Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

NEstárniBLBĚ

Závěrečná expertní zpráva z rozvoje kvality přímé péče v DS Chodov

Klíčová aktivita č. 04:

Vyhodnocení posunu v rozvoji kvality

Číslo projektu:

OPZ/2.2/099/0015316

Název projektu:

Zvýšení kvality sociálních služeb v domovech pro seniory

v Praze

NEstárniBLBĚ, z.s., Družstevní 580, 345 06 Kdyně

Obsah

1. Úvod 3

2. O metodě BSAT 4

3. Výstupy ze snímače 6

3.1 Oddělení A 7

3.1.1 I. patro 7

3.1.2 II. patro 13

3.1.3 III. Patro 19

3.2 Oddělení B 25

3.2.1 I. patro 25

3.2.2 II. patro 30

3.2.3. III. patro 35

3.3 Oddělení D 40

3.3.1 I. patro 40

3.3.2 II. patro 46

4 Závěrečná doporučení 51

1. Úvod

Cílem této analýzy bylo opětovné mapování postojů, potřeb a očekávání pracovníků sledování změny v průběhu projektu prostřednictvím barevně slovní asociační techniky (BSAT). Za tímto účelem proběhlo mapování na začátku projektu a před jeho ukončením.

Pro konkrétní analýzu postojů a implementovaných změn jsme opět použili tzv. „snímače“ BSAT, nicméně jejich zaměření bylo již pouze na skupinu zaměstnanců přímé péče, rozdělené podle jednotlivých týmů. Snímače mapovaly postoje zaměstnanců do větší hloubky, aby bylo možné dobře sledovat změnu, ke které došlo po implementaci nástrojů.

Nasbírané postoje umožnily porovnávat výsledky mezi jednotlivými odděleními (sběr probíhá po jednotlivých odděleních), srovnávat výsledky mezi jednotlivými zařízeními SSL. Vývoj aplikace byl řešen dodavatelsky – nákupem služeb úpravy existující SW aplikace, tvorby pojmů a potřebných licencí.

Níže uvedené výsledky sníma**čů** jsou poskládány do graf**ů**, přičemž písmena A, B a D označují jednotlivé části domova (oddělení), patra jsou označena číslovkou (1., 2., 3.,...). Další rozdělení, resp. rozklad dat, není v analýze zahrnut, aby nedošlo k možnosti identifikace.

Výsledky z mapování lze využít pro:

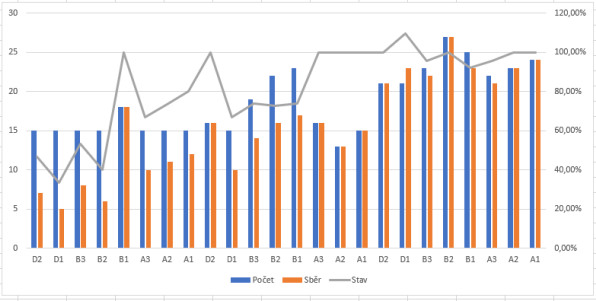
- ověření dopadu implementace
- zvýšení motivace zaměstnanců zapojených poskytovatelů SSL
- evaluaci projektu (např. měření spokojenosti před a po implementaci opatření)

2. O metodě BSAT

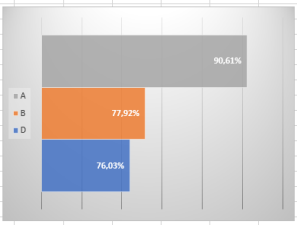
Využití BSAT úspěšně funguje v řadě odvětví (např. psychologie, medicína, školství), proto je snahou přenést ji do prostředí zvyšování kvality přímé péče. BSAT je kombinovanou projektivní technikou využívající kalibrované soubory slov, tzv. slovní moduly, paletu osmi barev a proces diagnostiky pomocí počítačového programu Snímač.

Vzhledem k cíli šetření byla zvolena metoda písemného dotazování formou dotazníků v papírové a elektronické verzi. Hlavní výhodou této techniky je zajištění vysoké míry anonymity, která je vzhledem k povaze otázek žádoucí, rychlosti (vyplnění dotazníku trvá několik minut a lze ho vyplnit dle vlastních a provozních časových možností) a nízké míře ovlivnění tazatelem. Otázky byly formulovány jednoduše, jako uzavřené s využitím několika typů škál (postoje k výrokům či frekvence jevů). Doplněn byl prostor pro postřehy respondentů a obrázek s možností zachytit místa, která jsou u pracovníka nejvíce zatěžovaná v rámci výkonu jeho profese. Poslední otázka byla sestavena jako polootevřená. K vyhodnocení získaných dat byly využity kvantitativní přístupy – kontingenční tabulky založené na četnostech (nikoli procentech vzhledem k velikosti vzorku). Tento přístup umožňuje popsat výsledky nejen z jednotlivé otázky, ale analyticky i z jednotlivých oddělení. Konkrétní příklad vyhodnocení snímače v kontingenčních tabulkách vypadá takto:

Snímač	Patro	Počet	Sběr	Stav
Příbuzný	D2	15	7	46,67%
Příbuzný	D1	15	5	33,33%
Příbuzný	B3	15	8	53,33%
Příbuzný	B2	15	6	40,00%
Příbuzný	B1	18	18	100,00%
Příbuzný	A3	15	10	66,67%
Příbuzný	A2	15	11	73,33%
Příbuzný	A1	15	12	80,00%
Zaměstnai	D2	16	16	100,00%
Zaměstnai	D1	15	10	66,67%
Zaměstnai	B3	19	14	73,68%
Zaměstnai	B2	22	16	72,73%
Zaměstnai	B1	23	17	73,91%
Zaměstnai	A3	16	16	100,00%
Zaměstnai	A2	13	13	100,00%
Zaměstnai	A1	15	15	100,00%
Klient	D2	21	21	100,00%
Klient	D1	21	23	109,52%
Klient	B3	23	22	95,65%
Klient	B2	27	27	100,00%
Klient	B1	25	23	92,00%
Klient	A3	22	21	95,45%
Klient	A2	23	23	100,00%
Klient	A1	24	24	100,00%



Snímač	D	B	A
Příbuzný	40,00%	64,44%	73,33%
Zaměstnai	83,33%	73,44%	100,00%
Klient	104,76%	95,88%	98,48%
Celkem	**76,03%**	**77,92%**	**90,61%**



Online barevně-slovní asociační technika (BSAT) měří pracovní návyky pomocí barvové škály, namísto klasických dotazníků nebo čísel. Jedná se o projektivní techniku, jejíž základní výhodou je především redukce sociální stylizace respondentů. Ti nemohou své odpovědi kontrolovat, nevědí, co se od nich očekává. Metoda barevně-slovních asociací nevyužívá pouze barev, ale pracuje s jejich propojením se slovy nebo obrázky. Základem této projektivní techniky jsou tedy asociační podněty v podobě slov nebo obrázků a škála osmi barev. Asociačním spojením barvy a slov dochází k přirozené stimulaci neuronových drah; metoda funguje na neurobiologickém základě. Uživatelské rozhraní je tak

jednoduché, že ho zvládnou i malé děti. Nelimituje lidi kulturními rozdíly, jazykem, vzděláním, předchozí zkušeností s měřením či s odchylkami barvocitu.

Autorem BSAT je promovaný psycholog Jiří Šimonek. Nynější podoba BSAT, jak ji využívá koncept Balance Management, existuje od roku 1997, kdy se historicky poprvé začaly výsledky vyhodnocovat pomocí počítače. Metoda přináší cenné informace o emočním zabarvení postojů v kontextu libosti-nelibosti, a to v reakci na předem stanovené pojmy. Zachytává toto emoční zabarvení aktuálně v čase (např. několik měsíců zpět nebo vnímání situace od poslední změny). Lze ji tedy využít pro opakované měření a změření výsledků konkrétních intervencí; dává celkový obraz o dynamice a vývoji daného tématu z hlediska času (tedy např. s časovým odstupem).

3. Výstupy ze snímače

Vstupní návštěva a aplikace snímače byla provedena mezi zaměstnanci. Podle nich potom probíhalo vlastní dotazování v barevně slovních asociacích. Zjišťovali jsme vztah k jednotlivým součástem péče, vybavení či službám.

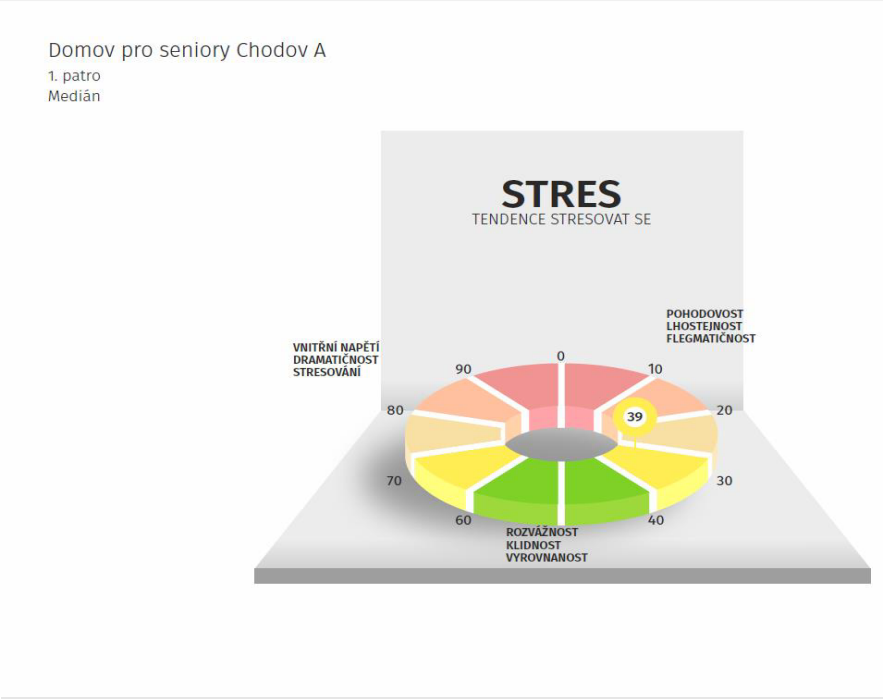
Odpovídali celkem pracovníci ve 3 budovách (odlišené A, B a D), přičemž u budov A a B odpovídali pracovníci ze tří pater, u budovy D z pater dvou. Celkem odpovědělo 90 pracovníků domova.

Oddělení	Patro	Počet pracovníků
A	1.	13
A	2.	14
A	3.	12
B	1.	12
B	2.	10
B	3.	11
D	1.	8
D	2.	10

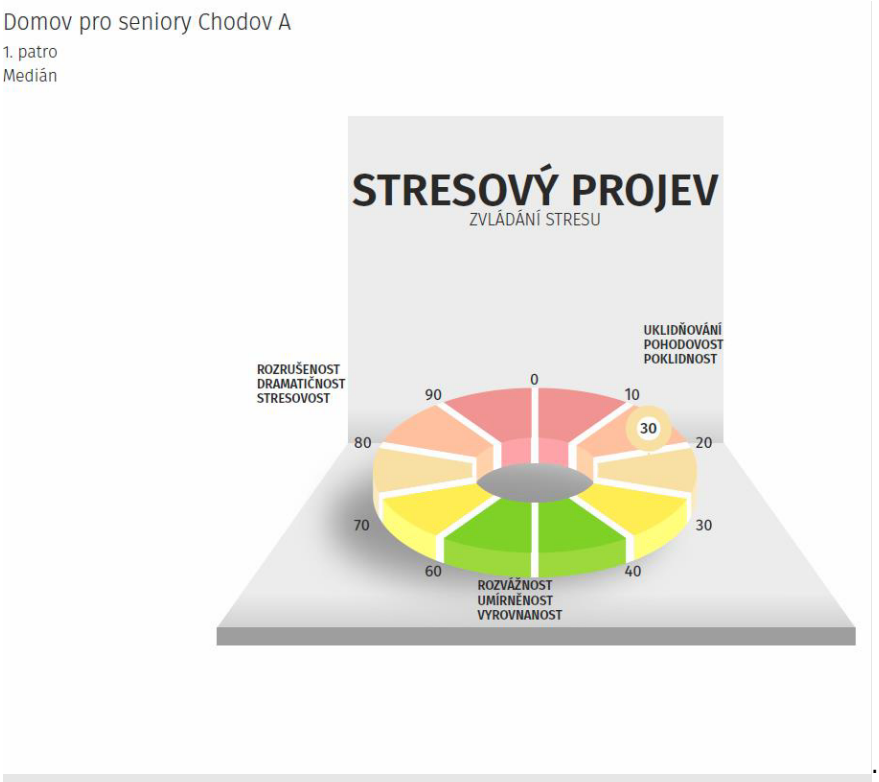
3.1 Budova A

3.1.1 I. patro

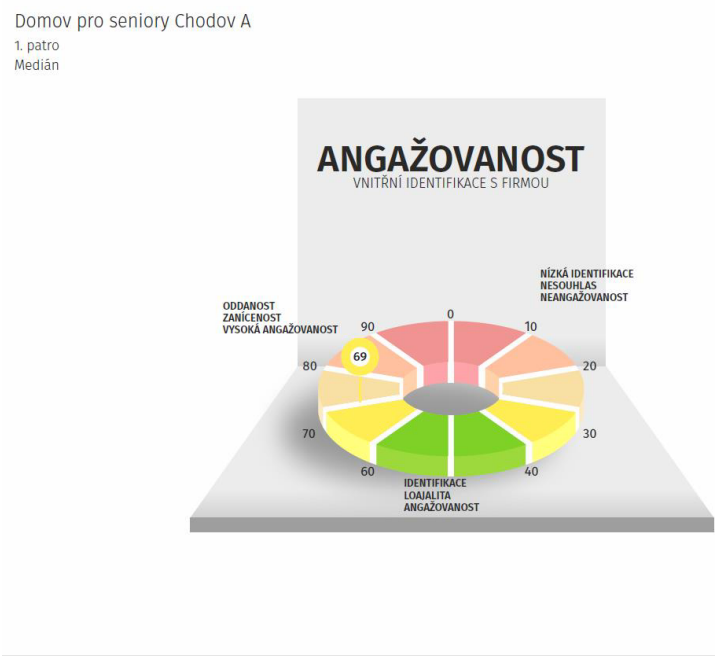
Graf s mediánem nám ukazuje, že mentální i energetická rezerva se pohybuje mezi vyčerpaností a únavou a vitalitou. Oproti prvotnímu zjišťování na začátku projektu nedošlo k výraznějšímu posunu žádným směrem. Je třeba zde zdůraznit, že v době šetření druhým rokem probíhala pandemie onemocnění COVID 19 a zátěž personálu byla enormní. Proto můžeme hodnotit jako pozitivní, že nedošlo k propadu směrem k vyhoření.



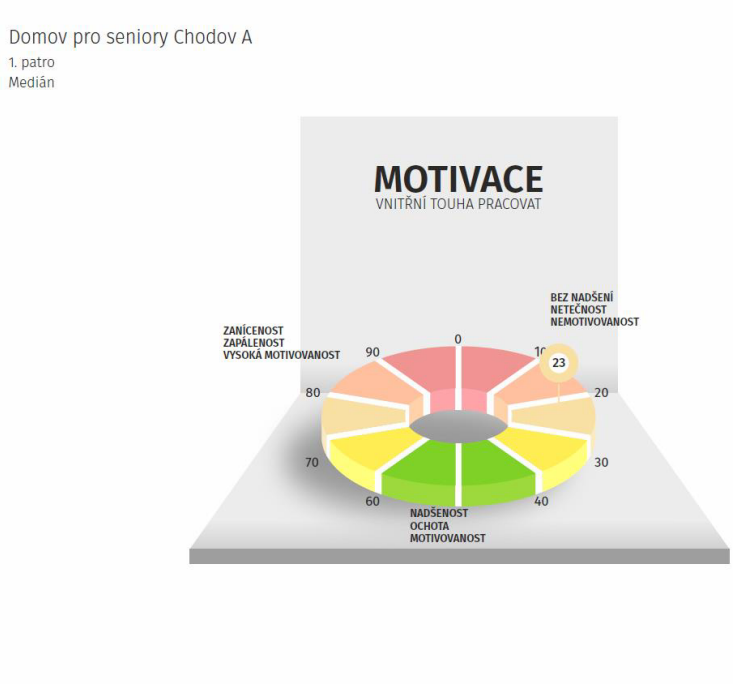
Vidíme, že oproti minulému zjišťování klesla u personálu tendence se stresovat. Medián se blíží rozvážnosti a vyrovnanosti, což je optimální poloha.



To dokresluje také druhý graf, který nám ukazuje, že zaměstnanci se spíše blíží pohodovosti a poklidu než stresovým projevům. Zde můžeme vidět nejen efekt práce s týmem, ale také lepší rozvržení pracovních úkolů a implementace nových postupů do přímé péče.

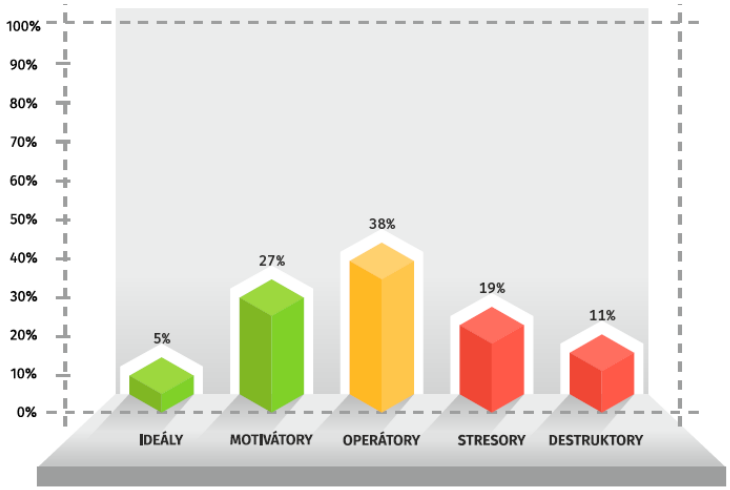


Jako klíčové zlepšení vidíme také vyšší identifikaci zaměstnanců s firmou. Zaměstnanci oddělení A DS Chodov vykazují velmi vysokou míru loajality a identifikace se zaměstnavatelem. I zde můžeme pojmenovávat přínosy projektu, protože např. procesem zlepšování standardů kvality došlo k angažovanosti týmu a jeho propojení. Posun je znatelný také v oblasti leadershipu, zaměstnanci se více „cítí jako tým“.



Motivace zaměstnanců tohoto oddělení vykazuje relativně nízké hodnoty. Z dat lze číst, že zaměstnanci jsou v práci víc kvůli identifikaci s pracovní pozicí/zaměstnavatelem a týmu než kvůli práci jako takové. Zde vidíme prostoro pro další zlepšování, výzvu leadershipu či případně dalšího projektu.

Domov pro seniory Chodov A
1. patro
Medián



Z grafu je zřejmé, které faktory v práci převládají. Na první pohled působí toto rozložení velmi vyváženě, jsou zde zahrnuty postoje jak idealistů, tak také těch, kteří práci a prostředí vnímají negativně. Nicméně je třeba pojmenovat, že v „destruktivní“ a „stresové“ části spektra se pohybuje takřka třetina oddělení, a to je vysoké číslo. V kombinaci s nízkou motivací k práci jako takové může jít o klíčovou oblast dalších zlepšování. Zároveň díky tomuto projektu vidíme posun u motivátorů – což dobře dokresluje posílení „týmového“ vědomí, ke kterému došlo.

Druhou částí snímače bylo pojmové hodnocení a jeho rozdělení do kategorií Ideálů, motivátorů, operátorů, stresorů a destruktorů.

Kompletní přehled podle jednotlivých kategorií přinášíme zde:

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Namaste	2	2	7	1	1
Rozhoduji	1	6	3	3	0
Organizuji	0	5	5	1	2
Počítače	0	4	6	3	0
Rychlost	0	6	6	1	0
Životní příběh	1	4	4	3	1
Můj šéf/Moje šéfka	2	3	5	2	1
Školím se	1	4	6	1	1
Riziko	0	3	6	3	1
Vstřícné jednání	1	2	9	1	0

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Námaha	0	3	5	4	1
Kontrola	1	2	5	3	2
Změna	0	2	6	4	1
Naše sestry	2	4	5	2	0
Poradce	0	5	5	2	1
Neumím	1	2	5	2	3
Naše organizace	0	5	6	2	0
Peníze	0	5	7	1	0
Individuální plánování	0	4	5	4	0
ART	0	2	6	3	2

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Domov A	1	7	4	1	0
Domov D	1	6	2	2	2
Náš úklid	3	3	5	1	1
Zákazníci	0	3	7	1	2
Potřeby zákazníka	0	5	5	3	0
Naše kmenová sociální pracovnice	0	5	5	2	1
Naši pečovatelé	1	3	6	2	1
Blízcí našich klientů	0	5	3	2	3
Moje mzda	1	4	6	2	0
Pracuji přesčas	0	3	4	4	2

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Vedení firmy	0	4	5	3	1
Porady	1	3	6	2	1
Moje práce	1	3	8	0	1
Řídím	0	7	5	1	0
Naše kuchyně	1	1	7	2	2
Spolupracovníci	1	2	8	2	0
Čas	1	2	6	4	0
Moje chyby	0	3	4	3	3
Samostatný/á/	2	3	4	3	1
Spolupráce	0	3	8	1	1

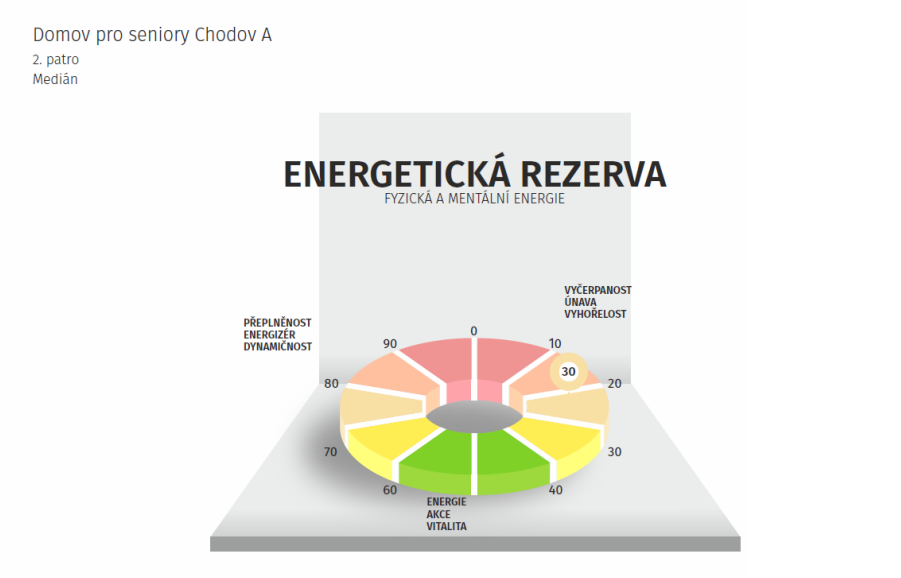
	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Bazální stimulace	0	4	5	4	0
Pomalost	2	1	3	5	2
Agrese	0	1	5	4	3
Hodnotící pohovory	0	1	7	2	3
Domov B	0	5	3	3	2
Informace	0	3	6	4	0
Konkurence	0	2	6	3	2

Vidíme, že klíčové faktory jsou “operátory” – pro pracovníky je důležitá organizace, možnost rozhodovat, spolupodílet se na procesu a tento posun můžeme označit jako významné zlepšení oproti původnímu stavu. Týmově vědomí bylo posíleno a pracovníci s cítí být součástí rozhodovacího procesu. Motivuje je to a posiluje loajalitu. Motivátorem je také dobrý vztah k ostatním oddělením a příbuzných klientů.

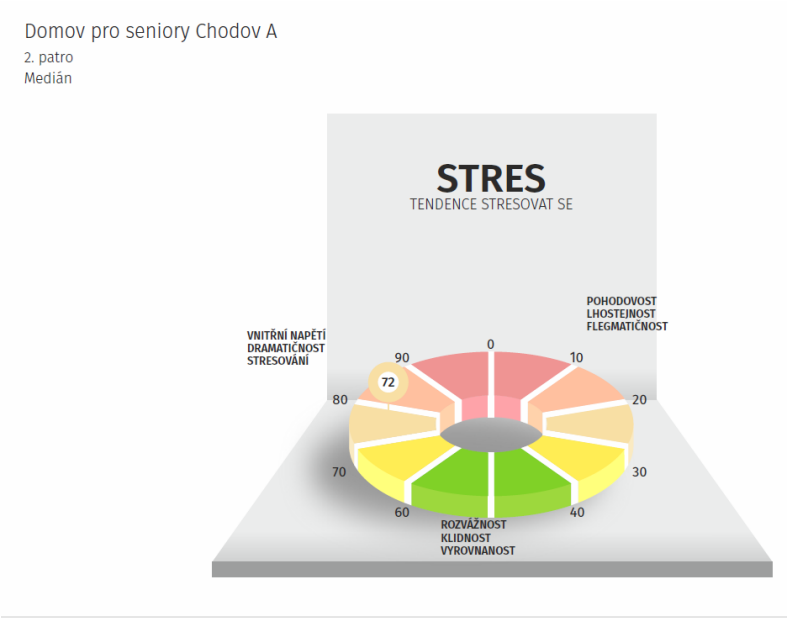
Lze říct, že projekt v rámci I. patra oddělení A úspěšně implementoval navrhovaná opatření a tato posila je dobře zřetelná právě z výšenu uvedených posunů.

Celkově zaměstnanci pojmenovávají minimum explicitně vyslovených destruktorů a stresorů. Lze říct že lidí do práce nyní chodí rádi a se zaměstnavatelem se identifikují.

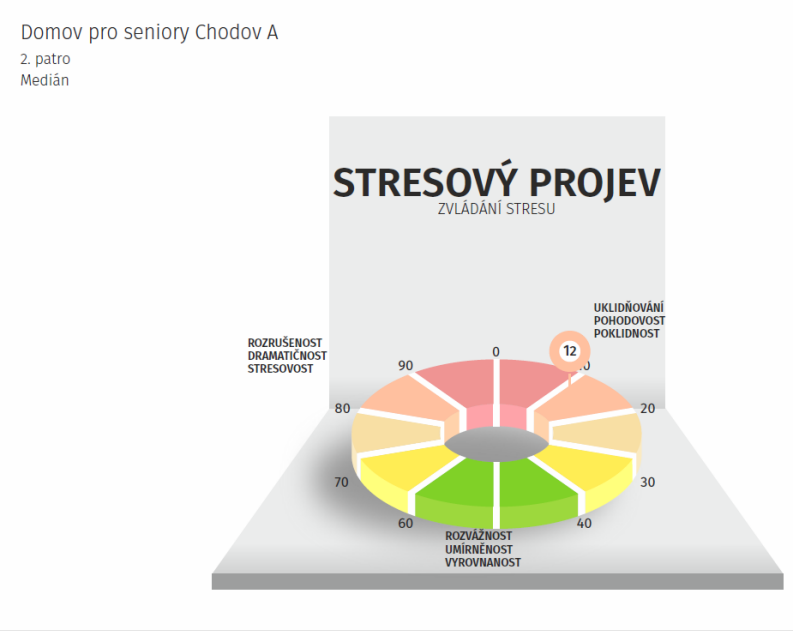
3.1.2 II. patro



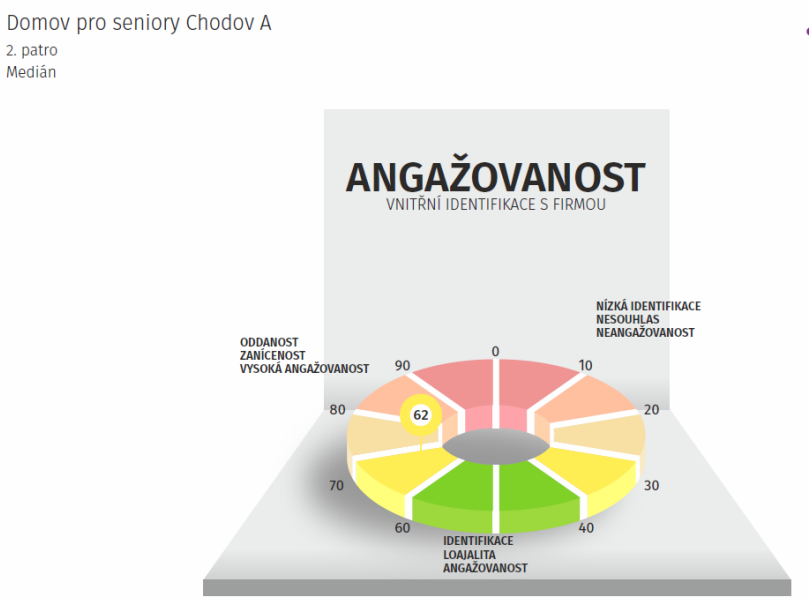
Také na II. patře je patrné, že míra vyčerpání a únavy je zde značná. Faktory jsou stejné, jako na I. patře. Opět vidíme, že je zde prostor další možnosti motivace zaměstnanců, resp. možnost úlevy, snížení pracovní zátěže apod.



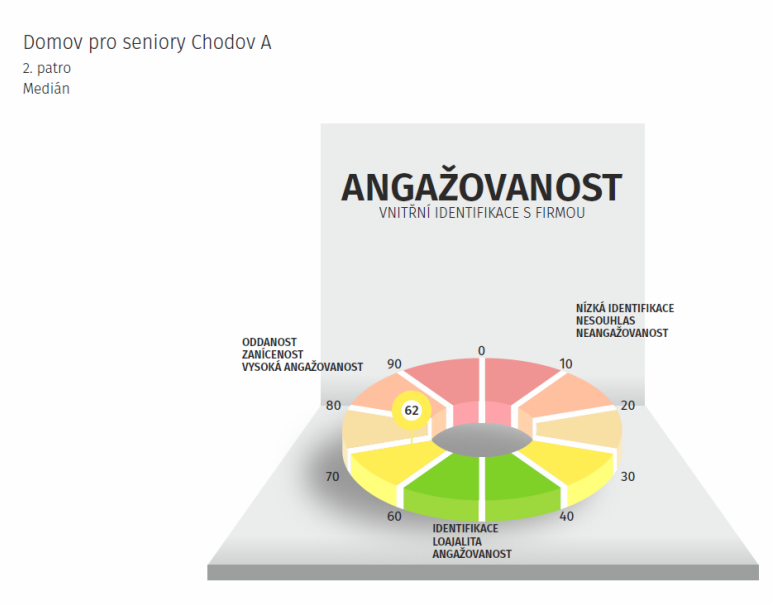
Na II. patře je výraznější stresová zátěž, kterou zaměstnanci pojmenovávají. Již v průběhu prvního mapování postojů byly zde zaznamenány negativní jevy, resp. nízké hodnoty směrem k oblibě vedení této části Domova. Za vhodné považujeme další interní zjišťování (např. implementátorem kvality), proč se toto oddělení, resp. patro, odlišuje tak výrazným způsobem od prvního.



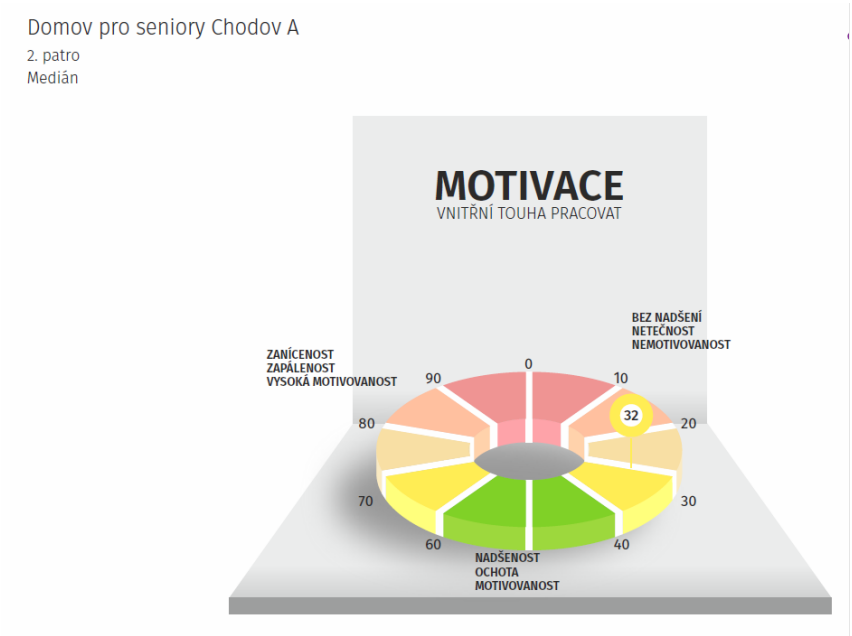
Na této grafice vidíme, že i přes přetrvávající stres, který byl pojmenován výše, zaměstnanci vyvažují dobrý zvládáním střesu, resp. poklidností. Je vhodné sledovat – a to je také doporučením pro implementátora kvality, aby tato poklidnost nepřerůstala v letargii a rezignaci.



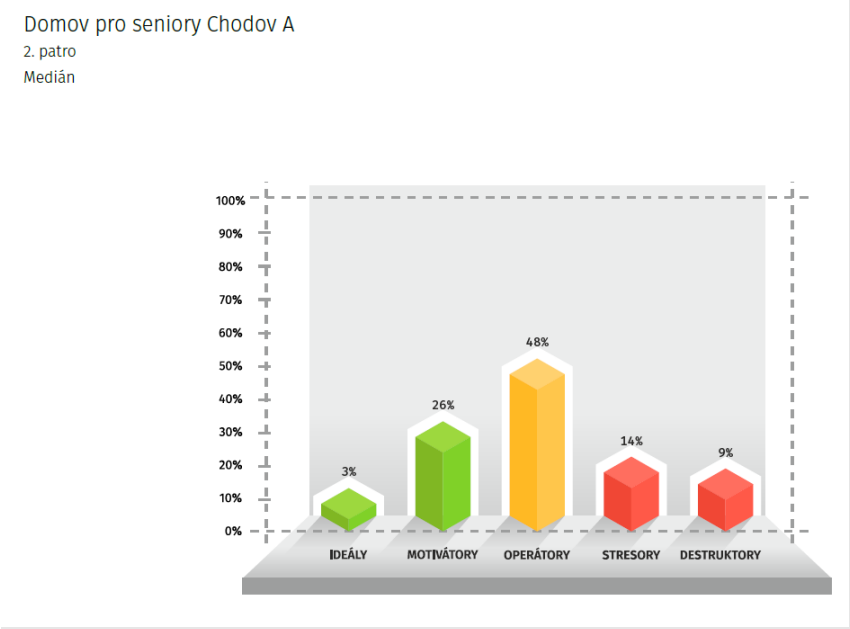
Podobně jako na první patře zaměstnanci vykazují po projektových aktivitách lepší loajalitu vůči zaměstnavateli, s DS Chodov se identifikují a ztotožňují. To je dobrá výchozí pozice pro další zlepšení a práci např. s leadershipem.



Poměrně vysoká je také hodnota angažovanosti a vnitřní identifikace (odpovídá předešlé grafice. Stávající zaměstnanci jsou loajální a jsou součástí „týmu“ a tak to také vnímají a reflektují.



U pracovníků II. patra vidíme paradoxně větší motivaci pracovat, než i pracovníků I. patra, kteří problémy s leadershipem neudávali. Stále je zde prostor pro zlepšování, ale je zřejmé, že jistý směr zlepšování vnitřní motivace byl nastoupen.



Z grafu je zřejmé, které faktory v práci převládají. Na první pohled působí toto rozložení velmi vyváženě a směřuje k pozitivním faktorům. V „destruktivní“ a „stresové“ části spektra se pohybuje čtvrtina oddělení, což dává prostor pro jistá zlepšení. Zároveň je zřejmý posun u motivátorů – což dobře dokresluje posílení „týmového“ vědomí, ke kterému díky projektu došlo.

Druhou částí snímače bylo rovněž pojmové hodnocení a jeho rozdělení do kategorií Ideálů, motivátorů, operátorů, stresorů a destruktorů.

Kompletní přehled podle jednotlivých kategorií přinášíme zde:

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Rozhoduji	1	6	6	1	0
Životní příběh	2	4	6	2	0
Konkurence	2	3	8	1	0
Vstřícné jednání	0	6	6	0	2
Změna	1	2	8	3	0
Naše sestry	1	5	4	2	2
Bazální stimulace	0	4	7	3	0
Poradce	0	2	9	0	3
Rychlost	0	5	7	1	1
Agrese	0	4	7	1	2

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Peníze	2	3	7	0	2
Hodnotící pohovory	1	3	7	1	2
Individuální plánování	0	5	9	0	0
Domov B	0	3	7	2	2
Naše kmenová sociální pracovnice	0	2	7	4	1
Potřeby zákazníka	0	3	7	4	0
Blízcí našich klientů	0	4	4	4	2
Pracuji přesčas	1	5	6	1	1
Školím se	0	5	7	1	1
Naše kuchyně	0	5	5	3	1

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Čas	0	5	7	1	1
Moje chyby	0	3	9	2	0
Riziko	0	1	9	1	3
Samostatný/á/	1	6	4	1	2
Spolupráce	2	5	5	0	2
Kontrola	0	1	8	3	2
Pomalost	0	2	8	3	1
Neumím	0	1	10	2	1
Naše organizace	0	4	6	1	3
Domov A	0	7	6	0	1

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Domov D	0	1	10	1	2
Namaste	0	4	6	3	1
Můj šéf/Moje šéfka	0	5	8	0	1
Náš úklid	0	3	9	0	2
Moje mzda	1	1	6	4	2
Vedení firmy	0	2	8	4	0
Porady	0	4	7	1	2
Moje práce	0	3	9	0	2
Řídím	0	4	6	3	1
Spolupracovníci	0	4	8	1	1

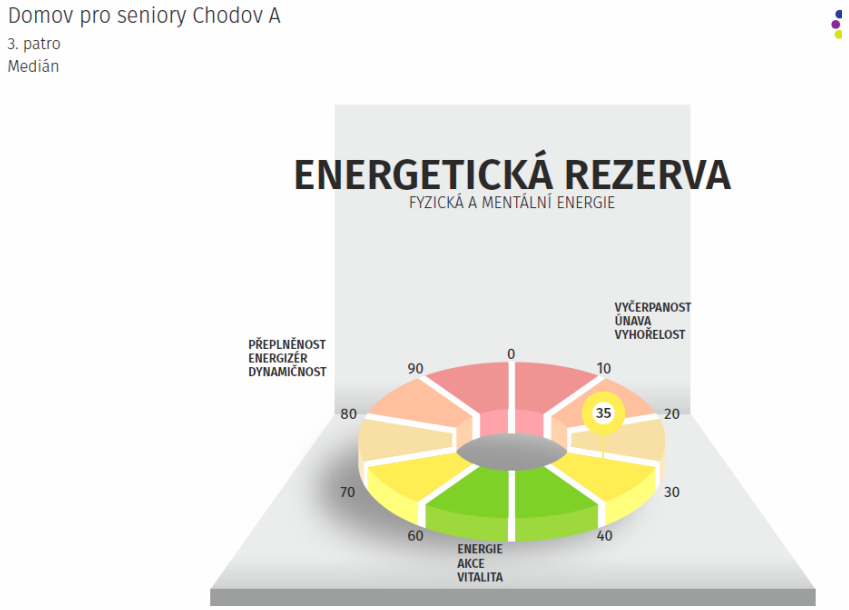
	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Organizuji	1	5	5	3	0
Námaha	0	4	5	5	0
Počítače	0	4	5	4	1
ART	0	3	7	2	2
Informace	1	4	3	2	4
Naši pečovatelé	1	1	8	2	2
Zákazníci	0	3	6	3	2

V uvedených tabulkách lze vidět rovněž několik posunů pozitivním směrem – Pro pracovníky je důležitá organizace, možnost rozhodovat, spolupodílet se na procesu a tento posun můžeme označit jako významné zlepšení oproti původnímu stavu. Týmově vědomí bylo posíleno a pracovníci s cítí být

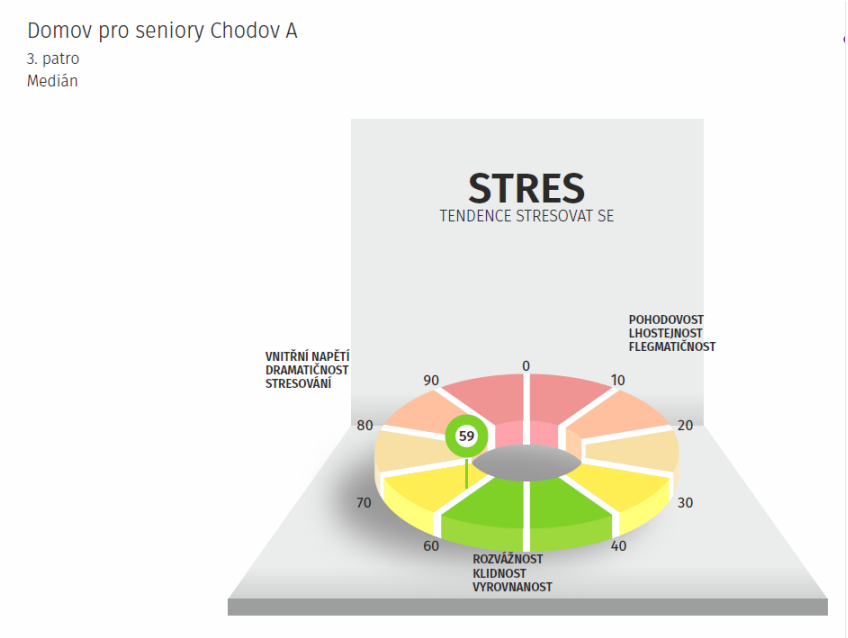
součástí rozhodovacího procesu. Motivuje je to a posiluje loajalitu. Motivátorem je také dobrý vztah k ostatním oddělením a organizaci a také informovanosti, stejně jako ke zdravotnickému personálu.

Lze říct, že projekt v rámci II. patra oddělení A úspěšně implementoval navrhovaná opatření. Stresorů a pojmenovaných destruktorů zůstává minimum – byla zmíněna pouze námaha při práci. I zde však vnímáme zlepšení po návštěvě inovačních expertů přímé péče a začátek užívání metody inspirovaného učení.

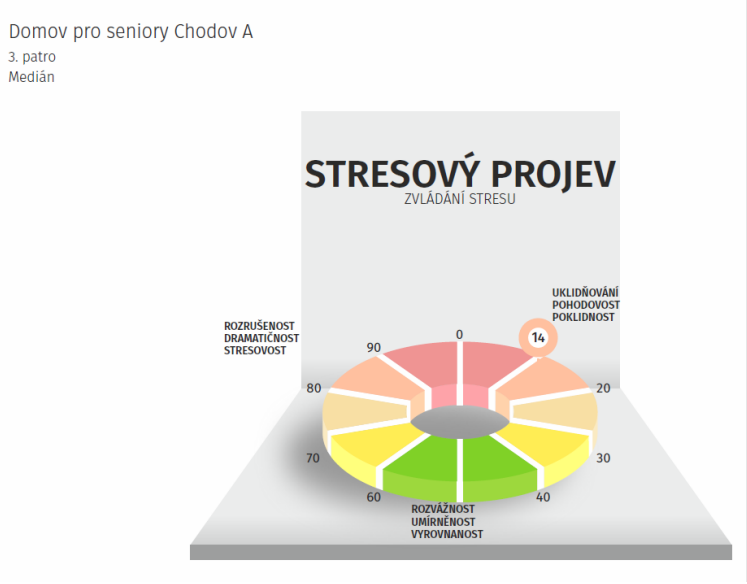
3.1.3 III. Patro



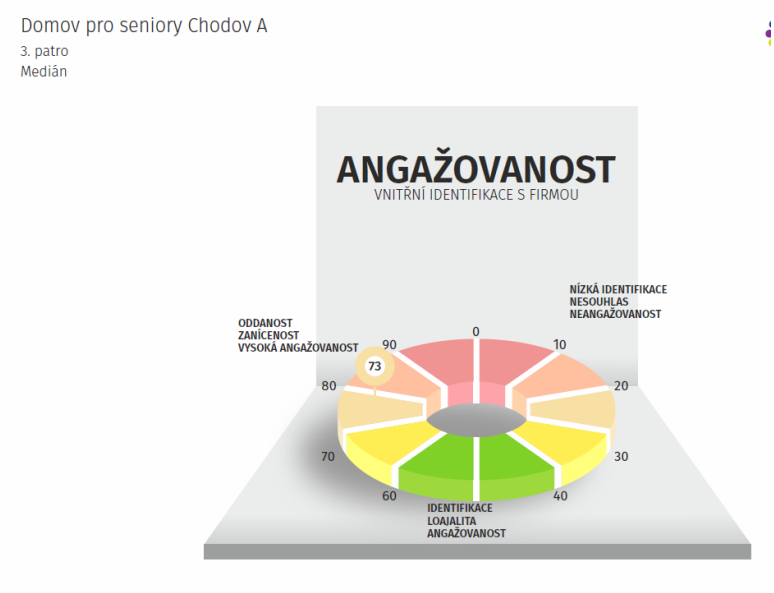
Vidíme, že energetická rezerva zaměstnanců na III. patře je o něco vyšší než na předešlých dvou. Zaměstnanci tak reflektují více sil, což pozitivně ovlivňuje kvalitu poskytované péče.



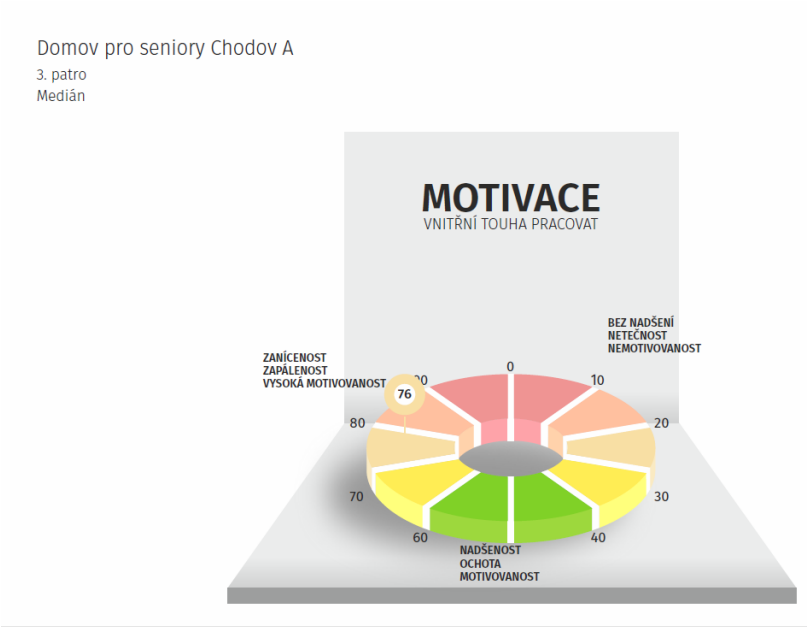
Z tohoto grafu a vidět značný posun vzhledem k minulému zjišťování a celkově také vynikající výsledek. Pracovníci reflektují pracovní klid, vyrovnanost a dobrou rovnováhu pracovních požadavků a možností. Tyto hodnoty dobře reflektují výstupy projektu a lze říct, že na III. patře vládne velmi příjemná pracovní atmosféra.



Z hlediska zvládání stresu vidíme (jako na obou ostatních patrech) tendenci k flegmatismu a poklidnost, až pohodlnosti. Nicméně může jít o dokreslení atmosféry, kde se pracovníci necítí ve stresu a mají na práci čas a prostor.

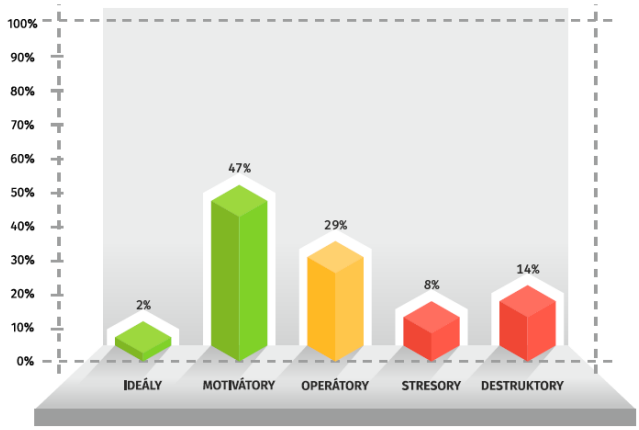


Z grafu je zřetelné, že spolu s dobrou pracovní atmosférou stoupá také angažovanost, resp. loajalita vůči firmě. Pracovníci se s firmou hluboce identifikují, což snižuje riziko fluktuace personálu. Posílení leadershipu může přinést i takto výrazný posun směrem k loajalitě, což v době personální krize představuje významný aspekt.



Pracovníci III. patra jsou vysoce motivováni vnitřními faktory. Takto vysoký výsledek je více než žádoucí pro jakékoliv změny či implementaci kvality a zlepšování. Zaměstnanci na III. patře nechodí do práce jen jako „do práce“, ale jsou k činnosti motivováni vnitřně. Jde o zásadní aspekt při promýšlení další strategie zlepšování kvality péče.

Domov pro seniory Chodov A
3. patro
Medián



Vzhledem k výše uvedenému nepřekvapí, že převládajícím faktorem jsou motivátory, které spolu s ideály tvoří polovinu všech faktorů. Výsledek znamená posun směrem k prohlubování týmového vědomí a budování týmu jako takového, ve kterém pracovníci chtějí pracovat.

Druhou částí snímače bylo rovněž pojmové hodnocení a jeho rozdělení do kategorií Ideálů, motivátorů, operátorů, stresorů a destruktorů.

Kompletní přehled podle jednotlivých kategorií přinášíme zde:

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Rozhoduji	1	6	4	1	0
Peníze	1	7	2	1	1
Organizuji	0	7	5	0	0
Vstřícné jednání	0	10	1	0	1
Samostatný/á/	0	9	1	1	1
Naše sestry	0	7	4	1	0
Bazální stimulace	0	10	2	0	0
Počítače	0	6	3	2	1
Pomalost	0	3	3	1	5
Naše organizace	0	6	4	1	1

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Agrese	0	4	2	1	5
Životní příběh	1	6	4	1	0
ART	1	7	4	0	0
Domov A	0	7	4	0	1
Domov D	0	5	4	2	1
Můj šéf/Moje šéfka	0	9	2	0	1
Náš úklid	0	6	6	0	0
Naše kmenová sociální pracovnice	0	8	2	1	1
Naši pečovatelé	0	4	8	0	0
Blízcí našich klientů	1	5	2	2	2

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Moje mzda	0	7	3	1	1
Pracuji přesčas	0	5	5	1	1
Vedení firmy	0	8	2	1	1
Školím se	0	8	3	0	1
Spolupracovníci	0	6	3	2	1
Čas	0	6	2	3	1
Moje chyby	1	3	6	1	1
Spolupráce	0	6	4	0	2
Kontrola	0	5	3	1	3
Poradce	0	5	6	1	0

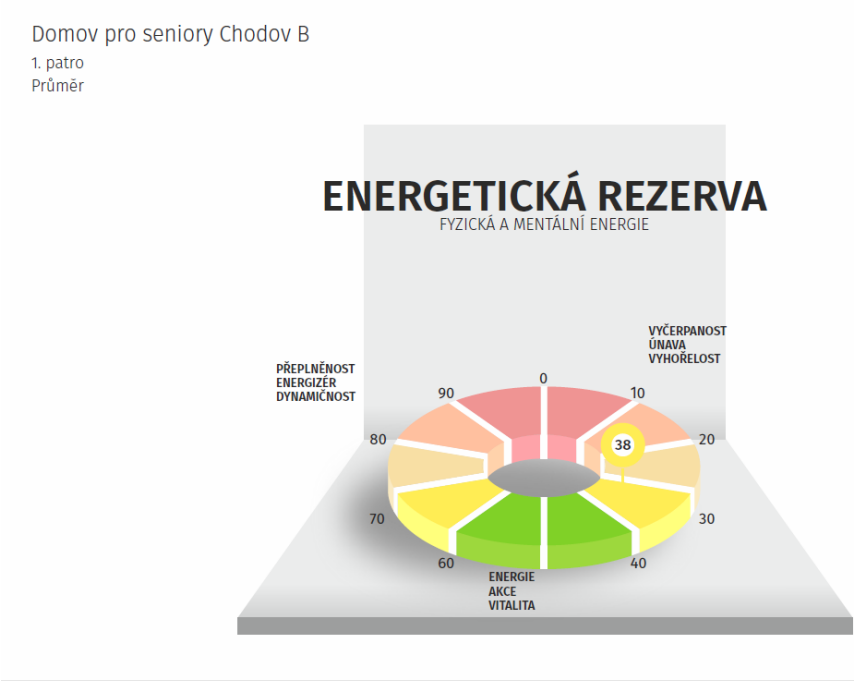
	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Rychlost	1	4	3	2	2
Hodnotící pohovory	0	6	5	0	1
Individuální plánování	0	6	2	2	2
Domov B	1	6	4	1	0
Namaste	0	6	5	1	0
Porady	0	6	3	2	1
Naše kuchyně	0	2	8	0	2
Riziko	1	4	3	3	1
Námaha	0	4	4	3	1
Informace	0	6	3	2	1

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Zákazníci	1	7	3	1	0
Potřeby zákazníka	0	6	3	2	1
Konkurence	0	6	5	1	0
Moje práce	1	7	1	3	0
Řídím	0	4	6	2	0
Změna	0	5	2	2	3
Neumím	0	5	2	2	3

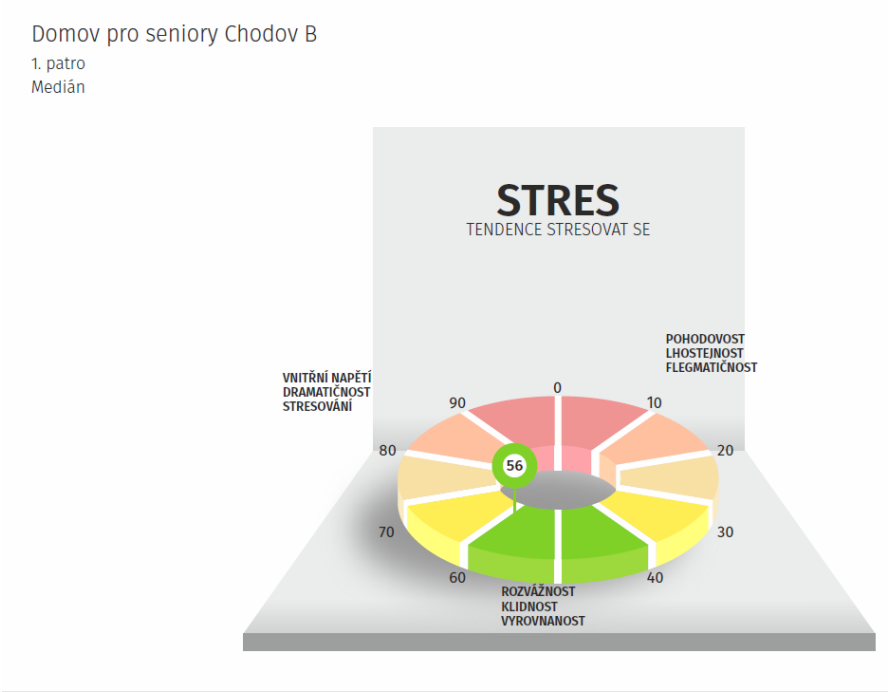
Poslední oblast zjišťování, resp. uvedené výsledky, korespondují se zbytkem snímače. Vidíme, zcela majoritní roli hrají motivátory, které pokrývají většinu oblastí. Na tomto patře pracovníci chtějí pracovat a fluktuace personálu bude nižší. Zároveň vidíme, že za největší stresor je považována agrese a pomalost, jinak převládá silně pozitivní vazba k zaměstnavateli i k práci jako takové. Zde na III. patře jsou výsledky projektu dobře viditelné a z dat také čitelné.

3.2 Oddělení B

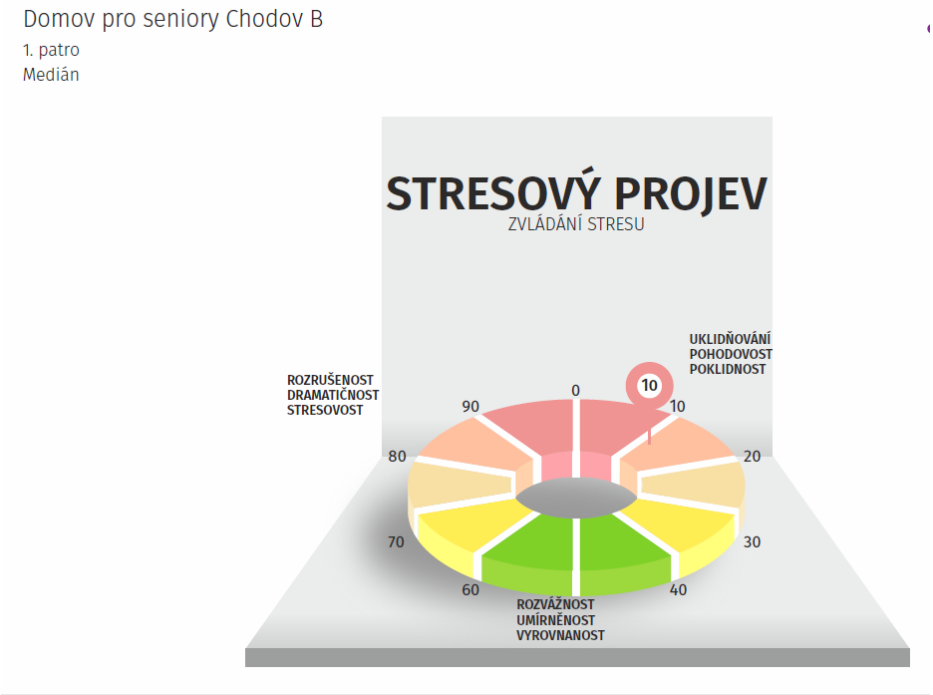
3.2.1 I. patro



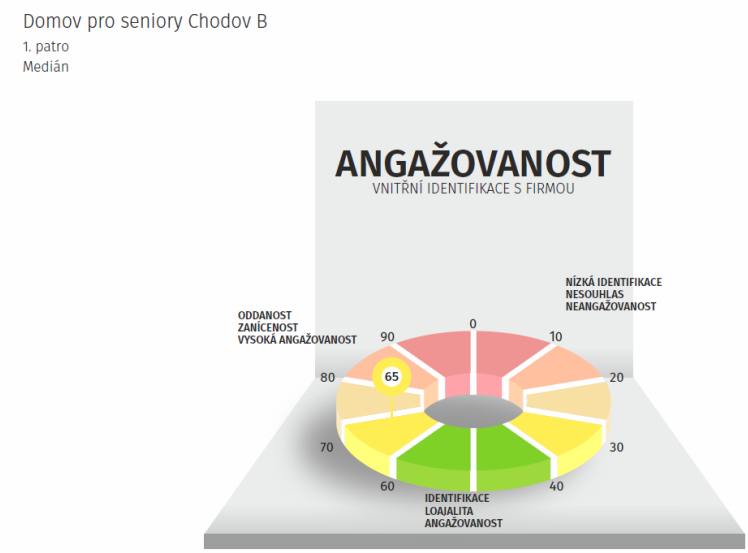
Z grafu je zřejmé, fyzická a mentální energie zaměstnanců se pohybuje na hranici vitality. Výsledek je příznivý, protože vzhledem k extrémně náročné době pandemie COVID-19 by bylo pochopitelné i výrazně nižší číslo. Personál I. patra oddělení B tak má síly na další péče a implementace přispěla k lepšímu managementu práce.



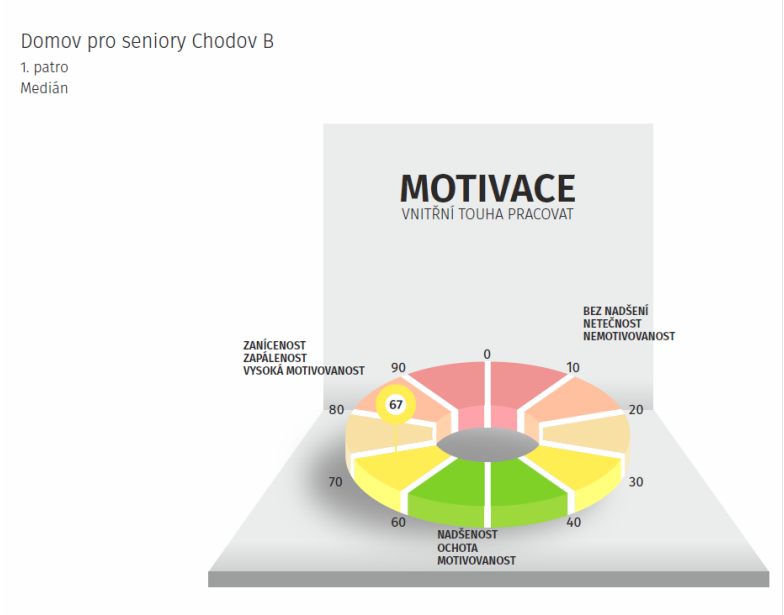
Za skvělý výsledek hlediska stresu a jeho managementu můžeme označit výsledek tohoto snímače – pracovníci nereflektují stres jako zásadní faktor, který by ovlivňoval jejich práci. Je zřejmé, že nové pracovní postupy pro přímou péči přinesly ulehčení práce jako takové a zároveň zlepšení pracovní pohody.



Zde je zřejmé, že tím, že stres není vnímán jako zásadní pracovní faktor, jeho zvládání se spíše blíží k pohodlnosti a poklidu, než rozrušenosti či rozvážnosti. Tento celek dává dohromady dobrý smysl.

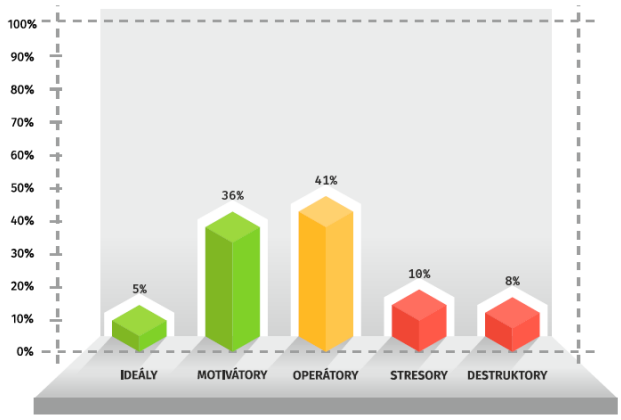


S dobrým pracovním prostředím a minimálním stresem souvisí také vysoká míra angažovanosti a identifikace s firmou. Je zřejmé, že zaměstnanci jsou loajální, čímž klesá riziko fluktuace personálu.



Zaměstnanci pojmenovávají silnou vnitřní motivaci k práci i zde je patrný posun směrem ke zlepšení. Motivace z vnějšku není zdaleka tak efektivní, jako motivace vnitřní a zde zaměstnanci udávají vysoké hodnoty.

Domov pro seniory Chodov B
1. patro
Medián



Z grafu je dobře patrné, že výrazně převládá pozitivní motivace nad negativní a že stresory a destruktory nedosahují ani jedné pětiny motivačních faktorů. Tento výsledek je velmi příznivý a znamená posun oproti prvnímu zjišťování směrem k „uvolnění“ stresu.

Druhou částí snímače bylo rovněž pojmové hodnocení a jeho rozdělení do kategorií Ideálů, motivátorů, operátorů, stresorů a destruktorů.

Kompletní přehled podle jednotlivých kategorií přinášíme zde:

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Samostatný/á/	1	7	4	0	0
Peníze	1	4	5	1	1
Informace	3	3	5	0	1
Blízcí našich klientů	2	0	7	3	0
Rozhoduji	0	8	4	0	0
Organizuji	0	7	5	0	0
Vstřícné jednání	2	5	4	1	0
Spolupráce	1	6	4	0	1
Naše sestry	2	4	3	3	0
Rychlost	2	6	4	0	0

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Naše organizace	0	3	9	0	0
Životní příběh	1	5	4	1	1
Zákazníci	0	7	4	0	1
Potřeby zákazníka	2	5	5	0	0
Porady	1	4	4	2	1
Řídím	1	7	1	2	1
Spolupracovníci	1	5	5	0	1
Čas	0	5	3	3	1
Riziko	0	3	8	0	1
Námaha	0	5	6	0	1

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Kontrola	2	4	4	1	1
Změna	2	6	3	1	0
Bazální stimulace	0	7	4	1	0
Poradce	0	2	8	0	2
Pomalost	0	2	8	2	0
Agrese	0	1	7	2	2
Hodnotící pohovory	2	2	6	1	1
Individuální plánování	0	6	6	0	0
ART	0	6	6	0	0
Domov A	0	2	8	2	0

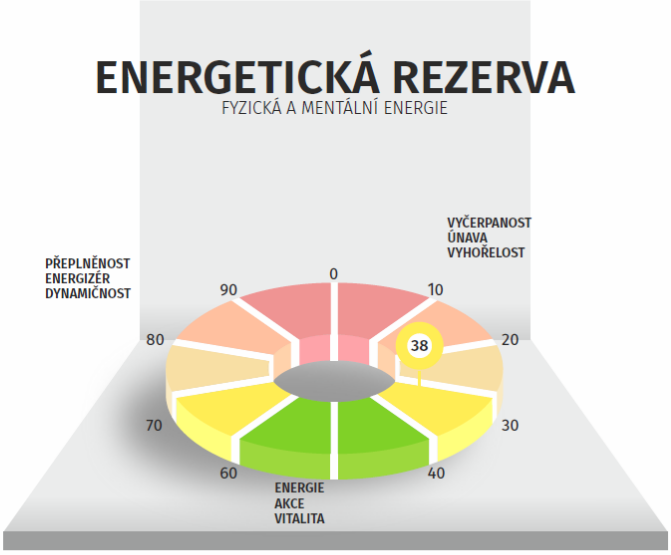
	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Domov B	0	2	9	1	0
Domov D	0	4	5	3	0
Namaste	0	6	4	1	1
Můj šéf/Moje šéfka	1	4	6	1	0
Naše kmenová sociální pracovnice	0	5	7	0	0
Moje mzda	0	5	5	2	0
Vedení firmy	2	3	4	3	0
Školím se	0	7	5	0	0
Konkurence	0	5	7	0	0
Moje práce	1	6	4	0	1

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Naše kuchyně	1	2	7	2	0
Počítače	2	5	3	2	0
Naši pečovatelé	1	2	8	1	0
Pracuji přesčas	1	2	6	2	1
Moje chyby	0	2	7	1	2
Neumím	2	3	4	1	2
Náš úklid	0	3	4	3	2

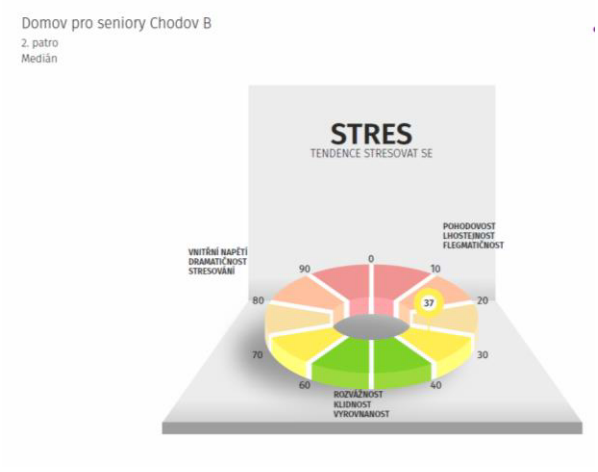
Celkové shrnutí odpovídá výše uvedeným veličinám a pojmy s nimi nejsou nijak v rozporu. Klíčovými faktory jsou operátory spolu s motivátory a pracovní prostředí a poskytování péče je tak velmi příjemné a vede k dobré pracovní morálce i uspokojení z práce.

3.2.2 II. patro

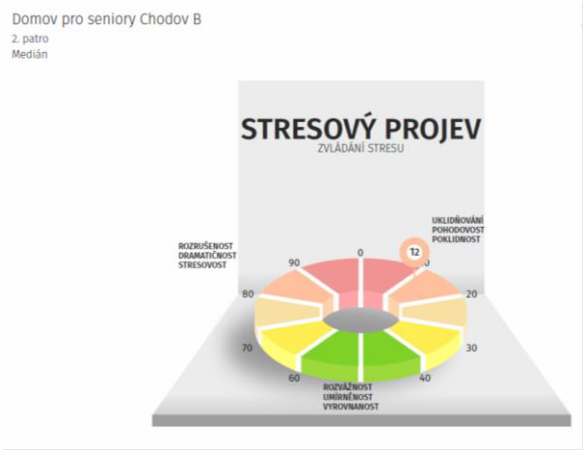
Domov pro seniory Chodov B
2. patro
Medián



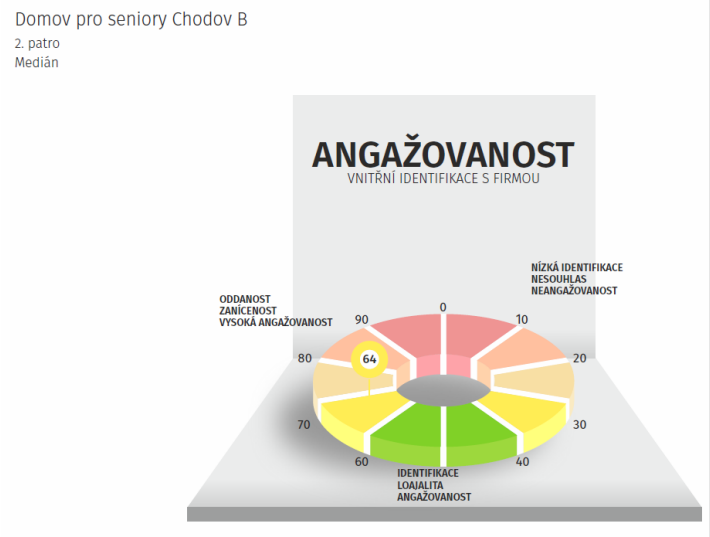
Zaměstnanci II. patra rovněž pociťují náročnost práce, ale jejich energetické rezervy jsou stále přijatelné a pracovníci nereflektují vyhoření či podobné fenomény. Na tomto patře se jedná o podobné hodnoty, jaké byly reflektovány minule.



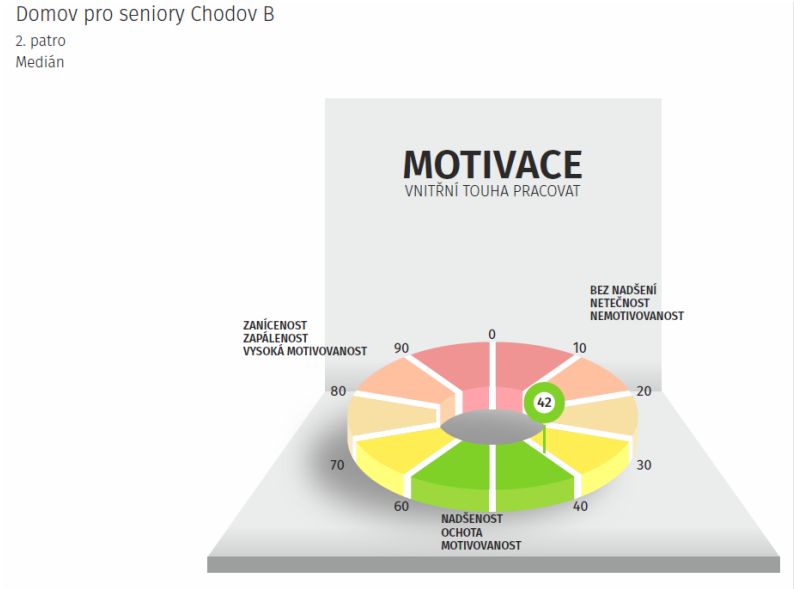
Tendence stresovat se je rovněž nízká, směřující ke zdravé míře zátěže a rovnováze. Stres je pociťován, ale ne vnímán jako něco určujícího. Zde vidíme mírný posun směrem ke zlepšení.



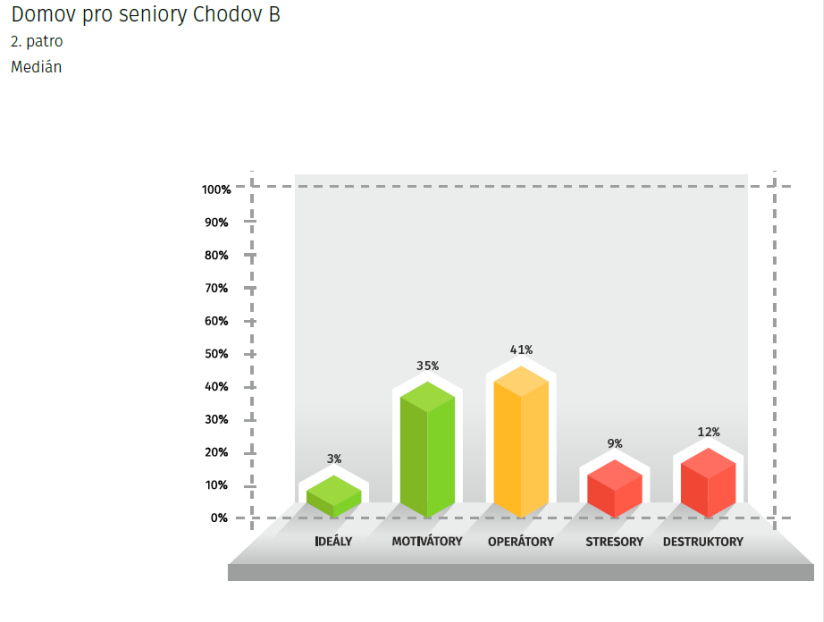
Podobně jako v ostatních týmech, i zde převládá tendence řešit problémy v klidu a nestresovat se kvůli nim. Vnímáme takové pracovní prostředí jako příjemné, je však třeba dávat pozor (např. pomocí nástrojů leadershipu) na přílišné „pohodlí“ či letargii, ke které může tento přístup směřovat.



Vysokých hodnot dosahuje také identifikace zaměstnanců s firmou a jejich loajalita. V souladu s ostatními odděleními a patry, i zde převládá pozitivní vztah k zaměstnavateli a ke kvalitě poskytované péče. Nástroje zlepšování kvality jen podtrhují tuto identifikaci, protože posilují týmové vědomí.



Vnitřní motivace pracovat se jeví jako klíčový aspekt a dosahuje opět vysokých hodnot směrem k ochotě, nadšení a motivovanosti. Přístup personálu k práce je zdravý a vnitřně zakotvený. Efekt projektu na tomto patře můžeme sledovat oproti původnímu zjišťování zejména v této oblasti zvlášť dobře.



Z grafu je patrné, že většinovou oblastí pro motivaci, resp. faktorů, jsou motivátory a operátory. Stresory a destruktory jsou zastoupeny relativně málo, v podstatě z 1/5. Tento výsledek v zásadě dokresluje skutečnosti popsané výše.

Druhou částí snímače bylo rovněž pojmové hodnocení a jeho rozdělení do kategorií Ideálů, motivátorů, operátorů, stresorů a destruktorů.

Kompletní přehled podle jednotlivých kategorií přinášíme zde:

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Domov A	2	2	5	0	1
Čas	0	3	3	3	1
Organizuji	1	5	2	1	1
Moje chyby	1	4	4	0	1
Riziko	1	2	5	0	2
Vstřícné jednání	0	4	5	0	1
Samostatný/á/	1	7	1	0	1
Spolupráce	0	5	4	0	1
Námaha	1	3	3	0	3
Změna	0	2	6	1	1

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Naše sestry	0	6	4	0	0
Bazální stimulace	1	4	4	1	0
Poradce	0	3	5	1	1
Počítače	0	3	5	0	2
Rychlost	0	4	4	2	0
Naše organizace	1	3	5	1	0
Agrese	0	4	3	0	3
Hodnotící pohovory	0	4	3	3	0
Životní příběh	0	5	3	2	0
Individuální plánování	0	4	3	3	0

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
ART	1	5	4	0	0
Domov B	0	6	4	0	0
Domov D	1	2	5	1	1
Namaste	0	3	6	1	0
Můj šéf/Moje šéfka	0	5	3	2	0
Náš úklid	0	3	3	2	2
Zákazníci	0	6	3	1	0
Potřeby zákazníka	0	5	4	1	0
Naše kmenová sociální pracovnice	0	4	4	1	1
Naši pečovatelé	0	4	5	1	0

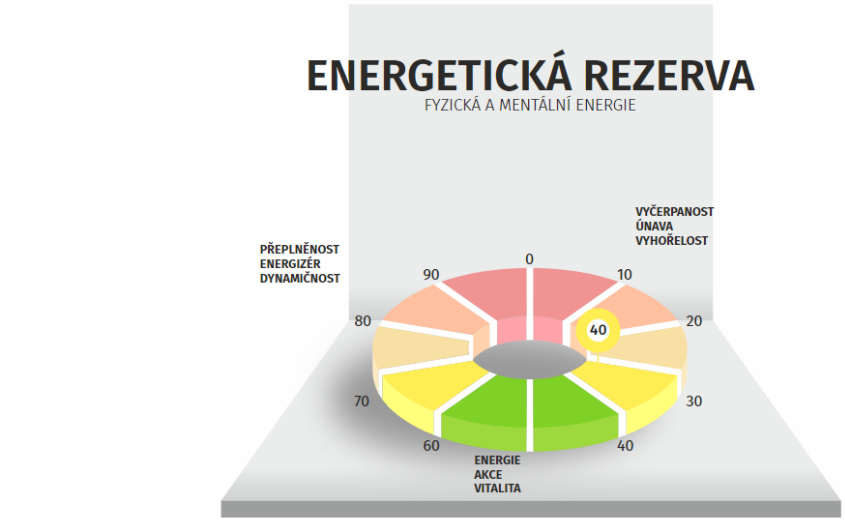
	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Blízcí našich klientů	0	3	4	2	1
Moje mzda	0	6	3	1	0
Pracuji přesčas	0	3	3	4	0
Porady	0	2	6	0	2
Školím se	1	5	4	0	0
Řídím	0	3	4	0	3
Spolupracovníci	0	4	5	1	0
Rozhoduji	0	1	6	1	2
Kontrola	0	1	6	2	1
Pomalost	0	3	4	2	1

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Neumím	0	2	5	0	3
Peníze	0	2	6	1	1
Informace	0	3	5	1	1
Vedení firmy	0	1	7	0	2
Konkurence	1	3	4	0	2
Moje práce	1	4	4	1	0
Naše kuchyně	0	2	6	0	2

Z pojmového snímače můžeme dobře doplnit předcházející grafiky. Vidíme, že takřka všechny pojmy jsou součástí motivátorů nebo operátorů. Jako explicitní stresor byl pojmenován pouze jediný – tím je práce přes čas. Je dobře patrné, že za dobu před implementací projektu dochází k celkové posílení leadershipu a pracovního rytmu, stejně jako pracovní pohody a zlepšen podmínek pro přímou péči. Je zřejmé také posílení týmového vědomí díky procesu participace na SSQL.

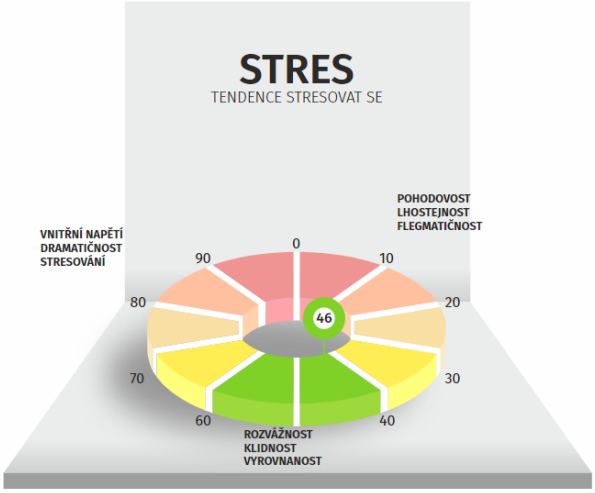
3.2.3. III. patro

Domov pro seniory Chodov B
3. patro
Průměr



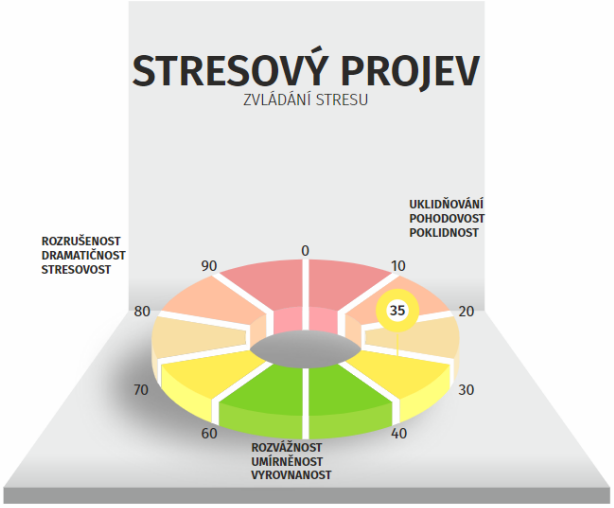
První snímač ukazuje, že personál směřuje k energii a vitalitě. Vzhledem k náročné situaci je to vynikající výsledek práce s týmem a rovněž dobře zvládnutých projektových aktivit.

Domov pro seniory Chodov B
3. patro
Medián

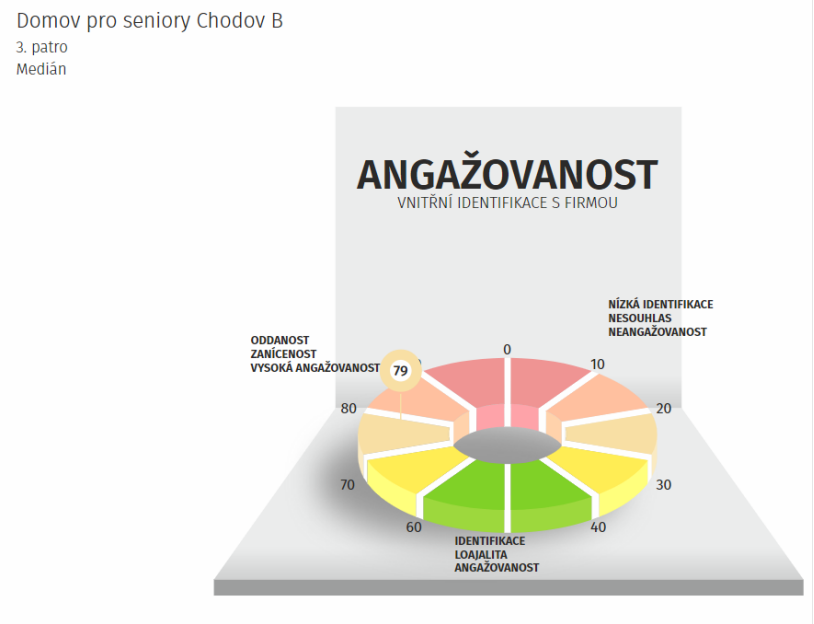


Snímač ukázal velmi zdravé vyvážení pracovní zátěže a odpočinku, resp. vyrovnávání se se stresem. Naměřená hodnota ukazuje týmovou vyváženost a harmonii. Je zřejmé také zlepšení oproti původnímu snímači na začátku projektu.

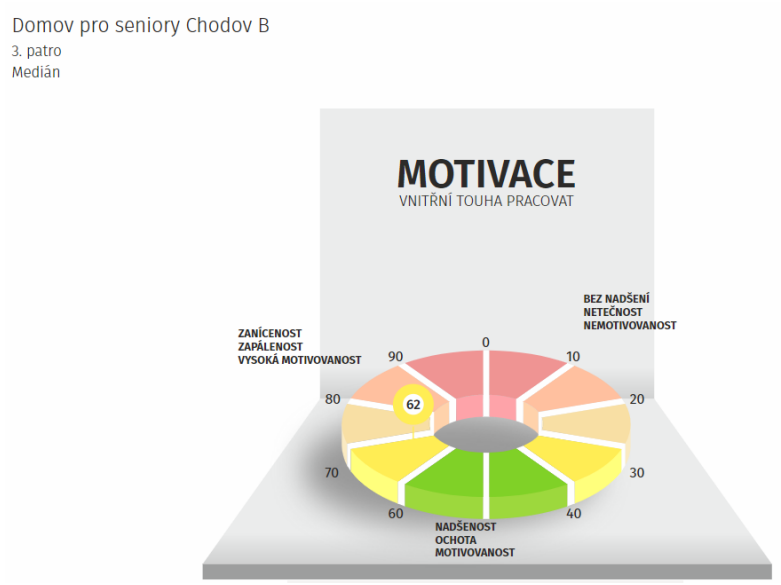
Domov pro seniory Chodov B
3. patro
Medián



Také tento snímač ukazuje, že vyrovnávání se se stresem je zvládnuté dobře a směřuje k vyrovnanosti a pracovní harmonii. Vidíme velmi dobře odváděnou práci s týmem a leadership obecně.

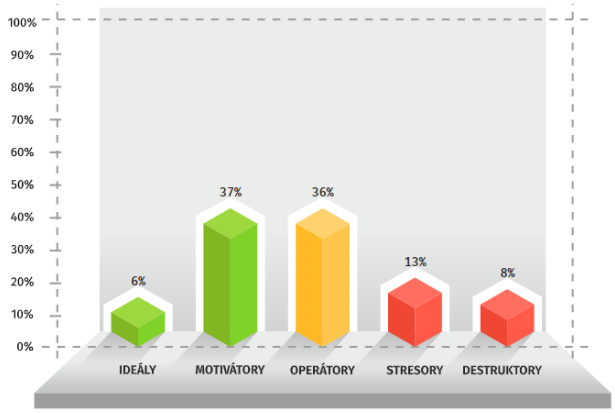


Podobně jako v dalších snímačích vidíme i zde velmi vysokou identifikaci se zaměstnavatelem a loajality. To koresponduje s celkovou spokojeností zaměstnanců.



Vidíme, že zaměstnanci jsou vnitřně vysoce motivováni. Zde je vidět také kvalitativní posun směrem ke zvýšení vnitřní motivace. Pro vedení je to signálem, že současný tým je kompaktní, sehraný a dobře motivovaný.

Domov pro seniory Chodov B
3. patro
Medián



Vidíme, že mezi faktory převládají motivátory a operátory (dohromady spolu s ideály téměř 80 %). Jde výsledek, který poukazuje na velmi dobré pracovní prostřední.

Druhou částí snímače bylo rovněž pojmové hodnocení a jeho rozdělení do kategorií Ideálů, motivátorů, operátorů, stresorů a destruktorů.

Kompletní přehled podle jednotlivých kategorií přinášíme zde:

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Moje práce	2	5	3	1	0
Námaha	0	7	4	0	0
Čas	1	2	5	3	0
Rozhoduji	0	5	4	1	1
Organizuji	0	8	1	1	1
Moje chyby	1	0	8	0	2
Riziko	0	2	8	1	0
Vstřícné jednání	0	6	3	1	1
Samostatný/á/	0	5	3	1	2
Spolupráce	1	4	4	1	1

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Kontrola	0	6	2	2	1
Změna	0	7	4	0	0
Naše sestry	0	7	3	1	0
Bazální stimulace	0	4	7	0	0
Poradce	1	3	5	2	0
Počítače	0	3	7	1	0
Pomalost	0	2	4	0	5
Neumím	1	0	8	1	1
Rychlost	2	6	1	2	0
Naše organizace	0	8	2	1	0

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Agrese	0	1	5	3	2
Peníze	1	2	7	0	1
Hodnotící pohovory	1	3	6	1	0
Životní příběh	1	3	6	0	1
Individuální plánování	0	4	5	0	2
ART	0	7	4	0	0
Domov A	1	3	5	0	2
Domov B	1	4	5	0	1
Domov D	0	2	6	1	2
Namaste	1	4	4	2	0

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Informace	1	5	5	0	0
Můj šéf/Moje šéfka	1	6	2	1	1
Náš úklid	0	3	7	1	0
Zákazníci	0	6	3	2	0
Potřeby zákazníka	1	6	2	1	1
Naše kmenová sociální pracovnice	1	4	5	0	1
Naši pečovatelé	0	8	3	0	0
Blízcí našich klientů	0	5	4	1	1
Moje mzda	0	6	4	1	0
Pracuji přesčas	1	5	4	0	1

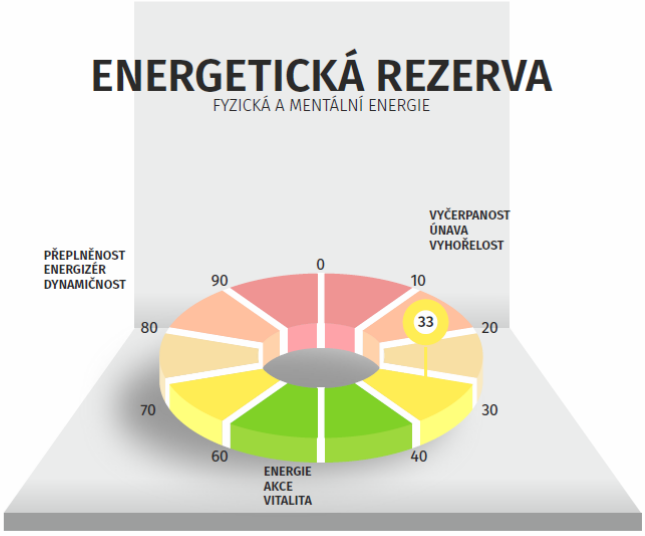
	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Vedení firmy	1	5	5	0	0
Porady	0	6	4	0	1
Školím se	2	4	4	0	1
Konkurence	1	4	4	2	0
Řídím	2	1	6	2	0
Naše kuchyně	2	3	6	0	0
Spolupracovníci	2	3	4	1	1

V závěrečném hodnocení opět vidíme jasné korelace mezi těmito pojmy a předešlými grafy. Jako jediný destruktor byla pojmenována „pomalost“, ale jinak je celkové pracovní prostředí po implementaci projektových výstupů a aktivit na tomto patře velmi příznivé.

3.3 Oddělení D

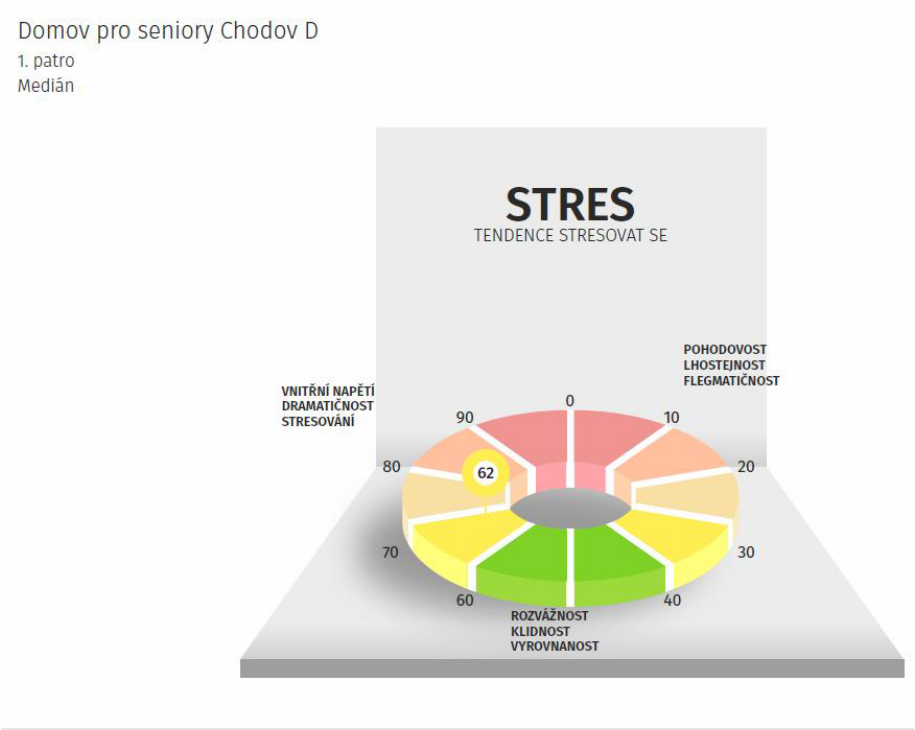
3.3.1 I. patro

Domov pro seniory Chodov D
1. patro
Medián

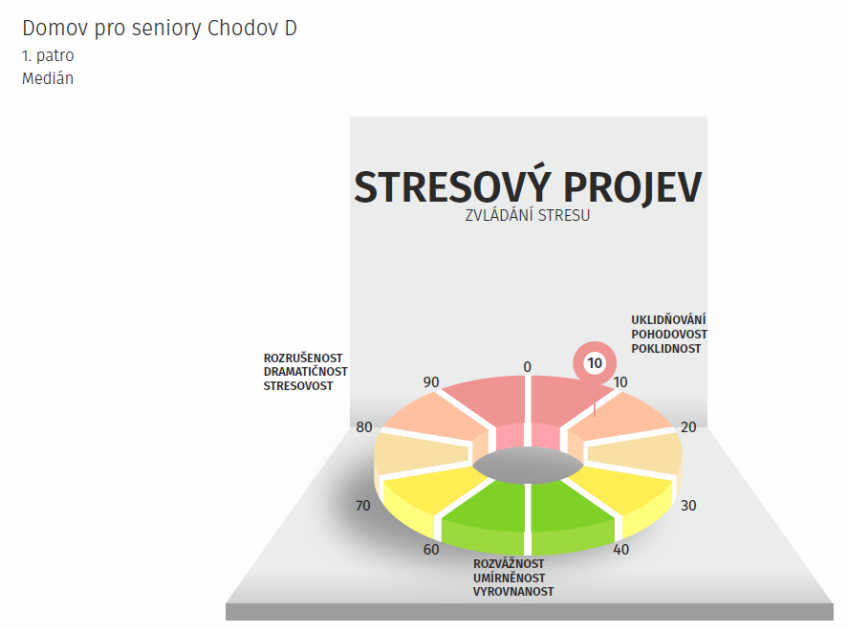


Energetická rezerva pracovníků 1. patra oddělení D se pohybuje v nižších hodnotách. Je vhodné zmínit, že nízké hodnoty mohou být potenciálním ohrožením vyhořením a dalšími nežádoucími jevy.

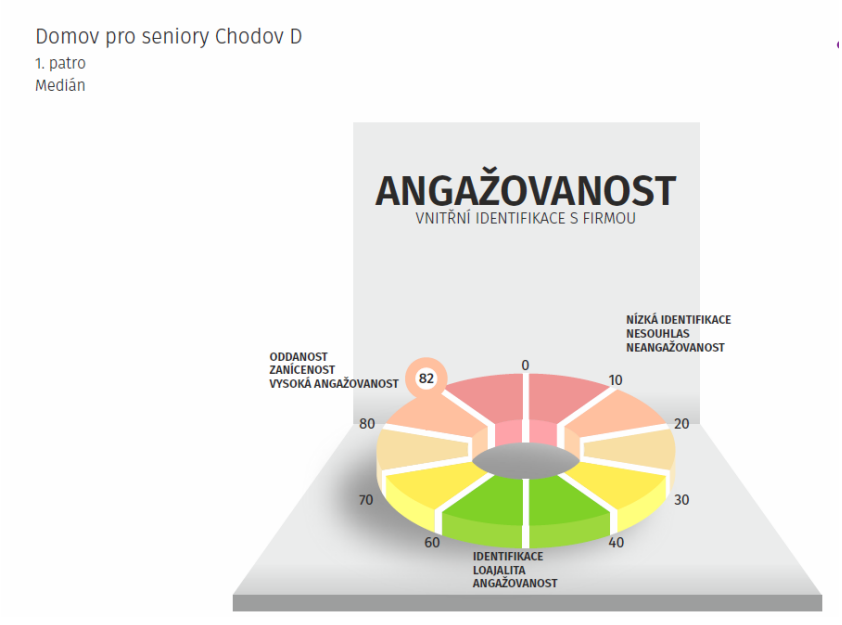
Implementátor kvality, který byl v rámci projektu zaměstnán, může využít projektové nástroje pro prevenci vyhoření a leadershipu.



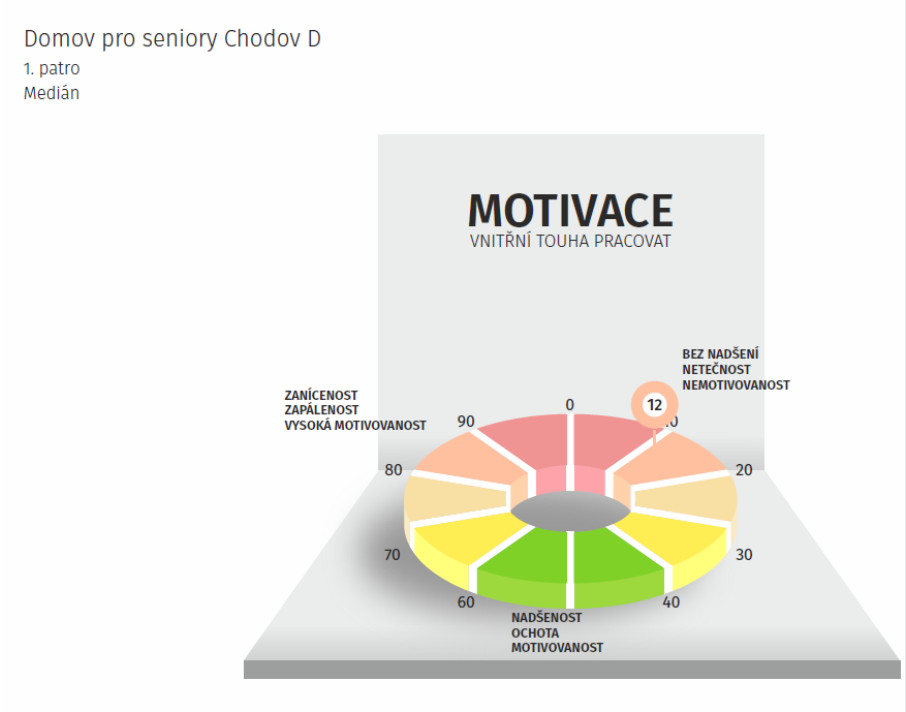
Je zřetelné, že stres hraje pro pracovníky týmu III. patra významnou roli, včetně tendence k dramatizaci konfliktů. Tato situace může přispívat k nepříjemným situacím na pracovišti. Od začátku projektu není patrný posun směrem ke zlepšení situace. Pro vedení to může být důležitý signál pro další práci s týmem.



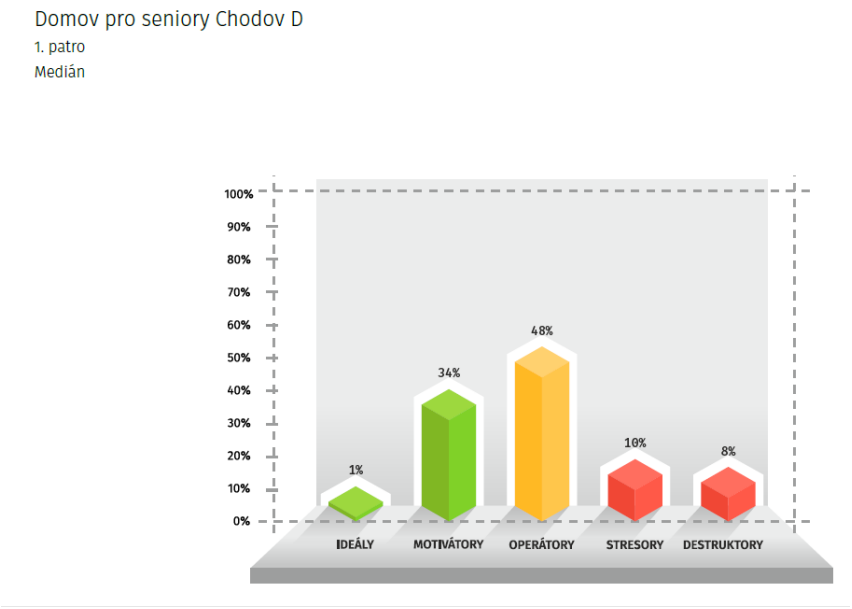
Zvládání stresu má tým nastaveno jako poklidnost, pohodovost a vzhledem k hodnotám můžeme říct až letargii. V kombinaci s dříve zmíněným můžeme říct, že reakcí na stres a na vyhrocované konflikty může být apatie až netečnost.



Je zřejmé – je to důležitý signál pro vedení Domova – že ačkoliv personál prochází stresem a podle snímače na tomto patře není optimální pracovní atmosféra, je zřetelné, že loajalita a identifikace se zaměstnavatelem je velice vysoká. Je třeba tento moment vnímat, protože je to velmi dobrý potenciál pro další implementaci nástrojů z projektu a dalších nástrojů leadershipu.



Tento graf ukazuje míru angažovanosti v práci. Vidíme, že výsledek je velmi nízký. Pracovníci jsou pracovně nemotivovaní, neteční a bez nadšení. Tuto skutečnost navíc sami reflektují, což je velmi zásadní signál a doporučujeme s ním důsledně pracovat. Situace v této oblasti nebyla dobrá už při prvním mapování, nicméně při druhém mapování postojů je tento výsledek alarmující a očividně není projektovými aktivitami nijak ovlivněn.



Na tomto grafu vidíme, že zásadní faktory jsou motivátory a operátory, nepřevládají stresory a destruktory, což je překvapivé vzhledem k nízkým hodnotám motivace k práci, ale zároveň to může být dobrým signálem, že tým má potenciál ke změně a zlepšování.

Druhou částí snímače bylo rovněž pojmové hodnocení a jeho rozdělení do kategorií Ideálů, motivátorů, operátorů, stresorů a destruktorů.

Kompletní přehled podle jednotlivých kategorií přinášíme zde:

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Namaste	1	1	5	1	0
Čas	0	2	5	1	0
Rozhoduji	0	3	5	0	0
Organizuji	1	2	5	0	0
Riziko	0	2	4	1	1
Vstřícné jednání	0	2	6	0	0
Samostatný/á/	0	3	4	1	0
Spolupráce	0	3	4	1	0
Námaha	0	4	2	2	0
Kontrola	0	3	5	0	0

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Změna	0	4	3	1	0
Naše sestry	0	3	5	0	0
Bazální stimulace	0	5	2	1	0
Poradce	0	2	5	1	0
Počítače	0	3	4	1	0
Pomalost	0	3	2	1	2
Rychlost	0	3	5	0	0
Naše organizace	0	2	5	1	0
Peníze	0	3	5	0	0
Hodnotící pohovory	0	4	3	1	0

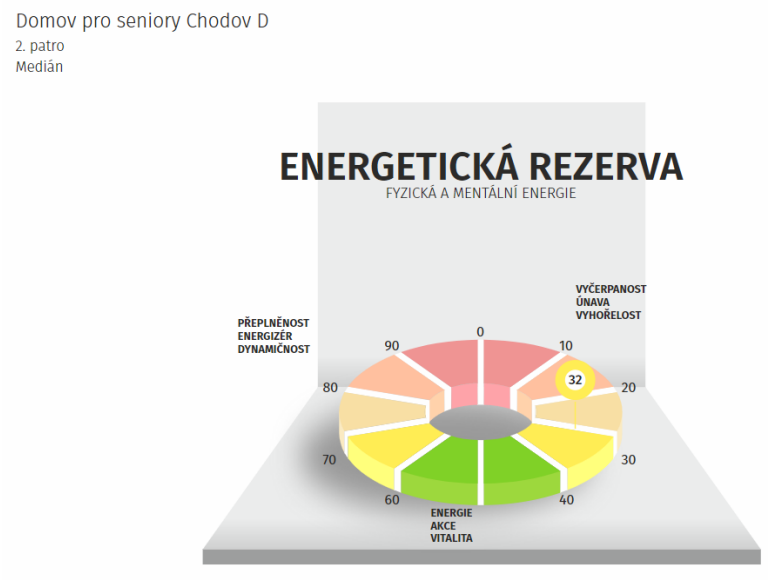
	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Životní příběh	0	2	4	1	1
Individuální plánování	0	5	2	1	0
ART	0	3	5	0	0
Domov A	1	3	4	0	0
Domov B	0	3	4	0	1
Domov D	1	3	4	0	0
Informace	0	5	3	0	0
Můj šéf/Moje šéfka	0	2	6	0	0
Náš úklid	0	2	5	0	1
Zákazníci	0	4	3	1	0

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Potřeby zákazníka	0	4	4	0	0
Naše kmenová sociální pracovnice	0	3	5	0	0
Naši pečovatelé	0	4	4	0	0
Blízcí našich klientů	0	3	4	1	0
Moje mzda	1	3	3	1	0
Pracuji přesčas	0	3	3	0	2
Vedení firmy	0	4	4	0	0
Porady	0	3	4	1	0
Školím se	0	3	3	1	1
Konkurence	1	2	3	2	0

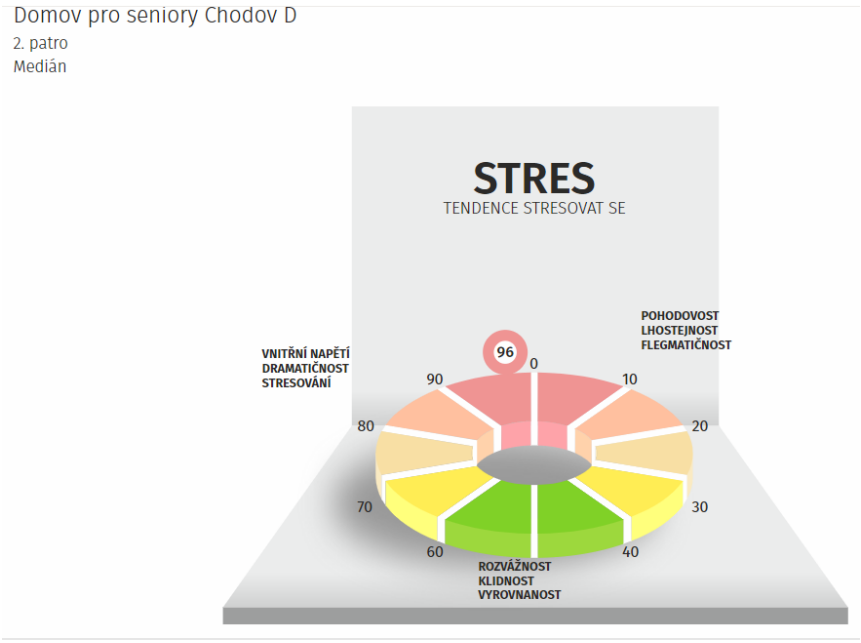
	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Moje práce	0	2	6	0	0
Řídím	0	4	2	1	1
Naše kuchyně	0	2	5	1	0
Spolupracovníci	0	2	6	0	0
Moje chyby	0	2	4	1	1
Neumím	0	2	3	1	2
Agrese	0	1	3	1	3

Ze snímače pojmů je zřejmé, že převládají operátory a motivátory, což může být signálem, že s týmem lze dobře pracovat. Mezi destruktory se řadí agrese, což vzhledem k výše uvedeným hodnotám není překvapivé.

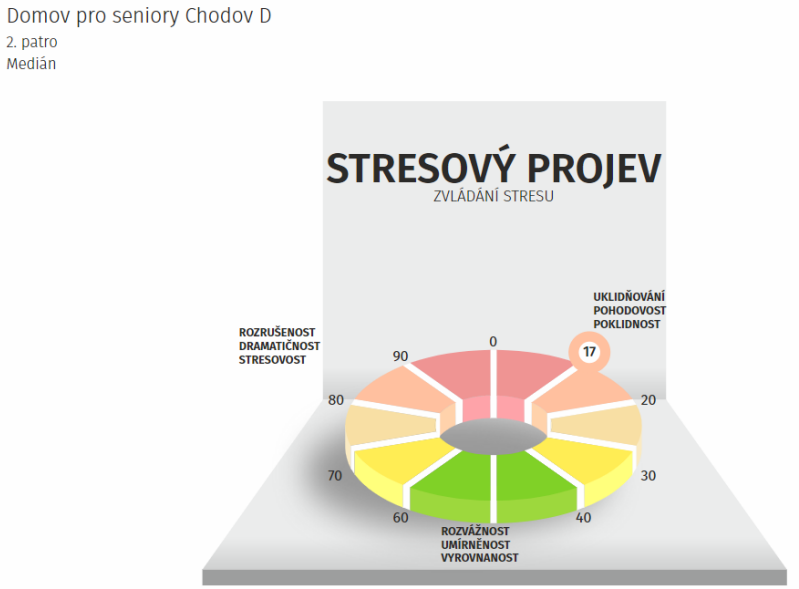
3.3.2 II. patro



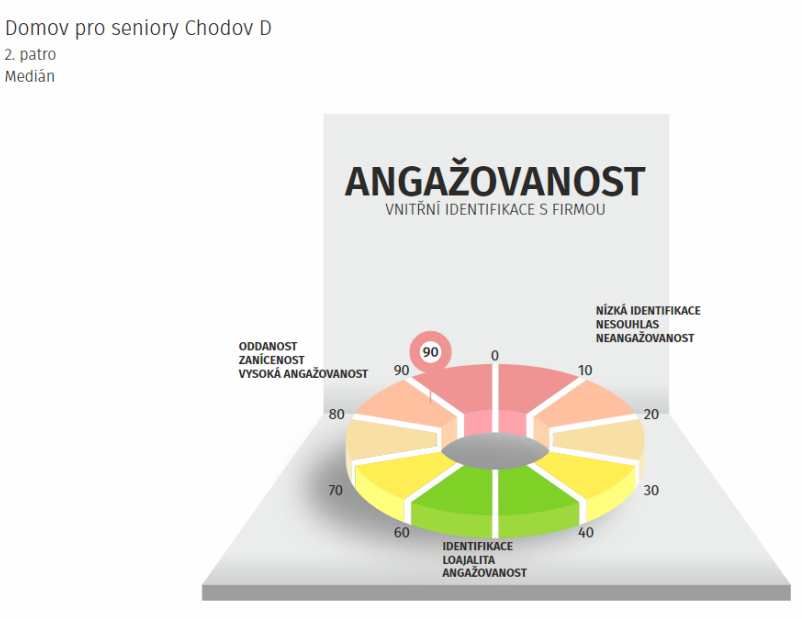
Podle snímače je zřejmý trend vyčerpání personálu, únava a náchylnost na vyhoření. Opět považujeme za zásadní na tuto skutečnost upozornit. Ačkoliv jde o mírně lepší hodnoty, než byly naměřeny při prvotních snímačích, stále přetrvává nízká energetická rezerva.



Tento snímač ukazuje alarmující výši náchylnosti k vnitřnímu napětí a stresovosti. Hodnota je výrazně vyšší než při prvním měření, nicméně zde je třeba pojmenovat externí faktory, jakými je nejen vyhořelost, ale také fluktuace personálu, únava, strukturální změny. Tým je vystresovaný a v trvalém napětí, což je pro práci destruktivní.

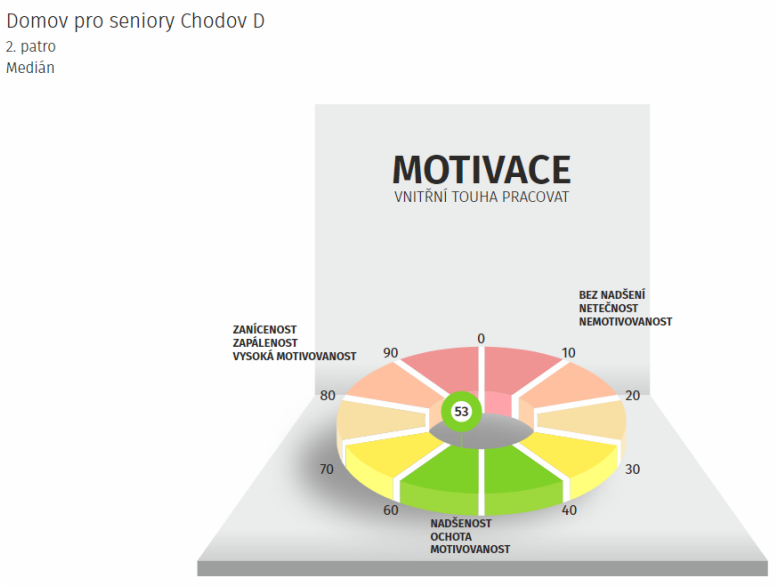


Je dobře patrné, že zvládání stresu opět směřuje k letargii a poklidnosti, respektive (vzhledem k naměřeným hodnotám) až rezignaci. Je vhodné tento moment vidět z hlediska implementace projektových nástrojů a jejich vhodnosti. Avšak je možné, že potřeba leadershipu bude u tohoto týmu výrazně větší.¨

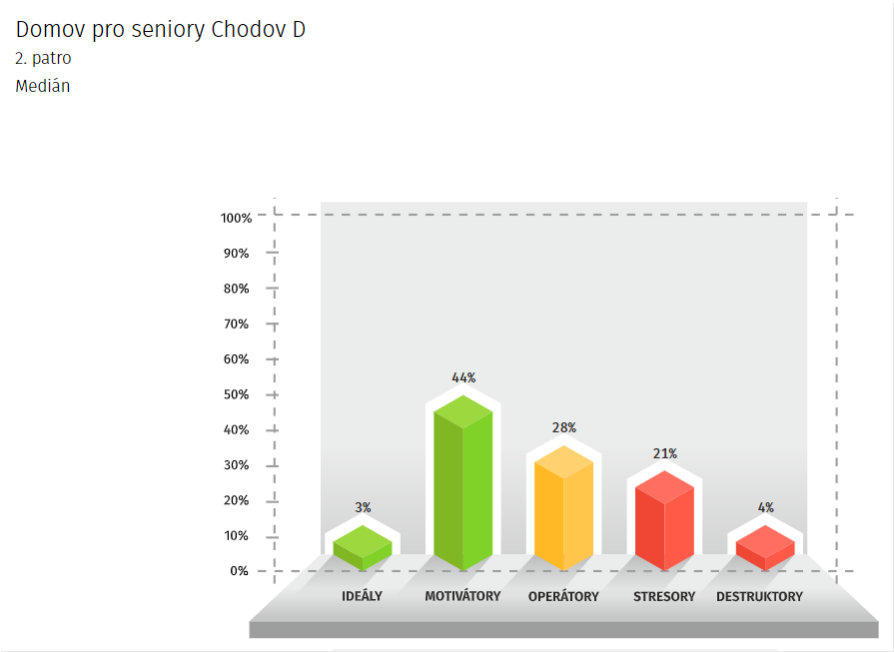


Na tomto snímači vidíme, že ačkoliv pracovní atmosféra je plná stresu, identifikace se zaměstnavatelem je až nečekaně vysoká. Tento moment je vhodné zohlednit při další práci s týmem,

protože pracovníci i přes očividné vztahové obtíže nechtějí odcházet, naopak se hluboce s DS identifikují.



Naopak jako velmi dobrý výsledek, kde je patrné zlepšení oproti prvotnímu mapování, je vnitřní motivace. I přes obtíže, které v týmu vidíme z předešlých grafik, zůstává vnitřní motivace a nadšení zaměstnanců VELMI vysoká. To hodnotíme jako zásadní moment pro implementaci, a právě zde byly zacíleny nástroje. Výsledek je znatelné zlepšení v oblasti motivace.



S předešlým grafem koreluje také tento graf, kde vidíme, že klíčovými faktory jsou motivátory. Zároveň není zanedbatelné, že stresory a destruktory tvoří celou ¼ motivačních faktorů – to opět koreluje s prvotními grafy, ze kterých byl patrný stres a vyhrocené konflikty.

Druhou částí snímače bylo rovněž pojmové hodnocení a jeho rozdělení do kategorií Ideálů, motivátorů, operátorů, stresorů a destruktorů.

Kompletní přehled podle jednotlivých kategorií přinášíme zde:

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Čas	0	6	2	1	1
Rozhoduji	0	5	3	2	0
Námaha	0	5	2	3	0
Změna	0	6	2	2	0
Naše sestry	0	5	3	1	1
Bazální stimulace	1	6	1	2	0
Neumím	0	6	2	2	0
Rychlost	0	5	3	2	0
Životní příběh	1	5	3	1	0
Domov D	0	4	3	3	0

Domov pro seniory Chodov D
2. patro

ColorDelp

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Můj šéf/Moje šéfka	0	5	3	2	0
Blízcí našich klientů	0	5	3	2	0
Pracuji přesčas	1	6	1	2	0
Porady	0	5	2	3	0
Konkurence	0	7	1	2	0
Spolupracovníci	0	6	3	1	0
Vstřícné jednání	0	5	4	1	0
Počítače	0	5	2	3	0
Naše organizace	0	5	3	2	0
Agrese	1	3	3	1	2

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Peníze	2	5	2	1	0
Hodnotící pohovory	1	4	4	1	0
ART	0	5	4	1	0
Namaste	0	3	4	3	0
Informace	1	3	4	1	1
Náš úklid	0	4	3	2	1
Zákazníci	1	5	2	2	0
Potřeby zákazníka	0	3	5	2	0
Naše kmenová sociální pracovnice	0	4	3	3	0
Naši pečovatelé	1	4	3	1	1

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Moje mzda	0	2	5	3	0
Vedení firmy	1	3	5	1	0
Školím se	1	5	3	1	0
Moje práce	1	4	3	2	0
Řídím	0	4	4	2	0
Naše kuchyně	0	4	5	1	0
Organizuji	0	5	2	3	0
Riziko	0	5	2	2	1
Samostatný/á/	0	5	2	3	0
Poradce	1	4	3	2	0

	IDEÁLY	MOTIVÁTORY	OPERÁTORY	STRESORY	DESTRUKTORY
Individuální plánování	0	5	2	2	1
Domov A	0	4	3	3	0
Domov B	1	4	1	4	0
Moje chyby	1	3	3	2	1
Spolupráce	1	5	2	1	1
Kontrola	1	3	3	2	1
Pomalost	2	4	3	0	1

Na závěrečných snímačích pojmů vidíme opět že většina faktorů spadá mezi motivátory a operátory. Poměrně překvapivé je zmínění jiného oddělené (Domov B) jako stresor; může naznačovat určitou konkurenci či soutěžení s jiným oddělením.

4 Závěrečná doporučení

V předcházejících kapitolách jsme popsali snímače a výsledků snímačů jednotlivých domovů a pater, přičemž je dobře patrné, že spokojenost, angažovanost v pojmech a emoční propojení vykazuje podle týmů někdy i velmi výrazné diference. V minulé zprávě jsme doporučili:

1. Vertikální leadership – V oblasti vztahů mezi zaměstnanci můžeme vysledovat velké rozdíly mezi jednotlivými týmy, jejich „týmové“ vědomí a také vztah k vedoucímu, který významně ovlivňuje další faktory – bylo zřejmé, že nízká čísla ve vztahu k vedoucímu také vykázala nízká týmová čísla. Proto v této oblasti doporučujeme pro další práci týmová setkání a porady vedoucích pracovníků, sociálních pracovnic a také vyššího vedení Domova. Personální výběr vedoucích by potom měl sledovat především hodnotu „týmového ducha“ a schopnost tímto směrem vést své podřízené.

Na následných snímačích vidíme, že toto doporučení bylo naplněno a týmové vědomí bylo celkově znatelně posíleno. Vidíme zlepšení vnitřní motivace a také celkové vědomí týmu a identifikace se zaměstnavatelem.

2. Horizontální vztahy – je zřejmé, že osobnost leadera je klíčová takové pro horizontální vztahy. Proto je důležité onu „týmovost“ vnímat také mezi jednotlivými zaměstnanci na horizontální úrovni. K tomu mohou dobře posloužit týmová školení, společné vzdělávací aktivity, ale také teambuildingové aktivity.

Vidíme, že týmovost a pracovní atmosféra vykazuje velmi výrazné diference. Dosavadní implementace přinesla udržení stavu a zjištění potenciálu, kam je třeba se v oblasti horizontálních vztahů zaměřit. To jsou velmi cenné poznatky pro další zaměření leadershipu.

3. Inovace a růst – vzhledem k diferencím v oblasti přijímání změn a inovací doporučujeme zapojení širšího týmu při zavádění nových postupů, inovací a také průběžnou aktualizaci, např. v oblasti standardů kvality sociálních služeb, vlastní péče, komunikace s příbuznými apod. Větší angažovanost v těchto oblastech by měla zahrnovat také ředitelku organizace, která je organickou součástí celku. Potenciál zlepšení je potom dobře patrný také v oblasti týmového vědomí.

Ze snímačů je zřetelné, že „týmovost“ se posunula pozitivním směrem a můžeme říct, že tento faktor se znatelně s ukončením projektu zlepšil. Vidíme posun v oblasti komunikace a zapojení do procesu tvorby standardů kvality.

4. Distribuce kvality péče – Ze snímačů jsou patrné výrazné rozdíly v přístupu k péči mezi domovy, ale také mezi patry. V rámci domova může být dobrým zlepšením posilování „týmového ducha“. Ze snímačů vím, že týmům jde o společnou věc a na Domově jim záleží. To je skvělá výchozí pozice pro posilování vztahů. Zlepšování týmových vztahů se potom odrazí také v kvalitě péče, komunikace, přístupu apod. Je totiž zřejmé, že tyto věci reflektují nejen klienti služby a personál, ale také příbuzní, kteří přichází na návštěvu.

Toto doporučení bylo naplněno z části. Výrazné omezení návštěv a problematická situace kolem restrikcí souvisejících s onemocněním COVID-19 významně limitovalo jakékoliv aktivity, které se týkaly příbuzných a dalších společných aktivit s klienty. Zájmové a další aktivity byly omezeny na absolutní minimum a z větší části zrušeny.