

Projekt Jiskříme

Závěrečná zpráva



Financováno
Evropskou unií



MERIDIEM



Reg. č.: CZ.03.03.01/00/22_021/0000416, na projekt je poskytována finanční podpora EU

V roce 2022 jsme uspořádali osm kulatých stolů, na nichž jsme se ptali pečovatелů, studentů, ředitelů domovů, politiků a dalších, jak zlepšit podmínky pro výkon pečovatelské profese. Mluvili jsme s bezmála osmdesáti lidmi.

V letošním roce jsme na zjišťování potřeb lidí pracujících v pobytových službách pro seniory navázali výzkumným projektem Jiskříme díky podpoře Evropské unie prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí. Za pomoci metody Human Centered Design (design zaměřený na člověka), která je postavena na tom, že řešení vychází z potřeb a přání lidí, jichž se týká, jsme šli s výzkumem otázky, co by pečovatелům a pečovatelkám nejvíce usnadnilo a zpříjemnilo práci, více do hloubky.

Metody a postup projektu:

Postup a metody jsou podrobněji popsány v průběžných monitorovacích zprávách.

Hlubkové, empatické rozhovory: 23 rozhovorů s vedoucími pracovníky (vedoucí úseků, sociální pracovníci, vrchní sestry) a 11 rozhovorů s pečovateli a pečovatelkami z Centra sociální pomoci Litomyšl a 12 z Nového domova Karviná.

- podklady pro tematickou analýzu
 - [pečovatелé - výstupy](#)
 - [manažeri - výstupy](#)
 - [vhledy příprava](#)
- fotodokumentace
 - analýza rozhovorů: [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)

Desk research: studium sekundárních zdrojů z oblastí: formální péče, podmínky péče, krize péče, management v pobytových službách

- [zdroje](#)
- jedním z výstupů desk research je zpráva [Budoucnost péče](#)

Setkávání projektového týmu s expertkami na komunikaci, branding a HR, metodičkou a zkušenou vedoucí přímé služby v domově pro seniory, expertkou na vzdělávání v sociálních službách, interpretace výsledků, hledání příčin a řešení

Ideační workshop: v květnu 2023 proběhl celodenní workshop, kterého se zúčastnili ředitelé domovů pro seniory i terénních služeb, vedoucí služeb v pobytových službách, HR

manažeři, expertky na komunikaci, výstupy viz níže *Kořenové příčiny a vhledy*.

- [zápis/field notes + fotodokumentace](#)

Výběr a testování prototypu: popsané podrobně zde:

https://docs.google.com/document/d/1G3r3lICsZEjKxlpXybgHsBosL6P-iuaiqiW5axMqU_U/e/dit

Kořenové příčiny a vhledy:

Na základě rozhovorů jsme identifikovali 9 vhledů a u nich definovali 13 výzev. Podrobný výpis najdete zde:

https://drive.google.com/file/d/1tJ2QnmGSK2fQulfxmb0-i_LOGTj88iIO/view?usp=sharing

Pro účely tohoto dokumentu jsme je rozdělili do čtyřech oblastí:

1. Podmínky k práci, které nastavuje osobnostní nastavení pečovatелů
2. Podmínky k práci, které nastavuje legislativa
3. Podmínky k práci, které nastavuje vedení domů
4. Podmínky k práci, které nastavuje společnost jako celek

Podmínky k práci, které nastavuje osobnostní nastavení pečovatелů

Výzkum potvrdil, že práce pečujících je velmi psychicky a fyzicky náročná, vyžaduje specifické osobnostní nastavení, které pečující vyjadřují slovy „člověk to prostě musí mít v sobě“. **Jak takového člověka najít, jak ho rozpoznat mezi uchazeči je výzvou, se kterou se potýkají všichni ředitelé, ředitelky a vedoucí domovů.**

Zpracovali jsme pro ně proto čtyři textové materiály, které by jim mohly procesy hledání uchazečů o práci a jejich výběr ulehčit. Nedostatek personálu je palčivý problém, který bude se stárnutím populace nabírat na intenzitě, proto se mu věnujeme i v strategickém dokumentu [Kdo se o nás postará \(nejen\) v pobytových službách](#).

3 tipy: Jak efektivně vybrat nového pečovatele

<https://www.mila.je/2023/08/17/3-tipy-jak-efektivne-vybrat-noveho-pecovatele/>

4 tipy: Co nezapomenout napsat do inzerátu pro pečovatele

<https://www.mila.je/2023/07/15/4-tipy-co-nezapomenout-napsat-do-inzeratu-pro-pecovatele/>

5 tipů: Kde najít pečující

<https://www.mila.je/2023/07/30/5-tipu-kde-najit-pecujici/>

6 tipů: Jak na pohovor

<https://www.mila.je/2023/09/11/6-tipu-jak-na-pohovor/>

Manažeři a manažerky v domovech pro seniory čelí i dalším výzvám spojeným s organizací práce a péčí o zaměstnance (viz vhledy), budeme v se budoucnu věnovat zveřejňování dalších tipů, které jim jejich roli ulehčí. V rámci projektu jsme stihli připravit tyto čtyři tématické bloky, které odpovídají začátku cyklu zaměstnance.

Když se zadaří a vybraní pečovatелé v sobě najdou tu správnou míru empatie pro práci se seniory, samotná práce s sebou přináší hodně příležitosti k frustracím (psychicky náročné situace, konflikty, úmrtí, fyzické vyčerpání aj.). Pečovatelé a jejich vedoucí potřebují nutně

prostor, kde mohou tzv. upustit páru. Hierarchické prostředí domovů, postavené na kontrole a korektnosti, k tomu někdy nedává příležitost. Jako prevence syndromu vyhoření a fluktuace zaměstnanců je proto nutné zaměstnancům zajistit nějakou formu psychosociální podpory.

Klasickou formou, kterou v domovech využívají, je supervize, i když zákon specificky nedefinuje pouze tento jeden typ. Supervize bohužel často neplní svůj účel. Je to vysokoprahová služba, se kterou pečovatelé neumí pracovat (nevědí, co a jak na společných setkáních sdílet), problém je také najít kvalitní supervizory (v domovech mají špatné zkušenosti se zachováním mlčenlivosti i kvalitou prováděné supervize), což vede k nedostatečné frekvenci supervizí a nechuti se do ní znovu zapojovat. Souvisejícím aspektem je též nevhodnost supervize pro řešení akutních problémů.

Formulovaná výzva v této oblasti:

Jakou formu by měla mít osobnostní podpora pečujícího personálu i vedení, aby fungovala (supervize je nefunkční nástroj)?

Ověřený prototyp:

V rámci této výzvy jsme se rozhodli otestovat nový typ psychosociální podpory formou koučinku. Popis a výstupy zde:

https://docs.google.com/document/d/1G3r3IIcsZEjKxlpXybgHsBosL6P-iuaiqiW5axMqU_U/e/dit

Podmínky, které nastavuje legislativa

Pro pozici pečovatelky nebo pečovatele je velmi nízký vstupní práh odbornosti. Práci může dělat kdokoli, kdo si udělá kvalifikační kurz v rozsahu 150 hod., který je shodně dle všech respondentek naprosto nedostatečný.

Problémy současné podoby kvalifikačního kurzu:

- obsah se často míjí se skutečnými potřebami pečovatelů (kurz je obecný pro všechny typy služeb, takže budoucí pečovatelka o seniory se vzdělává například ve vývojové psychologii, kterou v praxi nevyužije)
- obsah je zastaralý nebo špatně odborně vedený (učí zastaralé podávání stravy nebo polohování, chybí praktický nácvik)
- obsah není napasován na specifickou realitu konkrétního domova, kde pečovatel/ka bude následně působit. (...stejně se tady musí učit všechno od začátku...stejně se musí učit věci specificky pro naše klienty)
- kurz si můžou pracovníci v sociálních službách začít dělat v průběhu 18 měsíců ve službě, tzn. rok a půl pracují bez kvalifikace, zároveň po roce a půl už je pro ně spousta informací z kurzů nepotřebná, protože si dovednosti osvojili praxí
- na druhé straně zaučování nováčků přímo v domovech funguje velmi dobře - přináší dobrý vzorový model. Je sice časovou zátěží pro danou pečovatelku, ale také věcí prestiže. Kombinuje praxi a mentoring. Zaučování se v terénu také umožňuje sledovat styl vícero pečovatelek a poskládat si z toho vlastní styl.

Formulované výzvy v této oblasti:

Jak nastavit kvalifikační kurz pro pracovníky v sociálních službách tak, aby odpovídal podmínkám pro 21. století, byl přínosný a prakticky využitelný?

Reflexe:

Tato část výzkumu měla velký vliv na advokační aktivity naší organizace. Během roku 2023 jsme se intenzivně věnovali tématu změny podoby kvalifikačního kurzu pro pracovníky v sociálních službách a snažili se jeho úpravu dostat do vznikající novely o sociálních službách.

Podmínky, které nastavuje vedení - klima v domově i v týmu

Hlubkové rozhovory jednoznačně odhalily, že dobré podmínky práce pracovníků v sociálních službách nejvíce ovlivňují vnitřní faktory spojené s kompetencemi jejich vedoucích pracovníků. Náš výzkum se proto soustředil na to, co obnáší práce vedoucího pracovníka v pobytových službách pro seniory a jaké kompetence musí mít dobrý vedoucí. Naše původní heslo „jedině tam, kde jsou spokojení pečovatelé, mohou být spokojení i klienti“ jsme rozšířil na „**jedině tam, kde jsou kompetentní a spokojení vedoucí, mohou být spokojení pečovatelé a klienti**“.

Personál na pozici vedoucích má velmi těžkou roli. Nese na bedrech obrovskou tíhu zodpovědnosti, má pod sebou týmy odpovídající velikosti týmu středně velkých firem. Jsou přetíženi řadou paralelních úkonů, na které nemají dostatek času. Snaží se balancovat požadavky vedení, pečovatelů i rodinných příslušníků. Mají velkou zodpovědnost, ale ne vždy odpovídající míru autonomie při rozhodování.

Taková zátěž je u vedoucích obecně poměrně obvyklá. Co u vedoucích v domovech chybí je předchozí manažerská zkušenost, nebo manažerský kurz, koučink apod., díky kterému by si vedoucí uměli se zátěží lépe poradit. Zaměřili jsme se proto na odhalení hlavních náročných manažerských situací, na které je možné hledat řešení interně v rámci dostupných zdrojů:

1. Komunikace - jak účinně propojit představy vedení a personálu

Velkou část práce vedoucích s pečovatelkami představuje komunikace, která je náročná vzhledem k rozmanitosti týmu a směnnému provozu. Manažeři se ji většinou učí za pochodu, praxí. Důležitou součástí komunikace je schopnost předat informace a novinky a nové postupy tak, jak přicházejí od vedení. Vedoucí si musí poradit s tím, že téměř nikdy nelze dostat celý tým dohromady a jednu informaci sdělit všem najednou (směny, nemocnost atd.). Přetíženost pečujícího personálu vede k většímu odporu k novinkám, které v jeho očích přidělávají práci.

2. Kontrola vs. důvěra - umět balancovat dvojí roli v očích podřízených

Vedoucí jsou ve schizofrenní situaci - mají hrát roli důvěrnice, budovat v domově dobré klima a psychickou pohodu, ale zároveň kontrolovat (i úplné maličkosti), hodnotit a dělat „bububu“. Podněty chodí od vedení, rodin i spolupracovníků. Ne všechny vedoucí mají pro tento dvojí úkol vnitřně automaticky vlohy - jak balancovat vztah důvěry a kontroly, jak dávat zpětnou vazbu a neurazit. Některé se učí samy, řídí se vnitřním kompasem. Ve větších domovech mají možnost se radit s jinými vedoucími – což vedoucí oceňují, protože jsou ve své pozici zpodstaty tak trochu osamocené.

3. Kompetence - dělba rolí mezi zdravotním a sociálním úsekem

Mezi sociálním a zdravotním týmem vzniká hierarchie, ačkoliv oba týmy jsou stejně zásadní pro výslednou kvalitu služby. Zdravotní personál má většinou vyšší vzdělání, vyšší plat a respekt v celém systému, ale také výhradní přístup k informacím o klientovi - a to i těm, které

jsou klíčové pro správný postup celkové péče.

Jedním z důvodů je zřejmě skutečnost, že domovy jsou nyní převážně určeny pro zdravotně těžší případy - ty, co se o sebe doma už neumí/nemohou postarat. Tím se více akcentuje zdravotnický účel domovů.

4. Tým pečovatелů - mít shodu, co znamená dobře odvedená práce

Velikost týmu v domovech a zejména překryv rolí, vede k většímu srovnávání se a třecím plochám v mezilidských vztazích. Příčinou je zřejmě jednoduše jiná představa o tom, jak se věci mají dělat a nízký práh tolerance v podmínkách, kdy na práci mají pečovatelé nedostatek času a energie, tedy jsou unaveni. Různé jsou i představy a hodnocení klientů.

V týmu pečovatелů, zdá se, někdy chybí jedna společně sdílená představa o tom, co se bude považovat za dobře odvedenou práci - představa, o kterou by se mohl každý opřít, i směrem ke klientům.

Formulované výzvy v této oblasti:

Jak zajistit vedoucím pracovníkům manažerské vzdělání. Jakou by mělo mít formu?

Jak zajistit vedoucím pracovníkům místo pro sdílení zkušeností a peer to peer podporu.

Podmínky, které nastavuje společnost jako celek

Domovy seniorů dlouhodobě trpí podstavem personálu, pozice pečovatele není atraktivní. To je způsobeno mnoha faktory jako je nedostatečná prestiž povolání či výše platů.

Pečovatelství je nazíráno jako náročná nekvalifikovaná práce, kterou může vykonávat de facto kdokoli, její skutečná hodnota není akcentována, ať už v tom, co společnosti přináší, tak v tom, jaké dovednosti a kvality musí dobrý pečovatel mít.

Formulované výzvy v této oblasti:

Jak zlepšit obraz pečovatelské profese? Jak zvýšit její prestiž?

Reflexe:

Zvyšování prestiže pečovatelské práce stojí v základu naší organizace. Věnovali jsme se jí od začátku a budeme v tom i na základě tohoto projektu dále pokračovat. V roce 2023 jsme se proto rozhodli zveřejnit první českou [fotobanku zaměřenou na pečovatelskou profesi v pobytových zařízeních](#) a v příštích letech ji rozšířit o další typy sociálních služeb pro seniory (terénní, asistenční, odlehčovací). Nechceme, aby se pečovatelé zobrazovali jen jako ruce, bez tváře a bez kontextu. Spolu s fotobankou jsme vydali [Manuál pro média](#) o tom, jak psát a zobrazovat seniory a ty, kteří o ně pečují.

Dalším velkým tématem, které díky projektu vstoupilo do našich plánů, je téma budoucnost péče. Už nyní se většina domovů potýká s nedostatkem personálu a s vysokým věkovým průměrem pečovatелů a pečovatelek. Ředitelé se obávají, že až odejde generace pečovatelek, kterým je nyní 50+, nebude je mít kdo nahradit. Je to palčivé téma, které si zaslouží velkou pozornost a promyšlené plány do budoucna. V rámci projektu Jiskříme jsme udělali první řešerši literatury a formulovali hlavní výzvy, které nás čekají v oblasti péče o

seniory. [Dokument najdete zde](#). Rádi bychom se tomuto tématu věnovali v některém z dalších projektů.

Reflexe

Reflexe designového postupu:

Designový výzkum pro nás byla nová a cenná zkušenost. Je skvělé, že MPSV podporuje aktivity, díky kterým organizace mohou zvyšovat svoje know-how a učit se jednat na základě dat z primárních a sekundárních zdrojů. Designový výzkum vyžaduje, aby aktéři společenské změny, o kterou se snažíme, vystoupili ze zajetých kolejí, přemýšleli „out of the box“, což se nám metodou HCD v domovech pro seniory dařilo v omezené míře. Lidé, které jsme do projektu zapojili, byli schopní vidět spíše problémy (proč to nejde) než příležitosti (jak by to mohlo jít). Pohybovali se v hranicích známého. S hlavními podněty ke změně a inspirací jsme museli přicházet my.

Reflexe změn v Mile:

Intenzita projektu i možnost jít do hloubky v tématu, kterým se zabýváme, měly velký vliv na budoucí směřování celé organizace. Ujasnili jsme si priority, směřování v advkační činnosti a také jsme se utvrdili v tom, že je nutné významně pracovat na zvyšování prestiže pečovatelské profese a péče jako takové a velmi intenzivně řešit nedostatek pracovníků v sociálních službách.