

Je náročné najít ten správný způsob jednání s podřízenými v nestandardních situacích. Navíc každému může vyhovovat něco jiného. Jeden rád pracuje pod lehkým tlakem, bičuje ho to k lepším výkonům, pro jiného může být takový tlak svazující a stresující. Do toho by měl nadřízený ke všem přistupovat stejným způsobem bez rozdílů. Navíc přirozený respekt není něco, co se dá vynutit. Není tajemstvím, že v předchozích letech byl všemi vedoucími pracovníky, ať už panem ředitelem či sociální pracovníci, vyznáván spíše přátelský přístup v rámci řízení podřízených. Na základě předešlých analýz bylo navrhováno prosazovat zájmy Domova blahoslavené Bronislavy prostřednictvím podřízených více asertivním způsobem. V tomto případě došlo k optimalizaci stavu věci. Přístup vedení je stále přátelský, což vyplývá apriori z položené otázky. To je ovšem v naprostém pořádku. Nevypadalo by věrohodně, spíš by to působilo směšně, pokud by se ze stávajícího způsobu vedení vyklubal jakýkoli autoritativní režim. Jde jen o to neustoupit ve vyhrocených situacích, kdy podřízený zbytečně zkouší, kam až může zajít a posouvat tak hranice možností svého působení. A to se dle všech dostupných informací daří. Drtivá většina pracovníků přímé péče si myslí, že současný přístup vedení DBB je obohacující a přispívá k dobrému pracovnímu prostředí. Pouze jeden z respondentů má pocit, že je řízení zaměstnanců stále příliš benevolentní. U zaměstnanců z technického úseku si pak polovina dotázaných váží chování pana ředitele, třetina by byla přísnější a jeden z dotázaných uvedl, že by volil něco mezi nabízenými možnostmi. Většina podřízených je tedy se stylem, kterým jsou vedeni spokojeni a nemyslí si, že by byl jakýmkoli způsobem kontraproduktivní.

Otázky číslo sedm (Cílem mé práce je?) a osm (Kterými zásadami, přístupy či filozofií se v práci řídím?) měli zjistit, zda jsou pracovníci Domova blahoslavené Bronislavy dostatečně seznámeni s posláním a zásadami, kterými by se měli řídit všichni zaměstnanci. V tomto případě lze tvrdit, že většina má povědomí o tom, k čemu a jakým způsobem se Domov blahoslavené Bronislavy, jako zařízení poskytující služby seniorům, zavázal. Pracovníci přímé péče odpovídali více přesně ohledně žádoucích odpovědí, což dokazují následující citace: „ *brát klienta jako osobnost, vcítit se do jeho potřeb, empatie, rozvíjet sociální kontakt, postarat se o jeho potřeby, být oporou a průvodcem, zachování mlčenlivosti.....* “ Odpovědi technického úseku, pokud nějaké byly, protože polovina dotazníků v tomto případě nebyla vyplněna, byly sice více obecné, ale dá se vytušit jisté povědomí zaměstnanců o cílech a zásadách DBB. Myslím si však, že by zaměstnanci technického úseku měli být lépe seznámeni s problematikou zacházení s citlivými daty a s tím

spojenou mlčenlivostí. Jedná se o vážnou věc, a i když se může zdát, že se jich týká pouze okrajově, nelze ji podcenit. Důkazem toho je i skutečnost, že nikdo z technického úseku nepočítal právě s porušením mlčenlivosti u otázky možného pracovního selhání pracovníka PP a TÚ. I zde byli odpovědi poměrně obecné, nejčastěji šlo o odpověď typu : „ *hrubý přístup ke klientů, udeření klienta, neochota...* “ Pracovníci přímé péče pak doplnili právě porušení mlčenlivosti, ponižování klienta či záměnu léků. Ze všech odpovědí je však patrné, že všichni zaměstnanci Domova blahoslavené Bronislavy mají jasné povědomí o tom, co je posláním tohoto zařízení, jakými zásadami se při jeho naplnění mají řídit a co naopak představuje jeho jasné porušení. Za nejhorší možné profesní selhání vedení pak respondenti uváděli aroganci, neřešení problémů, neschopnost zajistit dostatečnou kapacitu pracovníků.

Následující otázka v dotazníkovém archu (jedná se o otázku č. 9: Pokud se v práci snažíte dělat něco nad rámec Vašich pracovních povinností, co je tou nadhodnotou, kterou přinášíte?) se ukázala jako nevhodně položená, v kontextu situace pak jako zcela nepatřičná. Nevhodně položená proto, jelikož většina dotázaných odpovídala slovy: „ *spokojenost klienta* “. Nicméně to není ta nadhodnota – to může být maximálně důsledek právě té nadhodnoty, či-li něčeho, co daný pracovník vykonává na základě své dobré vůle, nikoli proto, že mu to předurčuje náplň jeho pracovní pozice. V tomto případě tedy u mnoha respondentů došlo k nepochopení otázky. Ti, co si ji správně vyložili, pak uváděli například: „ *snažím se s klienty povídat – vyslechnout je, věnovat jim pár chvil svého volného času....., vyrábění s klienty....., motivace pro klienty, ochota vyjít vstříc* “. Jak uvádím výše, v kontextu situace pak tato otázka byla poměrně nepatřičná, vzhledem k tomu, že v důsledku nedostatku personálu v rámci úseku přímé péče, je obtížné vzhledem k přetížení pracovat zodpovědně na 100%, natož pak vytvářet nějakou nadhodnotu. S tímto problémem souvisela další otázka.

10) Mé místo je vzhledem k náplni této pracovní pozice:

(jedná se o otázku, zda je Vaše pracovní zařazení vzhledem k administrativním úkonům a poskytování služeb klientům dle Vašeho názoru a pocitů nastaveno optimálně, nebo máte pocit, že je přetížené povinnostmi a jedno jde na úkor druhého či obráceně)

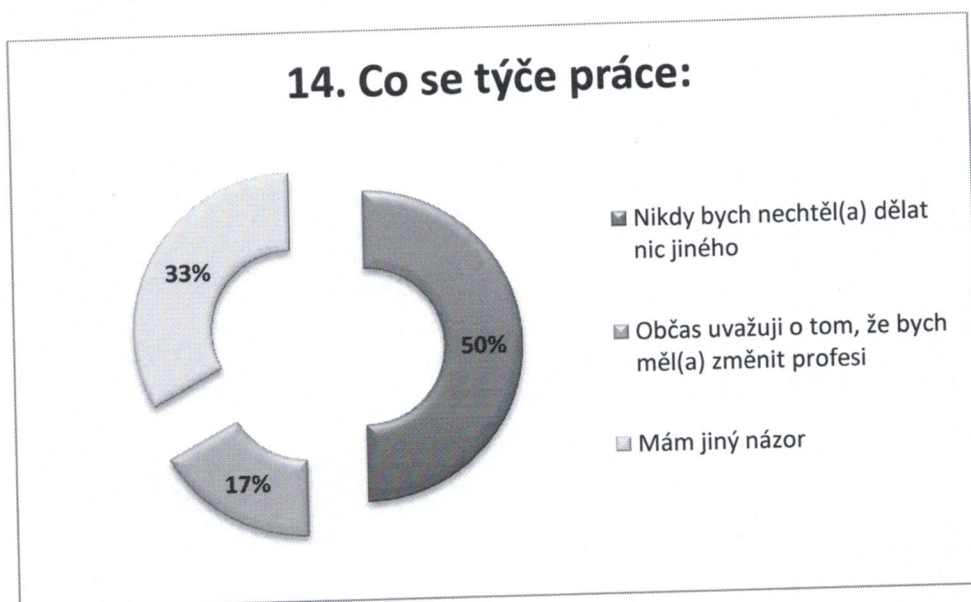
Zaměstnanci technického úseku jsou s tím, jak jsou jejich pracovní místa nastavena, spokojeni. U dotázaných z přímé péče, byl většinový názor zcela odlišný. Převládal pocit, že kapacita pracovníků přímé péče je v současné době na počet klientů, o které se musí postarat, nedostatečná. A navíc celou situaci zhoršuje stále komplikovanější a rozsáhlejší

administrativa spojená s jednotlivými úkony, kterou však chápou všichni pracovníci jako nutnou, z hlediska platných zákonů a nařízení. „ *Je málo personálu, více psychického i fyzického vypětí..., přetíženost, cítím, že nejsem schopna optimálně pracovat jak administrativně, tak s aktivitami pro klienty, ...není čas na přípravu..., nedostatek personálu – zástup za nemocné KP, více administrativy, stále vypisování některých zápisů se mi zdá zbytečné a někdy opravdu z těchto důvodů klienty “zanedbáváme”...* “. Co se týče nedostatku personálu v přímé péči, dle mého názoru jde o logické vyústění dlouhodobého celospolečenského problému. Profese ve zdravotnictví a sociálních službách je vzhledem k zodpovědnosti a náročnosti, kterou obnáší, dlouhodobě podhodnocena a to jak finančně, tak společenskou prestiží. I když v poslední době došlo ke schválení vyšších mezd pro tyto pracovníky, jednalo se pouze o státní zařízení, kterých se tato změna týkala. Na druhou stranu, pokud se někdo pro tuto profesi rozhodne s tím, že jej baví a naplňuje, pak Domov blahoslavené Bronislavy nabízí práci v příjemném prostředí a v „ rodinném “ pracovním kolektivu.

Pokud by tedy zaměstnanci mohli ovlivnit systém poskytování sociálních služeb, většina z nich se shodla, že by zjednodušili administrativní úkony, které jsou nyní natolik časově náročné, že jdou na úkor času stráveného s klienty. „ *kladla bych důraz hlavně na péči o klienta – ne na papírování “, ... zjednodušila bych administrativní úkony a tento vyšetřený čas bych poskytovala klientovi...* “ Dále by zlepšili finanční ohodnocení pracovníků v sociálních službách. „ *Ohodnocení pracovníků – myslím si, že jsou podhodnoceni.* “ Byl tu i zajímavý požadavek na to, aby každý uchazeč o zaměstnání v přímé péči prošel psychologickými testy. „ *Každý uchazeč o zaměstnání v přímé péči by měl dělat psycholog. testy pro práci s lidmi v Domovech.* “ Je pravda, že dnes musíte projít psychologickými testy, když chcete pracovat jako učitel autoškoly, pracovník vězeňské služby a tak dále, tak proč ne právě zde, kde je nutné mít jisté předpoklady pro výkon této profese. Nehodí se lidé choleričtí, impulzivní, netrpěliví, ale například i více citově labilní apod. Avšak dá se předpokládat, že by to byla pouze další komplikace k získání více pracovníků do sociálních služeb, kde je jich už tak málo. Posledním námětem bylo více aktivit pro klienty: „ *povídat si s klienty – není tu pro klienty žádná aktivita.* “

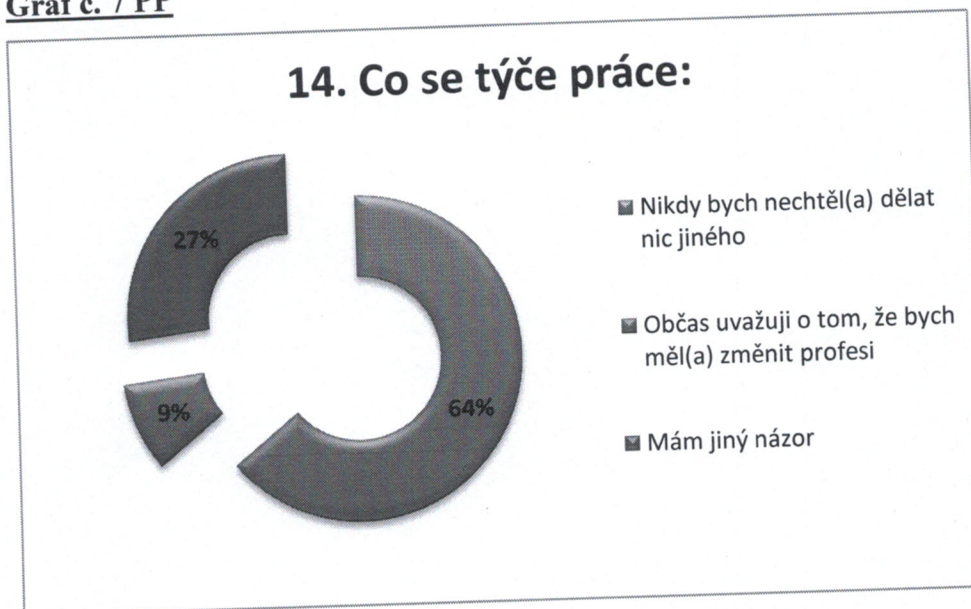
Polovina pracovníků technického úseku si myslí, že jejich práce je náročná, druhá polovina pak, že není. Dá se předpokládat, že právě tato polovina dotázaných na další otázku o tom, zda jsou spokojeni se svou prací, nebo by chtěli změnit profesi, odpovídala, že by nikdy nechtěli dělat nic jiného. Jeden respondent pak uvedl, že občas uvažuje o změně zaměstnání a v možnosti jiného názoru pak dva dotázaní uvedli, že jsou za tuto práci rádi a ZATÍM neuvažují o její změně.

Graf č. 7 TÚ



Respondenti přímé péče jsou pak toho názoru, že jejich práce skutečně obtížná je a to po psychické i fyzické stránce. Po psychické hlavně proto, že se člověk musí smířit s úmrtím klientů, jejich bolestí, občas dochází ke konfliktům mezi klienty, ale také k nestandardním situacím, které souvisí s jejich péčí. V rámci poskytování péče je zapotřebí i jisté fyzické zdatnosti, například při pomoci na vozík, na postel, při koupeli – často pak dochází k chronické bolesti kolen a zad. Svou roli hraje i zodpovědnost za klienta, kterou zaměstnanci přímé péče cítí a to tíživěji, pokud zrovna slouží sami noční.

Graf č. 7 PP



I přes všechna výše uvedená negativa více jak polovina respondentů přímé péče bere své povolání jako výzvu a poslání a neuvažují o změně své profese. Jeden dotázaný pak uvedl, že o změně uvažuje a zbylá necelá třetina pak uvedla v možnosti jiného názoru následující: „ do budoucna mám o své práci jiné představy“, „ Práce mě baví, ale mým cílem je jiná věková kategorie. Zatím jsem tu spokojená.“ „ Práce mě opravdu baví, je zde dobrý kolektiv, ráda sem chodím, ale už se nemůžu dočkat důchodu a to je hodně daleko.“

Všichni zaměstnanci se shodnou na tom, že jsou spokojeni, když na pracovišti vládne dobrá atmosféra a jsou spokojeni i klienti. „ Vidím, že klient má veškerý komfort a je spokojený a jsou dobré vztahy mezi personálem.“ Dobře fungující kolektiv, který dobře spolupracuje, přátelská atmosféra mezi klienty.“ Dále respondenti technického úseku uvedli, že nepříjemné pocity zatím na pracovišti nezažili, až na jedinou odpověď, kde byla uvedena vysoká nemocnost personálu. Pracovníci přímé péče pak zažívají nepříjemné pocity ve chvílích, kdy se zhorší zdravotní stav klienta, či dojde k jejich úmrtí. Dalším problémem se ukázal nedostatek personálu a špatné společenské klima mezi klienty. „ Poslední dobou to byla dost často nemocnost spolupracovníků i moje, bylo nás málo, nestíhali jsme všechny prac. povinnosti.“ „ ..., když není dostatek pracovníků ve službě, načež jsem úplně vyčerpaná, nemám už sílu na svoje zájmy a potřeby.“ „ Rozepře klientů – hádky.“ „ Odkládám práci, nestíhám, nekontroluji vše, co bych měla... si nedokážu poradit s neshodami klientů, co mají mezi sebou...“ Z výpovědí je patrné zhoršení atmosféry mezi klienty, kde hlavně na vícelůžkových pokojích dochází k častým neshodám a konfliktům. Dá se předpokládat, že

toto špatné společenské klima mezi seniory vyplývá z nedostatku času věnovaného jim v rámci společných aktivit, (kde by upevňovali skupinovou solidaritu a kolegiálníitu), a individuálních rozhovorů, při kterých by si mohli ulevit a zbavit se tak nestrádaného napětí. Tato celá situace může být však pouze důsledkem současného nedostatku zaměstnanců v přímé péči a přetížení pracovníků na jednotlivých pozicích.

Se systémem vzdělávání jsou všichni zaměstnanci relativně spokojeni. Nemají výhrady vůči tomu, jak je nastavený, jen by si občas rádi témata školení vybírali sami. Mezi taková by například patřila: „ *aktivizační činnosti pro klienty, první pomoc při krizových situacích, prevence syndromu vyhoření, rehabilitace s klienty, strava klientů...* “

Prostřednictvím dalších třech otázek v závěru dotazníků měli respondenti definovat současné klienty, zda jejich chování vykazuje nějaké trendy současné doby, co je potěší a čím se naopak trápí. Díky těmto otázkám pak je možné analyzovat profil současného klienta takového zařízení jakým je Domov blahoslavené Bronislavy a zároveň vytušit jaké povědomí a jakou dávkou empatie oplývá místní personál.

Většina pracovníků se shodla na tom, že každý klient je osobnost a záleží na povaze jednotlivých jedinců. Avšak pokud by měli mluvit v obecné rovině, převládá názor, že současní senioři žijící v DBB jsou více nároční na různé neadekvátní požadavky ohledně toho, co koresponduje s náplní práce jednotlivých pracovníků. „ *... někteří mají pocit, že jsme služby, které pro ně musí udělat vše co chtějí, ač jsou to věci, které zvládají sami...* “ „ *...požadavky, netýkají se většinou soc. služby, ale jejich os. názorů, neochota vyslechnout druhé a komunikovat otevřeně – slušně přijmout chyby svoje i druhých.* “ „ *... větší náladovost, agrese...* “

Největší starosti klientům pak dle respondentů dělá jejich zdravotní stav, osamělost, pocit nepotřebnosti, nezáměr, neshody na pokojích, či nevyřešené problémy v rodině. Naopak radost mají v případech, kdy se o sebe dokáží postarat v rámci možností sami, čas strávený s rodinnými příslušníky, pokud si někdo ze zaměstnanců najde čas a chvíli se jim věnuje, vyslechne je, pokud jim někdo věnuje třeba i nepatrnou pozornost – pochválí vzhled apod. Z daných odpovědí je patrné, jak náročné je být seniorem a čím vším si musí každý v poslední životní etapě projít. Jaké ho čekají výzvy a s jakými pocity a úzkostmi se musí popasovat. Lze potvrdit, že zaměstnanci DBB mají dostatečné povědomí o pocitech a potřebách svých klientů.

Z posledního šetření v roce 2015 vyplývalo, že podstatná část zaměstnanců Domova blahoslavené Bronislavy byla toho názoru, že Domov těží ze své dobré pověsti, především z let minulých a své dobré jméno postupně ztrácí. V současné době jsou prakticky všichni respondenti toho názoru, že tomu tak rozhodně není a toto zařízení v očích veřejnosti rozhodně dokázalo udržet svou prestiž. Jeden z respondentů pak uvedl, že má jiný názor: „*trochu ano – po odchodu řádových sester, které zde chybí jak personálu, klientům, ale i lidem z venku.*“

Závěr:

V celkovém shrnutí lze uvést, že všichni zaměstnanci Domova blahoslavené Bronislavy jsou spokojeni s prací v tomto zařízení. Spokojeni jsou ať už v obecné rovině, či v přístupu vedení, s objemem poskytovaných informací, s prostředím, kolektivem či s nastaveným systémem vzdělávání. Ze stávajících pracovníků zatím většina neuvažuje o změně práce. Pokud by přece jen měli možnost nějaké změny, určitě by se týkala navýšení finančního ohodnocení, vzhledem k psychické a fyzické náročnosti se cítí podhodnoceni. Většinou se o práci v takových zařízení, jako je Domov blahoslavené Bronislavy mluví jako o poslání. Jistě tomu tak je, ale složenky musíme platit všichni. Dále by omezili administrativní úkony, které jim na jejich vkus až příliš brání v tom důležitém, a to je v potřebném kontaktu s klientem. V rámci vzdělávání by si pak rádi vybírali témata dle jejich zájmu, například rehabilitace, vztahy klientů, syndrom vyhoření, strava klientů apod.

Všichni zaměstnanci jsou dostatečně seznámeni s tím, co je posláním DBB a jakými zásadami a postupy se mají nechat při jeho plnění vést. Pouze u pracovníků technického úseku bych věnovala větší pozornost problematice citlivých dat a s tím spojené mlčenlivosti. Celkově však mají všichni dotázaní jasné a nezkreslené představy o tom, co současné klienty trápí a co jim naopak dokáže udělat radost. Jsou tedy splněny všechny předpoklady k tomu, aby byli v rámci pracovních možností dostatečně empatictí a dokázali být psychickou podporou v žádoucích situacích. V současné době však dle výpovědí respondentů přibývá klientů, kteří tento předpoklad zneužívají k požadavkům, které jsou často mimo či nad rámec pracovních povinností zaměstnanců DBB. Mohou se zdát o to náročnější, o co méně má personál času.

Co se v současnosti jeví jako problematické, je nedostatek personálu v přímé péči.

Z důvodů nenaplněné kapacity a vysoké nemocnosti, docházelo v poslední době k přetížení zaměstnanců v tomto pracovním úseku. Tito pracovníci se pak cítí velmi často vyčerpaní jak psychicky tak fyzicky. Dochází k situacím, kdy je pro ně služba spíše stresujícím zážitkem než cestou k profesnímu sebenaplnění. Jsou natolik vyčerpaní, že už dle jednotlivých výpovědí nedokážou „dobít baterky“ ani mimo Domov po pracovní době ve svém volném čase. Zvyšuje se riziko syndromu vyhoření. Kromě pracovníků přímé péče mi dle výpovědí respondentů nejkritičtější v této souvislosti přijde pozice sociální pracovnice. Díky nedostatku času na klienty se zjevně zhoršilo i společenské klima mezi seniory. Z analýzy je patrné, že dochází daleko častěji ke konfliktům mezi spolubydlícími, především na vícelůžkových pokojích. Není čas na jejich vyslechnutí, prostřednictvím kterého je možné pak apelovat více na jejich toleranci, navíc je patrné, že není k dispozici ani dostatek společenských aktivit pro klienty, kde by prostřednictvím společných zážitků upevňovali jistou soudržnost či vzájemnou solidaritu. Žádoucí je tedy optimalizovat kapacitu zaměstnanců a než se tak stane, snažit se do té doby současné pracovníky motivovat například finančním ohodnocením. Dále je třeba zajistit více společenských aktivit pro klienty. V takovém negativním společenském klimatu je potřeba zacílit na větší skupinu obyvatel. Není úplně vhodné divadlo či koncert, kam je možné vzít pouze několik osob. Je třeba snažit se vyhledat například zajímavé lidi v okolí Vysočiny (chovatelé různých zvířat, základy sebeobrany pro seniory – předcházení rizikovým situacím, cestovatelé, apod.), kteří by byli ochotni udělat v rámci dobrovolnictví přednášku, která by klienty více vtáhla (něco si vyzkoušeli, pohladili, prohlédli....). Je však potřeba mít dostatek času na vyjednání takových aktivit.

Kde naopak došlo oproti předešlému šetření ke zlepšení, je atmosféra na pracovišti. V současné době panuje přátelská atmosféra jak mezi jednotlivými pracovními úseky, tak v rámci jejich kooperace. Všichni zaměstnanci jsou spokojeni s komunikací a váží si současné bezkonfliktní spolupráce. Jako bezproblémová se ukazuje i práce vedení v případě, kdy je potřeba jednat s podřízenými více asertivním způsobem.

Prakticky všichni zaměstnanci mají pocit, že Domov blahoslavené Bronislavy si po všech letech fungování dokázal udržet své dobré jméno a stále patří k prestižním zařízením, kde mohou klienti plnohodnotně strávit poslední etapu svého života.

Zpracovala 29.06.2017 Lenka Muchová