

# **Klima na pracovišti v organizacích poskytujících sociální služby**

Bc. Ivana Sýkorová

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav pedagogických věd  
akademický rok: 2012/2013

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ivana Sýkorová**  
Osobní číslo: **H11426**  
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Klima na pracovišti v organizacích poskytujících sociální služby**

Zásady pro vypracování:

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury.**  
**Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti organizačního chování a sociálních služeb.**  
**Příprava metodiky výzkumné části.**  
**Realizace kvalitativního výzkumu metodou rozhovorů.**  
**Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.**  
**Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

**BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.**

**ČÁMSKÝ, P., J. SEMBDNER a D. KRUILOVÁ. Sociální služby v ČR v teorii a praxi. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0027-7.**

**MATOUŠEK, Oldřich a kol. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8.**

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Jana Kitliňská, Ph.D.**

Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce:

**30. listopadu 2012**

Termín odevzdání diplomové práce:

**26. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 14. února 2013

  
doc. Ing. Aněžka Lengalová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

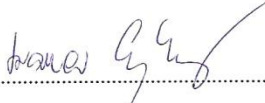
Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně .....10.4.2013.....

..........

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odporčí-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce v teoretické části charakterizuje pracovní vztahy v organizaci, klima a kulturu organizace, popisuje specifika činnosti a specifika výkonu činnosti zaměstnanců v organizacích poskytujících sociální služby. V praktické části je popsán kvalitativní výzkum. Cílem výzkumu bylo zjistit, jak zaměstnanci pracující v organizacích poskytujících sociální služby vnímají klima na svém pracovišti.

Klíčová slova: klima organizace, kultura organizace, sociální služby, pracoviště, pracovní vztahy, lidské zdroje

## **ABSTRACT**

In the theoretical part of the thesis, work relationships, organizational climate and culture are characterized; it describes the specifics of activities and the specifics of employee performance in organizations providing social services. The qualitative research is described in the analytical part. The aim of the research was to find out how employees of organizations providing social services perceive the social climate of their workplace.

Keywords: organizational climate, organizational culture, social services, workplace, work relationships, human resources

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Mgr. Janě Kitliňské, Ph.D. za ochotu, odborné rady a inspirující vedení mé diplomové práce.

Velký dík patří všem informantům, kteří byli ochotni věnovat mi svůj čas a přispět svou vstřícností a otevřeností ke vzniku této práce.

Své rodině děkuji za trpělivost, pomoc a podporu, kterou mi poskytovala po celou dobu mého studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 LIDÉ V ORGANIZACI.....</b>	<b>12</b>
1.1    DEFINICE ORGANIZACE .....	12
1.2    KULTURA ORGANIZACE.....	14
1.2.1    Prvky organizační kultury .....	15
1.2.2    Klasifikace kultury organizace.....	16
1.3    KLIMA ORGANIZACE.....	18
1.3.1    Faktory klimatu organizace.....	20
1.3.2    Typy klimatu organizace.....	20
1.3.3    Posuzování klimatu organizace.....	21
1.4    VÝZKUM KLIMATU ORGANIZACE.....	24
1.4.1    Výzkumné metody .....	24
<b>2 VZTAHY V ORGANIZACI.....</b>	<b>26</b>
2.1    SKUPINY A TÝMY V ORGANIZACI.....	27
2.1.1    Sociální klima.....	28
2.1.2    Sociální atmosféra.....	29
2.1.3    Skupinové normy .....	31
2.2    KOMUNIKACE.....	32
2.3    KONFLIKTY .....	33
<b>3 ORGANIZACE POSKYTUJÍCÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY .....</b>	<b>36</b>
3.1    SPECIFIKA ORGANIZACÍ POSKYTUJÍCÍCH SOCIÁLNÍ SLUŽBY .....	37
3.1.1    Transformace po roce 1989.....	38
3.1.2    Standardy kvality sociálních služeb .....	39
3.2    LIDSKÉ ZDROJE V ORGANIZACÍCH POSKYTUJÍCÍCH SOCIÁLNÍ SLUŽBY .....	40
3.2.1    Předpoklady pro výkon činnosti.....	40
3.2.2    Personální management .....	41
3.2.3    Úloha managementu při zajišťování efektivity.....	42
3.2.4    Interní vztahy .....	44
3.3    KULTURA ORGANIZACÍ POSKYTUJÍCÍCH SOCIÁLNÍ SLUŽBY .....	45
3.4    SPECIFIKA VÝKONU ČINNOSTI V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	47
3.4.1    Hodnoty a etika v pomáhajících profesích.....	47
3.4.2    Ohrožení syndromem vyhoření.....	48
3.4.3    Podpora pomocí supervize .....	49
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>51</b>
<b>4 METODOLOGIE VÝZKUMU.....</b>	<b>52</b>
4.1    CÍL VÝZKUMU .....	52
4.2    VOLBA METODY A TECHNIKY SBĚRU DAT.....	52
4.3    STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO SOUBORU .....	54
4.3.1    Průběh sběru dat.....	55



4.4	ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT .....	56
4.5	OTEVŘENÉ KÓDOVÁNÍ.....	57
4.5.1	Analýza dat.....	57
4.5.2	Shrnutí výsledků otevřeného kódování .....	92
4.6	AXIÁLNÍ KÓDOVÁNÍ .....	94
4.6.1	Analýza výsledků axiálního kódování .....	94
4.6.2	Paradigmatický model axiálního kódování .....	98
4.7	SELEKTIVNÍ KÓDOVÁNÍ .....	98
4.7.1	Vyložení kostry příběhu .....	99
4.7.2	Analýza výsledků selektivního kódování.....	100
4.7.3	Paradigmatický model selektivního kódování .....	102
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>110</b>

## ÚVOD

Poskytování sociálních služeb v České republice patří mezi oblasti, o kterých by se mohlo říci, že si teprve vytvářejí svou podobu. Transformace sociální sféry nabídla po roce 1989 spouště lidem seberealizaci při pomáhání potřebným. Pole působnosti v sociální oblasti je velmi široké. Jeho živelnému provozování byly v roce 2006 vytyčeny mantinely v podobě zákona o sociálních službách. Osoby s různým typem znevýhodnění, s postižením či nacházející se v mimořádné životní situaci, se mohou spolehnout na dostatečnou podporu, jelikož organizace poskytující sociální služby se staly přirozenou součástí fungování společnosti.

Zatímco prioritou komerčních subjektů je dosahování zisku, sektor sociální pokládá za smysl své činnosti pozitivní změnu v životě klienta. Jedním z nejdůležitějších činitelů úrovně kvality poskytování sociálních služeb jsou zaměstnanci. Ve své práci jsem se tedy zaměřila na téma pracovních a mezilidských vztahů v prostředí sociálních služeb. Zajímalo mě, jak vnímají klima na svém pracovišti zaměstnanci různých organizací, které spojuje stejný předmět činnosti.

Práce je rozdělena do tří kapitol. Úvodní část je zaměřena na definování podmínek vzniku organizace a význam sociálních podmínek práce pro člověka v organizaci. Je popsána kultura organizace, jsou vyjmenovány její prvky a uvedeny nejznámější klasifikace. Podrobně jsou charakterizovány teoretické poznatky o klimatu organizace, faktory, které na klima působí, typy klimatu a zmíněny jsou metody výzkumů klimatu organizace.

Ve druhé kapitole jsou charakterizovány pracovní vztahy, zejména vztahy ve skupinách a týmech a popsáno je sociální klima, které se uvnitř skupin na pracovišti vytváří. Nedílnou součástí pracovního života je komunikace a zmíněny jsou zdroje a následky konfliktů.

Třetí kapitola je souhrnem informací o organizacích poskytujících sociální služby a neziskových organizacích. Jsou zde popsána specifika, kterými se odlišují od organizací komerčních, a prostor je částečně věnován problematice lidských zdrojů.

Čtvrtá kapitola je věnována kvalitativnímu výzkumu. Sběr dat jsem provedla metodou polostrukturovaných rozhovorů a jejich analýzu metodou zakotvené teorie.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 LIDÉ V ORGANIZACI

Mezi různými činnostmi člověka má práce nejzávažnější místo. Pracovní činnost je významným faktorem vývoje osobnosti člověka, umožňuje mu přetvářet prostředí, ve kterém žije či měnit podmínky vlastní existence. (Provazník a kol., 2002, s. 47)

Podle Nového a kol. (2006, s. 204) je práce z filozofického hlediska chápána jako vědomá činnost člověka, zaměřená na vytváření určitých hodnot. Pracovní činnost je vždy uskutečňována v určitém společenském prostředí.

### 1.1 Definice organizace

Podle Scheina (1969, s. 13) idea organizace vznikla z faktu, že jedinec sám není schopen realizovat všechny své potřeby a přání, nemá dostatek schopností, sil, času nebo vytrvalosti, a proto dospěl k názoru, že se musí spolehnout na pomoc druhých, aby své potřeby uspokojil. Když několik lidí spojí své síly, zjistí, že mohou dokázat více, než by dokázal každý sám.

„Organizace je strukturovaná sociální skupina se zacílenou, plánovanou, koordinovanou a účelně řízenou společnou, nicméně funkčně diferencovanou činností“ (Nakonečný, 2005, s. 12).

Dědina a Cejthamr (2005, s. 26) definují organizaci jako propojení čtyř organizačních komponent: lidí, práce, informací, technologií. Tyto komponenty mají svůj určitý řád, systém a jsou protknuty procedurami, které jsou pro výkonnost organizace rozhodující. Nenažde-li se vhodný soulad organizačních komponent, dochází v organizaci k disproporcím, konfliktům, organizace je nevýkonná, koordinace a kooperace mezi lidmi, skupinami a organizačními jednotkami je obtížná.

Pracovní definicí charakterizuje organizaci Schein (1969, s. 15): „Organizace je racionální koordinace činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti.“

Nový a kol. (2006, s. 113) organizaci ve smyslu sociální organizace definuje následujícími znaky: dělba moci a hierarchie moci, existence jednoho, nebo více mocenských center, která kontrolují chod organizace a možnost substituce členů organizace beze změny organizace jako celku.

Náplní činnosti organizací je práce, „specificky lidská účelová aktivita, převážně fyzická nebo psychická či kombinovaná, jejímž cílem je tvorba materiálních a duchovních hodnot“ (Nakonečný, 2005, s. 100). Pro většinu lidí je pojem práce spojován s prostředkem výdělkem, tedy především jako zdroj obživy. Práce je ale také činnost společenská, sociální. Práce nejen hodnoty produkuje, ale zhodnocuje i pracujícího samotného, je zdrojem jeho pozitivního sebehodnocení, pokud je přiměřená jeho schopnostem a zájmům, respektuje jeho důstojnost a je dobře odměňována. (Nakonečný, 2005, s. 100-106)

„Pracovní prostředí je třeba záměrně upravovat tak, aby optimálně působilo na lidské smysly a jejich prostřednictvím na jednání, myšlení a city člověka. Je třeba zajišťovat nejvhodnější a člověku nejpříjemnější pracovní podmínky, které by umožňovaly vysokou produktivitu lidské práce a současně pracovní pohodu. Pracovní pohodou se rozumí souhrn hodnot a parametrů charakterizujících pracovní prostředí a příznivě působících na činnost člověka a též příznivě subjektivně hodnocených.“ (Štikar, 2003, str. 47)

Význam sociálních podmínek práce je dle Provazníka a kol. (2002, s. 171-172) nesporný, podstatně zvyšují celkovou pracovní spokojenost i adaptabilitu pracovníků vůči některým nepříznivým podmínkám práce, což se obvykle příznivě odráží v jejich pracovní výkonnosti. K dílčím faktorům sociálních podmínek práce patří především sociální a interpersonální vztahy, sociální styk, sociální klima na pracovišti a sociální normy, tradice a hodnoty dané organizace.

Každá organizace má své specifické prostředí a vyznačuje se určitým klimatem, kterým se od jiné odlišuje. Vztahuje se k organizaci, provozu nebo oddělení, nikoliv k pracovnímu místu nebo pozici. Klima není možné přímo pozorovat nebo měřit. Organizační klima lze podle většiny badatelů považovat za znak organizace. (Grecmanová, 2008, s. 12).

Podle Armstronga (2007, s. 259) se termín „klima (atmosféra) organizace“ poněkud zaměňuje s kulturou organizace a už se vedlo mnoho diskusí o tom, co tyto pojmy odlišuje. Podle Arnolda et al. (2007, s. 402) klima organizace se týká toho, jak zaměstnanci vnímají fungování jejich organizace, zatímco kultura se týká hodnot, předpokladů a norem, které sdílí členové organizace a které mají vliv na chování jednotlivce a kolektivu.

„Kultura zahrnuje do jisté míry sdílené normy, přesvědčení, rituály, hodnoty, pravidla apod. Klima je emoční reakcí na kulturu.“ (Ježek, 2004, in Grecmanová, 2008, s. 27)

Nejsnadnější je považovat za klima organizace to, jak lidé vnímají kulturu v organizaci (Armstrong, 2007, s. 259).

## 1.2 Kultura organizace

Kvalita zaměstnaneckých vztahů je úrovní firemní kultury silně ovlivněna. Kultura pomáhá členům organizace lépe pochopit a plnit zaměstnaneckou roli. Nadefinované firemní hodnoty sdělují požadavek organizace na pracovní jednání zaměstnanců. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 206)

Podle Armstronga (2007, s. 258) kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.

Lukášová a kol. (2004, s. 22) chápe organizační kulturu jako:

- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.

Schein (1992) definoval organizační kulturu jako „soubor společně sdílených představ, které si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit“ (in Bělohlávek, Šuleř a Košťan, 2001, s. 77).

Firemní kultura má výrazný a dlouhodobý vliv na celkovou efektivitu organizace. Aby kultura plnila svůj účel, musí být dostatečně silná a jednotná, musí zapadat do přijaté strategie a musí účinně vést k dosažení cílů. (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 181)

Podle Lukášové a kol. (2004, s. 32-33) se silou organizační kultury rozumí, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je organizační kultura silná a výrazně ovlivňuje fungování organizace. Je-li organizační kultura slabá, znamená to, že členové sdílejí společné prvky jen v malé míře.

Organizační kultura má normativní význam. Určuje, jaké chování se očekává od členů organizace, jaké chování bude postihováno a jaké oceňováno. Jsou-li tato kritéria jasná a jednoznačná a jsou-li přijímána velkou většinou členů organizace, jedná se o silnou organizační kulturu. Ve slabé organizační kultuře nejsou normy chování jednotné, existují četné odchylky. Silná organizační kultura tudíž dokáže usměrnit jednání lidí v organizaci. (Bělohlávek, Šuleř a Košťan, 2001, s. 77)

Může však existovat rozpor mezi normami stanovenými a prosazovanými organizací a hodnotami sdílenými zaměstnanci, což vede ke ztrátě autenticity sociálních vztahů, k atmosféře neupřímnosti, přetvářky a falše. Vzniká tak latentní organizační kultura, někdy velmi odlišná od kultury viditelné a manifestované. (Bedrnová a kol., 2007, s. 120). Neshoda mezi kulturou a hodnotami sdílenými jednotlivcem může podle Arnolda et al. (2007, s. 402) být zdrojem stresu a může vést až k pocitům izolovanosti a neschopnosti komunikace s kolegy.

Organizace bývají strukturovány do dílčích jednotek, mohou zde tedy vznikat relativně samostatné kultury těchto dílčích celků, označované jako subkultury (Lukášová a kol., 2004, s. 33).

Kultura organizace je zároveň značně ovlivněna předmětem její činnosti (Štikar, 2003, str. 163). Podle Armstronga (2007, s. 266) se kultura sama vytváří a projevuje v různých organizacích různými způsoby, není možné říci, že jedna je lepší než jiná, pouze to, že je určitým způsobem odlišná. Ideální kultura neexistuje, pouze přiměřená nebo vhodná, pro řízení kultury nemohou platit žádné univerzální předpisy.

### 1.2.1 Prvky organizační kultury

Podle Lukášové a kol. (2004, s. 22-24) prvky organizační kultury nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně, nejčastěji jsou jako kulturní prvky označovány:

- základní předpoklady – zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nepochybnitelné, fungují automaticky a nevědomě, proto je obtížné je identifikovat;
- hodnoty – to co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam, podle většiny autorů představují jádro organizační kultury, vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace, to co si myslí členové, že by se mělo v organizaci dělat, protože je to považováno za správné a důležité; bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace a komunikovány pracovníkům; problémem v praxi bývá nesoulad mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně zastávanými;
- postoje – užívají se k hodnocení pocitů o určitých jevech, osobách, událostech, či problémech;

- normy – nepsaná pravidla, zásady chování v určitých skupinách, které skupina jako celek akceptuje, jejich dodržování je „odměňováno“, nedodržování naopak „trestáno“; skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam, vymezují chování, které je a není akceptovatelné, čímž regulují chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí;
- artefakty materiální povahy – architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, propagační brožury, výroční zprávy;
- artefakty nemateriální povahy – jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály, případně logo firmy.

Hawkins (in Hawkins a Shohet, 2004, s. 166-167) vytvořil model pěti úrovní kultury organizace, přičemž každou z úrovní zásadně ovlivňují úrovně pod ní:

- artefakty (rituály, symboly, umění, budovy, formulace cílů, strategií, atd.),
- chování (vzorce vztahů a chování, kulturní normy),
- nastavení mysli (úhel pohledu na svět a zásadní zkušenosti),
- emoční základ (vzorce cítění, jež ovlivňují utváření významu),
- motivační kořeny (zásadní aspirace, které jsou pohnutkami voleb).

K objasnění tohoto modelu je použit symbol leknínu: na kultuře jsou nejvýraznější artefakty, což odpovídá květu, těsně nad hladinou představují listy leknínu chování typické pro danou kulturu. Pod hladinou je nastavení mysli, které na svém místě udržují systémy přesvědčení dané kultury, které vyrůstají z emočních základů neboli klimatu organizace. Motivační kořeny se týkají připojení individuálních důvodů a motivací k těm, které kolektivně náležejí organizaci. „Jestliže artefakty představují hlášené hodnoty organizace, chování ukazuje hodnoty v akci. Mnoho organizací se dostalo do potíží, když u nich došlo k rozporu mezi rétorikou (tím, co hlásaly) a realitou toho, co dělaly.“ (Hawkins a Shohet, 2004, s. 167)

### 1.2.2 Klasifikace kultury organizace

Podle Armstronga (2007, s. 263) bylo učiněno mnoho pokusů klasifikovat kulturu organizace. Mezi nejznámější autory teorií patří:

Harrison (1972, in Armstrong, s. 263) vytvořil kategorie toho, co nazval „ideologie organizace“



- orientované na moc – soutěživé, kladně reagující spíše na osobnost než na odbornost;
- orientované na lidi – konsenzuální, kontrola managementem je odmítána;
- orientované na úkol – zaměření na schopnost, dynamické;
- orientované na roli – zaměření na legálnost, legitimitu, byrokracii.

Handy (1981, in Armstrong, s. 263)

- kultura moci – moc pramení z centra, které řídí a kontroluje, existuje jen málo pravidel nebo procedur a atmosféra je soutěživá, orientovaná na moc a plná politikaření;
- kultura role – práce se řídí procedurami a pravidly a popis role či pracovního místa je důležitější než osoba, která v této roli či na pracovním místě působí, moc je spojena s funkcemi, nikoliv s lidmi;
- kultura úkolu – cílem je dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat, vliv je založen více na odborné moci než na funkci nebo osobní moci, je přizpůsobivá a významná je týmová práce;
- kultura osoby – jedinec je středem zájmu, organizace existuje pouze proto, aby sloužila a pomáhala jedincům v ní.

Schein (1985, in Armstrong, s. 263)

- kultura moci – vedení je v rukou několika málo lidí a opírá se o jejich schopnosti, projevují se tendence k podnikavosti;
- kultura role – moc je vyváženě rozdělena mezi vůdce a byrokratickou strukturu, prostředí je pravděpodobně stabilní a role a pravidla jsou jasně definovány;
- kultura úspěchu – je zdůrazňována osobní motivace a oddanost a vysoce jsou hodnoceny aktivita, nadšení a účinek;
- kultura podpory – lidé přispívají k úspěšnosti organizace ve smyslu oddanosti a solidarity, vztahy jsou charakteristické vzájemností a důvěrou.

Pro hodnocení kultury organizace existuje řada nástrojů. Hodnocení není snadné, protože kultura se týká jak subjektivního přesvědčení a subjektivních domněnek, což je obtížné měřit, tak pozorovatelných jevů, jako jsou normy chování a artefakty. (Armstrong, 2007, s. 264)

Diagnostika organizační kultury je metodologicky i prakticky náročným úkolem. Provést ji kvalitně znamená dodržet zákonitosti vědeckého výzkumu, a to jak z hlediska použitých

metod sběru a analýzy dat, tak z hlediska procesu realizace šetření v organizaci. Obvykle proto bývá svěřena poradenským firmám, které se na tuto činnost specializují, případně nezávislým odborníkům z akademické půdy. (Lukášová a kol., 2004, s. 108)

### 1.3 Klima organizace

Teoretickým projevem vztahů mezi organizací a člověkem z pohledu jejího zaměstnance je klima (Conrad, Sydow, 1984, in Grecmanová, 2008, s. 18).

Forehand a Gilmer (1964, in Nakonečný, 2005, s. 107) definují tento pojem takto: „organizační klima je ono množství charakteristik, které popisují organizaci a které:

- rozlišují organizaci od jiných organizací,
- jsou v průběhu času relativně setrvávající a
- ovlivňují chování člověka v organizaci.“

Podle Nakonečného (2005, s. 107) je pojem organizační klima analogií klimatu ve smyslu geografickém, tj. podnebí, příležitostně se používá pojmu atmosféra.

Weinert (1981, in Grecmanová, 2008, s. 30) vybral základní charakteristiky klimatu organizace. Klima organizace chápe jako „relativně přetrvávající kvalitu jejího vnitřního pracovního světa. Klima vyplývá z největší části z chování, ustanovení a vyžadování předpisů vedením organizace. Je vnímáno jejími členy a slouží k popisu pracovní situace. Klima organizace je sumou vnímání (percepce mají možné důsledky na chování) a je deskriptivní (popisovaná rovina se vztahuje na celou organizaci nebo na její subsystemy). Podle klimatu se mohou organizace vzájemně lišit“.

Conrad a Sydow (1984, in Grecmanová, 2008, s. 12) používali v souvislosti s klimatem organizace termín „hypotetický konstrukt (obsahuje představu o „objektivní existenci“ reálných procesů a aktivit uvnitř organismu) a dále klima vysvětlovali jako diferencující, relativně přetrvávající, molární a vícedimenzionální seskupení subjektivního vnímání a kognitivního zpracování situačních podnětů, které se díky jednotlivci odrážejí v popisu prostředí organizace (popřípadě v jejich subsystemech) a které ovlivňují jak vznik postojů k pracovní situaci, tak individuální chování“.

Organizační klima je utvářeno množstvím činitelů, zahrnujících jak hmotné tak sociální prostředí, které tvoří specifický jednotný komplex. Celkový dojem zaměstnanců z prostředí

organizace, jíž jsou členy, může být individuálně odlišný, obvykle ale mívá výrazné společné znaky. Jedná se o mentální obraz organizace a jeho důležitým aspektem jsou mezilidské vztahy v dané organizaci, zejména způsob řízení. (Nakonečný, 2005, s. 107)

Podnikové klima je pojem, který je obtížné definovat, přestože je jasně vnímán. Vypovídá o tom, co si zaměstnanci o firmě myslí, týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Zaměstnanci klima vnímají, ovlivňuje jejich chování a lze jej popsat charakteristickými rysy daného podniku. Je relativně trvalou hodnotou vnitřního prostředí, lze jej chápat jako vzájemnou důvěru a pochopení mezi zaměstnanci. (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 269) Podle Arnolda et al. (2007, s. 402) klima organizace může být zdrojem stresu, jestliže zaměstnanec věří, že způsob, jakým organizace funguje, je nečestný nebo nejasný a nepředvídatelný.

„Klima je psychosociální fenomén, který vzniká odrazem objektivní reality (prostředí) v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení jeho posuzovatelů. Klima nevzniká samo o sobě, nýbrž se vytváří. Jde o dlouhodobý jev. Délkou se liší od atmosféry, která působí krátkodobě a je situačně podmíněná, také je však závislá na prostředí a na lidském vnímání“. (Grecmanová, 2008, s. 9)

Podle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 269) podnikové klima charakterizují vztahy mezi lidmi a organizací a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Ty jsou určeny vzájemným působením cílů, formálních struktur, řídicích procesů a stylů a chováním lidí. Management podniku zodpovídá za vytváření prostředí, ve kterém jsou lidé motivováni ochotně a efektivně pracovat. Příznivé pracovní klima negarantuje samo o sobě zvýšení efektivity výkonu, firma však bez něho nikdy nemůže dosáhnout optimálního výkonu. Vlastnosti zdravého podnikového prostředí jsou:

- integrace osobních a organizačních cílů,
- organizační struktura odpovídající požadavkům socio-technického systému,
- demokraticky fungující organizace se skutečnými možnostmi podílet se na rozhodování,
- spravedlivé zacházení s rovnými podmínkami pro všechny pracovníky
- vzájemná důvěra, uznání a podpora na všech stupních organizace
- otevřená diskuse o problémech, snaha o odstranění možných konfrontací,
- manažerské chování a řídicí styl odpovídající konkrétním pracovním situacím,
- uznání psychologické úmluvy mezi jednotlivci a organizací,

- respektování lidských potřeb a očekávání, chápání individuálních rozdílů a vlastností,
- rovný systém v odměňování, založený na pozitivní motivaci,
- zájem o kvalitu pracovních podmínek a smysluplnost pracovní náplně,
- příležitost pro osobní rozvoj a kariérní postup,
- identifikace s firmou, loajalita, pocit, že jsem platným a ceněným členem organizace.

### 1.3.1 Faktory klimatu organizace

Na klima organizace působí různé faktory. DuBrin (1974, in Nakonečný, 2005, s. 108) za základní faktory organizačního klimatu považuje:

- současnou hospodářskou situaci organizace,
- hodnotový systém těch, kteří rozhodují,
- účel organizace a její společenskou akceptabilitu,
- stáří organizace.

Conrad a Sydow (1984, in Grecmanová, 2008, s. 17-20) rozlišují:

subjektivní faktory

- vnímání proměnných organizace jejími zaměstnanci;
- zpracování informací, ke kterým dospěli a propojení s již existujícím stavem vědomostí;
- jednání podle těchto poznatků;

objektivní faktory

- primární (hodnoty, potřeby, orientace a kognitivní komplex, velikost, struktura, vedení, pracovní podmínky organizace a chování ve skupině);
- sekundární (společensko-ekonomické podmínky).

### 1.3.2 Typy klimatu organizace

Různé organizace mohou mít klimata odlišná podle účelu výzkumu, například:

- pozitivní či negativní, příznivé či nepříznivé; analýzou klimatu se sleduje pracovní spokojenost zaměstnanců (Grecmanová, 2008, s. 20);

- reálné, „vládnoucí“ a žádoucí, ideální klima (Langdale, 1974, Howe, 1977, in Grecmanová, 2008, s. 20);
- klima orientované na moc, orientované interakčně a orientované na výkon (Litwin a Stringer, 1968, in Grecmanová, 2008, s. 21); za rozdílnost klimatu je zvláště odpovědné vedení organizace svým chováním;
- individuální (psychologické klima), agregované klima, kolektivní klima (Eder, 1996, in Grecmanová, 2008, s. 21); individuální klima podává informace spíše o osobě než o objektivních znacích prostředí, agregované klima vyplývá z průměrného vnímání klimatu příslušníky určité organizační jednoty, kolektivní klima označuje vnímání prostředí ve skupině;
- klima organizace (klima plánování, klima vedení, klima motivace, klima skupiny, klima oddělení, klima osobního rozvoje, klima inovace, klima jistoty, atd.), (Conrad a Sydow, 1984, in Grecmanová, 2008, s. 20).

Tyson a Jackson (1997, in Nakonečný, 2005, s. 109) poukazují na oboustranný vztah organizační kultury a manažerských stylů, který vychází z organizační struktury. Za základní typy organizačního klimatu se pokládají:

- orientace na moc (autoritativní styl řízení) – armáda,
- orientace na interakci (mírně neformální styl řízení) - výzkumné oddělení,
- orientace na výkon (spoluúčast a relativní autonomie zaměstnanců) – prodejna.

### 1.3.3 Posuzování klimatu organizace

Podle Grecmanové (2008, s. 12-13) byly výzkumem zjištěny diferenciační potenciál, relativní stabilita a vícedimenzionalita klimatu organizace. Stabilita je považována za nejvýznamnější vlastnost, především pro praxi managementu. Vícedimenzionální koncepty souvisejí s komplikovaností sledovaného jevu a s problematickým vymezením pojmu klima (širokou kontextuálností, obtížnou uchopitelností a diagnostikovatelností. Tyto koncepty byly vytvořeny různými autory, liší se druhem i počtem dimenzí.

Campbell et al. (1970, in Koys a De Cotiis, 1991, s. 266) stanovili čtyři dimenze klimatu organizace:

- individuální autonomie,
- stupeň interakce,

- orientace na změnu,
- orientace na vztahy.

Koys a De Cotiis (1991, s. 273) při zkoumání psychologického klimatu objevili v literatuře více než osmdesát různých dimenzí klimatu. Výsledkem jejich výzkumu bylo vytvoření dotazníku, obsahujícího osm dimenzí vnímání psychologického klimatu:

- autonomie – vnímání samostatného rozhodování, pokud jde o pracovní postupy, cíle a priority;
- koheze – vnímání jednoty, pospolitosti, solidarity, semknutosti nebo účasti v prostředí organizace, včetně ochoty členů poskytnout ochranu před materiálním rizikem;
- důvěra – vnímání možnosti otevřeně komunikovat s členy na vyšších úrovních organizace o citlivých nebo osobních záležitostech s očekáváním, že nebude narušena poctivost a čestnost takové komunikace;
- tlak – vnímání časových požadavků týkajících se splnění úkolu a norem výkonu;
- podpora – vnímání míry, do jaké nadřazení tolerují chování členů, včetně ochoty umožnit členům, aby se učili ze svých chyb a omylů, aniž by museli mít strach z odvetných opatření;
- uznání – vnímání toho, že přínos členů organizaci je uznáván a oceňován;
- slušnost a spravedlnost – vnímání toho, že politika organizace není svévolná, despotická nebo vrtkavá a nevypočitatelná;
- inovace – vnímání toho, že změny a kreativita jsou povzbuzovány, včetně podstupování rizika v nových oblastech, s nimiž mají členové málo zkušeností, nebo dokonce žádnou zkušenost.

Litwin a Stringer (in Armstrong, 2007, s. 265) vytvořili dotazník, který se zabývá osmi dimenzemi:

- struktura – pocity týkající se omezení a svobody konání a míry formálnosti nebo neformálnosti v pracovní atmosféře;
- odpovědnost – pocity týkající se důvěry, kterou daná osoba dostává k vykonávání významné práce;
- riziko – pocit rizikového a náročného postavení v daném pracovním místě a v organizaci, tomu odpovídající důraz na podstupování pravděpodobného rizika nebo na „hraní na jistotu“;

- srdečnost – existence přátelských a neformálních společenských skupin;
- podpora a pomoc – vnímaná užitečnost manažerů a spolupracovníků, důraz (nebo nedostatek důrazu) na vzájemnou pomoc a podporu;
- normy – vnímaný význam implicitních nebo explicitních cílů a norem výkonu, důraz na dobrou práci, podnětnost představovaná osobními a týmovými cíli;
- konflikt – pocit, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory, důraz spíše na zveřejňování problémů než na jejich zastírání nebo ignorování;
- identita – pocit, že patříte k podniku, že jste ceněný člen pracovního týmu.

Steerse (1977, in Nakonečný, 2005, s. 107) vytvořil následující seznam dimenzí organizačního klimatu (doplněno Nakonečným):

- formalizovaná struktura úkolů,
- vztah odměňování a trestání,
- centralizace rozhodování,
- orientace na výkon,
- požadavek vzdělávání a tréninku,
- znejišťování členů organizace,
- otevřenost komunikace,
- obraz a obliba organizace,
- zpětná vazba uznání od nadřízených,
- kompetence v řešení problémů organizace,
- organizační technologie,
- fyzikální a kulturní charakteristiky pracovního prostředí,
- cíle organizace,
- organizační eficeince a efektivita,
- okolí organizace a její společenské vztahy.

Forster (1978, in Grecmanová, 2008, s. 15-16) předložil teoreticky a empiricky odvozené dimenze klimatu ve čtyřech rovinách:

- rovina managementu (formalismus, připravenost na inovace a riziko, centralizace, turbulence);
- rovina představený – spolupracovník (participace, podpora, komunikační styl, psychologická distance);
- rovina pracovní skupiny (konkurence x kooperace, komunikační styl, koheze);

- rovina individuálních reakcí (adekvátní nasazení, přání změny, symptomy rezignace, tlak na výkon, jistota rolí, shoda v cílech, integrace).

Rosenstiel (1992, in Grecmanová, 2008, s. 16) zdůraznil, že klima by nemělo být hodnoceno, ale popisováno, což se často v praxi neděje.

## 1.4 Výzkum klimatu organizace

Výzkum klimatu organizace se rozvíjel od 30. let 20. století ve Spojených státech amerických. Kurt Lewin, Ronald Lippitt a Ralph White byli prvními autory, kteří pojem *klima* použili v psychologickém výzkumu a poukázali na specifický druh klimatu, sociální klima. (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2010, s. 29-30)

Schneider a Reichers (1983, in Grecmanová, 2008, s. 23) poukázali na to, že sledovat klima organizace bez výzkumného účelu nemá smysl. Předmětem výzkumů klimatu byla např.

- šetření závisle a nezávisle proměnných,
- relevance klimatu pro teorii a praxi managementu,
- zjištění situačních a osobních proměnných, které přispívají ke specifice klimatu,
- účinky klimatu na provoz a organizaci,
- chování lidí v organizacích.

Podle Grecmanové (2008, s. 22) může být výzkum zaměřen:

- obecně (sledování vlivu klimatu na výkon, analýza působení klimatu na chování členů organizace, provedení analýzy před realizací určitého opatření k rozvoji organizace);
- speciálně (sledování určitých konkrétních dimenzí).

### 1.4.1 Výzkumné metody

Při empirických výzkumech klimatu organizace jsou nejčastěji používány standardizované dotazníky. V zahraničí bylo vytvořeno množství dotazníků, v nichž se sledovalo klima organizace například:



- The Organizational Climate Questionnaire (OCQ), který vytvořili Furnham a Goodstein (©1997, s. 172-179);
- Organization Description Questionnaire (House & Rizzo, 1972, in Furnham a Goodstein, ©1997, s. 165);
- Business Organization Climate Index (Payne & Pheysey, 1971, in Furnham a Goodstein, ©1997, s. 165);
- Climate Questionnaire (Litwin & Stringer, 1968, in Furnham a Goodstein, ©1997, s. 165).

V České republice VÚPSV vyvinul dotazník „Spokojenost zaměstnanců“, který je určen pro střední a velké organizace, pomocí něhož lze diagnostikovat a měřit podnikové klima (VÚPSV).

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 201) jako názorný příklad pro měření klimatu uvádí Gallupův audit spokojenosti zaměstnanců.

Při diagnostice klimatu školy v České republice podle Mareše (2003, s. 51) od počátku dominovaly kvantitativní výzkumy. Podle Urbánka (2003, s. 132) byly překládány zahraniční dotazníky, které se aplikovaly do prostředí českých škol, v průběhu jejich uplatňování na školách se však zjistilo, že nemusí být vždy transformovatelné, a to především kvůli kulturní odlišnosti. Kromě dotazníků a posuzovacích škál se při kvantitativních postupech používají sociometrické techniky.

Podle Mareše (2003, s. 56-59) ne všechny aspekty školního klimatu se dají kvantifikovat, ne vše lze zachytit sítím dotazníků. Proto se rozvíjely i metody kvalitativní. Rozhovor je jednou nejpřirozenějších metod pro respondenta, dá se použít u všech pracovníků, je však náročný na čas tazatele i respondenta i na záznam odpovědí. Lze použít i rozhovor či besedu focus group s cíleně vybranou skupinou respondentů. Pozorování, obvykle standardizované, poskytuje údaje, které běžné dotazníky nezachytí. Pozorovatel má předepsány položky, kterých si má všimnout a celkový čas na pozorování, pozorované děje zapisuje a do jisté míry i hodnotí. V průběhu etnografického pozorování se pozorovatelé stávají součástí života školy, jejich výzkumy pak přináší neobvyklé pohledy na fungování školy. Z dalších diagnostických metod je doporučována analýza žákovských deníků, žákovských výroků, žákovských kreseb a fotografií, analýza učitelských deníků apod.

## 2 VZTAHY V ORGANIZACI

Práce probíhá zpravidla v těsných vazbách na spolupracovníky, se všemi důsledky, které přítomnost druhých lidí přináší. Vznikají vzájemné vztahy různých kvalit a intenzity, dochází ke vzájemnému ovlivňování, kompetici anebo spolupráci apod. (Štikar, 2003, s. 143)

„Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních a podnikových zájmů a cílů.“ (Koubek, 1995, s. 282)

V zaměstnání existují tři kritické vztahy: vztahy s nadřízenými, vztahy s podřízenými a vztahy s kolegy nebo spolupracovníky, které mohou být jak zdrojem sociální podpory, tak velkým zdrojem stresu (Arnold et al., 2007, s. 399).

Atmosféra zaměstnaneckých vztahů odráží názory managementu, pracovníků a jejich představitelů na způsoby, jakými jsou zaměstnanecké vztahy řízeny, a na to, jak se různé strany při vzájemných jednáních chovají. Může být dobrá, špatná nebo neutrální, podle toho, jak:

- vedení a pracovníci si navzájem důvěřují,
- vedení jedná s pracovníky slušně a ohleduplně,
- vedení jedná otevřeně,
- jsou udržovány harmonické vztahy v každodenním styku,
- konflikty jsou řešeny tak, aby dosáhly obě strany zisku,
- pracovníci jsou obecně oddáni zájmům organizace. (Armstrong, 2007, s. 632-633)

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 210) upozorňují na důležitost nastavení politiky zaměstnaneckých vztahů, které přispívá k formování pracovního chování, jež je v souladu s hodnotami firmy. Vymezují pět klíčových oblastí, kterým je třeba věnovat pozornost pro zajištění zdravých a hodnotných zaměstnaneckých vztahů ve firmě:

- komunikace,
- kooperace zaměstnanců (umět spolupracovat),
- ochrana zaměstnanců,
- podpora a poradenství,
- pracovní kázeň, stížnosti, konflikty na pracovišti.

## 2.1 Skupiny a týmy v organizaci

Přirozenou životní situací je členství v pracovních skupinách. Bedrnová a kol. (2007, s. 116) definuje pracovní skupinu jako „skupinu lidí jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením“.

Členství ve skupině představuje pro jednotlivce významnou součást organizačního života, vazby ke spolupracovníkům, jeho postavení mezi nimi, uznání, které se člověku ve skupině dostává, konflikty s ostatními členy i opora, kterou mu poskytují (Bělohávek, 1996, s. 147).

Podle Kollárika (2002, s. 35-36) pracovní skupina představuje formální skupinu, která vzniká se záměrem dosáhnout potřebného cíle a která je vytvořena nevyhnutelností, potřebou či požadavkem plnit určité pracovní úkoly. Formální vztahy a úkoly členů pracovní skupiny jsou určeny postavením pracovníků v organizaci, jejich začleněním v rámci struktury organizace - pracovním zařazením. Všeobecně se jedná o vztahy v rovině vertikální (nadřízení a podřízení) a rovině horizontální (vztahy mezi spolupracovníky na stejné úrovni). Neformální vztahy mezi členy pracovní skupiny vznikají podle Bělohávka (1996, s. 148) příležitostně, prostorovým uspořádáním, společnými zájmy nebo zkušenostmi. Poskytují členům vzájemnou podporu a posilují jejich postavení. Podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005, s. 201) mají neformální struktury v organizaci významný vliv na morálku, motivaci, pracovní uspokojení, angažovanost a celkovou výkonnost zaměstnanců.

Specifickým druhem pracovní skupiny je pracovní tým. Jedná se o vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon. Je velmi důležité pečlivě vážit výběr pracovníků pro vznikající tým, je vhodné přihlížet v přiměřené míře i ke vzájemným sympatiím či antipatiím potenciálních pracovníků, k jejich osobním přáním, s kým by spolupracovat chtěli a koho předem vylučují. Správně vybraný a sestavený pracovní tým je klíčovým předpokladem úspěchu jeho činnosti. (Bedrnová a kol., 2007, s. 137-140)

Podle Štikara (2003, s. 148-149) organizace může pro vytvoření týmu pouze připravit příznivé podmínky, ale pak záleží na tom, zda „vzniknou sociální gravitační síly, které přetaví lhostejné, izolované a rozptýlené jedince v celek, který má znaky entuziasmu a soustředění“. Nejvyšší hodnotou pro tým je předmět její činnosti, který prostřednictvím týmu dosahován. Účast na práci v týmu znamená vysokou energetickou, mentální i emocionální investici. Tým více než běžná pracovní skupina kooperuje, je flexibilní, efektivně řeší pro-

blémy, je spokojenější a loajálnější. Podmínkami efektní týmové práce jsou spolupráce, důvěra a soudržnost (Bělohlávek, 1996, s. 154).

### 2.1.1 Sociální klima

Používání pojmů *atmosféra – klima*, původně spojených s přírodním prostředím, ve společenské sféře, je podmíněno skutečností, že i jednotlivé sociální útvary se vyznačují ovzduším, atmosférou – klimatem, ukazateli čehož jsou nálada, charakter a styl života, vztahy mezi lidmi apod. Evidentní je to hlavně v malých skupinách, například v pracovní skupině, kde jsou členové v těsnějších vztazích, vykonávají společnou činnost, jsou v rámci určitého prostoru a času ve vzájemné závislosti. Průběh, charakter a kvalita těchto vnitřních stránek skupiny určují její ovzduší v sociální rovině, její atmosféru – klima. (Kollárik, 2002, s. 41) Charakter a podobu převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny označuje Provozník a kol. (2002, s. 179) termínem sociální klima, někdy bývá označováno jako klima psychologické. Je utvářeno v procesu společné pracovní činnosti, v sociálním styku pracovníků, v konfrontaci jejich nároků, požadavků a očekávání s reálnými možnostmi jejich naplnění. Sociální klima podmiňuje pracovní jednání pracovníků, průběh i výsledky jejich pracovní činnosti.

Jak uvádějí Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 201) sociální klima v organizaci je tvořeno různými vnějšími a vnitřními faktory. Mezi vnější faktory řadí společensko-ekonomický systém dané společnosti, umístění organizace, dopravní podmínky a rodinu a přátelské vztahy mimo firmu. Mezi významné vnitropodnikové faktory patří celková úroveň personální politiky, skladba zaměstnanců podle pohlaví, věku, kvalifikace, vzdělání, pracovních podmínek a prostředí.

Podle Provozníka a kol. (2002, s. 179) na utváření a charakter sociálního klimatu působí:

- sociální normy a způsoby jejich prosazování,
- míra úspěšnosti pracovní skupiny v plnění pracovních úkolů,
- postavení, jaké zaujímá pracovní skupina v sociálním systému celé organizace,
- způsob vedení lidí v organizaci,
- osobní zvláštnosti jednotlivých pracovníků,
- převládající způsob přístupu vedoucího k celé pracovní skupině i jednotlivým členům – styl řízení.

Pozitivní skupinové klima, provázené subjektivním pocitem spokojenosti členů skupiny je ukazatelem dobré a svobodné komunikace ve skupině. V objektivní rovině se to projeví v produktivitě skupiny a takových stránkách vnitřního skupinového života, jako je otevřená atmosféra, silné sociální vazby a odolnost vůči konfliktům. (Kollárik, 2002, s. 43-44)

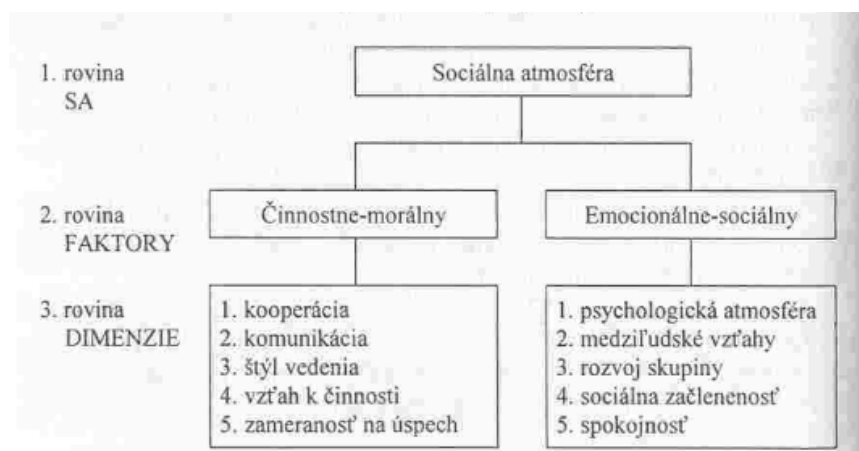
### 2.1.2 Sociální atmosféra

Podle Řezáče (1998, s. 170) atmosféra skupiny vyjadřuje, jaké vztahy či jejich atributy se staly jako pro jednotlivce, tak i pro skupinu jako celek hodnotou. Výzkumy naznačují, že vztah se stává pro jedince hodnotou, jestliže mu:

- poskytuje psychologickou podporu v životě;
- rozvíjí nejen součinnost účastníků vztahu, ale i jejich osobnost;
- je-li tento vztah schopen vývoje (tj. je-li tvořivý);
- usnadňuje-li jeho seberealizaci.

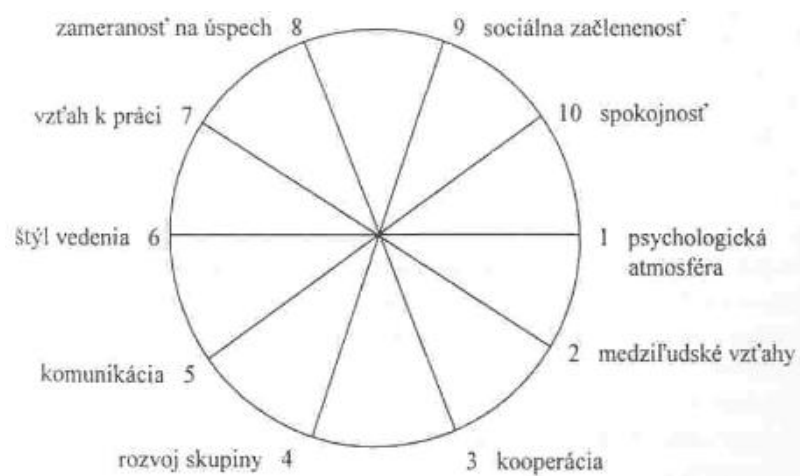
Kollárik (2002, s. 44-47) popisuje koncepci sociální atmosféry skupiny, která je výsledkem úsilí o odstranění pojmových a obsahových rozdílů v chápání tohoto univerzálního skupinového fenoménu. Po obsahové stránce se vyznačuje strukturou, která má tři roviny:

- celková sociální atmosféra,
- faktory sociální atmosféry,
- dimenze sociální atmosféry.



Obrázek 1 Koncepcie sociální atmosféry (zdroj: Kollárik, 2002, s. 44)

První rovina vyjadřuje globální hodnotu, sociální ovzduší ve skupině, úroveň a kvalitu vnitroskupinového života, charakterizovanou v rozpětí od vysoko pozitivní po vysoko negativní. Druhou rovinu tvoří dva faktory, činnostně morální (vyjadřuje vztah k práci, jako základní činnosti skupiny) a emocionálně sociální (vyjadřuje aktuální psychologii skupiny, vzájemné emocionální a sociální vztahy v ní, míru sociální akceptace a začlenění jednotlivců do vztahů ve skupině). Třetí rovina je tvořena dimenzemi, základními prvky, které primárně určují charakter a kvalitu sociální atmosféry ve skupině. Dimenze pak vytvářejí pole sociální atmosféry.



Obrázek 2 Dimenze sociální atmosféry (zdroj: Kollárik, 2002, s. 47)

Dle Řezáče (1998, s. 170 -171) je sociální atmosféra skupiny projevem povahy vztahů mezi členy skupiny, vypovídá o normě skupinového života a hierarchii hodnot. Skupinovou atmosféru lze charakterizovat pomocí následujících bipolárních kategorií:

- svoboda projevu – konformismus;
- podpora (facilitace) – ztížení (inhibice) sebeprosazení;
- volnost – omezování ve vzájemných vztazích;
- akceptace – odmítání individuálních projevů a aktivit;
- citová rezonance – sociální chlad;
- důvěra – nedůvěra k aktivitám jedince;
- afiliace – hostilita.

### 2.1.3 Skupinové normy

Důležitým fenoménem utváření a fungování malých skupin jsou skupinové normy. Skupinové normy jsou určitým systémem pravidel, který zajišťuje co možná nejplynulejší průběh společných činností ve skupině a nekonfliktní fungování mezilidských vztahů. Odvíjejí se ze skupinových cílů a hodnot. Každá norma v sobě obsahuje i způsoby reagování na její porušení – tzv. sankce. (Řezáč, 1998, s. 166-167)

Dle Bedrnové a kol. (2007, s. 121) představují neformální sociální normy nepsaná, avšak obecně akceptovaná pravidla, která upravují vzájemné vztahy mezi spolupracovníky. Týkají se často skutečností, jako je maximální nebo minimální pracovní výkon jednotlivce ve skupině, míra respektování formálních předpisů nebo vztah k ostatním pracovním skupinám či zákazníkům.

Dle Kollárika (2002, s. 39) formální normy souvisí s hlavní činností pracovní skupiny nebo jejím posláním, jsou stálé, pevné a neměnné (pracovní povinnosti – docházka, disciplinovanost, kvalita i kvantita výkonu). Skupinové normy představují určité formální a neformální prostředky na dosažení uniformity ve skupině. Přijaté a stanovené normy ve skupině vytvářejí normativní tlaky na členy, aby se jim podřídili a byli konformní. Řezáč (1998, s. 168) pojmy konformita, konvence a uniformita specifikuje. Konformita je chápána jako projev podrobení se nátlaku, uniformita jako „převzetí“ určitých projevů a konvenční chování jako přebírání určitých zavedených kulturních vzorců chování. Norma může být přijata také jako náhrada vlastní nejistoty, identifikace s normou odstraňuje tenzi z vlastního rozhodování.

Jak uvádí Bedrnová a kol. (2007, s. 121) mimořádnou roli hrají takové sociální normy, které ovlivňují vzájemnou spolupráci. Vytváření podmínek a zásad vzájemné spolupráce ve skupině je složitější než vytváření konkurenčního prostředí. Posilování sociálních norem ve směru spolupráce je možné jen při splnění řady podmínek:

- znalost pracovních cílů a dílčích úkolů ze strany pracovníků a identifikace s nimi,
- dobré technické podmínky práce,
- dostatečná míra samostatnosti při práci,
- vzájemná shoda spolupracovníků v používaných postupech práce,
- vyřazení konfliktních a problémových pracovníků,
- existence takových forem komunikace a interakce mezi spolupracovníky, které přispívají k porozumění mezi nimi,

- systematické formování vyvážené pracovní skupiny manažerem,
- péče manažera o rozvoj pracovní skupiny v budoucnosti.

Existence silných sociálních norem, které jsou v souladu s cíli pracovní skupiny a vyhovují i jednotlivcům, ve svém důsledku vytváří pozitivní sociální klima v pracovní skupině a zajišťuje vysoké pracovní výkony jednotlivých spolupracovníků (Bedrnová a kol., 2007, s. 123).

## 2.2 Komunikace

Komunikace v organizaci „slouží k upevňování spolupráce na základě vzájemného porozumění. Je užívána k překonávání rozporů v názorech a postojích, k vysvětlování nejasností a cirkulaci informací, námětů a nápadů mezi pracovníky“. (Provazník a kol., 2002, s. 178) Komunikace je sociální proces, jímž se v organizaci přenášejí mezi jedinci obsahy jako rozhodnutí, příkazy, pokyny, pravidla a instrukce. Je důležitým nástrojem přenosu a sdílení firemní kultury. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 210)

Armstrong (2007, s. 664) rozlišuje tři typy komunikačních systémů:

- intranetové,
- písemné (podnikové časopisy, noviny, věstníky a nástěnky),
- verbální (porady, brífinky).

Filosofie řízení organizace a organizační kultura předurčují, jaké informace budou sdělovány, kterým směrem a komu. Bělohlávek (1996, s. 238) rozlišuje komunikaci:

- vertikální, která má formu sestupnou i vzestupnou; v organizacích, kde převládá sestupná forma, je řízení postaveno na příkazování a chybí informace o problémech v provozu, vedení ztrácí přehled o změnách reality, soustředí veškerou moc do svých rukou, přijímány jsou pouze pozitivní zprávy, což umožňuje podřízeným zkreslování informací a ve svém důsledku vede k demotivaci, podvodům a zahálce; opakem je vzestupná forma, kde vedení podněcuje vzestupnou komunikaci, posiluje zpětnou vazbu a tím získává všechny důležité informace a vysoce motivuje pracovníky.
- laterální (horizontální) mezi útvary na stejných úrovních, dává prostor pro týmovou práci a umožňuje pružnost a přizpůsobení;



- diagonální, mezi pracovníky různých útvarů a úrovní, je obvyklá v demokraticky řízených organizacích; je podmíněna ještě větším liberalismem než komunikace laterální.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 211) uvádí základní dělení způsobů či forem komunikace:

- verbální komunikace, slovní;
- nonverbální komunikace, mimoslovní;
- komunikace jednáním, aktivitami, činy;
- komunikace produkty činnosti.

Jevy bránící efektivnosti komunikace, jež omezují nebo zkreslují význam přenášených sdělení, se nazývají šumy. Mohou se objevit kdykoliv v průběhu komunikačního procesu a nejlepší obranou proti nim je zavedení mechanismu zpětné vazby. (Bělohávek, 1996, s. 232) Zpětná vazba představuje reakci na přijatou zprávu a informuje o způsobu interpretace sdělení (Bedrnová a kol., 2007, s. 181).

Podle Armstronga (2007, s. 663) by strategie vnitropodnikové komunikace měla být založena na analýze:

- toho, co chce říct management,
- toho, co chtějí slyšet pracovníci,
- problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací.

Fungující systém komunikace je jedním z nejefektivnějších nástrojů vytváření zdravých pracovních vztahů a prevence konfliktů (Koubek, 1995, s. 298).

### 2.3 Konflikty

„Konflikt představuje situaci, v níž jedna strana usiluje o dosažení určitého cíle, zatímco druhá strana se jí v tom snaží zabránit, resp. obě strany se snaží o dosažení téhož cíle, kterého však může dosáhnout pouze jedna z nich“ (Provazník a kol., 2002, s. 179-180).

Dědina a Cejthamr (2005, s. 272) za nejčastější zdroje konfliktu považují:

- rozdíly ve vnímání,
- omezené zdroje,
- specializace, členitost (napětí mezi útvary),

- druh pracovních aktivit (práce jednoho závislá na druhém),
- konflikt rolí (neočekávané nebo rozdílné chování),
- nespravedlivé zacházení,
- narušení teritoria.

Podle Nového a kol. (2006, s. 160) konflikty v pracovní skupině vždy narušují pracovní morálku a vyvolávají pokles pracovní výkonnosti, proto by se jim mělo předcházet, přestože je zřejmé, že zcela zabránit jim nelze. Konflikty lze dělit na:

- intrapersonální, vnitřně osobní, individuální;
- interpersonální, mezi dvěma a více lidmi uvnitř pracovních skupin, jedince se skupinou, mezi skupinami.

V případě vnitřního konfliktu jde u jedince o střetnutí pro něj významných cílů, hodnot a potřeb, z nichž se v daném okamžiku musí rozhodnout pro jedinou alternativu (Nový a kol., 2006, s. 163). Interpersonální konflikty na pracovišti je možno chápat jako důsledek nepříznivého sociálního klimatu, jejich společným znakem je existence neřešených rozporů mezi jednotlivými pracovníky či pracovními skupinami (Provazník a kol., 2002, s. 179). Vyskytuje se i množství konfliktních jedinců, kteří k problematizaci různých sociálních situací přispívají, pro většinu lidí jsou konfliktní situace a zapojení se do nich nepříjemným zážitkem (Bedrnová a kol., 2007, s. 252).

Intenzivní, dlouhodobé a neřešené konflikty působí negativně na psychiku lidí, projevují se sníženou soudržností pracovní skupiny, snížením výkonnosti jejích členů, zvýšenou fluktuací apod. Ne všechny konflikty však mají negativní charakter. (Provazník a kol., 2002, s. 180) Zatímco bezkonfliktní prostředí vede k uchování stávajícího stavu a je brzdou rozvoje, konflikt stimuluje změny. Podle Browna (in Bělohlávek, 1996, s. 134) má konflikt i několik pozitivních funkcí:

- energizuje,
- povzbuzuje sebehodnocení,
- podněcuje přizpůsobení,
- podněcuje inovace,
- zlepšuje kvalitu rozhodování,
- uvolňuje napětí.

Základním problémem konfliktů ve vztahu ke komunikaci je skutečnost, že v konfliktní situaci dochází k potlačení racionálního jednání různými emocionálními reakcemi. To se

projevuje zejména v argumentaci, která přestává být logická, ve sníženém respektování autority, zkresleným výkladem událostí, ztrátou sebekontroly, narušenou či zdeformovanou komunikací. (Bedrnová a kol., 2007, s. 252)

Jak uvádí Dědina a Cejthamr (2005, s. 271) ze současného hlediska je konflikt pozitivní silou, která vede k dosahování efektivního výkonu. Je třeba si uvědomit i negativní důsledky konfliktů:

- někteří lidé se mohou cítit poraženi a poníženi,
- vzroste odstup mezi soupeři,
- atmosféra nedůvěry a podezírání,
- jednotlivci a skupiny se zaměřují jen na své úzké zájmy,
- narůstá odpor a vzdor, zhoršuje se týmová práce,
- roste fluktuace.

Pro úspěch a řešení konfliktních situací má význam styl, který jedinec v daném případě používá. Bedrnová a kol. (2007, s. 254-256) uvádí model, který rozlišuje pět stylů zvládání interpersonálních konfliktů:

- únikový styl (snaha vyhnout se konfliktu nebo alespoň zůstat neutrální, tento styl je žádoucí při řešení záležitostí s minimálním významem);
- kompetitivní styl (obsahuje prvky nátlaku, vynucování a dominance, může pomoci dosáhnout jedinci individuálních cílů bez ohledu na ostatní);
- přizpůsobivý styl (může mít podobu dlouhodobé strategie k povzbuzení spolupráce u druhých lidí, efektivní ke krátkodobému využití);
- kooperační styl (oboustranná výhra, představuje snahu maximalizovat společné výsledky);
- kompromisní styl (založen na přístupu dej – ber, obsahuje sérii postupných ústupků, je vhodný tam, kde není možno dosáhnout oboustranně výhodného řešení).

Pro vznik i řešení konfliktní situace má významný vliv osobnost řídicího pracovníka. Nejvíce konfliktů vyvolá autokratický řídicí pracovník, který si osobuje právo rozhodovat o všem sám, neptat se na mínění ostatních. Při liberálním řízení nechává věcem volný průběh, vyvolává často zmatek, nepřehlednost a nejistotu v povinnostech a právech každého člena skupiny. Nejméně konfliktní je řídicí pracovník s demokratickým stylem řízení, nastoluje určitá pravidla, je však schopen a ochoten o nich diskutovat, měnit je a je-li to třeba, brát v úvahu připomínky podřízených. (Nový a kol., 2006, s. 163)

### 3 ORGANIZACE POSKYTUJÍCÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Sociální služby v České republice byly do roku 2006 poskytovány na základě zákona č. 100/1988 Sb., a vyhlášky č. 182/1991 Sb., obě tyto právní úpravy však stále méně odpovídaly aktuálním potřebám. Klíčovým momentem v dalším rozvoji sociální oblasti byl rok 2006, kdy došlo ke schválení nového zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Po roce 1989 došlo k zahájení procesu transformace oblasti sociálních služeb a s tím souvisejícími rozsáhlými změnami. V určité míře došlo ke komercializaci, sociální služby se neobyčejně rozšířily, od zajištění základních životních potřeb až po specializované odborné služby pro malé skupiny zdravotně postižených. Naprosto nezastupitelnou roli v této oblasti začal hrát neziskový sektor. (Čámský, Sembdner a Krutilová, 2011, s. 9-10)

Postavení nestátních neziskových organizací je v současné společnosti nezastupitelné, vzhledem k tomu, že poskytují služby, které stát buď vůbec neumí, nebo nechce poskytovat, nebo je poskytuje neefektivně (Bedrnová a kol., 2007, s. 658).

Dle zákona 108/2006 Sb. poskytování sociálních služeb zahrnuje:

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

Sociální služby jsou poskytovány pobytovou, ambulantní nebo terénní formou.

Matoušek a kol. (2008, s. 332) vymezují pojem sociální sektor z hlediska řízení do následujících podskupin:

- oblast sociálních služeb, které spadají do úřadů státní správy (sociální odbory městských nebo krajských úřadů),
- oblast institucí, které jsou zřizovány státem (ústavy sociální péče zřizované resortem práce a sociálních věcí, dětské domovy a výchovné ústavy zřizované resortem školství, mládeže a tělovýchovy, síť probačních úředníků zřizovaná resortem spravedlnosti),
- organizace zřizované obcemi či krajskými úřady (ústavy sociální péče, domovy pro seniory, azylové domy, azyly pro matky s dětmi a další),

- nestátní nebo neziskové organizace (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, účelová zařízení církví, nadace a nadační fondy věnující se oblasti sociálních služeb).

### 3.1 Specifika organizací poskytujících sociální služby

Poskytování sociálních služeb se od podnikání nebo jiných oblastí řízení značně liší. Smyslem a cílem institucí provádějících sociální práce je pozitivní změna v životě člověka – klienta. Sociální práce nepatří do komerčního podnikání, v této oblasti nejde o dosahování zisků. (Matoušek a kol., 2008, s. 329)

Molek (2011, s. 12) uvádí základní symptomy, jimiž se sociální služby odlišují od služeb komerční sféry:

- způsob financování,
- závislost na politických rozhodnutích,
- vazba na legislativu,
- provázanost se sítěmi existujícími v místní komunitě,
- intimní povaha služeb,
- významná role rodiny či jiných neformálních společenství,
- etická a hodnotová dimenze.

Bedrnová a kol. (2007, s. 662) věnuje pozornost hlavním aspektům fungování nestátních neziskových organizací. Podmínkou pro registraci všech neziskových právních typů je definice poslání, na něž by měl dále navazovat strategický plán a stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů pokrývajících oblasti financí, interních procesů, programů a služeb, marketingu a PR a řízení lidských zdrojů.

„Definice poslání musí mít provozně-technické-zaměření, jinak je pouhým heslem vyjadřujícím dobré úmysly. Musí se zaměřit na to, co se organizace skutečně snaží vykonávat, aby každý její příslušník měl jasno v tom, jak jeho činnost konkrétně přispívá k dosažení cílů organizace.“ (Matoušek a kol., 2008, s. 333)

Posláním organizace sděluje svým zaměstnancům i okolí hlavní účel své existence a její záměry ve vztahu k zákazníkům, produktům a zdrojům, poslání je odrazem hodnot, které organizace vyznává a jež by měli sdílet všichni její zaměstnanci (Molek, 2009, s. 55).

Podle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 21-22) obecné přesvědčení, že cílem manažerů ziskových organizací je generovat zisk, zatímco manažerů neziskových organizací je produkovat „něco jiného“, většinou uspokojovat potřeby mimo rámec tržních vztahů, představuje základní omyl. I manažeři neziskových organizací by měli dosahovat určitých stanovených cílů s minimální spotřebou zdrojů, to znamená, že jejich cílem by měla být produktivita. Měli by vytvářet takové prostředí, ve kterém mohou lidé dosahovat skupinových cílů při minimální spotřebě času a peněz, materiálu a při minimální osobní nespokojenosti, nebo prostředí, ve kterém mohou dosáhnout žádoucích cílů pomocí reálně disponibilních zdrojů.

V České republice nebyla do roku 2007 oblast sociální služeb řešena koncepčně a komplexně legislativně, z hlediska financování, odborného vedení, vývoje metod práce s klienty ani z hlediska ochrany lidských práv uživatelů sociálních služeb a nutné deinstitucionalizace péče o klienty. Podstatným aspektem, který doprovází dynamický rozvoj sociálních služeb v posledních letech, je vzdělávání pracovníků sociální sféry, prohlubování jejich kvalifikace a zvyšující se prestiž oblasti sociálních služeb v očích veřejnosti. (Čámský, Sembdner a Krutilová, 2011, s. 10)

### 3.1.1 Transformace po roce 1989

Podle Matouška a kol. (2007, s. 36-37) do roku 1989 i v průběhu devadesátých let byl kladen důraz na především celodenní ústavní péči, celý systém byl pojat tak, že občan byl jen pasivním příjemcem služby, sociální péče byla uniformně poskytována pouze určitým skupinám osob. Tato kategorizace se ukazovala jako nevhodná, protože s sebou nesla stigmatizaci klientů systému.

Proces transformace, tj. deinstitucionalizace byl v České republice zahájen ihned po roce 1989. Největší potíže přineslo zavádění změn zejména v pobytových službách. Management procesu kvality a zavádění změn do praxe poskytovatelů nebyl vedením organizací poskytujících sociální služby uplatňován do praxe, převládal nízký podíl uživatelů služeb na rozhodování. V mnoha zařízeních přetrvával vliv personálu a potřeby zaměstnanců se výrazně upřednostňovaly před potřebami uživatelů. (Čámský, Sembdner a Krutilová, 2011, s. 11)

Podle Havrdové et al. (2011b, s. 68-69) jsou pobytové typy služeb v některých případech zatíženy dědictvím reálného socialismu, především určitou mírou paternalismu. Po dlou-

hou dobu na utváření prostředí v těchto typech služeb působil kolektivistický způsob péče, paternalismus, stereotypizace činností a uzavřenost vůči okolnímu světu, což se promítlo v podobě určujících společenských hodnot i do organizační kultury organizací, kterou lze pojmenovat jako „ústavnická“ kultura.

Pojem transformace představuje proces změny řízení, financování, vzdělávání, místa a formy poskytování sociálních služeb tak, aby výsledným stavem byla péče v běžných životních podmínkách, jde o přechod ke službám komunitního typu, například chráněné bydlení, osobní asistence, podporované zaměstnávání atd. (Čámský, Sembdner a Krutilová, 2011, s. 12-13).

Transformované sociální služby mají být individualizované, mají působit především aktivně, podporovat samostatnost klientů, mají být poskytovány v zájmu osob a v náležitě kvalitě tak, aby bylo vždy důsledně zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod (Matoušek a kol., 2007, s. 39).

Sociální služby jsou poskytovány na smluvním základě, kde účastníci vzájemně vyjednávají podmínky poskytnutí služby. Zájemce o službu uzavírá dobrovolně smlouvu s jím vybraným poskytovatelem za podmínek, na nichž se obě strany dohodnou. (Čámský, Sembdner a Krutilová, 2011, s. 17)

### **3.1.2 Standardy kvality sociálních služeb**

Kvalita je jednou z rozhodujících vlastností služby a její význam roste úměrně s rostoucími nároky spotřebitelů (Molek, 2009, s. 93). Přestože v oblasti služeb je obtížné definovat měřitelné ukazatele, aby kvalitu bylo možno hodnotit a posuzovat, bylo nutné nastavit určité parametry (Havrdová et al., 2011b, s. 70).

Standardy kvality sociálních služeb jsou souborem kritérií, která stanovují minimální úroveň kvality poskytovaných služeb v České republice v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami. Od 1.1.2007 jsou všichni poskytovatelé sociálních služeb povinni tyto standardy dle zákona 108/2006 o sociálních službách (§88, písm. h) naplňovat. Standardy jsou přílohou č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb.

Podstatou a smyslem standardů kvality sociálních služeb je podpora nezávislosti a osobního růstu uživatele služby, ale také podpora zaměstnanců a vytváření co nejpříznivějších

podmínek pro poskytování služby. V souvislosti se zajišťováním kvality péče bývají formulovány požadavky, které mají poskytovatelé naplnit. Jejich zajištění vyvolává tlak na změnu přístupů ke klientům a na zabezpečení lepší dostupnosti a kvality služeb. Ke klientům se začíná přistupovat jako k zákazníkům a postupně se buduje „zákaznická“ kultura, ve které je při utváření služby a hodnocení její kvality určující kategorií pohled klienta a jeho spokojenost. Taková kultura zohledňuje pozitiva zákaznického přístupu ale zároveň specifika sociálních služeb, především hodnotovou a etickou dimenzi. (Havrdová et al., 2011b, s. 70-73)

### **3.2 Lidské zdroje v organizacích poskytujících sociální služby**

Kvalita služeb v organizaci zásadním způsobem ovlivňuje celkovou úroveň kvality poskytovaných služeb a spokojenost zákazníků. Fundamentálním prvkem kvality služeb jsou zaměstnanci, jejich kompetentnost, spokojenost, výkonnost a loajlnost. (Molek, 2011, s. 53)

#### **3.2.1 Předpoklady pro výkon činnosti**

Stanovením předpokladů pro výkon povolání sociálního pracovníka a výkon činnosti v sociálních službách získal systém sociálních služeb v České republice ucelený soubor podmínek, za kterých lze sociální služby nejen čerpat, ale také vykonávat (Matoušek a kol., 2007, s. 48).

Podle zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách vykonávají odbornou činnost:

- sociální pracovníci,
- pracovníci v sociálních službách,
- zdravotničtí pracovníci,
- pedagogičtí pracovníci,
- další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby.

Pracovníkem v sociálních službách je ten, kdo vykonává:

- přímou obslužnou péči o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních,
- základní výchovnou nepedagogickou činnost,
- pečovatelskou činnost v domácnosti osoby.



Podmínkou výkonu činnosti je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost získaná absolvováním akreditovaného kvalifikačního kurzu.

Podmínkou k výkonu povolání sociálního pracovníka je kromě způsobilosti k právním úkonům, bezúhonnosti, zdravotní způsobilosti i odborná způsobilost, získaná minimálně vyšším odborným vzděláním zaměřeným na sociální práci.

Podmínky výkonu činnosti zdravotnických a pedagogických pracovníků stanoví zvláštní právní předpisy, odbornou způsobilostí dalšího odborného pracovníka je vysokoškolské vzdělání.

Zaměstnavatel je povinen zabezpečit pracovníkům další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci.

Pro pracovníky pomáhajících profesí jsou nezbytné některé další předpoklady a dovednosti, například důvěryhodnost, spolehlivost, diskrétnost, komunikační dovednosti, empatie, emoční a sociální inteligence, osobní angažovanost či fyzická zdatnost (Čámský, Sembdner a Krutilová, 2011, s. 193)

### 3.2.2 Personální management

Jak uvádí Čámský, Sembdner a Krutilová (2011, s. 182) lidské zdroje jsou rozhodujícím faktorem veškerého rozvoje. Vzdělanost a vysoká flexibilita se tak stávají konkurenčními výhodami nejen pro jednotlivce a poskytovatele, ale i pro celý trh sociálních služeb.

„Pro nestátní organizace je typické, že první roky své existence jde o víceméně homogenní skupinu kolegů nebo přátel, teprve později narůstá potřeba kvalitní personální struktury a řízení“ (Matoušek a kol., 2008, s. 338-339). Podle Bedrnové a kol. (2007, s. 664) lidé působící v neziskových organizacích jsou často spíše nadšenci, kteří chtějí pomáhat druhým či společnosti než odborníci na danou problematiku. Práce v neziskovém sektoru nabízí široký prostor pro úspěšné uspokojování osobních potřeb jednotlivce, například příslušnost ke skupině, v níž se cítí dobře a která je společností vnímána jako užitečná, možnost smysluplně využívat svůj čas, být respektován, nalézt vlastní seberealizaci, obvyklá je i příjemná pracovní atmosféra a úzké sociální vazby (Trajanovová, 2006, in Bedrnová a kol., 2007, s. 664-665). V sociální sféře je prakticky nemožné sledovat produktivitu práce, nepřiměřeně-

ný tlak na jakkoli definovaný „zisk“ a přísně ekonomický přístup by mohl vést k potlačení humanity a povahy sociálních služeb (Matoušek a kol., 2008, s. 339).

Podle Matouška (2008, s. 338-339) řízení lidských zdrojů (personální management), je považováno za jednu z nejdůležitějších součástí managementu, klíčovou pro úspěch organizace. V sociálních službách je přístup k personalistice jako k řízení lidských zdrojů využíván minimálně, častěji přetrvávají rutinní postupy nebo alternativní improvizace. Jak uvádí Bedrnová a kol. (2007, s. 664) z výzkumu Lukeše, Lukešové a kol. (2005) vyplývá, že v oblasti personálního řízení se vyskytují velké nedostatky, neboť specialistů na personální činnost působí v neziskových organizacích naprosté minimum.

Počet a kvalifikovanost pracovníků a jejich odměňování ovlivňují významné faktory, které determinují rozvoj lidských zdrojů a zároveň působí jako iniciátory zvyšování efektivity a úrovně lidského potenciálu v organizacích. Těmito faktory jsou:

- cíle a poslání organizace,
- materiálně-technické zázemí,
- finanční zázemí organizace. (Matoušek a kol., 2008, s. 340)

Neziskové organizace stojí tedy v oblasti personální práce před nelehkým úkolem: potřebují získat odborníky na danou činnost, kteří budou ochotni pracovat za méně peněz, efektivně a výkonně a pokud možno ještě s energií a chutí naplňovat poslání organizace (Bedrnová a kol., 2007, s. 668).

Jedním z klíčových procesů, který výrazně ovlivňuje kvalitu poskytovaných sociálních služeb, je proces přípravy, plánování a uplatňování lidských zdrojů. Plánování lidských zdrojů vede k získávání a udržení si přiměřeného počtu lidí, které organizace skutečně potřebuje a kteří by naplňovali požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti, a to za přiměřených nákladů. (Čámský, Sembdner a Krutilová, 2011, s. 184)

### 3.2.3 Úloha managementu při zajišťování efektivity

Matoušek a kol. (2008, s. 330) upozorňuje na nelehkou úlohu ředitelů a manažerů, kteří jsou kromě odpovědnosti za hospodaření a provoz organizace zatíženi ještě nutností získávat finanční zdroje pro její činnost a nutností obhajovat existenci organizace na veřejnosti.

Vysoké kvality služeb však nelze dosáhnout bez vzdělaných, schopných, kreativních, flexibilních a výkonných zaměstnanců, zaměstnanců ochotných ztotožnit své cíle s cíli orga-

nizace. Aby mohli zaměstnanci tuto roli sehrát, musí mít vytvořené funkční (motivační) pracovní prostředí. Odpovědnost opět spočívá na managementu organizace, neboť „osobnost a kompetentnost manažera rozhoduje nejenom o tom, jakými spolupracovníky se obklopí, ale také o tom, jak budou tito spolupracovníci spokojení, výkonní a loajální“. (Molek, 2009, s. 137)

Organizace státní nebo zřízené obcí mají daný pevný systém pracovních míst včetně nutné kvalifikace a zařazení do tarifního systému odměňování, jsou většinou personálně poddimenzovány a na stále se měnící podmínky nemohou pružně reagovat. Organizace nestátní mají větší volnost při vytváření pracovních týmů, naráží však na vysokou míru nejistoty při zajišťování mzdových prostředků. (Matoušek a kol., 2008, s. 343)

Motivovat zaměstnance k vyšší efektivitě prostřednictvím finančního ohodnocení je v neziskovém sektoru tedy často nereálné. Manažeři by se proto měli výrazněji zaměřit na hledání dalších způsobů, například kombinovat kvalitní komunikování inspirujících vizí pracovníkům, sledování výkonnosti, jasné stanovení cílů a s tím související systém hodnocení a odměňování pracovníků. Vhodné je podporovat zaměstnance formou poskytování benefitů, podporou přátelské atmosféry nebo nabídkou dalšího rozvoje a vzdělávání. (Bedrnová a kol., 2007, s. 668-669)

Jak uvádí Molek (2011, s. 173-175) na motivaci působí celá řada faktorů, včetně odměn a trestů, přičemž odměna nejsou jen peníze. Prostor pro motivaci lidí vymezuje firemní kultura organizace, prostřednictvím vyznávaných hodnot a norem.

V neziskovém sektoru častěji působí lidé, kteří nemají tak výrazná mzdová očekávání jako například studenti, absolventi, osoby se změněnou pracovní schopností či jedinci v předdůchodovém věku. Pro sociální oblast je typický intenzivní pocit seberealizace a identifikace s prací. Bohužel ponoření se do práce a vnímání smyslu a potřebnosti vykonávané činnosti motivuje především v prvním období, po několika letech je již hledání motivace náročnější. (Bedrnová a kol., 2007, s. 668)

Podle Matouška a kol. (2008, s. 344) jsou v oblasti odměňování klíčové následující principy:

- způsob odměňování by měl být motivující, i s ohledem na nedostatečné ekonomické možnosti
- systém odměňování by měl být spravedlivý,
- systém by měl být jasný a srozumitelný pro všechny zaměstnance.

Odměňováním může být například povýšení, formální uznání ve formě pochvaly nebo různé zaměstnanecké výhody. Kromě těchto vnějších odměn, se více pozornosti věnuje i tzv. vnitřním odměnám. Mezi důležité faktory působící na vnitřní odměny pracovníka lze zařadit:

- korektní vztahy mezi vedením organizace a pracovníky, jakož i korektní vztahy vůbec,
- spravedlivé hodnocení a peněžní odměňování pracovníků,
- systém péče o pracovníky,
- participativní způsob řízení,
- vytváření příznivých pracovních podmínek. (Molek, 2009, s. 131-132)

#### 3.2.4 Interní vztahy

Podle Bedrnové a kol. (2007, s. 671) „velká část pracovníků v neziskovém sektoru považuje za pozitiva své práce to, že ji mohou vykonávat v příjemné, spíše neformální atmosféře, často ve spojení s flexibilní pracovní dobou a že v ní existují příležitosti pro samostatnou a kreativní činnost“.

Pro kvalitní sociální služby je významná týmová spolupráce všech, kdo se na sociální službě podílejí. Mimořádně důležité je zajištění efektivní komunikace. V náročnějších sociálních službách je třeba, aby vedení podporovalo vícesměnnou komunikaci o poskytované službě mezi jednotlivými týmy, mezi vedením a týmy, mezi týmy a uživateli, mezi vedením a uživateli atd. Nezbytné a důležité jsou pravidelné společné porady. (Čámský, Sembdner a Krutilová, 2011, s. 190)

Každé pracoviště postupuje při řešení situace svých klientů způsobem, který se během určitého období vykrytalizoval a ustálil. Některé charakteristiky svého pojetí služeb si pracoviště uchovává, i přes částečnou obměnu personálu nebo změnu osobních vztahů mezi jeho pracovníky. To je možné díky existenci vazeb, které pracovníky spojují a uchovávají se v jejich kolektivním vědomí, a díky opakujícím se interakcím mezi nimi. Soustavu těchto vazeb, která plní funkci „orientačního kódu“ pracovního jednání členů skupiny, lze nazvat „organizací“ skupiny nebo pracoviště. (Musil, 1999, s. 111)

Při vytváření podmínek pro účinnou komunikaci a týmovou spolupráci je důležitým prvkem zvolení určitého typu organizační struktury. Studiemi v ošetrovatelských domovech

v Anglii (Wicke et al., 2004, in Havrdová et al., 2011b, s. 78-79) byly identifikovány hlavní příčiny nedostatečné komunikace, následkem kterých se v těchto organizacích nedařilo nastavit kvalitní týmovou spolupráci. Pracovníci jsou zde organizováni většinou ve vertikálních strukturách, přičemž dochází k redukování informací vlivem mnoha úrovní řízení. Druhým problémem v nastavení účinné komunikace je směnnost a práce na částečné úvazky. (Havrdová et al., 2011b, s. 78-79)

### 3.3 Kultura organizací poskytujících sociální služby

Podle Musila (2004, s. 25-26) termín „kultura“ upozorňuje na potřebu a existenci určitého stupně shody, která lidem umožňuje předvídat jednání spolupracovníků a přizpůsobovat se mu tak, aby jednání všech vedlo k dosažení společných cílů. V jedné a téže organizaci se obvykle vyskytují tři způsoby přijetí ustálených představ její kultury:

- všeobecná shoda o některých představách, které pracovníci sdílejí,
- vytváření vlastních subkultur (některé kolektivní představy jsou vnímány různými způsoby, aniž ztratí svůj základní smysl),
- nejednoznačnost (představy, na kterých je založena spolupráce, mohou mít stabilní významy, pracovníci je však uplatňují pouze v některých situacích).

Pracovníci organizace sdílí ty představy kultury, které vnitřně považují za správné a následováníhodné avšak pouze respektují ty, které nepovažují za bezvýhradně správné, ale které jsou nuceni uznávat pod vnějším (mocenským nebo morálním) tlakem.

Hawkins a Shohet (2004, s. 167-172) rozpoznávají určité zřetelné a typické vzorce existující napříč všemi pomáhajícími profesemi, které nazvali „složky dynamiky kultury“.

- hon na osobní patologii (veškeré problémy jsou viděny v osobní patologii jedinců, panuje přesvědčení, že když se podaří „vyléčit nemocného“ jedince, oddělení bude zdravé, jestliže nemocný na léčbu nereaguje, hledá se způsob, jak ho odstranit; tento přístup se může odehrát na kterékoliv úrovni organizace a může se zvrtnout ve vytváření obětních beránků);
- úsilí o byrokratickou výkonnost (kultura se silně orientuje na úkol a slabě na osobní vazby, pro každou eventualitu jsou vypracovány strategie a postupy);

- hlídání vlastních řad (převažuje tam, kde je vysoce soupeřivé klima, spousta energie je věnována k zajišťování toho, aby druhé strany nezískaly veškeré informace, ze strachu, že by je mohly použít proti vám; v pomáhajících profesích jsou moc a rivalita často popírány, a pak působí ještě silněji jako stínové síly, jež nejsou rozpoznány);
- krizová motivace (není čas na řádné reflektování práce a plánování dopředu, pozornost se soustředí na nároky daného okamžiku);
- návyková organizace (sama organizace je návykovou substancí, vyvolávající u svých členů vysoký stupeň závislosti a workoholismu, organizace nedokáže čelit pravdě a postavit se vlastním těžkostem, začíná s racionalizacemi a obhájí neupřímné a návykové chování).

Poskytovatelé sociálních služeb se kulturou ve svých organizacích zabývají na rozdíl od komerčních firem minimálně. Pochopení jejího významu může přitom hrát při nastavování systému řízení kvality v organizaci významnou roli. Vedoucí pracovníci sledováním a cíleným ovlivňováním kultury mohou podporovat motivaci a pracovní výkony zaměstnanců. (Havrdová et al., 2011b, s. 74-75)

Kultura různých organizací způsobuje, že pracovníci každé z nich jsou zvyklí za „přijatelné“ způsoby klienta považovat něco jiného, což znamená, že pro jednotlivé organizace mohou být charakteristické specifické způsoby hodnocení chování klientů (Musil, 2004, s. 19-21).

Molek (2001, s. 205) se domnívá, že slabým místem organizační kultury u řady organizací je stanovení klíčových etických hodnot vymezujících mravní charakter jejich činností a aktivitám. Přitom organizační kultura opírající se o pevné morální zásady bývá základním předpokladem pozitivního klimatu uvnitř organizace. „Jakékoli rozpory mezi slovy a činy manažera mají za následek, že vytvářená organizační kultura bude prostoupena cynismem, nedůvěrou a nečinností“ (Molek, 2011, s. 208).

Havrdová et al. (2011b, s. 102-103) doporučuje v těch oblastech pracovního života, které lze ze strany manažerů účinně formovat a ovlivňovat tak jejich vnímání zaměstnanci, „více času věnovat potřebám pracovníků, zvýšit pocit jejich kontroly nad vlastní prací, více vysvětlovat rozdělování odměn a zdrojů v organizaci a posilovat jejich důvěru“. Za klíčové považuje „vzájemné vztahy a ocenění mezi pracovníky, prostředí podporující uplatnění samostatnosti pracovníků, jejich předkládání návrhů na změny a ze strany vedení jejich

ocenění“. Podle autorčiných výzkumů se doporučovaná opatření častěji pojí „s tendencí pracovníků podporovat samostatnost klientů a s jejich lepší znalostí klienta jako osoby na základě vztahu a vzájemné komunikace“. Tato doporučení a jejich skutečný dopad na změnu kultury, by měla být předmětem dalších výzkumů.

Organizační kultura hraje podle zahraničních výzkumů důležitou roli především v oblasti dlouhodobé péče o seniory, o jejím přímém vlivu na kvalitu péče se však stále diskutuje, jelikož záleží na úhlu pohledu na zkoumané jevy. Výzkumné nástroje, které jsou pro měření organizační kultury v této oblasti využívány, jsou obvykle koncipovány tak, že pohlížejí na prostředí organizace optikou zaměstnanců a sledují, jaké klima v organizaci panuje. (Havrdová et al., 2011b, s. 76)

V České republice se výzkumem kultury poskytování sociálních služeb dlouhodobě zabývají zejména autoři Musil, Kubalčíková, Havlíková a Hubíková, kteří realizovali kvalitativní výzkumy zaměřené na působení SQSS na kulturu poskytování osobních sociálních služeb. Nečasová se zabývala kulturou organizace v souvislosti se zaváděním změny v domově pro seniory, Nečasová a Musil zkoumali pracovní podmínky a dilemata pomáhajících pracovníků charitní pečovatelské služby. Kvantitativní metody výzkumu použili například Havrdová a kol. a Šolcová a kol. při výzkumu syndromu vyhoření zaměstnanců, a Štegmannová, která zkoumala souvislosti mezi organizační kulturou a individualizací péče o klienty v pobytových zařízeních. (Havrdová et al., 2011b, s. 80-81)

### **3.4 Specifika výkonu činnosti v sociálních službách**

#### **3.4.1 Hodnoty a etika v pomáhajících profesích**

Hodnoty v sociální práci určují povahu sociální práce i povahu vztahu mezi sociálním pracovníkem a klientem, kolegy i širší společností, hodnoty ovlivňují, jakou metodu sociální pracovník použije, a jsou klíčové při řešení etických dilemat, na hodnotách jsou založeny principy práce s klienty (Matoušek a kol., 2008, s. 33).

Úkolem profesionálního pomáhání je přispět k tomu, aby se lidem žilo lépe. Podle Úlehly (2005, s. 113) vzájemné vztahy k sobě zahrnují dvě roviny:

- jaký vztah má pracovník sám k sobě, takový mívá i ke klientům,
- jaké vztahy mají pracovníci mezi sebou, takové mívají ke klientům.

Sociální pracovníci často pracují v byrokratické organizaci, z jejíž povahy vyplývá napětí mezi ideálem profesní autonomie a realitou hierarchických struktur, kterým vládou pravidla. To znamená, že etický kodex, o němž se předpokládá, že jej budou sociální pracovníci aplikovat podle vlastní profesionální úvahy, může dostat do konfliktu s jasně definovanými organizačními pravidly. (Matoušek a kol., 2008, s. 43)

Pozitivní rozvoj etického chování, a tím i organizační kultury, je negativně ovlivňován řadou faktorů, mezi hlavní příčiny neetického chování patří:

- neznalost etických norem či podceňování jejich důležitosti,
- silné situační tlaky na neetické chování jednotlivců,
- nízká výkonnost a nekompetentnost přímých nadřízených,
- neetické chování nadřízených a spolupracovníků,
- přehlížení neetického chování a jednání ze strany managementu,
- prioritní orientace pracovníků na osobní prospěch. (Molek, 2009, s. 135)

Podle Úlehly (2005, s. 113) etická a mravní stránka vztahu mezi pracovníkem a klientem je nezanedbatelná i vzhledem k jejich nerovnému postavení. Lze předpokládat, že pracovník, který vstupuje do vztahu s klientem, svým konáním uspokojuje především vlastní potřebu pomáhat druhým. Záleží na pracovníkově přístupu k životu a lidem, na jeho schopnosti sebereflexe, aby z pozice moci nevědomě nedošlo ke zneužití situace na úkor klienta. Proto je důležité, aby se pracovníci za pomoci například supervizorů neustále otázkami etiky a respektování lidské důstojnosti zabývali.

### 3.4.2 Ohrožení syndromem vyhoření

Pracovníci v sociální sféře často pracují s mnoha lidskými problémy, starostmi a bolestmi a poskytují podporu a pomoc různě postiženým lidem. Přitom musí uplatňovat své odborné znalosti a dovednosti a současně prokazovat empatický a vnímavý přístup k uživatelům, kterým služby poskytují. To práci v sociálních službách činí psychicky značně náročnou a následkem je ohrožení pracovníků syndromem vyhoření. (Čámský, Sembdner a Krutilová, 2011, s. 191) Podle Štikara (2003, s. 149) zvláště v týmech zdravotníků byl identifikován „burn-out syndrom“, jímž členové reagují na skutečnost, že požadavky na práci neubývají, ale rezervy, zvláště emocionální pro zvládnutí zátěže jsou konečné. Matoušek a kol. (2008,



s. 55) definuje syndrom vyhoření jako „soubor typických příznaků vznikajících u pracovníků pomáhajících profesí v důsledku nezvládnutého pracovního stresu“.

Podle Stocka (2010, s. 40) ke specifickým externím spouštěčům syndromu vyhoření patří zvýšená pracovní zátěž a zhuštění pracovní náplně, nedostatek samostatnosti a pravomocí, nedostatek uznání a nefunkční kolektiv v rámci pracovních skupin a mezi spolupracovníky. Dalším rizikovým faktorem je situace, v níž zaměstnanec vnímá systém rozdělování práce jako krajně nespravedlivý a neodpovídající výkonům. Ke spouštění syndromu může dojít v případě, že se hodnoty a měřítko firmy výrazně odlišují od individuálních hodnot jedince a ten pak musí jednat v rozporu se svým přesvědčením.

Mezi typické projevy syndromu vyhoření patří:

- neangažovaný vztah ke klientům,
- lpění na zavedených postupech,
- minimum energie věnované práci,
- skepse při úvahách o účinnosti služby,
- častá pracovní neschopnost,
- konflikty v komunikaci s kolegy, a podobně. (Matoušek a kol., 2008, s. 56)

„Syndrom vyhoření je vždy výslednicí interakce podmínek k práci, vytvořených organizací, pro niž profesionál nebo dobrovolník pracuje, a subjektivních očekávání pracovníka“ (Matoušek a kol., 2008, s. 55).

### 3.4.3 Podpora pomocí supervize

„Supervize by měla umožnit reflexi a zpracování napětí vznikající ze změn v organizaci a z odlišných subkultur v rámci jedné organizace, a zprostředkovat tak jejich vzájemnou komunikaci. Významný je prostor supervize pro zpracování stresů a vyjasnění vztahů v organizaci.“ (Havdrová a kol., 2011a, s. 27)

Kvalifikovanou podporu pracovníkům poskytuje odborně vycvičený specialista, supervizor. Pomáhá najít řešení při problémech a předcházet hrozícím komplikacím (Čámský, Sembdner a Krutilová, 2011, s. 191). Supervizor v sociální práci probírá se zaměstnanci problémy nejen ve vztahu ke klientům, ale i ve vztahu k organizaci, ke spolupracovníkům, pomocným pracovníkům či kontaktním pracovníkům z jiných organizací (Kopřiva, 1997, s. 139).

Dobrá supervize znamená přínos v mnoha směrech, protože přispívá:

- k vyjasnění poslání pracoviště a celé organizace,
- k prevenci syndromu vyhoření pracovníků,
- k prevenci zahlcenosti a přepracovanosti,
- k účinnému zvládnutí pocitů bezmoci a viny,
- k účinnějšímu zacházení s vlastními zdroji pracovníků. (Úlehla, 2005, s. 118)

Havrdová a kol. (2011a, s. 21) poukazuje na to, že supervizoři postupně začali vnímat skutečnost, že na supervizi významně působí kultura organizace a nějakým způsobem se v ní odráží. Zkušenosti z výzkumů různých autorů se shodují na negativním vlivu manažerů na supervizi, který pramení z obavy, že by mohlo jít o nějakou formu kontroly a usměrňování zaměstnanců.

Supervize nejlépe vzkvétá v kultuře učení a rozvoje. Organizace, která se učí a rozvíjí od vrcholu po nejnižší úroveň, dokáže daleko lépe naplnit potřeby svých klientů, protože naplňuje potřeby vlastních zaměstnanců. (Hawkins a Shohet, 2004, s. 173)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 METODOLOGIE VÝZKUMU

V praktické části své diplomové práce jsem se zaměřila na kvalitativní výzkum klimatu na pracovišti. Tématika sociálního sektoru je mi blízká vzhledem k mému několikaletému pracovnímu působení v této oblasti. Chtěla jsem prozkoumat problematiku mezilidských vztahů a pracovních podmínek zaměstnanců v organizacích poskytujících sociální služby. Domnívám se, že toto téma je i společensky velmi aktuální.

### 4.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit, jak zaměstnanci v různých organizacích poskytujících sociální služby vnímají klima na svém pracovišti.

V souvislosti s hlavním výzkumným cílem jsem stanovila i dílčí cíl: zjistit, jaké jsou významné faktory, které klima na pracovišti v organizacích poskytujících sociální služby ovlivňují.

### 4.2 Volba metody a techniky sběru dat

Při rozhodování o volbě metody výzkumu jsem vycházela z teoretických poznatků, podle kterých je klima organizace obtížně měřitelné i pozorovatelné, je deskriptivní, vytváří se jako emoční reakce na kulturu organizace a je subjektivním vnímáním kultury organizace. Vzhledem k charakteristice zkoumaného problému jsem proto zvolila kvalitativní výzkum. „Posláním kvalitativního výzkumu je porozumění lidem v sociálních situacích“ (Disman, 2002, s. 289).

Jako hlavní výzkumnou metodu jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor.

Prostřednictvím hloubkového rozhovoru jsou zkoumáni členové určité specifické sociální skupiny s cílem „získat stejné pochopení jednání událostí, jakým disponují členové dané skupiny“ (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 159). Polostrukturované interviu je možno provádět ve standardizovaném nebo různorodém prostředí (Miovský, 2006, s. 160). Osoba, se kterou se uskutečňuje rozhovor, se nazývá informant, jelikož „spíše informuje, odhaluje, svěřuje se, než aby jen odpovídal“ (Gavora, 2000, s. 163).

Příprava rozhovoru by měla vést k tomu, že si badatel vytvoří schéma základních témat, která vycházejí z hlavní výzkumné otázky, a ke každému tématu několik otázek, jak by se na danou skutečnost mohl ptát (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 162).

Na klima organizace působí velké množství činitelů, a sledovat jej lze z pohledu různých dimenzí či rovin. Předmětem tohoto výzkumu bylo sledování situačních a osobnostních faktorů, které přispívají ke specifice klimatu v organizacích poskytujících sociální služby. Zaměřila jsem se především na zjišťování těch skutečností, které korespondují s poznatky uvedenými v teoretické části této diplomové práce.

Stanovila jsem si tedy základní okruh otázek:

1. Jaké prostředky nebo formy odměny se v organizaci používají k motivování zaměstnanců? Jaké jsou poskytovány benefity?
2. Poskytuje organizace prostor pro zvyšování kvalifikace u zaměstnanců a jak? Je v organizaci dostatečný počet zaměstnanců s patřičnou kvalifikací?
3. Jakým způsobem probíhá komunikace v organizaci?
4. Jsou zaměstnanci přiměřeně vytížení nebo přetížení? Využívá organizace supervize? Jakým způsobem se řeší konflikty, problémy a stížnosti?
5. Jakým způsobem se dostává zaměstnancům uznání za dobrou práci?
6. Jaké jsou vzájemné mezilidské vztahy v organizaci?
7. Vnímají zaměstnanci jednání ze strany nadřízených jako spravedlivé?
8. Ztotožňují se s cíli a hodnotami vlastní organizace?

V průběhu sběru dat je třeba provést jejich fixaci. Mezi nejpoužívanější metody patří audiozáznam, jehož výhodou je komplexnost záznamu a autentičnost. Následujícím krokem je převedení dat do textové povahy, transkripce. (Miovský, 2006, s. 197-207)

Podle Dismana (2002, s. 287) výzkumník při kvalitativním výzkumu používá induktivní logiku, teprve po uskutečněním sběru dat pátrá po pravidelnostech existujících v těchto datech a po jejich významu, výstupem pak mohou být nové hypotézy nebo nová teorie.

Pro analýzu dat jsem zvolila metodu tzv. zakotvené teorie s využitím technik otevřeného, axiálního a selektivního kódování.

### 4.3 Stanovení výzkumného souboru

Výzkumný soubor jsem určila záměrným výběrem. Záměrný výběr se uskutečňuje na základě určení relevantních znaků, takových, které jsou důležité pro dané zkoumání (Gavora, 2000, s. 64). Podle Miovského (2006, s. 135) za záměrný (účelový) výběr výzkumného vzorku označujeme takový postup, kdy cíleně vyhledáváme účastníky podle jejich určitých vlastností, přičemž kritériem výběru je určená vlastnost nebo stav, například příslušnost k určité sociální skupině.

Pro volbu vzorku byla vymezena následující kritéria:

- zaměstnanec, který pracuje nebo pracoval v organizaci poskytující sociální služby,
- ochota účastnit se výzkumu,
- organizace poskytující sociální služby nacházející se ve Zlínském kraji

Zlínský kraj jsem zvolila z důvodu nejlepší dostupnosti vzhledem k místu svého bydliště.

Výzkumný soubor tvoří osm informantů. Z důvodu k zachování jejich anonymity jsem každého z nich označila písmenem, dále uvádím údaje, které mi o sobě sdělili a s jejich zveřejněním souhlasili.

A – žena, které je 42 let, je zaměstnaná jako pracovnice v přímé péči, v sociálních službách pracuje 4 roky, v současné době dokončuje bakalářské studium.

B – žena, které je 52 let, pracuje jako pracovnice v sociálních službách, vykonává základní výchovnou nepedagogickou činnost, v sociálních službách pracuje 21 let, v současné době dokončuje magisterské studium.

C – žena, které je 25 let, pracuje jako sociální pracovnice a vedoucí sociální služby, získala bakalářský titul.

D – žena, které je 45 let, pracuje jako pracovnice v sociálních službách, vykonává aktivizační činnost, praxi v sociálních službách má v délce 11 let, vystudovala střední odbornou školu.

E – žena, které je 49 let, pracuje jako pracovnice v sociálních službách, v sociálních službách pracuje 9 let, v současné době dokončuje magisterské studium.

F – žena, které je 43 let, pracuje jako pracovnice v sociálních službách jako instruktorka, má vysokoškolské vzdělání.

G – muž, je ředitelem, má vysokoškolské vzdělání.

H – žena, pracuje jako personalistka.

#### 4.3.1 Průběh sběru dat

V průběhu měsíce ledna a února 2013 jsem oslovila osm osob splňujících předem stanovená kritéria a požádala každou z nich o polostrukturovaný rozhovor, se všemi oslovenými jsem osobně znala. V kvalitativním výzkumu vždy platí, že míra důvěry a otevřenosti zkoumaných aktérů vůči výzkumníkovi velmi silně ovlivňuje kvalitu získaných dat (Švaříček, 2007, s. 76). Sběr dat jsem uskutečnila během měsíce února. Měla jsem předem připravený výše uvedený seznam otázek, který jsem informantům poskytla před započítím polostrukturovaného rozhovoru, v jeho průběhu jsem pak pokládala doplňující otázky. Jedná se o téma velmi citlivé a důvěrné vzhledem k možným dopadům v případě zveřejnění odpovědí. Byla jsem překvapená vstřícností a otevřeností informantů a všem jsem zaručila naprostou anonymitu a diskrétnost.

Podle Miovského (2006, s. 128) při aplikaci kvalitativního přístupu nevíme nikdy dopředu, jak přesně bude výběr výzkumného vzorku vypadat, způsob výběru není pevně dán a v průběhu výzkumu se mění. Čtyři polostrukturované rozhovory byly provedeny se souhlasem informantů přímo na jejich pracovištích. Čtyři polostrukturované rozhovory se uskutečnily na neutrálních místech. Při realizaci jsem pořizovala audiozáznam, ve dvou případech jsem neobdržela souhlas k použití nahrávacího zařízení, pouze k písemnému záznamu, v jednom případě si informant vyžádal autorizaci deskribovaného textu. Polostrukturované rozhovory trvaly přibližně třicet až osmdesát minut.

Následujícím krokem byly přepisy audiozáznamů do textové podoby, jejich transkripce. Kvůli autorizaci jednoho z transkribovaných textů jsem pro potřeby výzkumu povinna použít pouze autorizovaný text. Vzhledem k tomu, že jsem všem zaručila naprostou anonymitu, nepřikládám v příloze transkripce textů, předložím je pouze komisi při státní závěrečné zkoušce stejně jako originální audio nahrávky rozhovorů.

Informanti se vyjadřovali ke klimatu v organizacích, ve kterých jsou zaměstnáni. Jednalo se o sedm organizací, vzhledem k zachování anonymity a obavám respondentů z odhalení jejich identity, nebudu lokalitu specifikovat. Organizace sídlí ve třech různých obcích na území Zlínského kraje, pro upřesnění uvádím služby, které organizace poskytují, tak jak mi je uvedli informanti:

- domov pro seniory + domov se zvláštním režimem,
- pobytové zařízení pro dospělé klienty se zdravotním postižením,
- domov pro osoby s mentálním postižením,
- domov pro seniory,
- poskytování služeb osobní asistence a dopravní služby,
- domov pro seniory,
- domov pro seniory + domov se zvláštním režimem.

#### 4.4 Způsob zpracování dat

Analýza v zakotvené teorii se skládá ze tří hlavních typů kódování: otevřené kódování, axiální kódování a selektivní kódování. Podle Strauss a Corbin (1999, s. 39) je kódování operace, pomocí níž jsou zjištěné údaje analyzovány, konceptualizovány a opět skládány novými způsoby, což je ústředním procesem tvorby nové teorie.

Otevřené kódování je první fází procesu kódování. Významové jednotky jsou složeny z pojmů, které označují jednotlivé události (jevy, pocity, soudy). *Kategorie* je třída pojmů, která vzniká tím, že vzájemně porovnáváme a třídíme významové jednotky a v nich obsažené pojmy a snažíme se zjistit, zda náleží jinému podobnému jevu nebo nenáleží a tvoří tedy samostatný odlišitelný celek. *Vlastnosti* jsou znaky nebo charakteristiky náležející kategorii. *Dimenze* je umístění takové vlastnosti na škále. Kategorizace je proces seskupování dílčích pojmů. (Miovský, 2006, s. 228-229)

Axiální kódování je souborem postupů, pomocí nichž jsou údaje po otevřeném kódování novým způsobem skládány dohromady vytvářením spojení mezi kategorií a jejími subkategoriemi. Jde o proces bližšího určení kategorie (*jevu*) pomocí příčinných podmínek, kontextu, v němž je zasazen, strategií jednání a interakce, pomocí kterých je zvládán, ovládán a vykonáván a následků těchto strategií. Spojení subkategorií a kategorií do souboru těchto vztahů umožní vytvořit paradigmatický model. (Strauss a Corbin, 1999, s. 71-72)

Selektivní kódování je proces, kdy je vybrána jedna centrální kategorie, která je pak systematicky uváděna do vztahu s ostatními kategoriemi. Centrální kategorie je jev, kolem něž se integrují všechny ostatní kategorie. Nejprve je třeba formulovat kostru příběhu, to znamená konceptualizaci popisného příběhu o ústředním jevu. Tento jev je třeba analyzovat, pojmenovat a uvést do vztahu k ostatním kategoriím pomocí paradigmatu. Dalšími



kroky je výklad vzájemných vztahů mezi kategoriemi na dimenzionálních škálách a ověřování popsanych vztahů konfrontací s původními údaji. (Strauss a Corbin, 1999, s. 86-99)

## 4.5 Otevřené kódování

Prostřednictvím otevřeného kódování jsem vytvořila jedenáct základních kategorií. Každá kategorie je tvořena subkategoriemi, v nichž jsem identifikovala vlastnosti a dimenzionální rozsah. Kategorie jsem roztrídila do tří rovin:

1. rovina: vnímání procesů řízení a personální politiky,
2. rovina: vztahy související s provozem sociální služby,
3. rovina: individuální reakce.

### 4.5.1 Analýza dat

#### I. ROVINA: VNÍMÁNÍ PROCESŮ ŘÍZENÍ A PERSONÁLNÍ POLITIKY

##### 1. Kategorie: Za málo peněz hodně muziky

###### **Finance - nebyla, není a nebude to žádná sláva**

###### vlastnosti - dimenzionální rozsah

odměňování - podhodnocené

snaha o kompenzaci – častá

Nedostatek financí se projevuje nejen na výši výplat, ale také na realitě vysokého stavu žen v sociální sféře, muži se na pozicích pečovatelů vyskytují velmi sporadicky. H zhodnotila reálnou situaci komentářem, podle něž by zaměstnancům měl stačit dobrý pocit z odvedené práce. Informantům je tento fakt zřejmý a jsou s ním více méně smířeni. Přesto se v některých organizacích objevuje snaha odměňovat pracovníky věrnostními odměnami, osobním ohodnocením nebo nefinančními dary.

*mám plat, který jsem akceptovala, protože jsem prostě potřebovala práci, nejsem s ním nějakým zvláštním způsobem spokojená, ale věděla jsem, v jakých tabulkách se budu zhruba pohybovat a něco je dotažené prémie FI*

*Jednou co si vzpomínám, tak tam byl chlap jako ošetřovatel, vneslo to úplně jinou atmosféru jak do kolektivu, tak i mezi ty obyvatele, bylo to hodně velký zpestření a hlavně on nám pomáhal, obrovsky pomáhal právě při přesazování těch klientů a při manipulaci, to bylo perfektní, jenomže, v uvozovkách za málo peněz živit rodinu. Byl tam rok B10*

*Většinou jen ústní pochvala, na finanční odměny sociální služby nemají prostředky, netvoří zisky. Dobrý pocit z odvedené práce H2*

*jsme bez osobního ohodnocení, protože organizace nemá peníze A4*

*Já jsem dostala věrnostní odměnu za deset let deset tisíc, odměny dostáváme i ve výplatě každý měsíc jako nějaká ta stovka je tam navíc D1*

*Pochvala, osobní příplatek jen u některých pracovníků, finanční odměna zřídka, pro některé zvláště oblíbené pracovníky také doprovod klientů na rekreace typu lázeňských pobytů nebo zahraničních zájezdů k moři E1*

### **Nestabilita stavu personálu je běžná**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

fluktuace – dobrovolná, pochopitelná, očekávaná

ambice pracovníků – nenaplněné

zabezpečení financí - rozhodující

Střídání se pracovníků je velmi obvyklým jevem. Důvody jsou rozdílné, ať už personální politika, ambice zaměstnanců najít si pracovní pozici odpovídající jejich vyšší kvalifikaci nebo práci, která je více finančně ohodnocená. Nezanedbatelným důvodem je i realita vyhoření, které je v určitých typech služeb vzhledem k vysoké náročnosti očekáváno.

*fluktuace je hrozně velká, ale ono je to tady vytvářeno i uměle ze strany vedení, protože s každým novým pracovníkem z pracáku přichází dotace A2*

*Ono to asi ale nejde dělat nějak extra dlouho a my do toho už od počátku i tak jdeme. Ptáme se uchazečů o práci osobního asistenta na rovinu: vydržíte dva tři roky? G8*

*to se odvíjí všechno od těch dotací, protože třeba někteří pracovníci jsou přijímáni z úřadu práce, potom taky záleží na tom, jestli ta služba dostane dotaci a jestli je schopná ty zaměstnance tam udržet C3*

*v době, kdy postavili xxx (zařízení stejného typu) holky přemýšlely, že přejdou kvůli penězům, já jsem v té době už byla taky taková unavená z té práce, jsem přemýšlela spíš na něco jiného, ale holky přecházely kvůli penězům, mně se to tenkrát nepodařilo, ale holky říkaly, že o tolik lepší to tam není ani, možná o fous finančně, ale nakonec v podstatě je to všechno stejné D5*

*některé holky si dodělávaly maturitu, zato ty, co měly nebo si dodělaly vyšší vzdělání bakaláře nebo i magistra většinou všechny odešly z důvodu neodpovídajícího pracovního zařazení a odměňování E2*

*vedení se tady vyměnilo, toto je pátá vedoucí co jsem tady, ředitel druhý D5*

*lidi odchází, buď si snaží najít si jinou práci, holky se vdávají, stěhují, nebo lidi se pořád vzdělávají a získají třeba lepší kvalifikaci lepší místo, a kdyby nebyl ten strach, bych chtěla vidět ty lidi, kolik by jich tam zůstalo F12*

### **Správní lidé na správných místech**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

naplnění požadavků – složité

personální politika – klíčová, finančně neovlivnitelná

Od zaměstnanců v sociální oblasti je očekávána určitá morální způsobilost k výkonu pracovní činnosti, ale je otázkou, zda a jak jsou organizace schopny zajistit profesionální postupy a kritéria ke zjištění požadovaných kvalit uchazečů. Na základě stanovené struktury pracovních pozic si v některých případech stávající zaměstnanci musí potřebnou kvalifikaci doplňovat. Určité typy kvalifikovaných odborníků organizacím chybí, v jiných případech je jejich přínos sporný.

*Hledáme vždycky lidi se schopností empatie, lidi trpělivé, samostatné, tolerantní a s velkou dávkou psychické odolnosti. Náš ideální osobní asistent by měl umět dobře komunikovat s uživateli, jejich rodinami a spolupracovníky, měl dodržovat mlčenlivost a další normy. Ze vstupního rozhovoru nebo životopisu se právě tohle nejdůležitější poznává nejhůře. G2*

*v přímé obslužné péči byly spíš s nižším vzděláním, s vyučením, byly tam i středoškolačky B2*

*opravdu tady postrádám, chybí tady speciální pedagog, chybí tady logoped, chybí tady fyzioterapeut, tihle lidé tady nejsou, ale je tady kvanta lidí jiných, je tady tolik úředníků, že se neustále rozšiřují A3*

*byť se tam docela slušně platí nutriční terapeut, když vidím ten jídelníček, tak se mi chce plakat F15*

*management je v současnosti obsazený a není naděje na uvolnění některé pozice, i když v některých případech nemají odpovídající kvalifikaci E2*

*osobně si vůbec nemyslím, že by konkrétně výchovu a vzdělávání lidí takhle postižených a zranitelných měli dělat lidé, kteří si udělají nějaký rekvalifikační kurz, tady opravdu spatřuju velkou důležitost v tom, aby to byli lidé, kteří mají vůbec přehled o tom, co je to postižení A3*

*v naší organizaci je to jasně strukturované, že člověk, který má odpovídající vzdělání tak pracuje i na odpovídajícím místě C2*

*studuje tady akorát vrchní sestra, ta si dodělává vzdělání, ale ta musela, na tu pozici. D2*

## **2. Kategorie: Věnovat pozornost vybraným oblastem by bylo žádoucí**

### **Kvalitní další vzdělávání je ku prospěchu všem**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

zájem - vysoký

požadavky – reálné

úroveň - sporná

Poměrně vysoký zájem vzbuzuje zákonem stanovená povinnost zaměstnavatele zabezpečit pracovníkům další vzdělávání. I přes finanční náročnost a provozní komplikace, je pro obě strany přínosem, pokud je požadavkům pracovníků vyhověno. Ne ve všech organizacích je tento postup samozřejmostí. Nepříznivé podmínky ovšem pracovníky neodrazují, informanti jsou ochotni investovat vlastní prostředky a čas na rozšíření znalostí v oboru. Nezanedbatelným prvkem je úroveň kvality dalšího vzdělávání, kterou je lépe předem prověřovat.

*Raději si se zaměstnanci dopředu sedneme a zjišťujeme společně, co je bolí, a kde by potřebovali nějakou podporu. Ne vždy je to nejvhodnější téma dostupné, ale nechce se nám jen tak bez rozmyslu vyhazovat peníze a ztrácet jejich čas, jen "aby to bylo". Vždycky rád slyším, když se sejdem na poradě, kde nás pracovníci v krátkosti seznamují s průběhem, obsahem a s dojmy z těch absolvovaných školení, a když slyším dobré ohlasy G5*

*vedoucí to řeší s náma, jako když nás někde „tlačí bota“ a řekly jsme: toto bysme chtěly, tak se nám to snaží zajistit, dají nám, o co máme zájem, že nebudeme chodit třeba furt dokola, kde je to zadarmo, opravdu se snaží vyjít vstříc, co jsme si vybrali a podle toho se taky budou dělat ty školení, něco jsme musely, individuální plánování naštudovat, to bylo povinné ze zákona D6*

*jsou neustále předhazovány stejné a stejné kurzy, několikrát standardy kvality, v momentě kdy jsme si napsaly kurzy komunikace, v rámci dovolené, nic jsme po organizaci nechtěly, jenom aby těch 60 hodin nějak vydržela, směny byly nastavené tak, že jsme tady byly potom vlastně na to konto navíc, stejně to prostě neprošlo, zas to bylo brané jako provokace A5*

*druhou otázkou je kvalita toho vzdělávání, z mého pohledu ne vždy správná, jsou to napsané kurzy někým, kdo to konkrétně v práci nikdy nedělal, jsou to různí najatí lektori, kteří to pak školí a ten praktický dopad má minimální, je to hodně formální F4*

*nám vedoucí obslužné péče vyvěsila na nástěnku kdo, kdy, kam, ona nám to určila, my jsme si nemohli vybírat, u nás prostě vojenský režim, všechno příkazem B1*

*letos nejsou příspěvky z projektu EU, tak jsem si sama našla kurz, který mě zajímá a má uplatnění v naší práci, a rovnou mi řekli, že mi nic nedají, a když by chtěli po holkách, co mají 4. nebo 5. třídu, aby si z té almužny, co mají na výplatu, ještě hradily kurzy, tak se jim na to, víš co E2*

*vždy mi je vyhověno, nestalo se, že by mi zaměstnavatel odmítl odborné vzdělání, které jsem si vybrala H1*

### **Supervize by se hodila**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

poptávka – vysoká

dostupnost – individuální

bezpečnost – relativní

Využití supervize není v organizacích zdaleka tak časté, jak by se mohlo očekávat. Přestože poptávka ze strany pracovníků je poměrně vysoká, byli by v případě potřeby nuceni si supervizi sami vyhledat a zaplatit. Citlivým místem je diskrétnost při jejím využívání, jak podotýká A, supervizor, který je schopen porušovat mlčenlivost a vynáší získané informace, na důvěře moc nepřidá.

*supervize vůbec, na supervizi v tom našem bývalém zařízení nebyly peníze, myslím si, že je to hodně velká chyba protože to už tam mělo být tak před čtyřma rokama B5*

*supervize využívá přímá péče, jde to ztuha, ale malými krůčky se to vylepšuje a pomáhá. H2*

*holky to jednu dobu využívaly ony buď cítily nějaký nátlak ze strany vrchní sestry, ..., tak jsem věděla že si taky vyžádaly tu supervizi a chtěly se poradit, to není problém D3*

*supervizi v tom smyslu, jak by měla fungovat a vypadat, nám slibují od té doby, co se zpracovával pilotní program individuálního vzdělávání pracovníků, tedy asi 5-6 let E3*

*bohužel to jsou kamarádi pana ředitele, a tady když jsme potřebovaly, aby se ředitel něco dozvěděl, jsme si nahlásily supervizi a perfektně to fungovalo, což je teda hodně smutný, ... ten člověk neměl ani tolik inteligence, aby to nějak zaobalil, že ředitel přišel se stejnýma větama, které my jsme pronesly A7*

*Máme supervizora, ale když třeba ten zaměstnanec ho nechtěl, pokud by se třeba necítily v bezpečí, měli by třeba dojem, že by supervizor třeba vynášel, což samozřejmě nesmí, ale kdyby to měli, tak určitě je tu prostor aby si našel jiného supervizora, protože ta supervize by byla k ničemu. A naším cílem není, aby ta supervize byla nějaká čárka do nějakého systému C8*

### **3. Kategorie: Vytvořit pravidla a pak je dodržovat je docela fuška**

#### **Nastavené limity práv a povinnosti je třeba aktualizovat**

vlastnosti - dimenzionální rozsah

rigidita pravidel – brzdící, tlumící

stanovení mantinelů – nezbytné

Informanti uvádějí, že v organizacích nepřetržitě probíhá proces, kterým se uskutečňuje tvorba vnitřních předpisů a pravidel. Děje se tak na základě podnětů od všech zúčastně-

ných stran. Za vzor je třeba zmínit G, který je spokojen s výsledkem stavu zpracování SQSS a pro chod organizace jej považuje za klíčový. Podle H pracovníci mají možnost anonymně se vyjádřit a mají zaručeno prověření každé připomínky. Objevil se i kritický názor na nedostatečně zpracované koncepce, podle nichž by pro klienty měly být vymezeny hranice překračování práv zaměstnanců. Projevy svévole klientů zaměstnanci mohou vnímat jako ponižování vlastní důstojnosti bez možnosti ochrany.

*při nástupu do práce je pracovníkovi dána náplň práce, kterou on podepisuje a souhlasí s tím, takže přesně ví, co má dělat, čeho se ta jeho práce bude týkat, schvaluje to a může k tomu se i vyjádřit, když třeba něčemu nerozumí, potřebuje si to upřesnit, je možné s tím dál hýbat, není to nějaké dogma, které by bylo neměnné C2*

*klienti mají daný při nastoupení nějaký ten řád domovní a nějaké ty pravidla, které jsou dané a oni na to musí přistoupit, to taky řešíme, máme to pročitat a dát k tomu nějaké připomínky, upravuje se všechno, co by se mohlo jako vylepšit, pořád se snažíme zdokonalovat D6*

*jestliže pracovník jde a vidí, že ten klient si na druhého pracovníka dovoluje a potom ho s prominutím počurá, s tím, že neví, co dělá a ten druhý ho ani neopomene ještě, když se pracovník ozve, tak je vedením uklidňován, on za to nemůže, není to pravda, protože ty hranice zvláště u nich by měly být furt nějakým způsobem vyzdvihovány na povrch, že tady jsou A4*

*stížnosti řeší vedoucí s managementem, občas k tomu jsou i přizváni ti, kterých se to týká, teda pokud zrovna nejde o anonymní stížnost, nebo případ, který se stal, kdy si stěžovatel nepřál být jmenován, pracovnice přišla o osobní ohodnocení a neměla ani možnost se k něčemu vyjádřit, protože nevěděla, ani kdo, ani na co si vlastně stěžoval, jen že přišel nějaký dopis se stížností na její práci E3-4*

*vše jsme si ulehčili tím, že jsme si popsali, co se u koho a jak dělá, co od našich lidí klient očekává. Zaměstnanec si přečte všechny zaběhlé postupy, takový jakýsi manuál, včetně toho jak řešit různé krizové situace. Je to součást standardů kvality. Na začátku, když jsme nad tím seděli a všechno sepisovali, to strašně bolelo, ale ve výsledku oceňujeme, že to k čemusi bylo ... sám si je pak i jistější G10*

*Máme osobní pohovory, pak dotazníkovou akci spokojenosti zaměstnanců, která je anonymní a čerpají se z ní bohatě náměty na zlepšení práce a prostředí. Dále máme anonymní*

*schránku na připomínky a stížnosti. Každá písemná informace je vyhodnocena a prověřena. I anonymní. H2*

*byly tady kdysi na počátku od jedné pracovnice například snahy o kreativitu, jestli se to tak dá brát, v podobě náboženského směřování, ale to jsme si hned vysvětlili, že takto ne. G10*

### **Kontrolovat je potřebné**

vlastnosti - dimenzionální rozsah

intenzita - akceptovaná

používané metody – stresující

S obecně známým „kdo chce psa bít, hůl si najde“ se někteří informanti setkali při kontrolách své pracovní činnosti na vlastní kůži. Ovšem připouštějí, že kontrolování je důležité, nutné a že ne pro všechny zaměstnance znamená „být v práci“ že samozřejmě budou dodržovat pravidla, například nebudou požívat alkohol. Hlavním účelem zvýšeného dozoru je podle C a G zajištění kvalitního poskytování služby, kdy je nutno neustále prověřovat zaměstnance a preventivně tím sledovat jejich chování ke klientům.

*Po tom člověku už se šlo, kontroloval se, my v podstatě taky, dvě minuty po půl desáté přiběhne a kontroluje, proběhne jídelnou třikrát, čtyřikrát za dopoledne, aby zkontrolovala, jestli tam opravdu jsme, tak jako kde jsme proboha, tak buď těm lidem věřím, nebo nevěřím. Ona má právo na kontrolu, to je jasný, ale takovýmto stylem? B7*

*Ředitel si často hlídá ty svoje z toho vedení a kontroluje je, tak mě přijde trochu divné, že ten personál obyčejný neví, že tihle ti lidi taky musí pracovat celých osm hodin, a že to neznamena, že když sedí v kanceláři, tak že nemůže být unavený, ale že musí pracovat, to by mělo jít napříč firmou – všichni by měli muset pracovat. F15*

*Máme pracovníky pod menším dohledem než je běžné třeba v pobytových službách, pracují mimo dohled přímého nadřízeného. Musíme častěji komunikovat a tak nějak si hlídat průběh služby a s čím mají problémy, potřebujeme vědět, co se aktuálně děje v prostředí, kde služby vykonávají. G1*

*nemůžeme si dovolit a ani nechceme dopustit, aby na to, že někdo je nešťastný, našťvaný, jo třeba je našťvaný na nás, aby to odnášel ten klient, to by bylo špatně, ale nejhorší, že on se ten pracovník může cítit ustrkovaný a může to naopak přenášet na toho klienta, to může být skryté, že třeba my to nemusíme hned objevit C7*



*měla tady problém zaměstnankyně s alkoholem, tak se to potom řešilo, že se dělaly namátkové kontroly dechové, takže byla přistižena a jsme se rozloučili s ní, jinak že by tady bylo něco jiného, ještě jsme měli jednu problémovou pracovníci, byla taková zvláštní svérázná, se to potom taky řešilo, že se s ní rozloučili, ona se pak mstila, pomlouvala nás hodně D4*

*Byrokratické lpění na předpisech, šikana, takže já jsem si zažila tohle, prostě přesně je harmonogram a přesně podle toho musíme jet, dokonce jsme měli od kdy, do kdy se zalívá káva, ... byly tam případy, kdy po ní jeli, třeba u hygieny a každý den, kontrolovali, co dělá, jak dělá, a jaktože jste to dělala tak, a proč tak. A člověk je nervózní a začne dělat chyby, tady téma kontrolama. B7*

*já jsem měla věcné připomínky, a protože moje podněty byly brány a její ne a ona se z něčeho nic zvedla a naštvaně odešla a druhý den šla na kontrolu a chytla mě při nějakém nedostatku, takže z toho kolegyně usuzují, že po mě jde F17*

### **Předávání pokynů bývá docela problém**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

efektivita – žádoucí

V určitých typech služeb je osobní komunikace složitá z důvodů provozních nároků. Jako problém vnímají informanti způsob, jakým se některá opatření aplikují, kdy nadřízení odmítají diskutovat a podřízení sice vykonají příkaz, ale následně rozhodnutí nadřízených podrobí stínové kritice.

*Není snadné svolávat pravidelné porady a individuální setkání, protože pokud poskytujeme nepřetržitou službu, vždy nastane problém s nahrazením a nahrazováním těchto pracovníků. G1*

*Každý ví, co má dělat, protože i co se týká zápisů z porad tak to tam vždycky je a ti zaměstnanci to ví, ví, co mají dělat, kdy to mají dělat, kdo jim s tím pomůže, co se týká delegování těch úkolů je to jasně dané C3*

*i nepopulární opatření, které přijde shora a které se respektovat musí, protože je to shora, přišlo třeba z kraje, nějaký zákon nebo něco takového, tak když je správně vykomunikováno, tak ten zaměstnanec nebude prudit F9*

*Co se týká informací ohledně provozu, tak vždycky za náma došla každé ráno, do kanceláře a řekla nám, co se bude dít, co nás čeká, co máme připravovat, co bylo třeba na větší*

*akci, takže po této stránce dobrý, to jako jo, ale člověk měl strach. Otevřenost v komunikaci, to vůbec, to radši mlčet. B3*

*Probíhá způsobem, já bych řekla nedostatečným, ale ne ve všech směrech špatným, máme nějaké informativní schůzky. F8*

#### **4. Kategorie: Vlastní přesvědčení a zájem zůstává vnitřní oporou**

##### **Motivovat zaměstnance, proč?**

zdroje – omezené

obvyklé formy – průměrné

zpětná vazba – důležitá

Z odpovědí informanů vyplývá, že organizace se cíleně na motivování pracovníků nezaměřují. Jak uvádí H, v době vysoké nezaměstnanosti je pro pracovníky dostatečným motivačním faktorem vědomí, že budou mít práci a dostanou za ni zapláceno. Jako motivační prvky byly zmíněny finanční věrnostní odměny, případně půjčky, kulturní a dobře vybavené pracovní prostředí. F podotýká, že by bylo příjemným bonusem alespoň slyšet z úst nadřízených poděkování za práci nad rámec vlastních povinností. Významnou vnitřní odměnou je pro pracovníky pozitivní odezva ze strany klientů.

*V dnešní době, kdy je velká nezaměstnanost, je benefitem mít vůbec práci a dlouhodobou. Benefitem je například možnost stravování na pracovišti, včasná výplata v termínu na účet, v malé míře i odměny na dovolenou a Vánoce. Benefitem je čisté prostředí, dostatek pracovních pomůcek a dodržování zákoníku práce a dalších předpisů. Benefitem je taktéž pět dnů dovolené a odměny při životních jubilejích. V mimořádných situacích je možnost finanční půjčky na pokrytí nepředvídané události. H1*

*snažíme se, aby to mělo nějakou kulturu prostředí, co se týká toho vybavení, tak je to na hodně dobré úrovni, od sociálního zařízení po materiální vybavení, přes kopírky, počítače, telefony, nábytek, tohle je dobrý, to bych brala jako motivaci, pracovat v takovém prostředí C1*

*motivačním prvkem by pro mě bylo, že mi někdo řekne: děkuju, žes udělala něco, cos nemusela a musím přiznat, že to je jako málo F3*

*ti zaměstnanci se často střídali, jednu dobu to bylo fakt takové náročné a potom se řešilo a všichni apelovali na to, že ty platy jsou o ničem a velice žádné výhody tady nejsou tak se potom asi nad tím zamysleli a máme, takové ty věrnostní odměny D1*

*ze strany klientů to ano, to nás nabíjelo, nebo aspoň mě to nabíjelo, úsměv, zatleskali, nebo mě řekli, že se jim to líbilo, že to bylo zajímavý, pěkný tak toto mě nabíjelo, to mě udržovalo ještě doposledka, pak těch projevů už bylo míň, tím jak se nabírají ty těžké zdravotní stavy, tak ti lidé už moc velice se neprojevují, sem tam nějaký ten úsměv, to ano i to člověka nabíjí B6*

### **Dobrá práce! (ale jak prostředky, jak to sdělit, ještě hledáme)**

vlastnosti - dimenzionální rozsah

iniciativa - individuální

zpětná vazba - očekávaná

Někteří informanti vyslovili lítost nad stavem, kdy se jim nedostává vnitřní odměny za svou práci ve formě uznání a respektu. G si je vědom, že podpora formou pochvaly sice nenahradí finanční odměnu, ale přesto je pro aktivní a dobré pracovníky důležité vědět, že nadřazení o jejich kvalitách ví. C se domnívá, že je třeba, aby si zaměstnavatel dobrých pracovníků všiml, vážil a snažil si jejich přízeň udržet, minimálně slovní podporou.

*Bylo tady dobrým zvykem, že v rámci porad, které byly dvě do roka, tak ředitel, když už teda nebyly ty peníze, tak aspoň těm zaměstnancům poděkoval za tu práci, s tím že jako jim nějak naznačil, že tady nejsou úplně zbyteční, jo, že si jejich práce váží. Přestal to dělat, dokonce už to nedělá ani o Vánocích, takže svým způsobem motivace už žádná. A4*

*protože uznání za dobrou práci je i to, že respektuju názor toho druhého, vážím si toho, že ten člověk má vůbec tu snahu přemýšlet nad tou prací a mít chuť ji nějakým způsobem vylepšit a to tam není, to pro mě by bylo uznání, já nepotřebuju tisícové odměny, ale já chci mít pocit, že můj názor je zajímavý, že ho alespoň vyslechnou F12*

*Ideální by bylo mít dost peněz, aby byla vždycky práce a výkon nad běžnou normu ohodnocena adekvátně finančně. Jinak jsou to třeba malé bonusy ve formě vstupenek, ale více je to nějaké uznání nebo pochvala přímo jemu nebo nejlépe před kolektivem nějak vyzdvihnout, čeho si na něm vážíme, co zvládl a co se nám líbí, jak dělá G3-4.*

*člověk úplně ztrácí tu motivaci k té práci, když už se teda s tím smíří, jo tak dobře nejsou peníze, tak nemůžu třeba dostat lepší osobní ohodnocení nebo ta výplata moje je taková*

*jaká je, ale když alespoň já myslím přijde ten vedoucí a řekne, tu práci děláte dobře, jsem s váma spokojený, líbilo se mi třeba to, jak jednáte s klientem, tak si myslím třeba ten člověk ví asi, že si za to chleba nekoupí ale je to pro něho motivací a zpětnou vazbou, že tu práci dělá dobře a že může pokračovat C4*

*Za dobrou práci uznání minimální, před vánocema posezení v jídelně a toť vše. B6*

### **Vstřícnost je přínosem**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

osobnostní předpoklady – důležité

hierarchická struktura – limitující, omezující

Velmi individuálně lze charakterizovat ochotu nadřízených vyhovět pracovníkům při řešení jejich problémů. D vnímá jako základ dobrou komunikaci, osobnostně musí mít nadřízený předpoklad být ohleduplný a mít snahu o tvorbu vlídného a vstřícného klimatu. F potvrzuje obtížnost komunikace v organizaci s širší hierarchickou strukturou.

*Někteří lidi zájem mají, někteří ho mají částečně a někteří ho prostě nemají, ale to může být ve všech organizacích a kór, když je to takový kolos, ve kterém pracuju, něco jiného je malá organizace, kde si všichni vidí přes prsty, a něco jiného je velká organizace F15*

*Vrchní sestra se snaží, aby to nebylo pro ně nějaké zatěžující ty služby, nebo holky si řeknou, ale jako dá se domluvit, nemáme tady nadřízenou, která by nebrala ohledy, to nemáme. Že to dokáže řešit s nima, není taková že – prostě komunikuje, opravdu komunikujeme spolu navzájem, že by byla nějaká zlá, to ne D3*

*i pracovník, který pracuje na úseku toho úklidu nebo té údržby, když má s něčím problém, přijde, řeší se to, jak by se to dalo jinak, snaží se mu to vedení vyjít vstříc C3*

*vedoucí obslužné péče se (ironicky) „snaží a dělá, co může, snaží se vyhovět“, ale když třeba jsme potřebovali vyměnit dovolenou, problém, jo to jako nejde, tady jste si to naplánovaly na celý rok dopředu, tak to tak budete mít B3*

*kolegyně se potřebovala starat o maminku tak se jí to nějak upravilo, potřebovala na 6 hodin, tak se to nějak udělalo, ale změnila se jí pracovní pozice, že přešla z pečovatelky do kuchyně D1*

## II. ROVINA: VZTAHY SOUVISEJÍCÍ S PROVOZEM SOCIÁLNÍ SLUŽBY

### **5. Kategorie: Podstatou naší práce je služba klientům**

#### **Jsme tady pro vás**

##### vlastnosti - dimenzionální rozsah

vnímavost klientů – citelná

stabilita klimatu – zásadní

zájem personálu – rozdílný

„papírování“ - primární

Informanti si uvědomují důležitost pozitivního klimatu pro spokojenost klientů. Negativní emoce, napětí a stres ze strany zaměstnanců klienti bezpochyby vnímají a do jejich chování se nějakou formou promítá. Na složení obslužného personálu pak závisí ochota využívat části pracovní doby aktivně ve prospěch klientů. A smutně konstatuje, že je standardem situace kdy je nutno pro získání dotací v podstatě uvažovat o administrativní práci jako o prioritě a péče o klienta se tím prakticky odsouvá na druhé místo.

*klienti jsou spokojení, když vidí spokojené pracovníky, oni potřebují vidět, že seš v pohodě, že máš dobrou náladu, a podle toho oni reagují, když se budeš smát, tak oni se budou řehtat taky, je jim to jedno čemu, a oni budou vědět, že je to v pořádku A2*

*Tím, že jsme taková předráždění nervózní tak vlastně to přenášíme na ty klienty, oni to vnímají, že se něco děje, že něco není v pořádku a potom jsou taky samozřejmě neklidní. Není to zas až tak časté, to jako ale může, protože když třeba trošičku „!“ tak na něho, tak on se stáhne a je fakt, že on nemůže vědět co se děje, my jako profesionálové bychom to měli vydržet B10*

*Oni vědí všechno dřív, než zaměstnanci. A taky rozpory, konflikty a nepříjemnou pracovní atmosféru dokáží i podvědomě vycítit... E5*

*nejsme schopný ve své pracovní době sedět u počítačů, kdy je to hodně blbě udělané a nastavené tady v tomhle, že ty by ses neměla věnovat počítači, ale klientovi, já tady nepotřebuju bazální stimul na počítači, já tady potřebuju být s klientem, který tady čeká a je toho čím dál víc, a jenom právě na základě, že čím víc papírů, tím víc dotací, a opravdu, když si*

*člověk řekne a podívá se na ty čísla, tak to nemůže odpovídat skutečnosti ... čistě jenom kdyby si to dokázali nahoře spočítat, je to o penězích a papír snese všechno A7*

*podle mého názoru nejsme přetížení ve smyslu, že bysme nemohli víc se věnovat klientům, že by tam ten prostor nebyl, je tam takový zvyk udělat honem, co potřebují, co musí a pak si sednou, to mně vadí, z toho jsem byla v šoku F10*

### **Kdo má vlastně hlavní slovo?**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

individualizace péče – kritizovaná

profesionalizace služby – probíhající

V odpovědích se vyskytovala kritika určité nařizované „manipulace“ s klienty ve smyslu povinné účasti na aktivizačních činnostech, jež v zásadě omezuje být v dobrém úmyslu práva klientů. D naopak vyjmenovává několik pozitivních procesů, které v dané organizaci byly v souvislosti s transformací zavedeny a které práva klienta berou do úvahy.

*s klientama se scházíme, můžou si taky vznést požadavky, co mají stížnosti, taky si můžou postěžovat, mají důvěrnou schránku nebo anonymně si napsat stížnost, nebo za vedoucí zajít takže, většinou mají problém třeba s jídlem, takže se každý týden schází a vybírají jídlo D6*

*Jestliže klient, má mentální úroveň na to, aby si dokázal říct, s tímhle pracovníkem být nechci, s tímhle chci a je dokonce vtlačován do toho, aby byla vykonávána intimní hygiena, to jsou věci, které jsou jako hodně choulostivé, tak když to ten klient nechce, my za to dostáváme nadané, takže kde máš vlastně práva toho klienta? To se mi zdá jako, že se ohledy na klienta se vůbec neberou, tady se aktivizují klienti, kteří do té doby nedělali prakticky nic a teď musí v rámci dvou hodin dopoledne stihnout šest akcí A1*

*dřív ještě jsme chodily po pokojích, vzaly jsme stolek, vzaly jsme činky, vzaly jsme nějaký drobný ruční práce a byly jsme s nima na pokojích, ten který nechtěl chodit na ten kroužek ručních prací tak na tom pokoji si to vyzkoušel, že tam se cítil v bezpečí, tam se nemohl ztrapnit, protože to bylo jedna k jedné a on si tu techniku vyzkoušel, teď prostě to neexistuje, máme tam plnou jídelnu lidí na vozičku, kolik těch klientů za dvě hodinky stačíš? B8*

*klienti musí sedět v jídelně, neexistuje je odvézt na pokoj, to jenom vrchní sestra jako diriguje, že ta třeba už je zdravá, tak aby šla do jídelny, té je špatně tak může jít na pokoj si lehnout, ale přece ten klient by tam měl sám si rozhodovat, že?B8*

*V osobní asistenci ... se vychází z toho, že hlavní slovo má uživatel, kteří si řídí den a průběh služby G9*

*potom jde na kontrolu, kterou jí nařídí z kraje a vykonává ji stylem, že neudělá ani jeden krok kontroly slušným způsobem, já bych ho považovala za protistandardům, nezeptá se uživatele, jestli smí být při koupeli, stojí tam, čumí na něho, píše si doslova, jak mluví personál, co dělá a tak, prostě chová se jako malé dítě, které si hraje na vedoucí F8*

## **6. Kategorie: Je třeba vyrovnat se s nároky, které naše práce přináší**

### **Pracovní rutíně se přizpůsobíme**

vlastnosti - dimenzionální rozsah

nastavení pracovního cyklu – neměnné, pevné

zvládání výkyvů – přiměřené

vzájemná podpora - samozřejmá

Specifikem poskytování pobytových služeb je nutnost zabezpečit nepřetržitý provoz, obvykle formou dvanáctihodinových směn. Výpadky stavu personálu organizace řeší interně i externě prostřednictvím zástupů. Informanti přesto nepociťovali tyto situace jako extrémně zátěžové, při výskytu neočekávaných událostí je předpokládána určitá vzájemná solidarita. G upozorňuje na náročné podmínky dobrovolníků při péči o děti s postižením, které obdivuhodně zvládají. F při své činnosti nemá možnost plně využívat internet, uvádí selektivní přístup, jelikož zdravotnímu personálu, na rozdíl od pečovatelského je v tomto případě vyhověno.

*v poslední době stoupla nemocnost personálu, i dlouhodobá, ti, co už jsou v důchodu, se na výpomoc vrátit nechtějí, na zástup se taky nikdo moc nehrne, a pokud ano, tak ho vezmou až po delší době, jinak to řeší těmi, co zbyli E3*

*V osobní asistenci pracují zaměstnanci dvanáctihodinové směny a samozřejmě že je na nich nepřetržitý provoz a únava poznat. Hlavně pak v obdobích výpadku některé z nich když je některá nemocná, nebo má nemocné dítě a tak ... V provozech, kde pracují hlavně ženy je zaskakování asi všude časté... A pak jsou i nárazově někdy přetížené. G6*

*nás je dostatečný počet, holky akorát když někdo onemocní tak zaskakují navzájem, tak někdy říkají, že mají víc služeb, ale vrchní sestra se snaží, aby to nebylo pro ně nějaké zatěžující ty služby D3*

*Na místech, kam jezdíme, nejsou vždycky ideální podmínky, co se týká bezbariérovosti. Takže se lehce dostaví únava a zatížení na fyzičku. K tomu musíme připočítat to, že se celý den prakticky nezastaví, jsou celodenně osobními asistenty například vozičkáře nebo třeba třech čtyřech dětí s mentálním nebo jiným postižením. Všichni pracují dobrovolnický, někteří z nich vydrží jezdit a pomáhat nám i pět šest let. G6-7*

*je tam jeden počítač pro všechny pečovatelky, v té pracovně není internet, ale mám možnost jít vedle k sestřám, ale je to problém, protože musím čekat, až ony tam nebudou, zeptat se jich jestli tam můžu být a v podstatě mám pocit, že jim ten počítač blokuju, protože ony mají dost své práce F2*

*Jsou spíš přetížení zaměstnanci, protože právě když někdo vypadne, onemocní nebo je nějaký paragraf tak tam zůstane málo personálu a musí se pořádně snažit, aby to dotáhl, aby všecko bylo v pořádku dodělané B4*

### **Občas schází zkušenosti, co s tím?**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

dopad – klíčový

výskyt – předpokládáný

Nedostatek profesionality se projevuje na různých pozicích, například při přijímání nekvalifikovaných zaměstnanců (se kterými přicházejí do organizace dotace), při tvorbě rozvrhu provozních záležitostí, při neodborně prováděné supervizi, při hodnocení práce (kdy nadřazený nemá tušení o povinnostech svých podřízených) a při přijímání mladých vedoucích pracovníků bez jakýchkoliv předchozích zkušeností (což zavdává příčinu ke spekulacím o ne zcela průhledném přijímacím řízení).

*Ale potom si to protiřečí, organizace, která na stránky vyzdvihuj: dbáme na individuální přístup ke klientovi, člověk, který přijde, byť v dobré víře pracovat z pracovního úřadu s nějakým základním vzděláním, nemůže mít přehled o individuálním plánování A3*

*dohadovat se s holkou, které je 24 roků, že něco dělá špatně je zbytečné, protože ona řekne, no já jsem se jako vedoucí nenarodila, ale jinak se to nenaučím, takže já si připadám,*



*jak pokusný králík, kterého předhodili nějakému protekčnímu spratkovi, s prominutím, aby ona se teda vyškolila na nás F6*

*Tam byla neznalost provozu od té vedoucí obslužné péče, ... párkrát jenom si to vyzkoušela, když kolegyněka byla nemocná, tak ve čtvrtek už byla zničená B4*

*supervizi nám slibují, bylo nám řečeno, že v případě potřeby se můžeme obrátit na konzultantku, která nám přednášela komunikaci, ta ale nemá ani odpovídající kvalifikaci, ani výcvik v supervizi, ani zaměření, školí manažery, bankéře, pojišťovány v komunikaci, ale s prací a jednáním s klienty nemá žádné zkušenosti, natož pak s řešením problémů nebo konfliktů s nimi E3*

*a tato ženská tam bude sedět, protože ji tam někdo dosadil z nějakého důvodu, který my neznáme a máme pocit, že přes to nejede vlak. Podle mě je prostě hloupá a bohužel rozhoduje impulzivně, interpretuje nějaké rozhodnutí nebo věci, které slyšela a nezamýšlí se nad jejich obsahem F9*

### **Je spolupráce přínosem nebo překážkou?**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

pospolitost – potřebná

týmová strategie – neprofesionální

Potřeba dobrého kolektivu a vzájemné spolupráce je pro všechny informanty klíčová. Mít v týmu kvalitní partnery, od nichž se dostává podpory, je základem, který by od managementu v péči o zaměstnance primárně očekávali. Pokud jsou projevy kolegiality mezi personálem vnímány ze strany nadřízených negativně a s obavami, vzniká prostor pro intriky a nespokojenost nebo donášení.

*Celkem ten kolektiv tam byl dobrej těch děvčat, jsou podstatně horší, snažily se vycházet vstříc, my jsme byly zařazovány do provozu, tam jsme normálně s nima dělaly, tam ta spolupráce byla dobrá, vzájemná podpora to samý B6*

*kdykoliv jsem měla ve všem od vedení maximální podporu, ve všem, ve všem jsem mohla přijít a otevřeně říct takový a makový problém, potřebovala bych to řešit, nikdy s ničím nebyl problém, vycházeli jsme si vzájemně vstříc, což je i teď s kolegy C8*

*Tady se vůbec jako obchází ty jako strategie v tom řízení, kdy tady se dávají pracovníci, kteří se bytostně nesnáší, tak se dávají do týmů, aby pracovali. Tak je logický, že máš ně-*

*koho miň ráda, někoho víc, a jen ředitel, který je totální vůl tak tohle udělá, protože jak říkám, tím pádem mu pak nefunguje nic. A1*

*my jsme malá firma, taková rodinná, že my se všichni zaměstnanci známe a víme jeden o druhém, takže tam si ty asistentky mezi sebou hodně vychází vstříc, to je na takové sice profesionální, ale zároveň přátelské vlně G3*

*V momentě, kdy se pracovník na chodbě zeptá druhého, tak v tom nevidí třeba to, že by se potřebovali podpořit, ... ne tak to je brané okamžitě jako pomluva vedení. Je to docela už velkej problém, že vedení v momentě, kdy se zastavíš, tak už to bere, jako že máš něco proti nim A8*

*Kolikrát stačí jediná zaměstnankyně a nadělá vám paseku mezi kolegy, vzniknou zbytečné žabomyší války. Je důležité dodržovat zásady mlčenlivosti, tak jak mají, nic si nepřidávat k realitě, to je ideální stav. G9*

*jako nemám problém ve vztazích, teď se to ustálilo, opravdu, my to tady tak chválíme, s vrchní si řekneme, co potřebujeme a vycházíme si opravdu tady tak úžasně vstříc D2*

*Oni nepotřebujou, aby lidi byli kamarádi, oni potřebujou, aby se vlastně nebavili, aby dělali svou práci, a vůbec žádná komunikace mezi nima nebyla. Když se spolu baviš, tak oni si myslí, že nepracuješ a pomlouváš je. A2*

*já jsem slyšela negace jak zespoda, tak shora, v podstatě tam vůbec nepanuje ta chuť táhnout všichni za jeden provaz, to tam je prostě rozbité, čím víc tam jsem, tím víc vidím, že s každým dalším krokem to ještě víc rozesírají F13*

### **Dámy, ring volný?**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

prostředky – neadekvátní

sebeprosazování - přehnané

H poukazuje na fakt, kterým je vysoká feminizace v sociální sféře. Informanti vnímají výskyt negativních projevů jako je žalování, naschvály a snaha o využívání. A i E se domnívají, že pracovník, který si zvyšuje kvalifikaci je potenciálním ohrožením pro některé zaměstnance, kteří se začnou bát o své pozice a stává se tak terčem cílených pomluv a znevažování u kolegů i nadřízených. G na své zkušenosti s podobně „aktivními“ pracovníci vzpomíná nyní s úlevou, ale je si vědom škod, které pomlouvačky napáchají a nemalých

prostředků, které je nutno na uklidnění situace vynaložit. Pro B je přijatelnou variantou udržovat si i mezi kolegyněmi dostatečný profesionální odstup.

*Vzhledem k tomu, že pracoviště je z 98% složeno z žen, je to obdivuhodné, že to funguje. Soudržnost je v jednotlivých týmech určitě maximální, horší je to mezi týmy. Každý vidí svoji práci jako nejdůležitější a nejtěžší H2*

*v poslední době se tam vůbec projevuje bonzáctví, místo týmové práce se vytváří skupinky, které si dělají naschvály nebo chodí žalovat, když někdo něco nestihne nebo zapomene, pomlouvají se mezi sebou navzájem a vůbec atmosféra na pracovišti je napjatá E2*

*Aktuálně mezi námi taková roznětka není, ale měli jsme období, kdy stačilo hrozně málo, a z komára byl velbloud, a pak hasíte rozbroje, hledáte možné i nemožné cesty, jak najít pravdu. Musíte dělat arbitra, vysvětlovat všem stranám, jak to opravdu bylo a tak G9*

*hodně se mezi lidma podporuje taková ta závist, v momentě kdy si jde někdo udělat nějakou tu školu, tak okamžitě se závidí nebo okamžitě strach, že by nedej bože mohl vzít práci někomu jinému A10*

*třeba konkrétně za mě nejsou žádné konflikty, které by se mě přímo dotýkaly, ale neříkám, že tam ty konflikty nejsou a že nejsou vážné C5*

*my jsme s mou kolegyní byly jako kdyby mimo dění, my jsme se s nima bavily s těma děvčátama, jako úplně v pohodě, ale spíš na té obecnější úrovni, ale nějak do hloubky ne, my jsme se neotvíraly, protože kolegyněka byla taky nová, a ona se s nima víc kamarádila, ale potom ony si k ní moc dovolovaly, takže pochopila, že radši trochu odstup, jako být kamarád, ale určitý odstup, protože ony potom na ni začaly útočit: a proč neděláte to a tady můžete dělat to a to a mohly byste nám pomoci v tom a v tom, takže víc si dovolovaly B3-4*

## **7. Kategorie: Ryba je cítit od hlavy**

### **Respektování autority je automaticky předpokládáno**

vlastnosti - dimenzionální rozsah

podřízenost – vyžadovaná

názorová pluralita – problematická

demokratické projevoování – podmíněné

Jak uvádí část dotazovaných, vytvořená pravidla poskytování služby je třeba respektovat a dodržovat je bez zbytečných diskusí, což ovšem činí tvořivým osobnostem obtíž. Určité procento nadřízených pracovníků k získání autority zvolilo strategii zákazů nebo striktních pracovních předpisů. Informanti C a G vnímají styl řízení ve svých organizacích přístupný demokratickému vyjadřování, jak upozorňuje G je to dáno především velikostí organizace a jednoduchou hierarchickou strukturou. C poukazuje na důležitost snahy nalézat kompromisy, vzájemně se tolerovat a respektovat.

*Styl řízení vzhledem k povaze naší služby s odkazem na standardy je autoritativní. Vše má své normy a pravidla. H3*

*pokud je to pracovník, se kterým vedení není spokojený, třeba právě kvůli rozdílnosti názorů na danou věc, tak to teda hodně pocítí, a je to taková černá ovce, kdy je jim házeno jako to, že očerňují, to jsou fakt stavy, kdy lidi začínají mít i z toho důvodu velké zdravotní problémy A9*

*Já už jsem teď z nich vyčerpaná,... takto oni k nám přistupují, prostě já jsem tady vedoucí a ty budeš dělat to, co já chci a pokud máš nějaké námítky tak si je klidně měj, ale budeš dělat to, co my říkáme F9*

*Styl řízení určitě autoritativní, jak jsem říkala, to už je vojenský režim, vládne tam atmosféra strachu B9*

*já jsem neměla nikdy nějaké problémy, já jsem taková, že spíš ustoupím a zase jsem si říkala, že jednou jsem na té pozici té pečovatelky a tak jako že spíš poslechnu tu vedoucí, nejsou takový rebelant D3*

*je nám zdůrazňováno, že je nežádoucí, abychom se, pokud jsme i na oddělení ve službě dvě, zdržovaly na stejném místě, natož něco probíraly, dokonce za to jsou i postihy, a není žádoucí se scházet i mimo pracoviště E4*

*tady je to hodně o té demokracii, není to tak, že by bylo striktně, tak a teď to bude, řekli jsme to takto a tak to bude, právě jako hledáme ty řešení, bavíme se o tom, přemýšlíme, děláme kompromisy, já právě nemám zatím problém, já si myslím, že v našem okolí jsou lidi, kteří si dokážeme vyjít vzájemně vstříc a nějak se tolerovat a respektovat vzájemně C8*

*Snad jsme tým a snad i držíme pohromadě. A snad si i dostatečně důvěřujeme. Neříkám, že jsem nějaký přílišný demokrat, nebo úplný lidumil, ale nemáme složitou organizační strukturu, a není nás až tak velká skupina, takže to mám ze své pozice podstatně jednodušší. G9*

## Obcházení pravidel vidíme!

### vlastnosti - dimenzionální rozsah

privilegování – přítomné

vnímavost projevů – zřetelná

Benevolentní přístup k dodržování vnitřních pravidel ze strany nadřízených je vnímán jako závažný prohřešek. Jak upozorňuje F, jakékoliv podobné projevy pracovníci sledují a registrují, zvláště pokud jsou řadoví zaměstnanci za stejné chování postihováni.

*Napsala jsem stížnost ke konkrétní práci mé nadřízené, ... podepsala jsem se plným jménem a oni něco nadefinují do standardů a do nějakých metodik, jak má fungovat stížnost, ale mě nikdo písemně neodpověděl na moji písemnou stížnost, nakonec jsem musela ředitele odchytnout a zeptat se ho, jaký je výsledek mé stížnosti, a on řekl: já jsem jí řekl, ať to opraví. Pro mě je to facka do obličeje, my se máme nějakým způsobem chovat, něčím se řídit a oni nemusí, my se máme chovat slušně k uživatelům i k vedení, ale oni nemusí!! F7*

*jasně jsou někteří protěžováni na úkor jiných, některým všechno projde a jiný má hned zápis nebo výtku, totéž platí i o odměňování E5*

*Přijde na standardy vrchní sestra a pokaždé, když tam je, tak jí zazvoní telefon, jako co si ti zaměstnanci o takovém člověku myslí? Jako panebože! Kdyby se to stalo zaměstnanci třeba že, tak ho tam nějakým způsobem znemožní, ale ona si ho ani nezeslabí a to pravidelně, nebo že se tam začne chichotat s kolegyní, začnou tam řešit blbosti a ten personál, oni všechny tyto věci vidí, oni na těch vedoucích vidí všechno a podle mě se na to zaměřují proto, že na tom podřízeném to být nesmí, ale vedení může. F13*

## Vedoucí má vždycky pravdu

### vlastnosti - dimenzionální rozsah

sebereflexe – minimální

Pro informanty je chování některých nadřízených těžko pochopitelné. B a F se zaráží nad výsledky práce své nadřízené, které učinila bez osobní znalosti provozu a které ve svém důsledku dopadá bez možnosti nápravy na bedra pracovníků. A je zklamaná z přístupu nadřízených, který nezohledňuje její kvalifikaci. Jako naprosto neprofesionální označuje E morálku své nadřízené, která vlastní omyly a nedostatky v práci svádí na podřízené zaměstnance.

*To je hrozný, to i děvčata říkají, že by si to ta vedoucí měla vyzkoušet a týden jet podle toho harmonogramu, který stanovila a to samé vedoucí domova, myslím, si že by si měli všichni vyzkoušet, jaké to je, přitom být usměvavá, pohodová. B10*

*Často když vedoucí obslužné péče něco opomene nebo udělá chybu, nepřizná to, svede to na podřízené, že jim o tom přece říkala, i když to třeba není pravda E2*

*Jsou tam dvě mladé dámy, které jednají se zaměstnanci jako s nějakým póvlem, hovadem, které nemá právo na svůj vlastní názor, naprosto nepřijímají názory z praxe a to ani od vzdělaných kolegyně a takové věci jako že třeba přepíšou směnu, je tam prostě taková praxe, že oni musí dopředu naplánovat směny, potom přijde vedoucí a aniž by tomu zaměstnanci řekla, že mu do jeho volna píše směnu, tak to udělá, a když se ten zaměstnanec brání, že třeba že má domluvené hlídání dětí, tak ona řekla že jí to nezajímá a že si to má hlídat, takže ti zaměstnanci jsou ve stresu a neustále sledují ten papír, kdy se jim tam kde objeví nějaká směna, .... těm pečovatelkám se to děje a víc takových věcí by se dalo vyjmenovat, kdy jsem prostě v šoku, že takhle jednají F5*

*já studuju obor, který se nejvíc hodí tady k té cílové skupině, ke klientele, a tady to prostě nikdo ani nevidí a nechápe A3*

*když řeknu svůj názor já a otevřeně, tak se vždycky potýkám s tím, že se mi to snaží vyvrátit a snad teprve po delší době, kdy zjistili, že se nebojím a říkám, tak někdy se mě zastane ještě nadřízená mé nadřízené a moje argumenty jsou zapracovány ale je to vždycky lítý boj, což je špatně F8*

*Tak ta vedoucí se snažila být spravedlivá, snažila, ale ne vždycky to bylo tak, jak by to mělo teda být B6*

## **8. Kategorie: Pouze plnit požadavky a mlčet nás stojí mnoho sil**

### **Když zásoby energie docházejí**

vlastnosti - dimenzionální rozsah

dlouhodobé zakotvení – problematické

motivovanost – důležitá

podpora od týmu – klíčová

Po uplynutí určitého časového úseku si někteří pracovníci pokládají otázku, zda mají energii a vůli v tomto zaměstnání pokračovat. Zajímavý je fakt, že žádný z informantů tuto okolnost nepřikládal do souvislosti s klienty, naopak, práce s klienty je i v této fázi motivem, proč i za nepříznivých okolností nadále zůstávají. Výjimkou je služba osobní asistence, která je specificky náročná vzhledem k úzkému propojení s klientem. Jako příklady vyčerpání se objevují byrokratické lpění na vykonávání činností, špatný kolektiv, nadřazené chování vedoucích a neprofesionalita managementu, které postupně způsobují demotivovanost a zklamání. Klíčová se zde jeví vzájemná podpora od kolegů v pracovním týmu, dobré mezilidské vztahy. Podle názoru C pohnutky pracovníků odejít na jiné pracoviště mohou nastat z důvodu zjištění, že vykonávat sociální službu není jejich hlavní prioritou.

*ten pracovník musí zvažovat, jestli mu to teda stojí za ty nervy nebo jako, jestli si to nějakým způsobem ustojí nebo ne, u mě tady pořád ještě převažovalo, že tady mám kolegyni, se kterou si rozumíme, a v podstatě ta skupina těch klientů je mi natolik blízká, že se mi nechce utíkat, ale v podstatě je to tak, že to bere čím dál tím větší vítr z plachet. A6*

*já osobně jsem do práce už chodila s hrůzou, bolelo mě břicho, dělalo se mě špatně, klepaly se mě ruce, takže tam už ta psychika začínala být narušená, právě i díky tomu trvání na přesném dodržování harmonogramu, to mě dávalo teda setsakramentsky zabrat B9*

*Druhá věc je nějaké osobní hledisko těch pracovníků, jestli oni sami jsou v té práci spokojeni a nemyslím si, že přetíženost by tam byla ta hlavní věc. Globálně v těch sociálních službách peníze nejsou, já myslím, že globálně jsou motivováni třeba dělat i jinou práci úplně třeba mimo obor jejich vzdělání, ale třeba za víc peněz C4*

*Práce v zařízení takového typu by měla být týmovou spoluprací, ale v poslední době se mění spíše na soupeření a konkurenční boj a byrokracii, neprofesionální buzeraci za každou maličkost a to často i před klienty a ostatním personálem, takže spousta zaměstnanců už se netěší do práce z obavy, co zase bude E1*

*někteří pracovníci, aby měli klid, se tak jaksi zakuklili a říkají: já jsem tady proto dělat toto, toto a na ně kašlu, ale já to prostě neumím F6*

*v osobní asistenci vydrží ty nároky zaměstnanci většinou dva tři roky, když to bude dělat někdo deset let, tak to je taková světlá výjimka, jednak na vině jsou peníze, jednak ta unavitelnost nebo to vyhoření je určitě v tom našem oboru časté G1*

*Pokud je někdo negativní, je to tím, že neřekne o svých potížích a neřeší je na supervizi nebo se svým nadřízeným či týmem H3*

### **Mlčeti zlato**

vlastnosti - dimenzionální rozsah

přístup v komunikaci – rozdílný

pasivita – obvyklá

konfrontace názorů – nevítaná

Způsoby komunikace jsou v jednotlivých organizacích logicky velmi individuální. Jsou organizace, kde veřejné vyjádření odlišného názoru je vůbec nepřijatelné, jinde je možnost alespoň anonymní formou, C a G preferují otevřenou a demokratickou komunikaci. B jako jeden z důvodů vlastního rozčarování nad přístupem nadřízených uvádí manipulativní nátlak nevyhovět přání klientů, kterému se ona sama odmítla podřídit. F se pozastavuje nad možnostmi mladých nezkušených pracovníků prosazovat u managementu vlastní představy a oponovat jiným názorům. Je zklamaná z přístupu kolegyň, které se o komunikaci už raději nepokoušejí a na nová opatření reagují vymyšlením vlastních strategií, které původní návrh v důsledku obcházejí. Informantka A upozorňuje na fakt, že atmosféra, která je napjatá a negativní, stejně jako pokusy ututlat cokoli pod pokličku, vzhledem k přítomnosti nestranných osob zvenčí, vyplyne na povrch a je zveřejněna.

*Jednou dvakrát do roka bývá posezení, kde se stejně všichni bojí mluvit, protože když se někdo moc rozmluví, tak se to odrazí A5*

*s pracovním kolektivem, se kterým se já teda primárně setkávám, tak máme vztahy dobré, v rámci pracovních vztahů jsou otevřené, bavíme se, dokážeme spolu diskutovat, dokážeme se navzájem poslouchat, hledat společná řešení, stejně tak i se svými podřízenými, to je taky stejné, komunikujeme spolu, řekneme si svůj názor, taky hledáme nějaké řešení a východiska C5*

*holky třeba mají problém, ale nebojí se to řešit, máme tu možnost anonymně si postěžovat, nebo přijít přímo za vedoucí a řešit to a holky jsou docela otevřené, dokážou řešit věci hned D3*

*Tady ty mladé slečny, které tam jsou pod tím panem ředitelem, jsou tam i z toho důvodu, že ony mu nebudou dávat nikdy tolik argumentů a on tomu nebude muset čelit. Já ze soukro-*



*mého sektoru jsem naučená, že když chceš dělat dobrý byznys, musíš se obklopit ještě lepšíma lidma F10*

*Ale přece ten klient by tam měl sám si rozhodovat, že? Ti samostatní šikovní, soběstační, tak ti ano, ale ti chudáci, ti jsou pod tvrdým vojenským režimem, a to byl taky jeden z důvodů, že už se mi to tam přestalo líbit, ale já jsem nemohla nic říct, že to okamžitě bylo bráný jako útok. B8*

*V nepřetržitém provozu je komunikace vždy problém. Pracovníci se nevidí, předávají si informace písemně, složení směn není stejné. Z mé pozice nemám problém s komunikací ani tam ani zpět H2*

*Hlavně oni budou držkovat za dveřma, ale když to mají pak říct tak málokdo. Přijde nějaký příkaz nebo spíš zákaz, oni místo toho aby to jako začali dělat, ten personál, tak oni okamžitě vymyslí strategii, jak to ošulit, a já jsem říkala, jak je to možné, že oni tam za každou cenu drží personál, který jim kazí morálku? F11*

*Asi by bylo nejlepší na to zeptat přímo pracovníků, aby to potvrdili, ale každopádně pracujeme s vědomím toho, že problémy jsou ve výsledku vždycky menší, když se včas komunikuje. U nás v kanceláři mají naši pracovníci vždycky „otevřeno“, to už jsem říkal. Myslím, že toho, když potřebují, využívají. Nedělali jsme nějaký průzkum, nakolik procent lidí odsud z kanceláře odchází s pocitem, že je vše vyřešeno. Každopádně problémy vyslechnout umíme. A hledání cest, jak z nich ven, se nebráníme. G7*

*Je to taková nešťastná situace, je to čím dál horší a už si toho právě všimá i okolí, tady té špatné atmosféry, hrozně špatně to vnímají praktikanti, co sem dochází, hrozně špatně to vnímají dobrovolníci, tuhle situaci, už to není asi interní záležitost. A10*

### **Zlomili nade mnou hůl**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

bezradnost - naprostá

Jako beznadějnou vidí svou situaci v případě, když se od nadřízených dozví negativní hodnocení vlastní práce. Vědomí, že ztratili důvěru a že její opětovné získání je obtížné, ne-li nemožné, je nepříjemné. Totéž platí v případě, kdy „zlomí hůl“ zaměstnanec nad vedením organizace.

*od ředitele máme vazbu, že konkrétně na sebe, že jsem teda totálně zklamala jeho důvěru, v podstatě nespolupracujeme, já jsem nesnášenlivá, nesnesu se s kolektivem, s každým se hádám, vyvolávám tady dusnou atmosféru A8*

*přestala jsem cokoliv říkat, já už jsem půl roku nekomunikovala, protože když jsem něco řekla, tak to bylo brané jako útok, takže v podstatě, jako kdybych ztratila důvěru vedení B5*

*já jsem tam na práci, já tam nejsem pro to, abych neustále poukazovala na chyby svých nadřízených, které mají dopad na naši práci F7*

### III. ROVINA: INDIVIDUÁLNÍ REAKCE

#### **9. Kategorie: Já na to mám, aneb každý bojuje, jak umí**

##### **Pořád se něco neočekávaného děje**

vlastnosti - dimenzionální rozsah

přijetí dalších odpovědností – nevítané

zabezpečení zdrojů - komplikované

F je zklamaná ze způsobu, jakým nadřízení odmítají převzít zodpovědnost za řešení provozních záležitostí, kdy přestože jsou strukturovány pozice a hierarchie, není to výsledku nic platné. Z pohledu pečovatelky se objevilo upozornění na nereálné vykonávání administrativních činností v průběhu výkonu služby, kdy bohužel písemný záznam je často jediným indikátorem pro získání dotace. Na zvýšenou administrativu poukazují i G a C, protože financování služeb je rok od roku složitější a je nutné hledat i jiné zdroje, případně řešit problémy spojené s propuštěním nebo přeložením zaměstnanců na jiné pozice.

*A vedoucí, ke kterému přijdeš a řekneš mu, jaký máš problém a on řekne: to není v mé kompetenci, to si běžte vyřešit sama s jinou vedoucí, no co to je? Přece já nemůžu rozbíjet hierarchii, která má nějakou linii! F12*

*je těžká doba, potýkáme se s těma výplatama a přemýšlíme jak pokrýt financování těch služeb, takže je to těžké v tom, že někteří zaměstnanci by museli přejít ze služby do služby, nebo zkrácený úvazek a samozřejmě jak oni, jako já to chápu, kdyby se to stalo, tak to vnímám, že to není úplně spravedlivé, tak možná to vnímají jako nějakou šikanu, proč zrovna*

*ten člověk, proč zrovna mě se to stalo, že mě tady krátí úvazek, nebo zrovna já budu propuštěný C6-7*

*Je tady hodně přidané administrativy, kterou si osobně myslím já, že bysme neměli ani dělat na této úrovni, s ohledem na to, že tady máme klienty, kterým se musíme věnovat A6*

*Z mého pohledu teď moc úřadujeme. A já sám hlavně čím dál víc a hlavně čím dál složitěji sháním peníze na běžný provoz. Každý rok tancujeme po tenkém ledě, jestli vyjdeme s financemi do konce roku, pořád víc musíme hledat nějaké alternativní cesty dofinancování k dotacím a poplatku za služby od uživatelů ... Ne abychom měli peníze navíc, ale aby bylo na běžný chod. Aby se nemusely rušit nebo nějak omezovat stávající služby G11*

### **Vlastní stanovisko není překážkou, i s různými názory je třeba dosahovat vytyčených cílů**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

priority v hodnotách – individuální

způsoby realizace cílů - rozporuplné

Informantka C je přesvědčena, že cílem většiny zaměstnanců v její organizaci je na prvním místě plnění poslání, naproti tomu F je zastává názor, že pouze plnit poslání není prioritou, jelikož většina zaměstnanců pracuje především kvůli zajištění obživy. Informanti zároveň připouštějí, že se občas objevuje rozpor ve způsobech naplňování cílů, vzhledem k tomu, že nepanuje soulad v hodnotách hlásaných a sdílených.

*Rozpor není, i když jsem nepracovala ve vedení, tak jsem těm lidem věřila, jsem přesvědčená, že u nás na prvním místě je klient a dělá se všechno pro to, aby to tak mohlo být i nadále. Jsem přesvědčená, že v naší organizaci jsou lidé, kteří by radši šli domů bez výplaty, ale aby byly pokryty potřeby klientů, u nás je opravdu na prvním místě klient, vidím, co se pro to dělá C6*

*Kdybych byla člověk, který vůbec nemá svou osobní zkušenost, tak co se týče stránek, které ta organizace má – úžasné! Určitě bych očekávala něco jiného, než tam potom najdu, rozpor je hodně velký. A9*

*Neztotožňuji se tak docela a ve všem, ale akceptuji je jako cíle svého zaměstnavatele a pomáhám je kladně naplňovat. U ostatních je to stejné, každý vidí práci jako zdroj obživy až poté jako naplňování poslání H3*

*S cíli se ztotožňuju, ale se způsobem provádění teda v žádném případě B8*

*Ano shoduji se a myslím, že ostatní, tedy velká většina, taky, protože jinak bychom to už dávno vzdaly E5*

*Hodnoty sdílím, ale nemyslím si, že všichni. Něco jiného je, co je napsáno a něco jiného co se dělá F14*

### **Vzájemně se hodnotíme tak, jak si zasloužíme**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

důvěra - slabá

rezervy v komunikaci – vysoké

D oceňuje snahu své vedoucí podporovat pracovníky pochvalou, povzbuzením a poděkováním. C upozorňuje na zavedené způsoby ve své organizaci, kde nejenom klient, ale i problémy pracovníků jsou řešeny podle ní nestandardně a vždy s cílem pomoci zaměstnancům. Část dotazovaných se však o svých nadřízených vyjadřuje s poměrně velkým despektem. Upozorňují zejména na nedobré řízení, nálepkování neoblíbených pracovníků, které bývá zaviněno i žalováním a donášením uvnitř personálu za účelem získání si přízně nadřízených.

*chválí nás, chválí, při každé poradě děkuje vedoucí domova, vrchní sestra a jsou schůzky, máme schůzky metodické každý týden ohledně plánování, i když je příležitost k něčemu, nebo když pochválí někdo z klientů, z členů rodiny, přinese nebo pošle nějaké poděkování, tak přijdou, vyvěsí to na nástěnku a holky se snaží nás chválit a povzbuzovat, fakt vedoucí se snaží D3-4*

*mám pocit, že se nemám šanci dovolat, my to tam řešíme celý rok a oni nás utlučou poloargumentama a protože člověk je někdy v šoku z toho způsobu jednání, dokonce moje nadřízená mi řekla, že do mé práce nepatří emoce, ať nezvyšuju na ni hlas, tak jsem si říkala, já už jsem tak zoufalá z toho, já jsem demotivovaná z toho, jak vy tady vedete tu firmu, my vás nezajímáme, jenom z pozice moci F5*

*když bys sem přišla, oni ti to hezky vymalujou, ale budeš tady měsíc dva a pak bys zjišťovala postupně jak to všechno vlastně je A9*

*nemám pocit, že bysme se k někomu chovali nespravedlivě, ba naopak, myslím, že není obvyklé to, jak hledáme řešení, co pro toho člověka bude nejlepší, že třeba musí přejít ze*

*služby do služby, protože třeba jedna služba nebyla dostatečně dofinancovaná, aby mohla fungovat, když ten člověk musí odejít, hledáme úplně nejlepší řešení a nemyslím si, že tohle je běžná praxe C5*

*hodně se tu dává najevo oblíbenost a neoblíbenost, to mě třeba vadí, že i u lidí, kteří opravdu dobře pracují, výborně pracují, hodně se tu škatulkuje, jsou zaškatulkováni jako neoblíbení tak nemají prakticky šanci nějak ten pohled změnit, přestože je jejich práce kvalitní A10*

*V poslední době nové pracovnice, po známosti, rovněž i vedení, vnáší neshody do kolektivu, nikdo není dokonalý, a pokud někdo něco opomene nebo třeba nestihne, tak bývalo zvykem to buď udělat a neřešit to, příště se to může stát zase někomu z nás, nebo si to vyřešit mezi sebou, teď se chodí žalovat vedoucí obslužné péče, vrchní. E4*

*Nesmí mít člověk vlastní názor, ne názor který odporuje, který nutí, aby oni přemýšleli a třeba přehodnocovali nějak svoje rozhodnutí, a já přece nebudu vychovávat management k tomu, aby se choval jako management! F6*

*Ze strany své nadřízené je určitě vše v pořádku. Co se týče ostatních vedoucích, předpokládám a mám takové informace, že jsou to kompetentní vedoucí pracovníci H2*

### **Jinde to dělají tak ...**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

neprofesionalita – závažná

Informanti, kteří mají zkušenosti z jiných organizací a mají možnost srovnání, se otevřeně vyjádřili a definovali slabá místa na pracovišti v sociální sféře. F porovnává s představiteli managementu v soukromém sektoru a kritizuje nekonceptnost a nedostatek manažerských schopností. A vyjadřuje zklamání nad způsobem zacházení s pracovníky, který ji od představitelů managementu v sociální oblasti zaskočil. C má neblahé zkušenosti z minulého zaměstnání v podobném zařízení, kde se setkala s naplno rozvinutou šikanou ze strany nadřízených.

*v soukromém sektoru by prostě takový člověk pracovat podle mého názoru nemohl, neužil by se prostě, konkurence by mu dala najevo, že je nedouk, možná, že má vysokou školu, ale věcem nerozumí, rozhoduje impulzivně, mění rozhodnutí, je to neprůhledné F7*

*Já bych tohle očekávala v jakékoliv jiné firmě, vím, že prostě dneska je všude problém, už jsem teda zažila šikanu ze strany zaměstnavatele v předešlých zaměstnáních, čekala jsem,*

*že na sociálních službách najdu určitou úroveň a můžu říct, že ten můj bývalý zaměstnavatel byl ještě hvězda. A to je hrozný A6*

*s minulým zaměstnáním to je neporovnatelné, tam nebyl ani autoritativní, tam byl autoritářský styl až opravdu, tam byl těžký bossing, šikana opravdu, to bylo těžké C8*

## **10. Kategorie: Rozvíjení kariéry, aneb prosadit se je těžké**

### **Chceme si zvýšit kvalifikaci**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

studium – akceptované

úlevy – minimální

Při zvyšování kvalifikace mají informanti možnosti využívat čerpání dovolené, úprava pracovní doby se v jejich případě neuskutečnila. C přesto shrnuje, že obecně sociální sektor je vzdělávání zaměstnanců nakloněn a alespoň uvolňováním na dovolenou studium pracovníkům umožňuje.

*celkově to prostředí v té organizaci vnímám jako že je nakloněné tomu dalšímu vzdělávání, že se hledají prostředky a možnosti jak to udělat, aby ten pracovník se mohl vzdělávat, nebo naopak jak využít to jeho vzdělání při konkrétní práci s tím klientem C2*

*žádná, jakkoliv si chceš zvýšit kvalifikaci, musíš si sama zaplatit, využívat svoji dovolenou a ještě v případě že děláš zkoušky, tak ti hážou klacky pod nohy, protože musíš být v podstatě v organizaci A5*

*já nemám žádné studijní úlevy, na vyučování nebo zkoušky si беру dovolenou, a to ani nemluví o dalších nákladech jako cesta nebo ubytování E1*

*úprava pracovní doba v podstatě možná není, s tím že mi vychází vstříc, co se týká studia, si vždycky můžu vzít půl dne dovolené, když jsem dojížděla do školy F1*

### **Iniciativa zakázána?**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

aktivita – spontánní

možnosti realizace – blokové

výstupy – nedocenené

Informanti vyvíjejí aktivitu ve prospěch organizace, která se bohužel ne vždy setkává s očekávanou odezvou. Objevuje se tím pádem určitá frustrace a lítost z nedostatku pochopení a podpory vlastní činnosti. V některých případech je aktivita vnímána jako vyloženě nežádoucí a je brzděna, někdy je filtrována prostřednictvím nadřízeného. Naopak v případech, které popisuje G je kreativita a invence důležitou podmínkou fungování služby, je základem, bez něhož by ji nešlo v patřičné kvalitě vůbec poskytovat.

*jsem zklamaná z toho, na jaké úrovni v tomto směru sociální služby existují, oni jdou jenom po standardech, po metodikách, po papírech a po dotacích a to, že ti obyčejní lidé, kteří s těma lidma pracujou, to je vlastně to gró té práce, a že odtud by měly vycházet nějaké náměty, podněty ke zlepšení práce, tak to vůbec jako necítím F6*

*Atmosféra strachu, lepší mlčet a nepoznala jsem to jenom já, ale většina těch děvčat, když chtěly cokoli prosadit ke zlepšení té péče nebo té organizace péče, tak to nešlo B3*

*Měli jsme dokonce krásnou akci (její popis), a my jsme dostali nadané, že jsme nepozvali celý domov. My jsme sháněli finanční prostředky na pokrytí, stálo to 25 tisíc, a my jsme dostali nadané, že jsme nepozvali všechny pracovníky! A já jsem byla bitá za to, že nedělám nic pro klienty. A1*

*když jsem nastoupila tak jsem vyvinula aktivitu spokojenost zaměstnanců a klientů se stravou a podala jsem poměrně širokou zprávu o tom, která se z nějakého důvodu vůbec nedostala tam, kam měla F15*

*Když je někdo na něco specialista, kytarista, moderátor, výtvarník nebo když umí něco vymyslet, tak to je dvakrát zlatem vyvažovaný. Naštěstí se pořád nacházejí mezi námi nadšenci, kteří se podílejí na přípravách akcí, takže nechybí kulisy, rekvizity, příběhy ... po každé musíme hledat nějaké cesty řešení, jak do společného programu zapojit děti s různým postižením, různého věku, s různými schopnostmi. G10-11*

*mohu si říct svůj názor nebo nápady a řeším to s vedoucí, která potom rozhodne, jestli jo nebo ne D2*

### **Má ještě smysl pokračovat?**

vlastnosti - dimenzionální rozsah

vyhlídka budoucnosti – nepříznivá

Pro některé informanty situace ve vztazích na pracovišti zašla tak daleko, že začínají zvažovat změnu zaměstnání. Jedná se o kreativní pracovníky, zvyšující si kvalifikaci, kteří postrádají na svém pracovišti dostatek autonomie a podpory ve vlastním profesním růstu. Častým důvodem rezignace je i nízké finanční ohodnocení.

*a já jsem znechucená celkově se sociální sférou u nás a zvažuju, že opravdu půjdu si dělat jiný obor, kdy já jsem prostě šla, šla jsem tam, svý vlastní finanční prostředky jsem chtěla investovat do toho, protože mě to bavilo, a jako tihle lidé mi to znechutili A1*

*nepočítám s tím, že i když tu školu dodělám, dostanu odpovídající zařazení a výhledově počítám s tím, že dřív nebo později stejně budu muset odejít E2*

*přiznám se, že teď jsem tak zdeptaná, jak říkám, začala jsem kouřit, začala jsem tam chodit s nechutí a mám utíkačské myšlenky a jestli chci mít konečně svůj klid a vykašlat se na to, anebo jestli se mám dát do něčeho nového F11*

*Často člověk, když se s náma někdo loučí, tak slyší takový ten argument nejjasnější, že si našel jinou práci, která je líp placená. G8*

## **11. Kategorie: Klima na pracovišti jako obraz kultury organizace**

### **Jdeme správným směrem?**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

zlepšování - postupné

výstupy procesů – kritizované

Hodnocení současného stavu pracovních podmínek oproti minulosti je rozdílné a ne u všech vnímané pozitivně. D ve své organizaci oceňuje aktivitu a snahu neustále vylepšovat prostředí i službu, stejně tak hodnotí H zvyšující se úroveň. Naopak A a E kritizují individualismus a nezdravou soutěživost, objevují se pochybnosti, zda rodinným příslušníkům bylo v souvislosti se zdražováním služby patřičně zdůvodněno zvyšování počtu administrativních pracovníků v organizaci.

*je to určitě k lepšímu, pořád se tu buduje, a pořád se něco snažíme upravovat vylepšovat a modernizovat, co to jde takže, já si myslím, že to jde jenom k lepšímu, nemůžu říct, že by šlo něco směrem dolů, co se týče práce s klienty i mezi náma D6*



*Určitě, hodně se posunula kvalita služeb a zvýšilo se povědomí zaměstnanců, zvýšila se úroveň vzdělání a vzdělávání. Zlepšila se odborná sociální i zdravotní práce. Lepší komunikace H3*

*nejsme všichni dobří ve všem, a místo aby se tady podporovalo - dobře tobě jde tohle, ty se zaměříš na tohle, ty na tohle a společně se spolupracovalo, tak jede každý – tady jsou takové ty individuality a všichni se snaží to právě tady řídit, a to je první průser A10*

*Dřív jsme chodily 1-2x do roka si někam sednout, nebo bývaly zájezdy, třeba do jiných zařízení, aby se utužil kolektiv. Teď mám pocit, že se snaží cíleně nás co nejvíce rozeštvat. Taký mám pocit, že jsou podněcovány snahy o soutěžení stylu každý za sebe, ať to jsou akce pro klienty, nebo něco jiného, aby měli někteří jednotlivci co nejlepší výsledky v hodnocení, ale když si dá druhý žádost o akci nebo třeba jednodenní výlet, je mu to zamítnuto s odůvodněním, že se musí šetřit E4*

*i rodinní příslušníci poukazují na to, že se jim neustále zdražuje ta služba, to jsou schopni pochopit, že děláme práci, ale nejsou schopni pochopit to, že dřív když šli něco administrativně vyřizovat, tam seděla jedna a teď jich tam sedí šest, takže toto hrozně špatně vnímají, nebo nejsou schopni pochopit A3*

### **Hledejme rezervy, všichni!**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

sebedůvěra nadřízených – vratká

komunikace - potřebná

nalezení společné řeči – žádoucí

Informanti upozorňují na nepřiměřené reakce nadřízených v případě pokusů o prosazení vlastních názorů, které ve svém důsledku demotivují pracovníky. G si během dlouholetého trvání organizace uvědomuje rozdíly v poskytování služeb před lety a nyní, kdy v počátcích vnímal daleko větší osobní angažovanost pracovníků. C si uvědomuje důležitost vzájemné komunikace v rovině zaměstnanecké a v rovině vedení, zvláště kvůli pochopení určitých nutných opatření, ke kterým dochází v souvislosti s transformací služby. E upozorňuje na rivalitu mezi managementem, která se ve výsledku projeví právě v provozu a službě.

*jestliže firma se chová k zaměstnanci, který je kreativní, vzdělaný a má praxi v mnoha oborech takovým způsobem, že do půl roku je demotivován tam být, tak je to pro ni ztráta a já*

*vidím, že dobří lidé, kteří tohleto zjistí, tak z té firmy odchází a zůstanou jim tam právě ti, kteří si dají ty klapky na oči na uši F7*

*jsou to zkušenosti lidí, kteří tady přišli s určitým naivismem, něco chtěli dokázat a nebyli jenom takové ty trouby, které jenom kývou hlavou, ale dokázali se i proti něčemu ozvat, tak místo, aby to bylo brané jako taková ta dobrá myšlenka jít a udělat to co nejlepší, tak to bylo vnímáno, jako že shazování vedení a já nevím co všechno A10*

*s děvčatama jsem se o tom bavila, co a jak jako, jak bych si to představovala já teda, ale vedení nic, ani svůj názor - a byly jsme negativistický, protože jsme ke všemu měly připomínky B9*

*Velikánský rozdíl, určitě je obrovský, začátky byly poznamenané větším nadšením všech. Možná jsme byli trochu víc amatéři, měli méně aut na převážení, menší oporu v zákoně, ale nebyli jsme na druhou stranu tak sešněrování regulemi a zahlceni papíry. Všechno bylo takové radostnější, možná naivnější, ale tak nějak osobnější. Byla to doba civilních vojáků, zvládalo se za míň peněz víc muziky. G11*

*rivalita a osobní neshody mezi vyšším a nižším managementem se často odráží v komunikaci a fungování E2*

*... ale tady možná v důsledku tohoto, že někteří lidé jsou z toho nešťastní, nebo co se týkalo transformace, že se ještě nenašli v tom systému tak třeba kolem sebe šíří ne dobré klima, takže to jsou takové dvě roviny mezi zaměstnanci určitých služeb a mezi vedením. My se to snažíme nějak ustát a třeba naopak podpořit ty zaměstnance, že to není dlouhodobý stav, že se budeme snažit dělat všechno pro to, aby to bylo jiné, lepší, doufáme v nějaké dofinancování. C6-7*

*Stálost personálu, nestřídání se pracovníků a jejich odborná zdatnost určitě přispívá k lepším vztahům mezi klienty a zaměstnanci. Vytváří se větší důvěra klientů v personál. A také rodinných příslušníků. H3*

### **Na jednotném pohledu se neshodneme**

#### vlastnosti - dimenzionální rozsah

emocionalita – patrná

hodnocení - subjektivní

Informanti se v názorech na klima na svém pracovišti z pochopitelných důvodů rozcházel, vyjadřovali subjektivní pocity, a připouštěli, že pokud bych rozhovor prováděla s jinými pracovníky, byly by odpovědi pravděpodobně odlišné.

*Já když jsem začínala, bylo tady takové pěkné klima, bylo to hodně o domlouvání, bylo to hodně o nějaké vzájemné spolupráci, pak se tady stalo to, že někteří pracovníci měli možná strach z určitých aktivit těch druhých, kteří chtěli něco vystudovat, něco dokázat a začalo se to hodně odrážet tím, že se chodilo a nesmyslně se žalovalo, největší problém byl asi v tom, že se vždycky uvěřilo asi takové té možná vlivnější straně, kterou třeba pan ředitel preferoval, svým způsobem neměl člověk asi šanci to nějakým způsobem obhájit, kdy bylo, tahle paní má pravdu, ty pravdu nemáš, takže je to tady takové, hodně se poslouchají názory kamarádů, v momentě kdy nechceš být po pracovní době kamarád, chceš si udržovat nějaký odstup, tak se to vždycky projeví. A9-10*

*Klima v naší organizaci – negativní, nepříznivé. Změna klimatu v čase – ano, k horšímu, v každém případě k horšímu. B9*

*Nedokážu posoudit ostatní služby, ve kterých nepracuju. Mohla bych se bavit třeba o tom, že jsem se doslechla, že tam není příjemné klima, by to mohlo být způsobené nějakou transformací té služby a podobně, ale to by asi řekli k tomu spíš lidi, kteří do toho vidí. C5*

*Já se tam cítím dobře, já tam chodím ráda do té práce, klima s klienty tak to je úžasné, výborné, jasně občas nemají svůj den, musíme řešit nějaké konflikty mezi nimi, ale to nevadí, mezi klienty klima úplně výborné, mezi kolegy taky výborné, jako nemůžu si stěžovat C6*

*My se snažíme, je dobré klima tady, opravdu si rozumíme s těma holkama, pohoda. D4*

*Klima pozitivní je, určitě, negativní nemůžu říct, že je negativní přístup, my to tady máme dobré to se tak jako vylepšilo a snažíme si to udržet, někdy se samozřejmě taky něco stane, ale to jsou takové drobnosti bych řekla. Vedení s náma dokážou jako pořešit všechno, vedoucí jo, ředitel s tím jsem nic neřešila, on je takový, někdy s ním má spíš problém vrchní, ale to mě se netýká. D6*

*Individualistické namísto kolektivní a týmové ... Změna ano, ale k horšímu. E5*

*Klima v naší organizaci je děsné, to už jsem říkala, je negativní, je tam demotivovaný personál ten co tam pracuje delší dobu i my co jsme přišli před rokem a půl, spousta lidí chce utéct a není tam ani týmová práce, to se tam vůbec nepodporuje, to tam nikdo neřeší a jest-*

*li ano, tak jsou to výstřely do prázdna nekoncepční. .... Změnu klimatu v naší organizaci vnímám k horšímu. F15-16*

*od samotných inspektorů jsme slyšeli jakési potvrzení, že tady cítí něco jako nehraného ducha týmovosti a otevřenou atmosféru G2*

*Celkově pozitivní a podporující, alespoň já to tak vnímám. H3*

#### **4.5.2 Shrnutí výsledků otevřeného kódování**

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit, jak zaměstnanci v různých organizacích poskytujících sociální služby vnímají klima na svém pracovišti. Následující řádky jsou stručným shrnutím toho, jak jednotliví informanti popisují klima na svých pracovištích.

A – vnímá, že klima v organizaci je ovlivňováno závistí a strachem z aktivity některých zaměstnanců, žalováním nadřízeným a následným preferováním „kamarádů“ pana ředitele. Dříve klima bývalo pěkné a spolupracující, zaměstnanci se domlouvali. Nyní je snahou utlumit aktivitu některých „naivních“ zaměstnanců, kteří by chtěli něco dokázat a kteří se nebojí proti něčemu ozvat. Nové myšlenky jsou často zavrhovány a vnímány ze strany vedení jako útočné a provokativní. Prioritou je „papírování“ a dotace. Má zpětnou vazbu, že ztratila důvěru ředitele. Špatné atmosféry v organizaci už si všímá i okolí, praktikanti, dobrovolníci. Oporou jsou jí dobré vztahy s kolegy.

B – vnímá klima jako nepříznivé, negativní, ovlivněné atmosférou strachu, nastoleným „vojenským režimem“, byrokratickým lpěním na předpisech. Změna je každopádně k horšímu. Spolupráce s kolegy a vzájemná podpora je vnímána jako dobrá, ale je lépe držet si odstup. Obtížné je prosazování jiných názorů ohledně individuální péče, připomínkování je považováno vedením za „negativismus“. Pokud chtěla něco říct, okamžitě to bylo bráno jako útok, takže prakticky přestala komunikovat. Má pocit, jako by ztratila důvěru vedení.

C – vnímá klima jako úžasné a výborné, a to jak mezi kolegy, tak mezi klienty. Sama z pozice vedoucí služby vnímá klima stejně, jako když pracovala na nižší pracovní pozici, kde vždy měla ve všem od vedení podporu. Na prvním místě je klient a vedení ji o tom přesvědčilo. Lidé, kteří nechápou dopad složitosti financování služeb a kroků, kterými ve-

dení tuto situaci řeší, mohou kolem sebe šířit negativní klima. Negativní mohou být i ti, kteří se dosud „nenašli v systému“ v souvislosti s transformací. Připouští, že na jiných úsecích v organizaci nemusí být příjemné klima, ale to by museli ohodnotit ti, kterých se to týká.

D – vnímá klima jako pozitivní, dobré, pohodové, vnímá snahu zaměstnanců celé organizace si tento stav udržet. Nikdo nemá negativní přístup, i přes drobnosti, které se občas vyskytují, a problémy, které mají ostatní, ale které se jí nijak netýkají. Pokud má nápady, konzultuje to s vedoucí, která o jejich realizaci rozhoduje. Všechno jde k lepšímu mezi klienty i mezi kolektivem.

E – vnímá klima jako individualistické, plné donášení, soupeření, byrokracie, konkurenčního boje, neprofesionální buzerace i před klienty a personálem. Změna je k horšímu. Pánuje rivalita mezi vyšším a nižším managementem. Má pocit, že existují zájmy cíleně rozestvat kolektiv a naopak podporovat individuality a soutěžení každý za sebe, aby jednotlivci měli co nejlepší výsledky. Atmosféra je napjatá vzhledem k vytváření skupinek, které si dělají naschvály, žalují a pomlouvají.

F – vnímá klima jako děsné, negativní, bez týmové spolupráce, demotivovaný personál, žádná podpora, nekoncepční vedení. Kvalitní pracovníci zákonitě takové prostředí brzy opouští a hledají práci jinde. Změna je k horšímu. Velmi kriticky vnímá celkovou neprofesionalitu, která se zásadně projevuje v chodu organizace. Personál se zakuklil, „držkuje“ za dveřmi a hledá způsoby, jak „ošulit“ nařízení shora a vedení tento stav akceptuje. Lidé v přímé praxi, kteří jsou zdrojem získávání podnětů a námětů ke zlepšení práce nejsou vyslyšeni, prioritou jsou „papíry“ a dotace.

G – ze své pozice doufá, že klima je podporující a otevřené, zpětnou vazbou mu bylo potvrzeno, že v organizaci je týmový duch a otevřená atmosféra. Rozdíl v čase vnímá jako obrovský, před lety byla spolupráce otevřenější, což bylo způsobeno určitou naivitou a nadšením zapálených amatérů. Nyní je sice vše sešněrováno v regulích a předpisech (SQSS), kterým se pracovníci podřizují, ale výsledkem je kvalitně a profesionálně poskytovaná služba a klient, který si skutečně službu řídí. Jednoduchá hierarchická struktura je příznivější pro vzájemnou komunikaci a usnadňuje podporu přátelské atmosféry.

H – vnímá klima jako celkově podporující. Zvýšila se kvalita služeb v souvislosti s vyšší úrovní sociální a zdravotní práce. Každý zaměstnanec s negativním postojem má možnost a měl by své potíže řešit, vzhledem k zavedenému a fungujícímu systému zjišťování spo-

kojenosti zaměstnanců. Stálost personálu přispívá k lepším vztahům mezi klienty i zaměstnanci, zvyšuje se vzájemná důvěra. Spolupráce a podpora uvnitř týmů je dobrá, mezi týmy je horší, celkové klima je ovlivněno vysokým počtem žen v organizaci.

## 4.6 Axiální kódování

Axiální kódování je souborem postupů, pomocí nichž jsou údaje získané otevřeným kódováním novým způsobem poskládány dohromady vytvářením spojení mezi kategorií a jejími subkategoriemi a to pomocí tzv. paradigmatického modelu. *Jev* je ústřední myšlenka, událost, dění, případ, na který se zaměřuje soubor zvládajících nebo ovládajících jednání nebo interakcí nebo k němuž má tento soubor jednání nějaký vztah. *Příčinné podmínky* odkazují na události nebo případy, které vedou k výskytu nebo vzniku jevu. *Kontext* je konkrétní soubor vlastností, které jevu náleží. *Intervenující podmínky* představují široké a obecné podmínky, které ovlivňují strategie jednání nebo interakce, usnadňují nebo znesnadňují strategie, použité v určitém kontextu. *Strategie jednání nebo interakce* jsou vyvinuté ke zvládnutí, ovládnutí, vykonávání nebo reagování na jev. *Následky* představují následky nebo výsledky jednání nebo interakce. (Strauss a Corbin, 1999, s. 70-78).

Podle Miovského (2006, s. 230) se snažíme subkategorie a kategorie uvádět do vzájemného vztahu, nacházet a popisovat, v jakém vzájemném vztahu jsou. Hledala jsem napříč dimenzemi vzájemné vztahy mezi kategoriemi s cílem objevit závislosti, díky kterým se podařilo vytvořit paradigmatický model důležitých faktorů působících na vnímání klimatu v organizacích poskytujících sociální služby.

### 4.6.1 Analýza výsledků axiálního kódování

*Jevem* je konstatování **na jednotném pohledu na klima se neshodneme**. Subjektivní názory zaměstnanců na to, jakým způsobem by organizace měla fungovat, směr, kterým by se měla ubírat a prostředky, jaké by k dosahování cílů měly být používány, se odráží v jejich vnímání kvality organizačního klimatu. V posuzování klimatu se tak objevuje škála výroků od pozitivní po negativní, od výborné po děsné, od podporující po demotivující. Klíčovou se jeví úroveň vzájemné komunikace mezi zaměstnanci služby a vedením organizace. Ta se promítá do individuálního hodnocení probíhajícího procesu transformace. Někteří pracovníci v přímé péči se cítí bezmocní proti autoritativním a byrokratickým

praktikám svých nadřízených, proti kterým nemají možnost se bránit jinak, než kritizováním otevřeným i skrytým, ale ve výsledku narušujícím klima v celé organizaci. Pozitivně vnímané klima bylo výrazně poznamenáno uvědoměním „my se snažíme“, přičemž je myšleno „my všichni zaměstnanci“ - bez ohledu na hierarchii, se snažíme společně hledat řešení a východiska, kterými posuneme a zlepšíme podmínky na pracovišti i v poskytované službě.

*Příčinnou podmínkou* je v první řadě zvyšující se komplikovanost zabezpečování finančních zdrojů, alfa a omega, se kterou svádí představitelé managementu nekonečný souboj. Na jejich bedrech leží tíha odpovědnosti, zda bude dostatek prostředků na zajištění chodu služby v potřebném rozsahu, zda a v jaké výši pracovníci obdrží výplatu a odměny a zda a jakým způsobem bude uplatňována personální politika. Vyskytují se i kritické názory, podle kterých v některých organizacích dochází k výrazným rozporům mezi proklamovanými hodnotami a výslednou realitou. Zvyšující se požadavky na administrativní výkony s sebou přináší dříve nepoznanou zátěž, kterou je nutno ve prospěch udržení chodu organizace, podstoupit a to i ze strany pracovníků přímé péče. Způsob vyrovnávání se s neočekávanými skutečnostmi podmíněn vyznáváním rozdílných hodnot se stává významným faktorem působícím na klima v organizaci.

*Kontextem* je skutečnost, že uplatnit personální politiku tak, aby v organizacích pracovali zaměstnanci s požadovanými schopnostmi a kompetencemi, je velmi obtížné. Nízké finanční ohodnocení je určitou brzdou, která blokuje možnosti organizací získávat kvalitní a zkušené odborníky do řad vedení i do provozu služby. Přijímání dlouhodobě nezaměstnaných z úřadů práce se stává sice úsporným, ale diskutabilním řešením. Realitou je i vysoká fluktuace způsobená buď odchodem pracovníků za vyšší odměnou, nebo nespokojeností vzhledem k neodpovídajícímu pracovnímu zařazení. Přesto se organizace snaží hledat způsoby, jak fluktuaci zabránit a pokouší se kompenzovat nízké mzdy jinými prostředky, například společnou snahou vytvořit vlídné a vstřícné klima na pracovišti.

Mezi *intervenující podmínky* lze zařadit probíhající proces tvorby vnitřních pravidel a předpisů, díky kterému je v organizacích snadnější komunikace, pomáhá při výkonu pracovní činnosti a je potřebný při řešení nestandardních nebo krizových situací. Na druhou stranu v některých případech se byrokratické lpění na striktním dodržování stává štvanicí na „nachytání“ pracovníka při nedostacích. „*Tak se po něm jede cíleně. Byl tady šíleně vyštván, odchází, končí v rukách psychoterapeutů, protože to bývá hodně těžké.*“ (A6) Další intervenující podmínkou je minimální potřeba některých zaměstnavatelů motivovat pra-

covníky, což je ovlivněno mimo jiné vysokou mírou nezaměstnanosti. Záleží na individuálním přístupu vedení organizace, jak takové situace „využije“. Lidským přístupem dát zpětnou vazbu pracovníkům, že si jejich práce váží, je pro mnohé z nich motivujícím faktorem samo o sobě. Intervenující podmínkou je požadavek zaměstnanců na smysluplně využitý čas, který musí trávit při povinném ze zákona stanoveném dalším vzdělávání. Překvapivě jsou některé organizace ochotny „vyhodit z okna“ peníze tím, že nechají pracovníky trávit drahocenný čas na nekvalitních a nepodnětných kurzech. Jako velký prohřešek vnímají pracovníci, že o využívání supervize se v některých organizacích jen vedou plané řeči.

*Strategie jednání a interakce* se projevuje v přístupu k dodržování vnitřních pravidel. Nadřazení s minimální sebereflexí a upevněným pocitem moci svým vystupováním, mnohdy otevřeným porušováním norem a bezohledným rozhodováním budí v zaměstnancích beznadějí. Některým pracovníkům se proto může se jevit, že v sociálním sektoru si lze manažerskou neúspěšnost zdůvodnit a obhájit bez odpovědnosti nést za to důsledky. Smutné je, že pokusy upozornit na nevhodné jednání bývají bagatelizovány, stěžovatel je sice v právu, ale nic se nezmění. Pramení z toho pocit marnosti a vyčerpání, atmosféra nedůvěry, podezírání, vzájemného sledování a pocitu nespravedlnosti. „*Já to vnímám, jak jsem někdy našťvaná na to vedení tak že častěji zvýším hlas, kdy bych ho nemusela zvýšit, že někdy je člověk pod takovým tlakem i ti klienty sami vytváří různé emočně vypjaté situace, člověk by měl být v klidu, aby tu situaci dokázal zvládat, a to se neděje, protože to klima je tam takové, jaké je.*“ (F16) Nastává vnitřní dilema, kdy si zaměstnanci kladou otázku, zda další setrvání je pro ně únosné nebo zda raději odejít. Existuje jednoduché řešení: nebát se a vyslechnout odlišný nebo i kritický názor. „*Prostě zavolají nebo přijdou a je to. Často jim stačí se vypovídat. Předejde se tak spoustě problémů, když by se něčeho nakupilo. Vážím si toho, že zvláště paní sociální pracovnice umí být často jakýmsi hromosvodem, když „někde hřmí“.* Netvrdím tím ale, že umíme vždycky vyřešit okamžitě všechny problémy.“ (G1) Odmítavý postoj brzdí iniciativní pracovníky, kteří zkušenostmi z praxe a ochotou zvyšovat si kvalifikaci mají zájem obohatit a zlepšit podmínky sociální služby. Projevuje se znechucením, pochybnostmi o manažerských kvalitách a otevřenou kritikou poměrů v organizaci.

*Následkem* je reálné fungování sociální služby, jejíž zabezpečení klade na všechny členy organizace značné nároky. Řešením může být jasně definovaná a prováděná týmová strategie umožňující vzájemnou spolupráci mezi pracovníky. Bez komentáře je ponecháno vý-

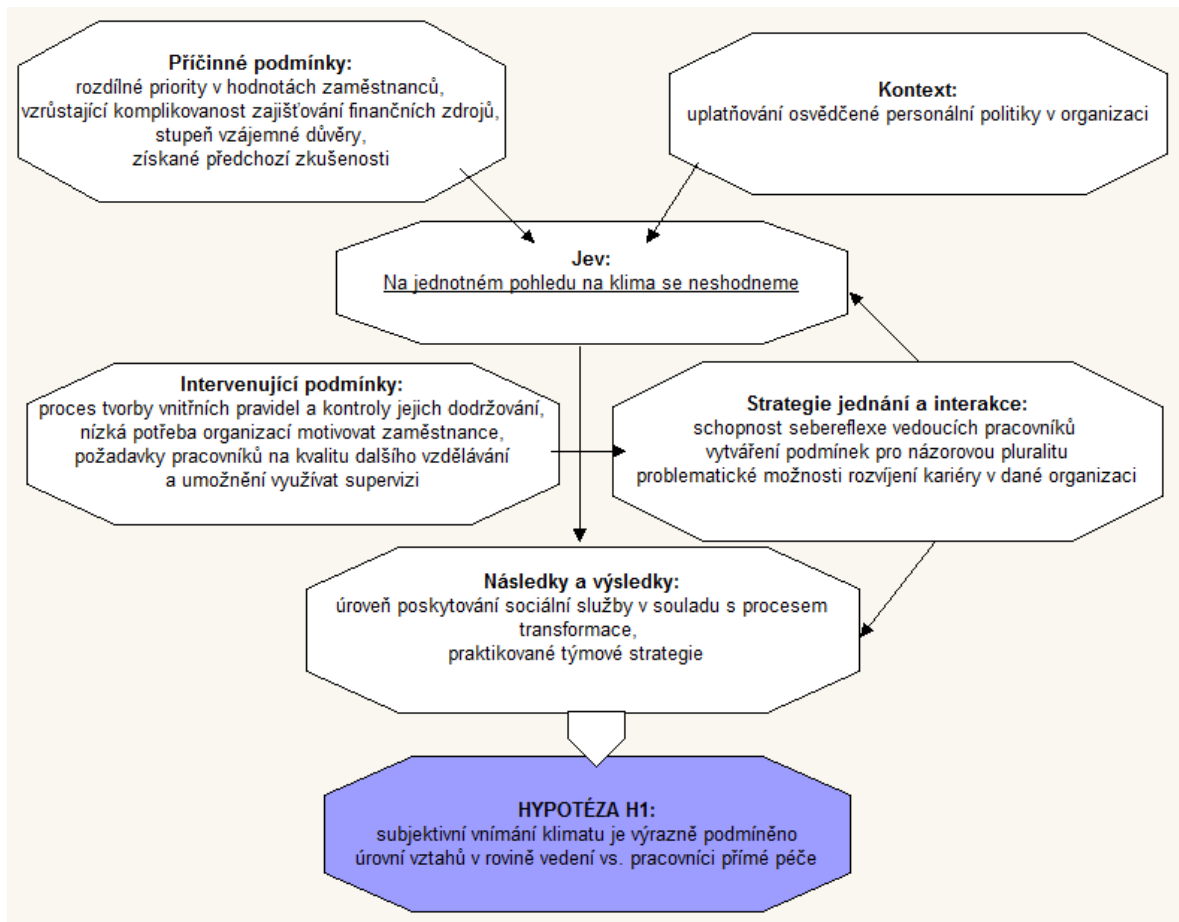


stižné shrnutí: „*tím jak to tam nevedou, tak to vede k tomu, že nakonec ten uživatel, který by mohl mnohem víc vytěžit z toho, že tam ten personál je, nevytěží, protože jestliže oni sedí někde u kafe a pomlouvají vedení ať už oprávněně nebo neoprávněně tak podle mě ten klient vychází jako vniveč, ne že by se mu dělo něco zásadně křivého, ale ten čas, že ten personál by měl věnovat tomu, sama mám někdy co dělat abych to ustála tam*“ (F17)

Výsledkem axiálního kódování bylo vytvoření paradigmatického modelu důležitých faktorů působících na vnímání klimatu v organizacích poskytujících sociální služby. Na základě podrobné analýzy tohoto modelu jsem vyslovila následující hypotézu:

subjektivní vnímání klimatu je výrazně podmíněno úrovní vztahů v rovině vedení vs. pracovní přímé péče (H1).

#### 4.6.2 Paradigmatický model axiálního kódování



Obrázek 3 Schéma axiálního kódování (zdroj: vlastní výzkum)

#### 4.7 Selektivní kódování

Selektivní kódování je procesem, kdy je vybrána jedna centrální kategorie, která je pak systematicky uváděna do vztahu k ostatním kategoriím. Centrální kategorie je jev, kolem kterého se integrují všechny ostatní kategorie. Kostra příběhu je konceptualizace příběhu, centrální kategorie. (Strauss a Corbin, s. 86)

Integrace kategorií do zakotvené teorie se příliš neliší od axiálního kódování, ale je prováděna na vyšší – abstraktnější úrovni. Je důležité formulovat kostru příběhu, to znamená konceptualizaci popisného příběhu o ústředním jevu výzkumu. Základem je v několika větách napsat vyprávění svého *příběhu*, které je klíčem k jasnému uspořádání kategorií. Poté je nutné přejít od popisu ke konceptualizaci, tj. *kostrě příběhu* a vyložit příběh analyticky. Centrální kategorii je třeba rozvinout ve smyslu jejích vlastností. Je třeba ústřední

jev nějak pojmenovat a uvést do vztahů k ostatním kategoriím. To je prováděno opět pomocí paradigmatu. (Strauss a Corbin, s. 87-92)

#### 4.7.1 Vyložení kostry příběhu

Práce v sociálních službách je náročná **pro všechny**, jak pro vedoucí pracovníky, tak pro pracovníky v přímé péči. Ti první jsou svazováni zodpovědností zabezpečit především dostatek financí na udržení služby a zajištění chodu organizace, ti druzí mají povinnost kvalitně poskytovat službu klientovi. Finanční prostředky se zajišťují čím dál složitěji, a poskytování služby je spojeno s neustále větší administrativou a svazujícími regulemi. Obě strany se přirozeně potýkají s **nejistotou** a pochybnostmi, zda svou úlohu v probíhajícím procesu transformace sociálních služeb sehrají dobře, protože **chybí konkrétní vzory**. Na každé organizaci záleží, jak se s **hledáním** správné cesty ve vlastních podmínkách vypořádá. Motivovat se často musí jednotlivci sami a je otázkou, co od práce v organizaci tohoto druhu **očekávají**. Pracovníci se snaží zvyšovat si kvalifikaci nebo si ji trvale doplňovat (i s vynaložením nemalých vlastních prostředků), což jim ve spojení se získanými zkušenostmi umožňuje získat vlastní – někdy **jiný náhled** na danou problematiku. V důsledku vytvořených pravidel a předpisů, která mají být především podkladem pro kvalitu poskytované služby a individualizaci péče, se může jevit autoritativní lpění na jejich dodržování jako dvojsečná zbraň. Pokud vedoucí pracovníci pravidla nezvládají dodržovat, ať už s vědomím své vyšší pracovní pozice nebo z nedbalosti, jejich chování je v očích zaměstnanců nepřehlédnutelné. **Omezené možnosti**, jak se proti těmto postupům ozvat, nebo se před nimi bránit, probouzejí v pracovnících vzdor a potřebu kritiky. Výrazně záleží na sebereflexi nadřazených těmto signálům **naslouchat**, protože kumulace napětí a vzdoru dříve nebo později vyvolá buď pasivitu a rezignaci, nebo odchod pracovníka. Záleží na způsobu, jakým je vedení schopno a ochotno nalézat společnou řeč, na **snaze o vzájemnou komunikaci**, na profesionalitě, zkušenostech a přirozené autoritě.

Centrální kategorii, která byla selektivním kódováním objevena, jsem nazvala Práce v sociálních službách klade na zaměstnance značné nároky.

#### 4.7.2 Analýza výsledků selektivního kódování

##### Centrální kategorie:

##### **Práce v sociálních službách klade na zaměstnance značné nároky**

##### vlastnosti - dimenzionální rozsah

očekávání - rozdílná

tradice – chybějící

**Očekávání** je jedním ze zásadních faktorů, který vnímání klimatu ovlivňuje. Každý ze zaměstnanců má určitá očekávání, co mu nová práce přinese. Jaká mají lidé vstupující do sociálních služeb očekávání? Je patrný viditelný rozdíl oproti porevoluční době, která „*byla poznamenaná větším nadšením všech*“. Dnes nastupují absolventi vysokých škol (s očekáváním získat praxi), dlouhodobě nezaměstnaní z úřadu práce (budou mít na nějakou dobu zajištěnu práci), částí lidí je úplně jedno, že jde o sociální sféru (dělal by, pokud by to šlo, klidně něco úplně jiného). Ta část, která přišla s „*naivitou*“ v očekávání upřímně pomáhá klientům, může být pak šokována poměry, které na některých pracovištích panují. Očekávali přátelské a podporující prostředí s týmovou spoluprací, místo toho jsou obklopeni atmosférou strachu, závisti, rivality a neprofesionality. Praktické doporučení pro zájemce zní: prověřte si organizaci, ve které máte zájem pracovat. Vyzkoušejte pomáhat v organizaci jako dobrovolník. Pověďte si s personálem a klienty. Je to možnost, jak se zblízka seznámíte s kulturou, která je nějakým způsobem prezentována veřejnosti, ale jinak její klima budete vnímat uvnitř.

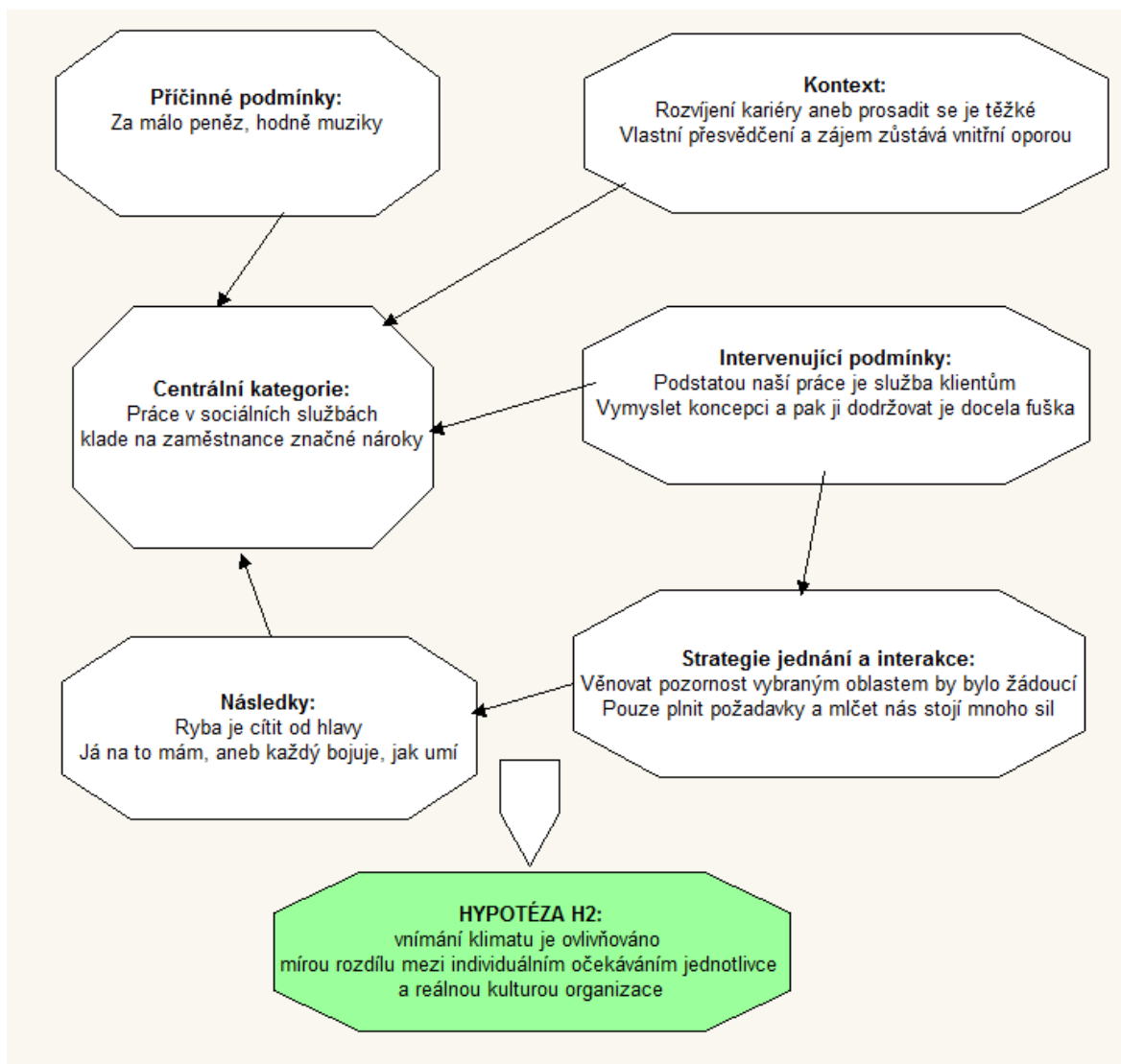
**Tradice** v poskytování sociální služby si některé organizace vytvářejí teprve poslední dvě desetiletí. V pobytových zařízeních, fungujících i před rokem 1989, měla tradici tzv. ústavnická kultura, kterou je třeba v souladu s novými poměry změnit. Plány individualizace péče, jsou prozatím vizí, jejichž naplňování by mělo zaručit vytvoření nových tradic, nové kultury. Podle Havrdové a kol. (2011a, s. 68-70) docházelo v souvislosti s výzkumem organizační kultury a supervize k zachycení změn v prožívání pracovníků (jednalo se o proces cílené změny kultury organizace tak, aby odpovídal normativnímu pojetí standardů kvality služeb) – v roce 2008 dominovala nejistota a bezradnost, v letech 2009 a 2010 prudce ventilovaly bouřlivé emoce a v roce 2011 převažovalo pozitivní ladění a radost ze

*společného* tvoření. Z výzkumu provedeného v praktické části této diplomové práci vyplývá, že ne ve všech organizacích se uskutečnila změna kultury na takovou úroveň, která by odpovídala současným standardům. Ne ve všech organizacích se podařilo managementu otočit kormidlo správným směrem – místo radosti ze společného tvoření zatím probíhají vnitřní souboje o upevnění moci a pokusy cokoliv změnit bývají zpravidla umlčovány sankcemi. Bylo by jen dobře, kdyby se našli odvážní, kteří se nebojí o těchto skutečnostech nahlas hovořit. Totalitní praktiky a omezené možnosti, jak se jim bránit, nepřispívají k dobrému klimatu nejen mezi pracovníky, ale především mezi klienty. Naštěstí výzkum ukázal, že existují i organizace, pro které bylo důležité položit základní kameny svých tradic po promyšlených krocích a z pevných pilířů a takové organizace by v budoucnosti mohly sloužit jako vzor ostatním.

Závěrečnou fází selektivního kódování bylo vytvoření paradigmatického modelu a vyslovení následující hypotézy:

vnímání klimatu je ovlivňováno mírou rozdílu mezi individuálním očekáváním jednotlivce a reálnou kulturou organizace (H2).

## 4.7.3 Paradigmatický model selektivního kódování



Obrázek 4 Paradigmatický model selektivního kódování (zdroj: vlastní výzkum)

## ZÁVĚR

Cílem teoretické části této diplomové práce bylo na základě studia odborné literatury charakterizovat vybrané složky organizačního chování a přiblížit specifika činnosti organizací poskytujících sociální služby. Tato základní teoretická východiska se stala podkladem k empirickému výzkumu. V praktické části bylo cílem zjistit, jak zaměstnanci různých organizací poskytujících sociální služby vnímají klima na svém pracovišti.

Empirický výzkum byl zaměřen jen na jednu část složitých vztahů, které se v organizacích odehrávají. Nebylo záměrem hodnotit úroveň poskytovaných služeb, nebo vyjadřovat stanovisko, zda je něco dobře nebo špatně. Zaznamenání otevřených výpovědí o vnímání klimatu se stalo zachycením individuálních emočních reakcí na organizační kulturu v sociální sféře.

Otevřeným kódováním bylo vytvořeno jedenáct kategorií, které byly z důvodu přesnější interpretace rozděleny do tří rovin. Z analýzy této části výzkumu vyplynuly následující závěry: přestože informanti pracují v různých organizacích a spojuje je pouze stejný předmět činnosti, a přestože vnímají klima na pracovišti subjektivně, v jejich výpovědích se vyskytovaly určité podobnosti.

Axiálním kódováním jsem porovnávala vztahy mezi kategoriemi a našla vzájemné závislosti. Díky tomu se podařilo vytvořit paradigmatický model těch faktorů, které jsou při vnímání klimatu nejvýraznější. Závěrem axiálního kódování bylo vyslovení následující hypotézy H1: subjektivní vnímání klimatu je výrazně podmíněno úrovní vztahů v rovině vedení vs. pracovníci přímé péče.

Selektivním kódováním byla určena centrální kategorie a systematickým porovnáváním byla uvedena do souvislostí s pomocnými kategoriemi. Závěrem selektivního kódování bylo vytvoření paradigmatického modelu a vyslovení hypotézy H2: vnímání klimatu je ovlivňováno mírou rozdílu mezi individuálním očekáváním jednotlivce a reálnou kulturou organizace.

Tyto závěry naznačují, že úprava vzájemných vztahů mezi vedením a pracovníky přímé péče představuje jistý potenciál k dalšímu zvyšování kvality poskytovaných služeb.

Vzhledem k velikosti vzorku však nelze výsledky nijak zobecňovat. Závěry lze využít jako další příspěvek v diskusi o stavu kultury v organizacích poskytujících sociální služby.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-1407-3.
2. ARNOLD, John, et al. 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
3. ASHKANASY, Neal, M., WILDEROM, Celeste P. M., PETERSON, Mark, F. 2011. *Handbook of organizational culture and climate*. SAGE Publications, Inc. ISBN 978-1-4129-7482-0.
4. BEDRNOVÁ, Eva a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
6. BĚLOHLÁVEK, František, ŠULEŘ, Oldřich a KOŠŤAN, Pavol, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
7. BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
8. ČÁMSKÝ, Pavel, SEMBDNER, Jan a KRUTILOVÁ, Dagmar, 2011. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál. 263 s. ISBN 978-80-262-0027-7.
9. ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března. Zákon o sociálních službách. [online] 2006, [cit. 2013-04-15] dostupné z:  
[http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108\\_2006\\_Sb.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf)
10. DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
11. DISMAN, Miroslav, 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
12. FURNHAM, Adrian and GOODSTEIN, Leonard, D. *The organizational climate questionnaire (OCQ)* [online] The 1997 Annual: Volume 2, Consulting. ©1997 by



- Pfeiffer, [cit. 2013-02-01] dostupné z:  
<http://carmine.se.edu/cvonbergen/The%20Organizational%20Climate%20Questionnaire.pdf>
13. GRECMANOVÁ, Helena, 2008. *Klima školy*. Olomouc: Hanex. 209 s. ISBN 978-80-7409-010-3.
  14. HAVRDOVÁ, Zuzana a kol., 2011a. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK. 102 s. ISBN 978-80-87398-14-2.
  15. HAVRDOVÁ, Zuzana et al., 2011b. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FHS UK. 206 s. ISBN 978-80-87398-15-9.
  16. HAWKINS, Peter a SHOHET, Robin. 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál. 202 s. ISBN 80-7178-715-9.
  17. KOLLÁRIK, Teodor, 2002. *Sociálna psychológia práce*. Univerzita Komenského Bratislava. ISBN 80-223-1731-4.
  18. KOPŘIVA, Karel, 1997. *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál. 147 s. ISBN 80-7178-150-9.
  19. KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
  20. KOYS, Daniel, J. and DeCOTIIS, Thomas A. *Inductive measures of psychological climate*. [online] Human Relations, March 1991, [cit. 2013-02-01] dostupné z:  
<http://hum.sagepub.com/content/44/3/265.full.pdf+html>
  21. LUKÁŠOVÁ, Růžena a kol., 2004. *Organizační kultura, od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
  22. MAREŠ, Jiří. *Diagnostika sociálního klimatu školy*. [online] Psychosociální klima školy I., 2003, [cit. 2013-04-15] dostupné z:  
[http://www.klima.pedagogika.cz/skola/doc/03\\_2.pdf](http://www.klima.pedagogika.cz/skola/doc/03_2.pdf)
  23. MATOUŠEK, Oldřich a kol., 2008. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál. 380 s. ISBN 978-80-7367-502-8.
  24. MATOUŠEK, Oldřich a kol., 2007. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál. 183 s. ISBN 978-80-7367-310-9.

25. MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
26. MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb, vybrané problémy*. [online] Praha: VÚPSV, 2011, [cit. 2013-04-15] dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_332.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_332.pdf)
27. MOLEK, Jan. *Marketing sociálních služeb*. [online] Praha: VÚPSV, 2009, [cit. 2013-04-15] dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_290.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_290.pdf)
28. MUSIL, Libor, 2004. *„Ráda bych vám pomohla, ale—,“: dilemata práce s klienty v organizaci*. Brno: Marek Zeman. 243 s. ISBN 80-903070-1-9.
29. MUSIL, Libor. *Kultura pracovišť služeb sociální práce*. [online] 1999, [cit. 2013-04-15] dostupné z: <http://socstudia.fss.muni.cz/dokumenty/080227134825.pdf>
30. NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
31. NOVÝ, Ivan a kol., 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. 287 s. ISBN 80-247-1705-0.
32. PROVAZNÍK, Vladimír a kol., 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. 226 s. ISBN 80-247-047-6.
33. ŘEZÁČ, Jaroslav, 1998. *Sociální psychologie*. Brno: Paido. 268 s. ISBN 80-85931-48-6.
34. SCHEIN, Edgar, 1969. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis. 161 s.
35. STOCK, Christian, 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada. 103 s. ISBN 978-80-247-3553-5.
36. STRAUSS, Anselm L. a CORBIN, Juliet, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce. 196 s. ISBN 80-85834-60-X.
37. ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
38. ŠVARŤÍČEK, Roman a ŠEĎOVÁ, Klára, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
39. ÚLEHLA, Ivan, 1999. *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe*. Vyd. 2. Praha: Sociologické nakladatelství. 128 s. ISBN 80-85850-69-9.

40. URBÁNEK, Petr. *K metodologickým otázkám měření klimatu učitelských sborů* [online] Psychosociální klima školy I., 2003, [cit. 2013-04-15] dostupné z: [http://www.klima.pedagogika.cz/skola/doc/03\\_6.pdf](http://www.klima.pedagogika.cz/skola/doc/03_6.pdf)
41. VÚPSV. *Dotazník průzkum spokojenosti zaměstnanců*. [online] Poslední aktualizace nezjištěna [cit. 2013-04-15] dostupné z: [http://www.vupsv.cz/sites/File/audit-clanky/Dotaznik\\_zkraceny.pdf](http://www.vupsv.cz/sites/File/audit-clanky/Dotaznik_zkraceny.pdf)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

a kol.	a kolektiv
s.	strana
et al.	a jiní
VÚPSV	Výzkumný ústav práce a sociálních věcí
č.	číslo
Sb.	sbírky
PR	Public relations – vztahy s veřejností
A1	A – informant, 1 – číslo strany v transkribovaném přepisu rozhovoru
SQSS	Standardy kvality sociálních služeb
H	hypotéza
písm.	písmeno

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Koncepce sociální atmosféry (zdroj: Kollárik, 2002, s. 44).....	29
Obrázek 2 Dimenze sociální atmosféry (zdroj: Kollárik, 2002, s. 47) .....	30
Obrázek 3 Schéma axiálního kódování (zdroj: vlastní výzkum) .....	98
Obrázek 4 Paradigmatický model selektivního kódování .....	102

## SEZNAM PŘÍLOH

PI. Seznam rovin, kategorií a subkategorií vytvořených otevřeným kódováním

# **PŘÍLOHA P I: SEZNAM ROVIN, KATEGORIÍ A SUBKATEGORIÍ VYTVOŘENÝCH OTEVŘENÝM KÓDOVÁNÍM**

## **ROVINA I. VNÍMÁNÍ PROCESŮ ŘÍZENÍ A PERSONÁLNÍ POLITIKY**

### **Kategorie 1. Za málo peněz hodně muziky**

Finance – nebyla, není a nebude to žádná sláva

Nestabilita stavu personálu je běžná

Správní lidé na správných místech

### **Kategorie 2. Věnovat pozornost vybraným oblastem by bylo žádoucí**

Kvalitní další vzdělávání je ku prospěchu všem

Supervize by se hodila

### **Kategorie 3. Vytvořit pravidla a pak je dodržovat je docela fuška**

Nastavené limity práv a povinností je třeba aktualizovat

Kontrolovat je potřebné

Předávání pokynů bývá docela problém

### **Kategorie 4. Vlastní přesvědčení a zájem zůstává vnitřní oporou**

Motivovat zaměstnance, proč?

Dobrá práce! (ale prostředky, jak to sdělit, ještě hledáme)

Vstřícnost je přínosem

## **ROVINA II. VZTAHY SOUVISEJÍCÍ S PROVOZEM SOCIÁLNÍ SLUŽBY**

### **Kategorie 5. Podstatou naší práce je služba klientům**

Jsme tady pro vás

Kdo má vlastně hlavní slovo?

### **Kategorie 6. Je třeba se vyrovnat s nároky, které naše práce přináší**

Pracovní rutíně se přizpůsobíme

Občas schází zkušenosti, co s tím?

Je spolupráce přínosem nebo překážkou?

Dámy, ring volný?

### **Kategorie 7. Ryba je cítit od hlavy**

Respektování autority je automaticky předpokládáno

Obcházení pravidel vidíme!

Vedoucí má vždycky pravdu

**Kategorie 8. Pouze plnit požadavky a mlčet nás stojí mnoho sil**

Když zásoby energie docházejí

Mlčeti zlato

zlomili nade mnou hůl

**ROVINA III. INDIVIDUÁLNÍ REAKCE**

**Kategorie 9 Já na to mám, aneb každý bojuje, jak umí**

Pořád se něco neočekávaného děje

Vlastní stanovisko není překážkou, i s různými názory je třeba dosahovat vytyčených cílů

Vzájemně se hodnotíme tak, jak si zasloužíme

Jinde to dělají tak ...

**Kategorie 10 Rozvíjení kariéry aneb prosadit se je těžké**

Chceme si zvýšit kvalifikaci

Iniciativa zakázána?

Má ještě smysl pokračovat?

**Kategorie 11 Klima na pracovišti jako obraz kultury organizace**

Jdeme správným směrem?

Hledejme rezervy, všichni!

Na jednotném pohledu se neshodneme