 odpovídá velmi stručně a jasně: „*Ne. Tady budu. Tady líbí.*“ Také informantka č. 2 dává výstižně najevo svůj postoj: „*Ne, tady. Tady se mi líbí. Já bych se nechtěla nikam stěhovat.*“

Informantka č. 3 jmenovala důvody, kvůli kterým by zařízení opustit nechtěla: „*Já mám X (myšlen uživatel – přítel uživatelky) tady, tak nemůžu odejít. Nemůžu odejít, mám tady kocoura, slepičky. Musím bejt tady, starat se o ně. Já nemůžu, nechci nikam jít. Budu tady... Chodím tady s Y (myšlena uživatelka) pomáhat k slepicím. Ne. Nemůžu opustit X (viz výše). Chci vidět Z (myšlena uživatelka zařízení), tak nemůžu odejít.*“

Informantka č. 4 by též zařízení opustit nechtěla. Ráda tráví čas se svými kamarádkami v rámci zařízení: „*Tady. X a Y. Kafe uděláme.*“, odpovídá informantka na položenou otázku. Současně jako důvod uvádí, že má v rámci zařízení práci.

Informantka odvětila pevně: „*Ne, tady chci bydlet. Nikam jinam bych nešla.*“

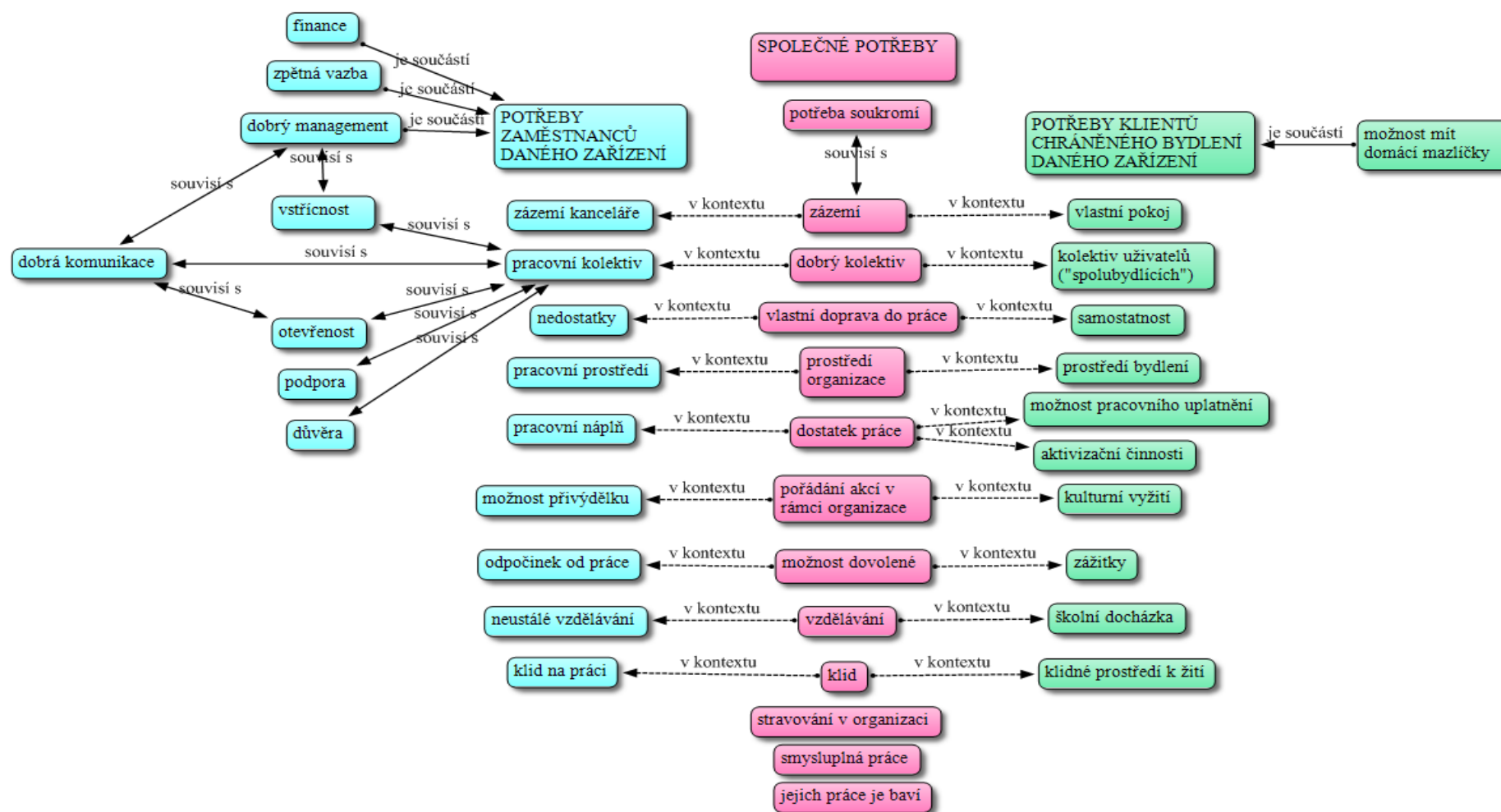
7.5 Potřeby zaměstnanců vs. potřeby klientů

Níže uvedené výsledky souvisí s výzkumnou otázkou č. 3 (VO3), již znění bylo stanoveno následovně: „*V čem se liší potřeby zaměstnanců a klientů?*“

Za účelem získat odpověď na výše uvedenou výzkumnou otázku, byla získaná data zpracována pomocí metody kontrastování mezi zaměstnanci a klienty. Výsledky byly znázorněny pomocí barevného schéma pro lepší orientaci v rámci interpretovaných výsledků.

Získané výsledky jsou znázorněny v rámci Schématu 12 (viz níže) a dále blíže popsány.

Schéma 12 Potřeby zaměstnanců vs. potřeby klientů daného zařízení



Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

Výzkum odhalil, že potřeby zaměstnanců a klientů chráněného bydlení daného zařízení jsou velmi podobné, liší se však jejich kontext. Zatímco u zaměstnanců se jedná o potřeby, jejichž uspokojení vede ke spokojenosti v pracovní oblasti, u klientů jsou to potřeby spojené s bydlením v organizaci – tzn. jejich uspokojení spěje ke spokojenosti v osobním životě.

Zázemí

Zatímco potřeba zázemí znamená pro zaměstnance pracovní zázemí – tj. kancelář, pro klienty představuje potřebu spojenou s bydlením – tj. možnost individuálního bydlení v podobě vlastního pokoje.

Dobrý kolektiv

Zaměstnanci hovoří o potřebě dobrého kolektivu v rámci pracovního prostředí – to jsou kolegové, kterými jsou obklopeni při výkonu své práce. Pro klienty to však znamená vztahy na úrovni přátelství s ostatními uživateli v důsledku stejného zájmu – tj. bydlení v rámci jedné organizace. Zatímco zaměstnanci požadují určité hodnoty od svých kolegů či vedení, klienti je ve spojitosti s přáteli nezmiňují.

Vlastní doprava do práce

Zatímco u klientů představuje cesta prostřednictvím autobusové dopravy samostatnost v podobě vlastní dopravy do práce, někteří zaměstnanci považují nutnost vlastní dopravy automobilem, v důsledku nevyhovující autobusové dopravy, za nedostatek. Preferují tak více dopravu hromadnými prostředky. V jejich případě hrají však roli spíš náklady, které jsou v tomto případě značně menší. Hromadná doprava totiž představuje pro klienty primární možnost, jak se dopravit do práce, jelikož nevlastní řidičské oprávnění. Oproti tomu zaměstnanci s řidičským oprávněním mají možností více.

Prostředí organizace

Zatímco zaměstnanci využívají prostory organizace po dobu pracovní doby – tj. po dobu nezbytně nutnou, pro klienty představují místo k životu – tj., kde tráví většinu svého času.

Dostatek práce

Zaměstnanci potřebují, aby jejich pracovní doba byla vyplněna činnostmi týkajícími se jejich pracovní náplně. Také klienti potřebují ke svému životu dostatek pracovních činností, a to jak v podobě aktivizačních činností, tak přímo v podobě pracovního uplatnění, ať uvnitř či vně organizace.

Pořádání akcí v rámci organizace

Zaměstnanci vnímají akce pořádané v rámci organizace také jako možnost přivýdělku v jejich rámci. Pro klienty to znamená možnost kulturního vyžití a setkávání s veřejností přímo v organizaci. Obě skupiny vnímají prostředí organizace jako velmi příjemné i právě pro zmíněnou veřejnost.

Možnost dovolené

Zaměstnanci vnímají dovolenou více jako odpočinek od práce, klienti jako formu zážitku. Není však vyloučeno, že tomu není současně i naopak.

Vzdělávání

Také vzdělávání se ukázalo jako důležitá potřeba pro obě skupiny. Klientům se dostává vzdělání prostřednictvím školní docházky přímo v zařízení i mimo něj. Zaměstnanci oceňují neustálé vzdělávání v rámci organizace, které se jim dostává formou ze zákona povinného vzdělávání – tj. 24 h/rok.

Klid

Zaměstnanci potřebují mít na práci klid. Pro klienty je důležité klidné prostředí, ve kterém žijí, tj. i okolí organizace.

Stravování v organizaci, smysluplná práce, jejich práce je baví

Tyto atributy patří též mezi společné potřeby těchto dvou skupin. Jejich naplňování vede ke spokojenosti v rámci pracovního výkonu u zaměstnanců a v rámci osobního života u klientů.

7.6 SWOT analýzy

Na základě získaných dat byly vytvořeny tři SWOT analýzy, a to z pohledu vrcholového manažera (viz Tabulka 5), zaměstnanců (viz Tabulka 6) a klientů daného zařízení (viz Tabulka 7). Tyto analýzy přináší pohled těchto skupin v rámci zařízení na to, jak si organizace stojí ve svém chodu – jaké jsou její silné stránky a naopak slabé, jaké příležitosti se jí nabízí či naopak jaké hrozby jí hrozí.

Silné stránky a slabé stránky naznačují, jak si zařízení stojí ve věcech, které jsou ze strany organizace přímo ovlivnitelné. Jedná se o atributy uvnitř organizace. Příležitosti a hrozby přichází zvenku, tudíž je těžké je ovlivnit. V tomto případě se jedná o atributy vnějšího prostředí.

Výsledky v rámci SWOT analýz jsou popsány níže.

7.6.1 SWOT analýza z pohledu vrcholového managementu zařízení

Tabulka 5 SWOT analýza z pohledu vrcholového managementu zařízení

POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
SILNÉ STRÁNKY (strenghts) • bezpečné prostředí • technické vybavení • vybavení domácností • možnost individuálního bydlení • podpora klientů • organizace otevřená veřejnosti • spolupráce se školskými zařízeními • spolupráce s institucemi veřejného charakteru • dostatek zaměstnanců • významný zaměstnavatel • nízká fluktuace • silný tým zaměstnanců	SLABÉ STRÁNKY (weaknesses) • omezená dostupnost veřejné dopravy • nákladný provoz organizace • nedostatek mužů • institucionální prvky • absence kulturního a společenského vyžití • nedostatečná podpora zřizovatele v rozvoji služeb • využití finančních prostředků přesně dané rozpočtovými pravidly
PŘÍLEŽITOSTI (opportunities) • rozšíření poskytovaných sociálních služeb • pracovní uplatnění klientů • finanční podpora zřizovatele • spolupráce s úřady, službami • vlastní nadace • dobrovolníci	HROZBY (threats) • větší město – bydlení, adaptace klientů • pružnost zřizovatele organizace • přetrvávající ústavní prvky • institucionální přístup některých zaměstnanců • nedostatek dobrovolníků • absence lékařů • absence psychologa a psychoterapeuta • nepodporující či omezující přístup opatrovníků • legislativa sociální x zdravotní

Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

7.6.2 SWOT analýza z pohledu zaměstnanců zařízení

Tabulka 6 SWOT analýza z pohledu zaměstnanců zařízení

POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
SILNÉ STRÁNKY (strenghts) • vedení vrcholového managementu • neustálý rozvoj práce s klienty • finanční ohodnocení • atmosféra v organizaci • zaměstnanci práce baví • kolektiv • dostatek zaměstnanců • prostředí organizace • organizace otevřená veřejnosti • dostatek zaměstnanců • odměňování zaměstnanců	SLABÉ STRÁNKY (weaknesses) • absence právního poradenství • komunikace ze strany zřizovatele • omezená dostupnost veřejné dopravy • nedostatek mužů • komunikace ze strany středního managementu • komunikace v rámci organizace • mezi úseková komunikace
PŘÍLEŽITOSTI (opportunities) • pracovní uplatnění klientů	HROZBY (threats) • papírová byrokracie • zájmy zřizovatele v neprospěch uživatelů • transformace • změna bydliště – adaptace klienti • absence psychiatra • nepodporující či omezující přístup opatrovníků • legislativa – opatrovnictví

Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

7.6.3 SWOT analýza z pohledu klientů chráněného bydlení daného zařízení

Tabulka 7 SWOT analýza z pohledu klientů chráněného bydlení daného zařízení

POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
SILNÉ STRÁNKY (strenghts) • pracovní uplatnění v organizaci • kolektiv uživatelů • možnost individuálního bydlení • prostředí organizace • organizace otevřená veřejnosti • možnost mít domácí mazlíčky	SLABÉ STRÁNKY (weaknesses) • omezená dostupnost veřejné dopravy • absence kulturního a společenského vyžití • absence obchodu
PŘÍLEŽITOSTI (opportunities) • pracovní uplatnění mimo organizaci • pořádání vlastních kulturních akcí pro veřejnost • samostatnost • školní docházka	HROZBY (threats) • absence lékařů • nepodporující či omezující přístup opatrovníků • transformace • změna bydliště – adaptace klienti

Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

7.6.4 Výsledky získané na základě SWOT analýz

V rámci dat získaných od vrcholového manažera, zaměstnanců i klientů panují v jednotlivých oblastech (tj. silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby) shody, ale i rozdíly.

Tabulka 8 Shodné výsledky SWOT analýz

Shodné výsledky v rámci třech jednotlivých SWOT analýz	
Silné stránky	Slabé stránky
prostředí organizace	omezená dostupnost veřejné dopravy
kolektiv	
organizace otevřená veřejnosti	
Příležitosti	Hrozby
pracovní uplatnění klientů	adaptace klientů v důsledku změny bydliště

Zdroj: Vlastní výzkum, data sebrána k 30. 3. 2022

Tabulka 5 prezentuje shodné výsledky v rámci jednotlivých třech vytvořených SWOT analýz – tzn. stejný pohled informantů na chod organizace v daných oblastech.

Co se týče atributů uvnitř organizace – zařízení si stojí velmi dobře, jelikož silné stránky převažují ve všech třech případech nad slabými. Snahou zařízení by tak mělo být zachování silných stránek a zlepšení či odstranění těch slabých.

V rámci atributů vnějšího prostředí odhalil výzkum převahu hrozeb nad příležitostmi, případně jejich rovný počet. V tomto ohledu by tak mělo být zařízení opatrnější a pracovat na zlepšení či odstranění hrozeb. Naopak by mělo usilovat o využití potencionálů, které představují uvedené příležitosti.

8 Diskuse

V této kapitole byla data získaná prostřednictvím výzkumu diskutována s teoretickými východisky.

Výzkum v rámci diplomové práce byl proveden na základě zakázky ze strany vrcholového manažera vybraného zařízení.

V rámci výzkumu byly stanoveny dva cíle – zjistit potřeby zaměstnanců vybraného zařízení a potřeby klientů vybraného zařízení.

Ve snaze získat odpovědi na uvedené cíle, byly v rámci výzkumu stanoveny následující tři výzkumné otázky.

Znění VO1: *„Existují rozdíly v potřebách zaměstnanců v rámci třech vybraných úseků?“*

Za základní model používaný v souvislosti s pracovní motivací považuje Urban (2017) Maslowovu pyramidu potřeb, v jeho rámci dochází k uspokojování potřeb na základě hierarchie, tedy postupně. Hierarchicky vyšší potřeby se tak projeví až ve chvíli, kdy dojde k uspokojení potřeb nižších vrstev.

Zaměstnanci úseků B a C uvedli oproti zaměstnancům úseku A finanční ohodnocení jako jednu ze svých potřeb v souvislosti s pracovním výkonem. Tuto potřebu řadí Urban (2017), z hlediska pracovního prostředí, mezi fyziologické potřeby, které tvoří základ pyramidy. Jejich uspokojení je totiž předpokladem přežití člověka, říká autor. Tyto potřeby jsou dle něho uspokojovány právě na základě získání mzdy za odvedenou práci. Armstrong a Taylor (2015) upřesňují, že k uspokojování hierarchicky nižších potřeb se člověk vrací vždy na základě jejich vzniku.

Prostředí pracoviště a pracovní podmínky vedou k uspokojování potřeb jistoty, které stojí v pyramidě nad potřebami fyziologickými (Hopper, 2020). Jejich význam pro zaměstnance byl potvrzen také v rámci výzkumu. Zaměstnanci úseku C zařadili mezi své potřeby právě zajištění dobrých podmínek pro práci s klienty ze strany managementu zařízení. Zaměstnanci všech třech úseků pak označili prostředí organizace – tj. vnitřní i venkovní přilehlé prostory – jako pozitivum na práci v dané organizaci. Co se však týče konkrétního zázemí v rámci pracoviště – tj. kancelář zaměstnanců – odhalil výzkum významné odlišnosti v uspokojování potřeb

zaměstnanců ze strany organizace. Zatímco zaměstnanci úseku A vnímají zázemí své kanceláře jako pozitivum práce v organizaci, zaměstnanci úseku C ho zcela postrádají a řadí mezi nedostatky práce v organizaci. Jejich potřeby nejsou tudíž v tomto směru ze strany organizace dostatečně a spravedlivě uspokojovány.

Po uspokojení těchto dvou skupin potřeb přichází na řadu potřeby sociální. K jejich uspokojení dochází dle Urbana (2017) v důsledku příjemné atmosféry na pracovišti nebo také prostřednictvím sociálních kontaktů, ke kterým v rámci výkonu práce dochází. Také výzkum odhalil potřebu pohodové atmosféry na pracovišti, a to u zaměstnanců úseku A a úseku B. Mezi sociální potřeby patří také dobrý kolektiv, který se ukázal v rámci výzkumu jako další společná potřeba zaměstnanců všech třech úseků. Pro zaměstnance úseku A je v jeho rámci důležitá především důvěra a podpora mezi spolupracovníky, pro zaměstnance úseku B pak vzájemná vstřícnost, jejichž prostřednictvím jsou tyto potřeby uspokojovány.

Výzkum dále odhalil nedostatky v rámci uspokojování potřeb uznání, které následují v rámci hierarchie. Uspokojení těchto potřeb zvyšuje dle Urbana (2017) vlastní sebehodnocení či sebevědomí. Potřeby představují touhu např. po ocenění, úspěchu či pozornosti druhých osob. Neuspokojení těchto potřeb pociťují zaměstnanci úseku C, kteří postrádají lepší komunikaci ze strany středního manažera, který je jejich nadřízeným pracovníkem na základě organizační struktury organizace, a v souvislosti s tím i potřebné ocenění či uznání z jeho strany. Právě neuspokojené potřeby jedince ovlivňují jeho pracovní motivaci nejvíce (Urban, 2017). Depoo et al. (2021) řadí pochvalu a ocenění mezi metody vnější motivace, které by měl využívat právě management organizace za účelem motivace svých zaměstnanců v rámci jejich pracovního výkonu. Jejich prostřednictvím dochází dle Armstronga a Taylora (2015) k tzv. dodatečné motivaci, která podněcuje pracovníky k využití jejich schopností za účelem dosažení co nejvyššího výkonu. Styl řízení udává dle Duchoně a Šafránkové (2008) vztah a respekt manažera k jeho zaměstnancům. Právě styl řízení managementu určuje dle Vodáčka a Vodáčkové (2013) efektivitu řízení práce v rámci každé organizace. Ukázalo se, že zaměstnanci úseku B považují právě dobré řízení ze strany managementu za jeden z předpokladů, které vedou k uspokojení jejich potřeb v pracovní oblasti.

S výše zmíněnými nedostatky souvisí dle zaměstnanců úseku C také předávání informací, které je ze strany zaměstnavatele dle jejich potřeb nedostačující. V důsledku toho dochází k prodlevám v předávání informací, které jsou však pro zajištění jejich pracovní náplně a potřeb klientů důležité. Vlivem těchto okolností pak dochází k problémům, které jsou dávány za vinu samotným zaměstnancům, ač k dané věci neměli dostatečné informace. Právě u pracovníků, kteří necítí podporu v rámci své vykonávané pracovní činnosti, nejsou dostatečně a včas informováni, a navíc jsou neprávem kritizováni, hrozí větší riziko, že organizaci raději opustí (Depoo, 2013).

Zaměstnanci jsou ti, kdo značným způsobem ovlivňují kvalitu organizací v souvislosti s poskytováním daných sociálních služeb (Tegze, 2019). Zaměstnanci úseku C si svůj podíl na úspěchu organizace uvědomují, potřeba uznání či ocenění ze strany středního managementu se jim však nedostává.

Největší vliv na úspěch a dění v organizaci má dle Bělohlávka (2008) vrcholový management. Právě vedení vrcholového manažera zařadili zaměstnanci úseků A, C mezi pozitiva, která vnímají v souvislosti se svou prací v organizaci. Bělohlávek (2008) konstatuje, že vrcholový manažer by měl být schopen nejen rozhodování, a s ním spojeného převzetí odpovědnosti, ale také hledání variant řešení, odhadnutí jejich důsledků a učinění tak neoptimálnější rozhodnutí. Zaměstnanci úseku A oceňují vedení vrcholového manažera daného zařízení. Za jeho vedení dochází k neustálému rozvoji organizace, a to především s ohledem na potřeby klientů, hodnotí kladně zaměstnanci. Konkrétně vyzdvihují, že cíle organizace odpovídají schopnostem klientů, které žijí v jejím rámci. Osobní autorita manažera má vliv na jeho podřízené i klienty zařízení (Bělohlávek, 2008). Její působení může vycházet z respektu podřízených vůči odborným znalostem vrcholového manažera či jeho osobnostních kvalit, přibližuje autor. Zaměstnanci zařízení popisují svého nadřízeného jako rozumného vrcholového manažera, který řídí organizaci velmi dobře v důsledku svých odborných znalostí a kvalit.

Ukázalo se, že zaměstnanci úseků A, C potřebují k uspokojení svých potřeb pociťovat, že jimi vykonávaná práce je pro ně smysluplná. Toman (2016) konstatuje, že většina zaměstnanců uvádí jako primární motivaci v souvislosti s pracovním výkonem finanční ohodnocení. Anonymní výzkumy však přináší odlišné výsledky, přičemž na prvním místě žebříčku potřeb lze nalézt právě smysluplnost práce, podotýká autor.

Mezi další významné potřeby zaměstnanců patří zpětná vazba (Toman, 2016). Autor udává, že až třetina zaměstnanců odchází na základě jejího neuspokojování ze strany organizace ze zaměstnání. Autor dodává, že tomu tak je proto, že zaměstnanci potřebují získávat dostatečné uznání za svoji práci, ne však ve formě finanční odměny, a už vůbec ne jednou za rok. Lidé prý potřebují dostávat pochvalu nejlépe denně, říká autor. Zaměstnanec úseku C přímo v rámci výzkumu tuto potřebu potvrdil: „*Myslím si, že motivace finanční není špatná, ale myslím si, že člověk by spíš radši slyšel hale udělali jste to dobře, jo, snažíte se to dělat dobře.*“ V souvislosti se zpětnou vazbou bylo zjištěno, že se k zaměstnancům úseku C nedostává zpětná vazba ze supervizí, kterých se účastní. Toto bylo z pohledu výzkumníka shledáno jako velký nedostatek.

Znění VO2: „Jaké potřeby mají klienti žijící v chráněném bydlení?“

Marková et al. (2006) uvedla, že v rámci chráněného bydlení je poměrně běžné, že prostory sdílí více osob, což má za následek narušení klientova soukromí. Výzkum však toto tvrzení v souvislosti s daným zařízením vyvrátil, většina klientů uvedla, že má svůj vlastní pokoj. Ukázalo se však, že potřeba soukromí je pro klienty významná. Orel et al. (2020) rozlišuje z tohoto pohledu individuální a skupinovou formu chráněného bydlení.

Barták a Demjanenko (2021) uvádí rizika spojená s dlouhodobým pobytem v ústavním prostředí. Autoři považují za nejzávažnější riziko klesající míru schopnosti adaptace klientů na běžný život mimo zařízení. Toto tvrzení se v rámci výzkumu částečně potvrdilo, a to na základě výsledků, které vzešly při zjišťování pohledu klientů na bydlení mimo zařízení. Ukázalo se, že někteří klienti si již neumí představit, že by opustili organizaci a bydleli ve vlastním bydlení. Částečně však výzkum přinesl v tomto ohledu pozitivní výsledky, které prezentují zájem klientů o vlastní bydlení a s ním související větší míru samostatnosti.

Výzkum odhalil u klientů také potřebu pracovního uplatnění. Ukázalo se, že tato potřeba je pro ně velmi důležitá. Své pracovní uplatnění nachází klienti uvnitř organizace i mimo ni. Slowík (2016) hovoří o velmi dobré sociální integraci u osob s lehkým stupněm mentální retardace, a to pokud je těmto jedincům poskytnuta určitá forma pomoci či podpory. Na základě toho mají dle autora velký potenciál nejen k tomu, aby žili samostatně, případně za drobné podpory, ale také pracovali v běžné sociální komunitě.

Z výzkumu vyplynula také potřeba vzdělávání klientů. Ti uváděli v souvislosti se spokojeností v organizaci vzdělávání, a to ve formě školní docházky přímo v zařízení. Speciální vzdělávací potřeby osob se zdravotním postižením často představují dle Šámalové (2016) překážky ve vzdělávání těchto osob. K jejich zajištění je totiž dle autorky zapotřebí zvláštních úprav prostředí i podmínek v místě, kde k takovému vzdělání dochází. Vzdělávání klientů je ze strany organizace zajištěno přímo v organizaci, kde takové prostory a podmínky vznikly. SWOT analýza ukázala velmi dobrou spolupráci mezi organizací a školskými zařízeními mimo organizaci, kam klienti za vzděláváním dojíždí.

Valenta et al. (2018) hovoří v souvislosti s opatrovnictvím o konfliktu zájmu opatrovníka a zastoupeného, se kterým se lze setkat v praxi. S problematikou opatrovnictví se setkávají i klienti daného zařízení spolu s pracovníky, kteří pak dělají vše pro to, aby chránili zájmy klientů. Není neobvyklé, že problematičtí opatrovníci jsou v blízkém vztahu k zastoupenému (Valenta et al., 2018). Také v daném zařízení dochází převážně ke střetu zájmů opatrovníků v příbuzenském vztahu v neprospěch zájmů zastoupených. Stejně jako uvádí příklady Valenta et al. (2018), tak i v daném zařízení se potýkají s opatrovníky, kteří nahlíží na způsob trávení volného času opatrovance jinak než on sám. Opatrovníci opakovaně odmítají uhradit např. základní hygienické potřeby ve větším potřebném počtu, rekreační pobyty či vybavení do pokoje klienta, ač se jedná o finanční prostředky zastoupeného, se kterými však nemůže samovolně nakládat v důsledku omezené svéprávnosti. Tato skutečnost je silně v rozporu s potřebami klientů daného zařízení, kteří o výše zmíněné věci či pobyty stojí. Opatrovníci navíc představují překážku v rámci naplňování potřeb, které souvisí se samostatným bydlením klientů mimo zařízení, k němuž nechtěli dát opatrovníci souhlas. Pracovníci se snaží hájit zájmy klientů prostřednictvím opatrovnického soudu. Na základě zmíněných skutečností je dle Valenty et al. (2018) takové řešení situace nevyhnutelné. Pracovníci se však setkávají s preferencí opatrovníka z pozice rodinného příslušníka před veřejným opatrovníkem. Moc opatrovníka rozhodovat o životě opatrovaného je značná. Zaměstnanci organizace by uvítaly značné změny v rámci legislativy, které by vedly k větší ochraně zájmů a potřeb klientů. Také výsledky SWOT analýz odhalily, že problematika opatrovnictví představuje pro organizaci hrozbu, a to jak z pohledu vrcholového manažera, zaměstnanců, tak i klientů chráněného bydlení daného zařízení.

Znění VO3: „V čem se liší potřeby zaměstnanců a klientů?“

Šamánková et al. (2011) považuje za důležité, aby pracovníci znali potřeby svých klientů. Basu a Faust (2013) zdůrazňují proměnlivost potřeb v čase. Šamánková et al. (2011) na základě toho vyzdvihuje důležitost neustálého zjišťování potřeb klientů na základě nově vzniklých sociálních událostí v jejich životě. Dle Tajanovské (2018) soustředí sociální práce v současné době svou pozornost právě na individualitu klienta a jeho podporu ze strany veškerého personálu, který se na péči o klienta podílí. Ukázalo se, že především zaměstnanci úseku A berou také, vedle svých potřeb, velmi v potaz potřeby svých klientů. I proto je pro ně velmi důležitá jejich zpětná vazba, jak se ukázalo na základě výzkumu.

Každý člověk je sociální bytostí, obklopuje se tak sítí sociálních kontaktů (Poláčková, 2019). Jedná se o rodinu, ale také osoby, s nimiž se jedinec setká v průběhu svého života a s nimiž může utvořit i dlouhodobé vztahy, dodává autorka. Poláčková (2019) dále konstatuje, že kvalita a intenzita sociálních kontaktů je u každého jedince individuální, tudíž i jejich uspokojování potřeb v této oblasti se liší. Zatímco mezi sociální potřeby zaměstnanců daného zařízení patří dobrý kolektiv na pracovišti, tyto potřeby jsou u klientů chráněného bydlení uspokojovány na základě vztahů s ostatními uživateli zařízení, tj. na základě přátelství.

Výzkum odhalil, že potřeby zaměstnanců a klientů se liší pouze minimálně. Spíš než potřeby samotné, se liší jejich kontext uspokojování v životě informantů. Výsledky tak potvrzují tvrzení Šamánkové et al. (2011), která též spatřuje rozdíly spíše ve způsobech a prostředcích vedoucích k uspokojení potřeb než v potřebách samotných. V souvislosti se zařízením se u zaměstnanců jedná o potřeby související s pracovním prostředím, kdežto u klientů jsou tyto potřeby spojeny s jejich běžným životem, v tomto případě v organizaci. Dalo by se říci, že jejich potřeby jsou uspokojovány v závislosti na jejich společenské příslušnosti, jak uvádí Šamánková (2011). Dle ní může uspokojování potřeb záviset např. také na věku jedinců či momentální životní etapě, ve které se nacházejí.

Závěr

Potřeby jsou nedílnou součástí každého člověka. Jejich uspokojení je však velmi individuální. Dochází k němu na základě hierarchie – tj. od fyziologických potřeb až po potřeby seberealizace. Potřeby vychází také z dané oblasti či životní fáze, ve které se jedinec nachází – např. potřeby ve školním prostředí, v pracovním prostředí, v rámci osobního života aj.

Výzkum k diplomové práci proběhl na základě zakázky od vrcholového manažera daného zařízení, kde byl uskutečněn. Jeho cíli v rámci diplomové práce bylo zjistit potřeby zaměstnanců daného zařízení a potřeby klientů chráněného bydlení daného zařízení.

V rámci výzkumu byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie spolu s metodou dotazování a technikou polostrukturovaného rozhovoru. Data byla zpracována pomocí otevřeného a axiálního kódování v programu Atlas.ti 7. Následně byla užitá metoda kontrastování za účelem porovnání dat získaných od zaměstnanců jednotlivých třech úseků a dat zaměstnanců s daty klientů. Výsledky byly následně interpretovány a doplněny schémata, vytvořenými prostřednictvím Atlas.ti 7, pro lepší orientaci v jejich rámci.

Ve snaze získat odpovědi na uvedené cíle, byly stanoveny tři výzkumné otázky.

První výzkumná otázka zněla: „*Existují rozdíly v potřebách zaměstnanců v rámci třech vybraných úseků?*“ Výzkum odhalil společné i rozdílné potřeby zaměstnanců napříč třemi vybranými úseky. Mezi společné potřeby zaměstnanců všech třech úseků patří dobrý kolektiv a klid na práci. Vedle nich jsou pro zaměstnance úseku A velmi důležité také potřeby jejich klientů či dostatek práce. Zaměstnanci úseku B naopak potřebují ke své spokojenosti především dobré vedení ze strany vrcholového managementu. V rámci úseku C výzkum odhalil potřeby zaměstnanců, za které považují především podporu ze strany středního managementu a dobrou komunikaci s ním. Výzkum dále odhalil potřeby, které zaměstnanci postrádají či považují za nedostatky v rámci jejich pracovního výkonu, jedná se např. o nevyhovující podmínky autobusové dopravy, komunikaci se středním managementem či komunikaci se zřizovatelem zařízení.

Druhá výzkumná otázka zněla: „*Jaké potřeby mají klienti žijící v chráněném bydlení?*“ Výzkum přinesl odpovědi na uvedenou otázku. Ukázalo se, že klienti chráněného

bydlení jsou v daném zařízení velmi spokojeni. Mezi jejich potřeby patří příjemné prostředí organizace i jejího okolí, přátelství s uživateli, vlastnění domácích mazlíčků či setkávání s veřejností v rámci akcí pořádaných organizací. U všech těchto potřeb dochází dle klientů ze strany zařízení k jejich uspokojení. Klienti dále ke své spokojenosti potřebují školní docházku či pracovní uplatnění, a to ať v rámci organizace či mimo ni, těchto potřeb se jim též dostává. Jako velmi podstatnou se ukázala potřeba klientů v podobě možnosti individuálního bydlení. Mnoho z nich uvedlo v souvislosti s jejich spokojeností v zařízení právě skutečnost, že mají svůj vlastní pokoj. Tato potřeba je tudíž u klientů v rámci zařízení též uspokojována. Pomocí výzkumu bylo dále zjištěno, že někteří klienti by si uměli představit bydlení mimo organizaci za určitých podmínek, některým však stojí v cestě opatrovník. Jiní si však život mimo zařízení již představit neumí a chtějí setrvat v rámci organizace i nadále. Výzkum přinesl pouze malé množství nedostatků, které klienti spatřují v souvislosti se zařízením, těmi jsou absence obchodu, kulturního a společenského vyžití či lékařů.

Třetí výzkumná otázka zněla: „*V čem se liší potřeby zaměstnanců a klientů?*“ Výzkum odhalil, že potřeby zaměstnanců a klientů chráněného bydlení daného zařízení se příliš neliší. Liší se pouze kontext, v rámci, kterého dochází k jejich uspokojování. Zatímco u zaměstnanců se jedná o potřeby spjaté s jejich pracovním prostředím, u klientů vychází tyto potřeby z jejich běžného života, v tomto případě v zařízení.

Výsledky výzkumu poslouží jako přímá zpětná vazba vrcholovému managementu, pro který byl výzkum připraven a proveden na zakázku. Výsledná data prezentují vrcholovému manažerovi potřeby zaměstnanců a klientů chráněného bydlení v rámci jeho zařízení. Na základě dat může dojít k zachování či zlepšení kladného uspokojování potřeb a naopak k omezení či eliminaci v rámci vnímaných nedostatků.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BARTOŠOVÁ, H., BARTOŠ, J., 2011. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje. 158 s. ISBN 978-80-87174-08-1.
3. BAKKER, R.M., 2010. Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 12(4), 466-86, doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00281.x.
4. BAKKER, R.M. et al., 2016. Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems. *Organization Studies*. 37(12), 1703-19, doi: 10.1177/0170840616655982.
5. BARTÁK, J., DEMJANENKO, M., 2021. *Sociální andragogika: andragogika v procesu socializace člověka*. Praha: Grada. 292 s. ISBN 978-80-247-3997-7.
6. BASU, A., FAUST, L., 2013. *Umění úspěšné komunikace: jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Praha: Grada. 112 s. ISBN 978-80-247-5032-3.
7. BENDL, S., 2015. *Vychovatelství: učebnice teoretických základů oboru*. Praha: Grada, 312 s. ISBN 978-80-247-4248-9.
8. BENDOVIÁ, P., ZIKL, P., 2011. *Dítě s mentálním postižením ve škole*. Praha: Grada. 144 s. ISBN 978-80-247-3854-3.
9. BĚLOHLÁVEK, F., 2008. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
10. BOXALL, P.F., PURCELL, J., 2016. *Strategy and human resource management*. 4. issue. London: Palgrave Macmillan. 353 p. ISBN 978-11-374-0763-4.
11. BRATTON, J., GOLD, J., 2017. *Human resource management: theory and practice*. 6. issue. London: Palgrave Macmillan. 660 p. ISBN 978-11-375-8668-1.
12. ČERNÁ, M. et al., 2009. *Česká psychopedie: speciální pedagogika osob s mentálním postižením*. Praha: Karolinum. 222 s. ISBN 978-80-246-1565-3.
13. DEPOO, L., 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart. 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.
14. DEPOO, L. et al., 2021. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 145 s. ISBN 978-80-88330-20-2.

15. *Děti se zdravotním postižením a osoby se zdravotním postižením žijící mimo soukromé domácnosti*, 2018, 2019. [online]. ČSÚ. [cit. 2022-06-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/130887156/26002319.pdf/4285473c-ec3e-4725-bf09-5860ee0f9757?version=1.1>
16. DOLEŽAL, J., 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
17. DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J., 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
18. DUŠEK, K., VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, A., 2015. *Diagnostika a terapie duševních poruch*. 2., přepracované vydání. Praha: Grada. 648 s. ISBN 978-80-247-4826-9.
19. ERIKSON, E.H., 2002. *Dětství a společnost*. Praha: Argo. 387 s. ISBN 80-7203-380-8.
20. HALE, A.J. et al., 2018. Adapting Maslow's Hierarchy of Needs as a Framework for Resident Wellness. *Teaching and Learning in Medicine*. 31(1), 109-18, doi: 10.1080/10401334.2018.1456928.
21. HOPPER, E., 2020. *Maslow's Hierarchy of Needs Explained* [online]. New York: ThoughtCo. [cit. 2022-06-25]. Dostupné z: <https://www.thoughtco.com/maslows-hierarchy-of-needs-4582571>
22. HORÁKOVÁ-HOSKOVCOVÁ, S., 2006. *Psychická odolnost předškolního dítěte*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 80-247-1424-8.
23. CHIPULU, M. et al., 2019. A dimensional analysis of stakeholder assessment of project outcomes. *Production Planning & Control*. 30(13), 1072-90, doi: 10.1080/09537287.2019.1567859.
24. JIŘINCOVÁ, B., 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. 142 s. ISBN 978-80-247-1708-1.
25. KAINRÁTHOVÁ, R., 2017. Kapitola nejen pro rodinné pečující. In: HAUKE, M., PEŠLOVÁ, R., KAINRÁTHOVÁ, R. *Když do života vstoupí demence aneb Praktický průvodce péčí o osoby s demencí nejen v domácím prostředí*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, s. 233-68. ISBN 978-80-906320-7-3.
26. KAPLAN, A., 2021. *Pohybová neúspěšnost u žáků mladšího školního věku*. Praha: Karolinum. 386 s. ISBN 978-80-246-4562-9.
27. KERZNER, H., 2017. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 12. issue. Hoboken: Wiley. 848 p. ISBN 978-1-119-16535-4.

28. KŘIVOHLAVÝ, J., 2011. Koncept lidských potřeb a jejich kontext. In: KALVACH, Z. et al. *Křehký pacient a primární péče*. Praha: Grada, s. 31-33. ISBN 978-80-247-4026-3.
29. KUKLA, L. et al., 2016. *Sociální a preventivní pediatrie v současném pojetí*. Praha: Grada. 456. ISBN 978-80-247-3874-1.
30. KUNHARTOVÁ, M., 2022. *Charakteristika kombinovaného postižení*. [online]. Praha: Šance dětem [cit. 2022-07-02]. Dostupné z: <https://sancedetem.cz/charakteristika-kombinovaneho-postizeni>
31. LECHTA, V., 2010. *Základy inkluzivní pedagogiky: dítě s postižením, narušením a ohrožením ve škole*. Praha: Portál, 440 s. ISBN 978-80-7367-679-7.
32. LUNDIN, R.A. et al., 2015. Chapter 3 – managing in project society. In LUNDIN, R.A., MIDLER, C., SYDOW, J., EKSTEDT, E., ARVIDSSON, N., BRADY, T. (eds). *Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 80-128. ISBN 978-1-107-07765-2.
33. MAGRETTA, J., 2012. *What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business*. New York: Free Press. 256 p. ISBN 978-07-4320-319-7.
34. MALÍKOVÁ, E., 2011. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada, 328 s. ISBN 978-80-24731-48-3.
35. MARKOVÁ, E. et al., 2006. *Psychiatrická ošetrovatelská péče*. Praha: Grada. 352 s. ISBN 80-247-1151-6.
36. MAŠTALÍŘ, J., 2021. *Kam dál?: ukončování školní docházky a plánování přechodu u žáků se speciálními vzdělávacími potřebami*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 298 s. ISBN 978-80-244-5953-0.
37. MATĚJČEK, Z., 2004. *Prvních 6 let ve vývoji a výchově dítěte*. Praha: Grada. 184 s. ISBN 80-247-0870-1.
38. MATOUŠEK, O., KODYMOVÁ, P., KOLÁČKOVÁ, J. (eds), 2010. *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. 2. vydání. Praha: Portál. 352 s. ISBN 978-80-7367-810-0.
39. MATOUŠEK, O., 2013. *Metody a řízení sociální práce*. 3. vydání. Praha: Portál. 400 s. ISBN 978-80-262-0213-4.
40. MAYLOR, H., 2018. Old theories, new contexts: extending operations management theories to projects. *International Journal of Operations & Production Management*. 38(6), 1274-88, doi: 10.1108/IJOPM-06-2018-781.
41. *MKN-10 2022, F70-F79 – Mentální retardace*, 2022. [online]. ÚZIS. [cit. 2022-07-01]. Dostupné z: <https://mkn10.uzis.cz/prohlizec/F70-F79>

42. MOLEK, J., 2019. *Řízení organizací sociální práce: vybrané problémy z oblasti marketingu a managementu*. České Budějovice: ZSF JU. 258 s. ISBN 978-80-7394-732-3.
43. OJIAKO, U. et al., 2015. Heterogeneity and perception congruence of project outcomes. *Production Planning & Control*. 26(11), 858-73, doi: 10.1080/09537287.2014.994684.
44. OREL, M., 2016. *Psychopatologie: nauka o nemocech duše*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 344 s. ISBN 978-80-247-5516-8.
45. OREL, M. et al., 2020. *Psychopatologie: nauka o nemocech duše*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 432 s. ISBN 978-80-271-2529-6.
46. PARVAN, K. et al., 2015. Inter-phase feedbacks in construction projects. *Journal of Operations Management*. 39-40(1), 48-62, doi: 10.1016/j.jom.2015.07.005.
47. PEŠOVÁ, I., ŠAMALÍK, M., 2006. *Poradenská psychologie pro děti a mládež*. Praha: Grada. 150 s. ISBN 80-247-1216-4.
48. PLAMÍNEK, J., 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 208 s. ISBN 9788027106295.
49. PLEVOVÁ, I., SLOWIK, R., 2010. *Komunikace s dětským pacientem*. Praha: Grada. 256 s. ISBN 978-80-247-2968-8.
50. *Pohyb obyvatelstva – rok 2018*, 2019. [online]. ČSÚ. [cit. 2022-06-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-rok-2018>
51. POLÁČKOVÁ, I. et al., 2019. *Metodika sociální práce v sociální bydlení: nejčastější oblasti podpory klientů v sociálním bydlení* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2022-06-25]. Dostupné z: http://www.socialnibydeni.mpsv.cz/images/soubory/metodiky/Nej%C4%8Dast%C4%9Bj%C5%A1%C3%AD_oblasti_podpory_klient%C5%AF_v_SB.pdf
52. PROCHÁZKA, R., 2014. *Teorie a praxe poradenské psychologie*. Praha: Grada. 256 s. ISBN 978-80-247-4451-3.
53. PUGNEROVÁ, M. et al., 2019. *Psychologie: pro studenty pedagogických oborů*. Praha: Grada. 280 s. ISBN 978-80-271-0532-8.
54. SLOWÍK, J., 2016. *Speciální pedagogika*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 168 s. ISBN 978-80-271-0095-8.
55. SLOWÍK, J., 2022. *Inkluzivní speciální pedagogika*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-271-3010-8.

56. ŠAMÁNKOVÁ, M., 2011. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. Praha: Grada. 136 s. ISBN 978-80-247-3223-7.
57. ŠÁMALOVÁ, K., 2016. *Šance na dosažení vysokoškolského vzdělání v populaci osob se zdravotním postižením*. Praha: Karolinum. 162 s. ISBN 978-80-246-3469-2.
58. TAJANOVSKÁ, A., 2018. Rozvoj a podpora celoživotního vzdělávání sociálních pracovníků optikou profesního svazu sociálních pracovníků v sociálních službách. *Fórum sociální práce*. 16 (1), 63-70. ISSN 2336-6664.
59. TEGZE, J., 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
60. TOMAN, M., 2016. *Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?* Praha: Management Press. 244 s. ISBN 978-80-7261-427-1.
61. URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
62. VALENTA, M. et al., 2018. *Mentální postižení. 2., přepracované a aktualizované vydání*. Praha: Grada. 392 s. ISBN 978-80-271-0378-2.
63. VAŠEK, Š., 2005. *Základy speciální pedagogiky*. Praha: Univerzita J. A. Komenského. 142 s. ISBN 80-86723-13-6.
64. VÁGNEROVÁ, M., 2014. *Současná psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál. 816 s. ISBN 978-80-262-0696-5.
65. VEBER, J., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualizované vydání*. Praha: Management Press. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
66. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2013. *Moderní management v teorii a praxi. 3., rozšířené vydání*. Praha: Management Press. 360 s. ISBN: 978-80-726-1232-1.
67. *Výběrové šetření osob se zdravotním postižením v roce 2018, 2019*. [online]. ČSÚ. [cit. 2022-06-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/90600407/26000619.pdf/b1d5a2b3-a309-4412-a962-03d847d3d1a0?version=1.5>
68. *World report on disability*, 2011. Geneva: World Health Organization. 350 p. ISBN 978-92-415-6418-2.
69. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, 2006. In: *Sbírka zákonů České republiky*. částka 37, s. 1257-89. ISSN 1211-1244.

70. ZIKL, P., 2022. *Motorika dětí s lehkým mentálním postižením*. Praha: Karolinum. 198 s. ISBN 978-80-246-5015-9.
71. 10. revize Mezinárodní klasifikace nemocí (MKN-10), 2021. [online]. ÚZIS. [cit. 2022-06-23]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/index.php?pg=registry-sber-dat--klasifikace--mezinarodni-klasifikace-nemoci-mkn-10#publikace>

Přílohy

Obrázek 1 Maslowova hierarchie (pyramida) potřeb	21
Příloha 1 Podklad k polostrukturovanému rozhovoru – zaměstnanci	132
Příloha 2 Podklad k polostrukturovanému rozhovoru – klienti chráněného bydlení ...	133
Příloha 3 Podklad k polostrukturovanému rozhovoru – vrcholový manažer	134
Příloha 4 Informovaný souhlas s účastí na výzkumu	135
Schéma 1 Potřeby zaměstnanců daného zařízení	49
Schéma 2 Potřeby postrádané zaměstnanci daného zařízení	55
Schéma 3 Pozitiva vnímaná zaměstnanci daného zařízení	62
Schéma 4 Nedostatky práce vnímané zaměstnanci daného zařízení	71
Schéma 5 Příčiny nedostatků práce dle zaměstnanců daného zařízení.....	79
Schéma 6 Důsledky nedostatků práce dle zaměstnanců daného zařízení.....	85
Schéma 7 Možná řešení nedostatků práce dle zaměstnanců daného zařízení	90
Schéma 8 Fungování organizace po změně dle zaměstnanců daného zařízení	96
Schéma 9 Spokojenost klientů chráněného bydlení daného zařízení	99
Schéma 10 Nedostatky zařízení vnímané klienty chráněného bydlení.....	103
Schéma 11 Pohled klientů chráněného bydlení na bydlení mimo zařízení	106
Schéma 12 Potřeby zaměstnanců vs. potřeby klientů daného zařízení.....	109
Tabulka 1 Časový harmonogram výzkumu	41
Tabulka 2 Informanti – zaměstnanci	44
Tabulka 3 Informanti – klienti	45
Tabulka 4 Informant – vrcholový management.....	45
Tabulka 5 SWOT analýza z pohledu vrcholového managementu zařízení	113
Tabulka 6 SWOT analýza z pohledu zaměstnanců zařízení	114
Tabulka 7 SWOT analýza z pohledu klientů chráněného bydlení daného zařízení	115
Tabulka 8 Shodné výsledky SWOT analýz	116

Výzkumná otázka (VO1, VO3): <i>„Existují rozdíly v potřebách zaměstnanců v rámci třech vybraných úseků?“</i> <i>„V čem se liší potřeby zaměstnanců a klientů?“</i>	
Ukazatele	Otázky k rozhovoru
<i>Potřeby v rámci práce</i> <i>Postrádané potřeby v rámci práce</i> <i>Pozitiva práce</i> <i>Nedostatky práce</i> <i>Příčiny nedostatků</i> <i>Důsledky nedostatků</i> <i>Řešení nedostatků</i> <i>Fungování organizace po změně</i>	1. <i>Co potřebujete, abyste byl/a v práci spokojený/á?</i> 2. <i>Co v práci postrádáte?</i> 3. <i>Jaká jsou pozitiva práce v této organizaci?</i> 4. <i>Jaké nedostatky spatřujete v rámci práce v této organizaci?</i> 5. <i>Proč tomu tak je?</i> 6. <i>K čemu to vede?</i> 7. <i>Co by se dalo udělat, aby to bylo jinak? Co pro to může udělat vedení/ostatní zaměstnanci/Vy sám/sama?</i> 8. <i>Jak to bude vypadat po změně? Kdybyste si představil/a, že zařízení funguje perfektně, jak by to (tedy) vypadalo?</i>

Zdroj: Vlastní výzkum

Výzkumná otázka (VO2, VO3): <i>„Jaké potřeby mají klienti žijící v chráněném bydlení?“</i> <i>„V čem se liší potřeby zaměstnanců a klientů?“</i>	
Ukazatele	Otázky k rozhovoru
<i>Spokojenost v rámci zařízení</i> <i>Nedostatky v rámci zařízení</i> <i>Změna k horšímu</i> <i>Zlepšení</i> <i>Pohled na bydlení mimo organizaci</i>	<i>1. Jak se ti/Vám tady v zařízení líbí?</i> <i>2. Co se ti/Vám tu nelíbí?</i> <i>3. Kdy to bylo lepší?</i> <i>4. Kdy se to změnilo?</i> <i>5. Co by sis/byste si přál/a, abys/te byl/a ještě šťastnější?</i> <i>6. Co by mohlo vedení (myšlen vrcholový manažer) /zaměstnanci/ty/Vy sám/sama udělat pro to, abys/te byl/a šťastnější?</i> <i>7. Jak si umíš/te představit bydlet ve vlastním bydlení v jiné/m obci/městě? Případně v jiném zařízení?</i>

Zdroj: Vlastní výzkum

SWOT analýza z pohledu vrcholového manažera daného zařízení	
Ukazatele	Otázky k rozhovoru
<i>silné stránky zařízení</i>	1. <i>Co považujete za silné stránky organizace?</i>
<i>slabé stránky zařízení</i>	2. <i>Co považujete za slabé stránky organizace?</i>
<i>příležitosti</i>	3. <i>Jaké slabé stránky organizace nemůžete sama ovlivnit?</i>
<i>hrozby</i>	4. <i>V čem vidíte naopak příležitost/i pro organizaci?</i>
	5. <i>Z čeho máte v rámci organizace obavy? Co vnímáte jako hrozbu/y pro organizaci?</i>

Zdroj: Vlastní výzkum

Informovaný souhlas s účastí ve výzkumu

Já,, tímto potvrzuji, že jsem byl/a seznámen/a s výzkumem, jeho účelem i průběhem v rámci zařízení, který slouží pro účely zpracování praktické části diplomové práce "*Analýza potřeb vybraného zařízení pro klienty s mentálním či kombinovaným postižením*" studentky 2. ročníku programu Management sociální práce v organizacích Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Bc. Elišky Maceškové.

Souhlasím s nahráváním rozhovoru pomocí audio zařízení pro účely jeho následného přepisu sloužícímu ke zpracování dat v rámci výzkumu.

Byl/a jsem seznámen/a se zárukou anonymity mé osoby i uživatelů zmíněných během rozhovoru v rámci výzkumu a informován/a o způsobu uveřejnění identit ve výsledcích výzkumu.

Byla jsem poučen/a o tom, že mohu od účasti na výzkumu kdykoli odstoupit. Potvrzuji, že mé podílení se na něm je čistě dobrovolné. Studentka mi zaručila použití zjištěných dat výhradně za účelem zpracování její diplomové práce.

Všechny osobní údaje budou zpracovány v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES.

Dne.....

Podpis.....

Seznam zkratk

A	úsek A daného zařízení
B	úsek B daného zařízení
C	úsek C daného zařízení
ČSÚ	Český statistický úřad
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
ICD-10	International Classification of Diseases 10 th Revision
IK1-IK9	informant klient č. 1–informant klient č. 9
I1-I21	informant č. 1–informant č. 21
IQ	intelligenční kvocient
MKF	Mezinárodní klasifikace funkčních schopností, disability a zdraví
MKN-10	Mezinárodní klasifikace nemocí-desátá decenální revize
RZS	rychlá záchranná služba
SIS	Škála stanovení míry podpory
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky České republiky
VM	vrcholový manažer
X, x	anonymizace konkrétní osoby, místa
xy	anonymizace konkrétního místa
Y, y	anonymizace konkrétní osoby, místa
Z	anonymizace konkrétní osoby
VO1/2/3	výzkumná otázka č. 1/2/3
WHO	World Health Organization (Světová zdravotnická organizace)