

Univerzita Hradec Králové

Ústav sociální práce

Bakalářská práce

2015

Jana Čápková

Univerzita Hradec Králové

Ústav sociální práce

**Standardy kvality jako brzda zvyšování kvality
poskytovaných služeb**

Bakalářská práce

Autor: Jana Čápková
Studijní program: B6731 Sociální politika a sociální práce
Studijní obor: Sociální práce
Vedoucí práce: Mgr. Jan Hloušek, Ph.D.

Hradec Králové

2015

Zadání bakalářské práce

Autor: Jana Čápková

Studium: U10525

Studijní program: B6731 Sociální politika a sociální práce

Studijní obor: Sociální práce

Název bakalářské práce: **Standardy kvality jako brzda zvyšování kvality poskytovaných služeb**

Název bakalářské práce AJ: Quality Standards as a Disincentive on Improving the Quality of Services Provided

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Práce se zaměřuje na zhodnocení praktického dopadu zavedení Standardů kvality poskytování sociálních služeb. Porovnává pojetí kvality u jednotlivých poskytovatelů sociálních služeb a pojetí vymezené Standardy. Práce sleduje dopad aplikace Standardů na možnosti poskytování sociálních služeb u jednotlivých poskytovatelů, přičemž ověřuje hlavní hypotézu, která zní, že současné nastavení Standardů u významného procenta poskytovatelů znesnadňuje poskytovat klientům služby, které by jim jinak (např. s ohledem na personální i jiné zázemí poskytovatele) poskytnuty být mohly. Dílčí hypotézy, které jsou v rámci této hypotézy ověřovány, jsou:

- a) Standardy svým rigidním nastavením brání pružnému přizpůsobení měnící se situaci v oblasti potřeb klientely.
- b) Standardy svým nastavením berou motivaci či přímo brání zlepšování kvality práce poskytovatele a konzervují stávající stav.

Metoda výzkumu: Kvantitativní a kvalitativní smíšená strategie, metoda dotazování, polostrukturovaná interview.

Garantující pracoviště: Katedra sociální práce a sociální politiky,
Ústav sociální práce

Vedoucí práce: Mgr. Jan Hloušek, Ph.D.

Oponent: Mgr. Miroslav Kappl, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 2. 2. 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne 14. 12. 2015

.....
Jana Čáková

Poděkování

Mé poděkování patří především vedoucímu bakalářské práce,

panu Mgr. Janu Hlouškovi, Ph.D., za jeho rady a velkou vstřícnost při vedení práce.

Dále všem vedoucím pracovníkům oslovených organizací, kteří mi byli svou spoluprací nápomocni při sběru dat pro výzkumné šetření, především za jejich ochotu a otevřenost během rozhovorů, a v neposlední řadě i mé rodině, která mi svou podporou a pochopením umožnila studium a vypracování této práce.

Abstrakt

ČÁPOVÁ, Jana. *Standardy kvality jako brzda ve zvyšování kvality poskytovaných služeb*. Hradec Králové, 2015. Bakalářská práce. Univerzita Hradec Králové, Ústav sociální práce. Vedoucí práce: Jan Hloušek.

Hlavním tématem práce jsou Standardy kvality sociálních služeb a co jejich existence představuje pro organizace poskytujících sociální služby.

Hlavním cílem je zjistit fungování Standardů kvality sociálních služeb v životě organizací jednak v kontextu systémů řízení kvality a jednak v kontextu otázek pravidel a hranic obecně.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a empirickou. Teoretická část se věnuje popisu základních pojmů. Nejprve je definován obecný pojem kvalita, na to navazuje popis jednotlivých systémů řízení kvality, které jsou uplatňovány v podnikatelské sféře, a jak jsou tyto systémy zaváděny do praxe. Dále se již věnuje pozornost pojmům v oblasti sociálních služeb, je tedy definována kvalita v sociálních službách, popsány Standardy kvality sociálních služeb a závěrečná kapitola osvětluje problematiku kontroingu, tedy auditů a v oblasti sociálních služeb inspekcí kvality.

V empirické části je nejprve vysvětlena kvalitativní výzkumná strategie a zdůvodněna její volba. Výzkumným šetřením jsou zjišťovány postoje vedoucích pracovníků organizací k fungování Standardů kvality a jejich naplňování. Zkoumán je také širší kontext této problematiky, tedy otázky řízení kvality, případného využití existujících systémů řízení kvality, dále postoje k otázkám dodržování pravidel a hranic obecně a konečně je pozornost věnovaná zkušenostem s provedenými inspekcemi kvality sociálních služeb.

Klíčová slova: kvalita, Standardy kvality sociálních služeb, řízení kvality, hranice, inspekce kvality sociálních služeb

Abstract

ČÁPOVÁ, Jana: *Quality standards as an obstacle to improving quality of social services*. Hradec Králové, 2015. Bachelor Degree Thesis. University of Hradec Králové. Leader of the Bachelor degree Thesis Jan Hloušek.

The main topic of the thesis are Quality standards of social works and how do they influence activities of organizations providing social services.

The main objective is to examine, how do quality standards in social services work in everyday practice of the abovementioned organizations, with regard to systems of quality management as well as viewing the general questions of rules and limits.

The thesis is divided into two parts, theoretical and empirical. The theoretical part describes basic concepts. Firstly it defines general concept of quality, then there is provided the description of individual systems of quality management established in business sector and processes implementing them into practice. Furthermore, I discuss concepts in the field of social services, definition of quality in social services, description of quality standards in social services. The final chapter highlights the field of monitoring, i.e. auditing of social services provided by Quality Inspections.

The empirical part firstly explains the qualitative research strategy and provides reasons justifying its application. The survey was applied to discover attitudes of managers in organizations towards application of quality standards and their implementation. This part deals also with this field in the broader sense, i.e. quality management, possibilities of application of established quality management systems, attitudes towards fulfilment of rules and limits in general and attention is paid also to experiences with already realized inspections of quality in social services.

Key words: Quality, Quality Standards of Social Services, Quality Management, Limits, Quality Inspections of Social Services

Obsah

Úvod.....	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 Vymezení pojmu kvalita.....	12
1.1. Kvalita služby.....	13
2 Systémy řízení kvality.....	14
2.1. Koncepce řízení kvality na bázi norem ISO	14
2.1.1. Základní principy systému norem ISO	15
2.1.2. Řízení jakosti ve smyslu normy ISO 9001.....	17
2.2. Koncepce řízení kvality ve smyslu TQM.....	18
2.2.1. Základní principy systému TQM.....	19
2.2.2. EFQM Excellence model	21
3 Zavádění QM systému	22
4 Kvalita v sociálních službách	24
4.1. Orientace na zákazníka	24
4.2. Účast všech	26
4.3. Vrcholové vedení	27
5 Standardy kvality v sociálních službách	30
5.1. Proces standardizace a Standardy kvality sociálních služeb.....	30
5.2. Druhové standardy kvality	32
6 Audity a inspekce.....	33
6.1. Inspekce kvality sociálních služeb.....	33
EMPIRICKÁ ČÁST	38
7 Příprava a realizace výzkumného šetření	38
7.1. Formulace hlavního a dílčích cílů.....	38
7.2. Transformace dílčích cílů do tazatelských otázek.....	39
7.3. Druh výzkumu	40
7.4. Zvolené výzkumné metody	41
7.5. Popis průběhu sběru dat.....	41
7.6. Výzkumný vzorek	43
7.7. Rizika výzkumu.....	43
8 Analýza a interpretace dat.....	45
8.1. DC 1: Zjistit, jaké je pojetí kvality obecně a jak je pojata řízení kvality v organizaci	45

Shrnutí dílčího cíle 1.....	48
8.2. DC 2: Zjistit, jak organizace vnímají Standardy kvality ve vztahu ke své práci	49
Shrnutí dílčího cíle 2.....	53
8.3. DC 3: Zjistit, jak je v organizacích vnímána otázka nastavení pravidel a hranic	53
Shrnutí dílčího cíle 3.....	55
8.4. DC 4: Zjistit, jakým způsobem je v organizacích prověřována kvalita, a to jednak uvnitř organizace samotné (sebehodnocení) a jednak zvenčí (inspekce).....	55
Shrnutí dílčího cíle 4.....	57
Závěr	59
Seznam použité literatury.....	61
Normy a zákonné předpisy	62
SEZNAM PŘÍLOH	63
Příloha č. 1	64
Příloha č. 2	68
Příloha č. 3	69
Příloha č. 4	80
Příloha č. 5	89
Příloha č. 6	100

Úvod

Tématem mé bakalářské práce se staly Standardy kvality sociálních služeb a jejich vliv na poskytované služby, potažmo na život organizací poskytujících sociální služby.

Již od počátku svého studia sociální práce jsem se v rámci exkurzí a později praxí na různých pracovištích poskytovatelů sociálních služeb setkávala s problematikou Standardů, které byly v drtivé většině případů vnímány negativně, jako něco, co namísto zlepšení práce přispívá spíše k jejímu komplikování. Postupně jsem toto téma začala cíleně sledovat, proto je přirozené, že se jím chci hlouběji zabývat i ve své bakalářské práci.

Hlavním výzkumným cílem mé práce je ověřit, jaké funkce Standardy v životě organizací plní a zda se potvrdí výhrady, které vůči nim v organizacích přetrvávají. Toto vše chci uvést jednak do kontextu systémů řízení kvality, jak jsou aplikovány v podnikatelské sféře, a jednak do kontextu otázek pravidel a hranic obecně.

Takto nastavené výzkumné šetření v zásadě připouští pouze strategii kvalitativního výzkumu, kterou jsem také zvolila. Zároveň jsem si jako výzkumnou metodu zvolila polostrukturované interview, které nejlépe vyhovovalo záměru poskytnout respondentům co největší prostor k vyjádření svých postojů ke zkoumané problematice, a také k samostatné formulaci hledisek, která nebyla přímo obsažena v tazatelských otázkách.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a empirickou. Teoretická část bude věnována definici základních pojmů. První kapitola je věnována obecné definici pojmu kvalita, druhá kapitola představí jednotlivé systémy řízení kvality, které jsou uplatňovány v podnikatelské sféře, a na ni naváže třetí kapitola popisující zavádění těchto systémů do praxe. V dalších kapitolách již věnuji pozornost pojmům v oblasti sociálních služeb. Čtvrtá kapitola se tedy věnuje definici kvality v sociálních službách, pátá popisu Standardů kvality sociálních služeb a závěrečná šestá kapitola osvětlí problematiku kontrolingu, tedy auditů a v sociálních službách inspekcí kvality.

V empirické části nejprve popíšu a odůvodním zvolenou výzkumnou strategii a výzkumné metody. Ve svém výzkumu se pak budu snažit zjistit, jak oslovení vedoucí pracovníci vnímají otázky kvality, jejího řízení a na druhé straně otázky pravidel a hranic vůči nárokům, které jsou na ně kladeny nutností dodržovat Standardy kvality sociálních služeb.

Vyhodnocením těchto propojených hledisek chci přispět k lepší definici funkcí, které mají Standardy v životě organizací plnit, a k definici rizik, která jsou spojena s jejich aplikací. Zvláště propojení s kontextem systémů řízení kvality může být inspirativní pro vedoucí pracovníky organizací, kteří otázkám kvality ve své organizaci věnují pozornost, ale samotná aplikace Standardů je v tomto směru neuspokojuje.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení pojmu kvalita

Kvalita (z lat. qualis = jaký) dává v obecné rovině odpověď na otázku o povaze určité věci. Nejstarší definici tohoto pojmu přináší již Aristotelés a obecně filozofickou otázkou zůstává dodnes¹.

Pro naše potřeby je třeba tento pojem přenést do podmínek výroby, služeb a obchodu obecně. Zde se pak setkáváme s termínem „jakost“. Různí autoři definují jakost různě², zde se přidržíme normy ČSN ISO 8402, která uvádí, že „*jakost je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby*“³. Zavedení pojmu „entita“ do této definice umožňuje mnohem širší pojetí jakosti, než tomu bylo dříve, kdy se problematika jakosti vztahovala v zásadě pouze na výrobky. Norma ČSN ISO 8402 totiž tuto entitu chápe jako „*všechno to, co je možné individuálně popsat a vzít v úvahu, např. výrobek, proces, organizaci, systém, osobu, atd.*“⁴

Jak velká je zmíněná schopnost entity uspokojit potřeby, je dáno úrovní znaků označovaných jako „znaky kvality“. Ty mohou být kvantitativní (tedy měřitelné, jako jsou rozměry, výkon apod.) a kvalitativní (neměřitelné, jako např. zdvořilost, chuť, vůně)⁵.

Na tomto místě je důležité zmínit, že potřeby, které mají být takto naplňovány, jsou potřeby zákazníků, uživatelů. V procesu tvorby produktu jsou pak zákazníci interní a externí.

Interními zákazníky jsou všichni zaměstnanci organizace. Zaměstnanec přebírá ve své práci jako vstup výsledek činnosti svých spolupracovníků a svou práci zase předává dál. Na své předchůdce má tedy konkrétní požadavky, jejichž splnění je nezbytné k tomu, aby sv-oji činnost provedl správně. Interní zákazník je tedy vždy zároveň zákazníkem i dodavatelem.

Externím zákazníkem je pak ten, kdo od organizace přijímá výsledný produkt⁶.

¹ NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 1. vyd. Praha: 2002. s. 11

² VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha: 2007 s. 19

³ NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 1. vyd. Praha: 2002 s. 11

⁴ NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 1. vyd. Praha: 2002. s. 11

⁵ NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 1. vyd. Praha: 2002. s. 11

⁶ VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha: 2007 s. 20

1.1. Kvalita služby

Služby jsou produkty v nehmotné formě. Nevýhodou služeb oproti výrobkům je to, že se obtížněji hledají měřitelné znaky jakosti služby, a tedy je komplikovanější i naplňování stanovených požadavků.

Pro služby je dále typická přítomnost externího zákazníka v procesu poskytování. Z toho plyne, že případné chyby a nedostatky je pro poskytovatele velmi obtížné, často nemožné napravit (např. poškozenou dovolenou nelze vyměnit za novou jako třeba vadný televizor). Na druhou stranu tento blízký kontakt umožňuje zasahovat do procesu poskytování služby dle individuálního přání zákazníka⁷.

⁷ VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha: 2007 s. 25

2 Systémy řízení kvality

Otázkám jakosti byla větší či menší pozornost věnována vždy. Po celá staletí byl dostatečným tzv. model řemeslné výroby, kdy dělník (výrobce) přicházel do přímého kontaktu se zákazníkem, znal jeho konkrétní požadavky, které se snažil plnit a naopak od něj měl přímou zpětnou vazbu. Při takovém způsobu výroby však byla produktivita práce nízká, takže když se na počátku 20. století projeví snahy o její zvýšení vybudováním výrobních linek, vyvstala zároveň otázka kontroly kvality, protože tovární dělníci již tento přímý kontakt se zákazníkem ztratili. Řešením se stalo vyčlenění technických kontrolorů. Nevýhodou tohoto postupu však byl fakt, že ostatní složky výroby přestaly být na péči o jakost zainteresované⁸.

Další vývoj pak přivedl na scénu dva hlavní systémy řízení kvality, jimiž jsou ISO a TQM

2.1. Koncepce řízení kvality na bázi norem ISO

Sada norem ISO byla poprvé zveřejněna Mezinárodní organizací pro normy r. 1987. Tyto normy se nezabývaly požadavky na technickou stránku výrobků a procesů, ale vznášely požadavky na systém – systém jakosti.

Vycházejí z předpokladu, že ke kvalitě celku lze dospět definováním kvality prvků⁹.

Původně šlo o soubor pěti norem označovaných jako ISO řady 9000. Tyto normy byly dále aktualizovány a inovovány. Vedle řady ISO 9000 byla rozvíjena i řada ISO 10000 jako doplňující standardy pro řadu ISO 9000¹⁰.

Koncem r. 2000 byla schválena tzv. velká revize, takže systém řízení jakosti je popsán v několika na sebe navazujících normách ISO¹¹:

- ISO 9000:2005 - Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník¹² (tato norma obsahuje výklad základních pojmů, zásad a požadavků na podobu systému řízení kvality, který by byl vyhovující pro certifikaci)

⁸ NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 1. vyd. Praha: 2002. s. 20-21

⁹ BAŠTECKÁ, Bohumila a Petr GOLDMANN. *Základy klinické psychologie*. vyd. 1. Praha: 2001, s. 325

¹⁰ NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 1. vyd. Praha: 2002. s. 23

¹¹ VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha: 2007 s. 73-74

¹² Norma ČSN EN ISO 9000 – Systémy managementu kvality – základní principy a slovník. Praha ČNI duben 2006

- ISO 9001:2008 - Systémy managementu kvality – Požadavky¹³ (tato norma je z hlediska certifikace nejdůležitější, protože podle ní se systém jakosti zavádí a zavedený systém prověřuje)
- ISO 9004:2009 - Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality¹⁴ (tato norma obsahuje doporučení, jak dále rozvíjet systém řízení jakosti i nad rámec požadavků normy 9001 tak, aby směřoval k soustavnému zvyšování výkonnosti organizace. Tato norma nepředstavuje nástroj certifikace.
- ISO řady 10000 – z nich především norma ISO 19 011:2011 – Směrnice pro auditování systémů managementu¹⁵

Normy ISO mají univerzální charakter, takže je možné je aplikovat v jakékoli organizaci bez ohledu na její zaměření či velikost. Což ovšem na druhou stranu znamená, že jejich formulace jsou natolik obecné, že podniky této problematiky neznalé mohou mít potíže s jejich zavedením do své praxe¹⁶.

Je ovšem pravda, že v současnosti působí na trhu mnoho konzultačních firem, které takové organizaci pomohou se zaváděním systému řízení kvality i s následnou certifikací. Je však pravidlem, že certifikaci musí provádět jiná organizace, než ta, která firmu na certifikaci ISO připravovala.

2.1.1. Základní principy systému norem ISO

Norma ISO 9000 uvádí osm základních principů, kterými se tento systém řídí. Tyto zásady jsou uplatnitelné pro jakýkoli typ organizace a je třeba, aby byly uchopeny především vrcholovým managementem organizace, který pak v jejich duchu nastavuje celou firemní kulturu¹⁷.

1) Zaměření na zákazníka

Organizace jsou na svých zákaznických závislé, proto je jejich nejvlastnějším zájmem, aby porozuměly jak současným, tak i budoucím potřebám svých zákazníků a jejich požadavky nejen plnily, ale snažily se je předčit.

¹³ Norma ČSN EN ISO 9001 – Systémy managementu kvality – Požadavky. Praha ČNI duben 2009

¹⁴ Norma ČSN EN ISO 9004 – Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha ÚNMZ (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví) květen 2010

¹⁵ Norma ČSN EN ISO 19 011 – Směrnice pro auditování systému managementu. Praha ÚNMZ červen 2012

¹⁶ NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 1. vyd. Praha: 2002. s. 23, VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha: 2007 s. 74

¹⁷ Tyto principy jsou podrobně rozpracovány v příloze B normy ČSN EN ISO 9004, kde jsou nejen definovány, ale jsou zde uvedeny i klíčové přínosy a důsledky aplikování těchto zásad ve firemní praxi. Zdá se zřejmé, že toto pojetí, které je ovšem nastaveno jako dobrovolné, vychází z inspirace ze systému TQM.

Při uplatnění tohoto principu pak organizace dokáže např. zajistit soulad svých cílů s potřebami zákazníků, tyto potřeby jsou komunikovány v rámci celé organizace a organizace tak nastavuje systematické řízení vztahu se zákazníkem. Může tak dojít k vyváženému přístupu k uspokojování zákazníků i ostatních zainteresovaných stran, jako jsou zaměstnanci, investoři, místní komunity atd.

2) Vedení a řízení lidí

Ti, kteří vedou a řídí lidi, jsou odpovědní za vytváření jednoty účelu a směřování organizace. Jejich úkolem je také vytvářet takové vnitřní prostředí, v němž se mohou lidé zcela zapojit do dosahování cílů organizace.

Konkrétně to znamená, že jsou zvažovány potřeby všech zainteresovaných stran, jak byly vyjmenovány výše. Dále je takto vytvářena jasná vize budoucnosti organizace, společné hodnoty a etické modely na všech úrovních organizace. Důležité je také vytvoření atmosféry důvěry a poskytnutí potřebných zdrojů i svobody lidem tak, aby mohli odpovědně jednat.

3) Zapojení pracovníků

Je třeba si uvědomit, že podstatou organizace jsou její pracovníci a pokud má být jejich schopností v maximální možné míře využito ve prospěch organizace, je nutné jejich plné zapojení.

V takovém případě pak lidé rozumí své roli v rámci organizace a z ní plynoucímu přínosu, dokáží akceptovat vlastnictví problémů a svou odpovědnost za jejich řešení, jsou ochotní sdílet své znalosti a zkušenosti a jsou motivováni k aktivnímu vyhledávání příležitostí ke zlepšování svých kompetencí.

4) Procesní přístup

Zde platí, že jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces, je možné tyto činnosti realizovat efektivněji a požadovaného výsledku tak dosáhnout účinněji. Na tomto místě je však třeba připomenout fakt, že navzdory proklamaci tohoto principu je v systému norem ISO kladen větší důraz na kvalitu konečného produktu, takže procesy k němu směřující jsou nahlíženy především z tohoto úhlu.

5) Systémový přístup managementu

V návaznosti na procesní přístup je třeba si také uvědomit důležitost vzájemných souvislostí procesů, které je třeba správně strukturovat a řídit, což následně vede k dalšímu zvyšování efektivity v rámci dosahování cílů organizace.

6) Neustálé zlepšování

Úsilí o neustálé zlepšování výkonnosti by mělo patřit ke stálým cílům organizace. Konkrétně se pak tato snaha může projevit např. v samotném uznávání a oceňování zlepšení v rámci firemní kultury, což v ideálním případě vede k tomu, že zlepšování produktů, procesů a systémů je cílem každého jedince v organizaci.

7) Rozhodování na základě faktů

Tento princip je založen na faktu, že efektivní rozhodnutí mohou být založena pouze na analýze dat a informací. Je zde tedy zřejmé úsilí o to, aby tato data a informace byly dostatečně spolehlivé, aby jejich analýza byla provedena za použití správných metod a přístup k nim měli všichni ti, kdo tato data potřebují.

8) Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy

Ve vztazích mezi organizací a jejími dodavateli, které jsou v základu postaveny na smluvních vztazích, je výhodné usilovat o dosažení vzájemné prospěšnosti a partnerství.

2.1.2. Řízení jakosti ve smyslu normy ISO 9001

Normy ISO přinesly do oboru řízení jakosti některé nové přístupy¹⁸:

- důraz na pořádek
- dodržování zákonů a jiných předpisů
- orientace na zákazníka
- zapojení všech pracovníků do úsilí o jakost
- dokumentování rozhodujících provozních činností
- identifikace klíčových procesů a zabezpečení jejich způsobilosti
- monitorování a měření procesů a výrobků
- zjišťování případných neshod a určování nápravných a preventivních opatření
- vedení záznamů
- vyhodnocení zjištěných údajů a přijímání zlepšovacích opatření.

Obecně lze tedy říci, že normy ISO kladou důraz především na pořádek a disciplinovanost, do organizace zavádějí určitý řád. Dalším významným znakem je zavedení dokumentace všech relevantních procesů ovlivňujících jakost, tedy „co děláš, popiš, a dělej to, co jsi popsal“¹⁹. Cílem je jednoznačně definovat co, kdo, jak, čím a kdy má v systému jakosti vykonávat.

¹⁸ VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha: 2007 s. 75

¹⁹ VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha: 2007 s. 109

Je ovšem pravda, že poslední revize norem ISO již tento důraz kladený na dokumentaci poněkud zmírnila. Nadále však zůstává faktem, že normy ISO jsou značně direktivní, dodržování předpisů a směrnic je v popředí jejich zájmu, o čemž svědčí i fakt, že ustanovení normy ISO 9004 má pouze doporučující charakter. Zdá se evidentní, že vývoj v oblasti systému norem ISO tak do určité míry reflektuje principy systému TQM. Oproti zavedenému systému TQM se však nadále celého procesu systému jakosti aktivně účastní jen omezená skupina zaměstnanců, zatímco u ostatních důraz na dodržování předpisů vede k pasivitě²⁰.

2.2. Koncepce řízení kvality ve smyslu TQM

„Dobře zavedený systém TQM vám nepomůže dělat správné věci. Ale pomůže vám dělat správné věci správně“²¹

Koncepce TQM vznikala postupně již od 70. let 20. stol. Na rozdíl od koncepce norem ISO však nepředstavuje direktivní sadu předpisů, ale je spíše *„otevřeným systémem, absorbujícím všechno pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku. Je to filozofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů“²²*

Z toho plyne několik věcí:

Obecně se má za to, že realizace zajištění jakosti dle norem ISO 9000 jsou dobrou a nutnou základnou pro následné formování TQM, stejně jako se za samozřejmé považuje respektování obecných principů managementu, tedy priority, prevence a bezvadnost²³.

TQM se tedy skládá ze dvou komplementárních oblastí: z metod a postupů (tzv. tvrdé prvky managementu) a z chování a postojů (tzv. měkké prvky managementu), přičemž oproti systému norem ISO je poměr měkkých prvků významně vyšší. Z toho plyne také fakt, že prosazení těchto měkkých prvků si vyžaduje o poznání více času a pozornosti, proto i úspěšné zavedení TQM trvá delší dobu a od vrcholového vedení vyžaduje mnohem větší angažovanost, než např. systém norem ISO²⁴.

²⁰ NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 1. vyd. Praha: 2002. s. 31

²¹ FREHR, Hans-Ulrich. *Total quality management*. 1.vyd. Brno: 1995, s. 8

²² NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 1. vyd. Praha: 2002. s. 29-30

²³ VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha: 2007 s. 111

²⁴ VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha: 2007 s. 112,

Přístupy TQM procházejí neustálým vývojem, takže i jejich původní nenormativnost postupně nabrala určitá kritéria, která se promítla do různých cen za jakost. V Evropě tak Evropskou cenu za jakost vyhlašuje Evropská nadace pro management jakosti. R. 1991 vznikl pro účely hodnocení žadatelů o tuto cenu EFQM excellence model. K němu se podrobněji vrátíme později.

2.2.1. Základní principy systému TQM

V rámci TQM jsou sledovány dva velké cíle, jimiž jsou zvyšování spokojenosti zákazníků a nepřetržité zdokonalování všech činností v organizaci. Toto zdokonalování je orientováno nejen na zákazníky, ale také na zlepšení výsledků a motivace zaměstnanců, takže cíl TQM by se dal formulovat také jako „*stále lepší podnik pro zákazníky, vlastníky i zaměstnance*“²⁵

Máme-li tedy definovat principy, na kterých TQM stojí, jednalo by se především o následující:

1) Orientace na zákazníka

Veškeré činnosti v organizaci se musí formovat a regulovat s ohledem na potřeby a přání zákazníků, přičemž zákazníkem je každý, komu se odevzdávají výsledky práce. Je to tedy právě systém TQM, který přinesl koncept interních a externích zákazníků. K oběma skupinám je pak třeba chovat se stejně: stále zkoumat jejich potřeby, ty uspokojovat a následně získávat zpětnou vazbu²⁶.

Smyslem práce ve vztahu dodavatel – zákazník je vytvořit vztah založený na partnerství, kdy výhody z tohoto vztahu plynou oběma stranám²⁷

2) Angažovanost vrcholového managementu ve smyslu leadership²⁸

V systému jakosti je úloha vrcholového vedení jedním slovem nezastupitelná. Vedení organizace musí při zavádění TQM do společnosti hrát vůdčí úlohu, musí jako první změnit své chování a jít ostatním příkladem v každodenní praxi, protože zavedení TQM představuje především změnu firemní kultury. „*Total quality management je v podniku realizován*

²⁵ FREHR, Hans-Ulrich. *Total quality management*. 1.vyd. Brno: 1995, s. 7 a 151

²⁶ NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 1. vyd. Praha: 2002. s. 30

²⁷ VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha: 2007 s. 121

²⁸ FREHR, Hans-Ulrich. *Total quality management*. 1.vyd. Brno: 1995, s. 25 – 67, VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha: 2007 s. 113 – 114, NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 1. vyd. Praha: 2002. s. 37 - 51

*teprve tehdy, když se stane pevnou součástí denní práce každého zaměstnance. Dokud tohoto stavu není dosaženo, je při zavádění zapotřebí organizované podpory managementu.*²⁹

Od vrcholového vedení se dále očekává, že od něj vzejde koncepce strategických záměrů. S těmito záměry pak budou seznámeni pracovníci organizace, protože v opačném případě hrozí riziko, že budou sledovat cíle, které se od cílů organizace budou lišit. Dále pak je úkolem vrcholového vedení tyto strategické cíle rozpracovat do konkrétních opatření³⁰.

3) Účast všech

Tento princip vyplývá již se samotného názvu TQM, tedy „total“. V této koncepci se považuje za samozřejmé, že na cílech organizace – uspokojení zákazníků a neustálém zlepšování – se budou podílet všichni členové organizace a že se týká všech procesů, které v organizaci probíhají. To také znamená, že se pracovníci na dosahování těchto cílů podílejí aktivně.

Aby tomu tak mohlo být, je samozřejmě nutné k této aktivitě pracovníky motivovat. K otázkám motivace se však vrátíme později, protože se tato problematika v oblasti sociálních služeb od komerčního prostředí v mnoha směrech liší a zaslouží tedy podrobnější výklad.

4) Neustálé zlepšování³¹

Jak již bylo řečeno, neustálé zlepšování organizace jako celku i jejích jednotlivých činností je základním cílem celé koncepce TQM. Podstatou zlepšování je pak připravit a zrealizovat taková opatření, která budou pro danou oblast přínosná. Nemusí tedy nutně jít pouze o zlepšování jakosti³².

Zlepšovací aktivity tam můžeme rozdělit do tří skupin:

- 1) nápravná opatření, jejichž cílem je zjistit a odstranit příčiny neshod,
- 2) preventivní opatření, která mají případným neshodám předcházet
- 3) zdokonalovací opatření, jejichž cílem je zkvalitnit a zefektivnit určitý proces, službu či výrobek³³.

²⁹ FREHR, Hans-Ulrich. *Total quality management*. 1.vyd. Brno: 1995, s. 56

³⁰ VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha: 2007 s. 114

³¹ FREHR, Hans-Ulrich. *Total quality management*. 1.vyd. Brno: 1995, s. 151 - 169

³² VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha: 2007 s. 122

³³ VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha: 2007 s. 123

Zásada nepřetržitého zdokonalování je věcí firemní kultury, v níž bude chtít každý zaměstnanec neustále zlepšovat svoji práci. Je pak na celém managementu, aby k tomu vytvořil patřičné podmínky. Rozhodující je v tom, jak již bylo řečeno výše, osobní příklad managementu ve zdokonalování vlastní práce, neustálá podpora zlepšovatelství aktivit, důsledné provádění programu nulového počtu chyb a pravidelné audity.

5) Uplatnění procesního řízení³⁴

Na rozdíl od systému norem ISO není v systému TQM prvořadá orientace na konečný produkt, ale na perfektní zvládnutí procesů. Má-li organizace usilovat o stále se snižující chybovost, pak procesní řízení je pro tento cíl základním nástrojem. Základem je premisa, že výsledkem dokonale zvládnutého procesu může být pouze bezvadný produkt. Podstatou tohoto principu je pak uvědomění, že základem řízení kvality není zachycení nekvalitních produktů, ale zajištění, aby takové produkty vůbec nevznikaly, jinými slovy, že příčina vzniku nekvalitních produktů je v chybně a neefektivně nastavených procesech.

2.2.2. EFQM Excellence model³⁵

Jak již bylo řečeno, r. 1991 vyhlásila Evropská nadace pro management jakosti (EFQM) Evropský model TQM, který byl kritériem pro žadatele o Evropskou cenu za jakost. R. 1999 pak byl představen inovovaný model pod označením EFQM Excellence model, který reagoval na trendy v oblasti managementu jakosti a měl tak být přitažlivější pro aplikaci v podmínkách různých firem, bez ohledu na jejich velikost či sektor působnosti.

Tento model představuje nástroj určený ke komplexnímu posuzování organizace a jejího výkonu. Jeho velkou výhodou je, že je prostředkem sebehodnocení organizace založenému na faktech.

Je postaven na struktuře 9 kritérií, jejichž struktura identifikuje hlavní aspekty, které vyžadují pozornost při jakékoli analýze organizace. V každé z těchto oblastí se identifikuje seznam kritérií. Kritéria udávají hlavní výstupy, které je třeba posoudit při hodnocení organizace.

Logika modelu je poměrně jednoduchá – vychází z předpokladu, že vynikající výsledky organizace mohou být dosaženy pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a respektu k okolí. Tyto efekty, souhrnně

³⁴ FREHR, Hans-Ulrich. *Total quality management*. 1.vyd. Brno: 1995, s. 131 – 150, VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha: 2007 s. 130 - 136

³⁵ Model výnimčnosti EFQM, dostupné z <http://www.ssk.sk/aktivity/model-vynimocnosti-efqm/> cit. 12.8.2014

označované jako výsledky, jsou však podmíněny precizním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje nejen vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale také propracovaný systém řízení všech zdrojů a budování partnerských vztahů.

Zatímco prvních 5 kritérií (Předpokladů) doporučuje, jak by se mělo v organizaci postupovat, kritéria výsledků ukazují, čeho bylo dosaženo³⁶.

3 Zavádění QM systému

Jestliže se organizace rozhodne zavést do své firemní praxe systém managementu kvality (dále QM), je nezbytné uvědomit si několik skutečností.

V první řadě je třeba provést důkladnou analýzu, kde, kdy a jaká opatření je nutné připravit a provést, protože vše musí probíhat při plném provozu a přitom nesmí vyvolat žádné větší kolize či konflikty, ale musí zároveň probíhat efektivně. Pokud je tato analýza provedena nedůsledně a nedojde k ošetření slabých míst organizace, hrozí nebezpečí, že QM bude zaveden neúplně či nedokonale a nebude tak potřebným způsobem plnit svoji úlohu a dříve či později se zhroutí.

Projekt implementace QM je tak stejně důležitou otázkou jako samotný projekt QM³⁷. Vítek ve své práci uvádí, že v běžném podniku střední velikosti trvá zavedení QM systému minimálně tři roky³⁸.

Překračuje rámec této práce zabývat se problematikou implementace QM podrobněji, pro naše účely postačí zastavit se u problémů, které se při zavádění QM systému typicky vyskytují³⁹:

- vedení organizace nedocení význam a dosah QM systému, myšlenka kvality leží mimo pozornost vedení
- osobou odpovědnou za řízení kvality je jmenován pracovník jinde postradatelný, který nemá potřebné odborné znalosti a předpoklady pro takovou pozici. Jeho autorita v organizaci je nedostatečná.
- příručka QM je bez dalšího převzata z jiné organizace, takže její použitelnost pro vlastní potřeby je problematická

³⁶ Podrobný přehled kritérií Modelu EFQM viz Příloha č. 1

³⁷ VÍTEK, Miloš. Řízení kvality v Evropské unii. 1.vyd. Hradec Králové: 1996. , s. 7

³⁸ VÍTEK, Miloš. Řízení kvality v Evropské unii. 1.vyd. Hradec Králové: 1996., s. 9

³⁹ VÍTEK, Miloš. Řízení kvality v Evropské unii. 1.vyd. Hradec Králové: 1996., s. 11-12

- příručka QM je vypracována „od stolu“, bez dostatečné analýzy současného stavu organizace a bez definování cílového stavu. Nejsou respektovány principy, postupy a metody pro vytvoření, zavedení a provozování QM systému
- nedostatek informací, nedostatečné školení
- na nezbytná průvodní opatření nejsou zajištěny potřebné prostředky.

Obecně můžeme říci, že mnoho problémů vyplývá z byrokratického přístupu k řešení problémů, který je navíc umocněn nedostatečným vymezením kompetencí jednotlivých pracovníků. Dále potíže nastávají, když je QM systém vytvářen izolovaně, bez návaznosti na život organizace. Přitom je naprosto nezbytné, aby se QM systém stal organickou součástí firmy.

Ovšem ani ve chvíli, kdy je systém QM úspěšně zaveden, nebezpečí nemizí. I zaběhnutému systému je totiž třeba věnovat pozornost, jinak postupně zastará a přestane svoji funkci plnit.

4 Kvalita v sociálních službách

Jestliže vedle sebe postavíme statě, které pojednávají o systémech řízení kvality v komerční sféře a statě, které pojednávají o kvalitě sociálních služeb, zjistíme, že každá z těchto oblastí je pojata zcela jinak.

Texty z oblasti sociálních služeb totiž popisují, CO je kvalitní sociální služba, jinými slovy, definují znaky kvalitního produktu⁴⁰.

Naproti tomu texty z oblasti QMS popisují, JAK kvalitní produkt vyrobit, definují tedy znaky procesu vzniku kvalitního produktu, u něhož se předpokládá, že jeho podoba je známá.

V následující části naší práce se tedy pokusíme tato dvě hlediska nějak propojit, abychom se dokázali na situaci v sociálních službách podívat v kontextu výše popisovaných systémů řízení kvality, aniž bychom ovšem spustili ze zřetele, že sociální služby ve srovnání se službami v komerční sféře vykazují některá zásadní specifika.

4.1. Orientace na zákazníka

V oblasti, kterou v systému TQM věnujeme otázkám orientace na zákazníka, považujeme oproti komerční sféře za specifickou skutečnost, že v rámci sociálních služeb neexistuje pouze diáda poskytovatel – klient, ale do jejich vztahu vstupuje ještě donátor.

Ačkoli tak v centru pozornosti stále stojí naplnění potřeb zákazníka a jeho spokojenost, situace se komplikuje tím, že na jedné straně má klient potřebu, poskytovatel sociální služby mu ji může naplnit, ale celé to financuje třetí subjekt, který do situace rovněž vnáší své zájmy a potřeby.

Navíc v této oblasti pracujeme s faktem, že nejdeme pouze směrem, že poptávka vytváří nabídku, ale může tomu být i naopak. Na místě je pak otázka, kdo co chce a kdo co „skutečně“ potřebuje⁴¹

Baštecká tak ve své práci popisuje „*trojúhelník potřeb a požadavků, představ o pomoci a možnostech ji poskytnout*“:

- *Zákazník potřebuje službu: někdy potřebu sám nepocituje, více ji pocituje stát – např. v případě drogově závislých*

⁴⁰ Výmluvný je v tomto směru např. soubor článků na webu MPSV v sekci „Kvalita sociálních služeb – standardy, podpora“ viz <http://www.mpsv.cz/cs/5962>

⁴¹ BAŠTECKÁ, Bohumila a Petr GOLDMANN. *Základy klinické psychologie*. vyd. 1. Praha: 2001, s. 326

- *Poskytovatel služby má – nejlépe na důkazech založenou – představu o účinné pomoci, která by odpovídala uživatelovým potřebám*
- *Stát má omezené finanční možnosti; hlídá proto, zda klient skutečně službu potřebuje a jestli poskytovatel skutečně poskytuje co nejúčinnější službu za co nejvýhodnější cenu.*⁴²

Nutnost vybalancovat tyto často protichůdné zájmy se jeví jako značně komplikovaná. Pokud však na tuto situaci nahlédneme v duchu výše popisovaných systémů řízení jakosti, ukáže se, že se vlastně stále jedná o vztah dodavatel – zákazník. Pouze zde má dodavatel, tedy poskytovatel sociální služby, pozici těžší v tom, že musí naráz uspokojit hned dva zákazníky najednou – klienta a donátora.

Dále se domníváme, že by zde bylo dobré pracovat nejen s termínem „potřeba“, ale také s termínem „očekávání“. Jestliže totiž máme omezené prostředky v tom, jak naplňovat potřeby zákazníků – (které navíc mohou být v případě uživatelů služeb generovány samotnou nabídkou sociálních služeb a jsou tedy v tomto kontextu principiálně neomezené), nejsme nijak limitováni v tom, abychom zajistili, že očekávání zákazníků budou s těmito možnostmi v souladu.

To bez pochyby klade nemalé požadavky na poskytovatele služby, především na jeho schopnost správně komunikovat své cíle, schopnosti a možnosti tak, aby očekávání zákazníků vůči němu byla reálná.

Dalším velmi významným specifikem v oblasti sociálních služeb je nerovnoprávný vztah mezi zákazníkem (uživatel sociální služby) a dodavatelem (poskytovatelem sociální služby). V komerční sféře stojí na jedné straně dodavatel, který disponuje nějakým produktem a na druhé straně zákazník, který má peníze a rozhoduje se, zda je pro něj daný produkt do té míry hodnotný a užitečný, že za něj své peníze vydá. V sociálních službách však tento vzorec neplatí. Jak již bylo řečeno, finanční prostředky ve valné většině případů nepocházejí od klienta, takže ten nemůže tuto „páku“ vůči dodavateli použít. Znevýhodněné postavení, v němž se klient vůči sociálnímu pracovníkovi nachází, však primárně vychází z klientovy aktuální životní situace a existuje zde známé riziko, že pracovník při své práci nebude reagovat na skutečné potřeby klienta, ale vědomě či nevědomě zneužije své

⁴² BAŠTECKÁ, Bohumila a Petr GOLDMANN. *Základy klinické psychologie*. vyd. 1. Praha: 2001, s. 326

mocenské pozice a autority k manipulaci a realizaci vlastní představy o tom, co je pro klienta nejlepší.

Pokud tedy organizace v rámci řízení kvality usiluje o kvalitu v principu orientace na zákazníka, musí probíhající procesy nastavit tak, aby toto riziko pokud možno eliminovala.

4.2. Účast všech

Jak jsme viděli v předchozích pasážích, v tomto bodě je v rámci systémů řízení kvality zdůrazňována nutnost motivovanosti všech pracovníků organizace. Domníváme se, že je na tomto místě nutné rozlišit mezi motivovaností pracovníků odvádět kvalitní práci a motivovaností podílet se na nějakém systému řízení kvality.

Co se týká motivovanosti pracovníků angažovaně odvádět kvalitní práci, má v tomto směru oblast pomáhajících profesí vůči komerční sféře jednoznačně výhodu už v tom, že práci v těchto oborech si volí lidé s určitým osobnostním nastavením. Tito lidé vyhledávají uplatnění v sociální práci, protože chtějí pomáhat, jejich motivovanost je tedy integrální součástí samotné volby oboru⁴³.

V citovaných manažerských příručkách bylo na mnoha místech uvedeno, že cílem přístupu orientovaného na zákazníky je v konečném důsledku navázání oboustranně výhodného vztahu mezi dodavatelem a klientem. Prosadit toto v komerční sféře vyžaduje nemalé manažerské umění. V tom mají vedoucí pracovníci v sociálních službách jistou výhodu, protože sociální služby jsou již ze své podstaty na vztazích postaveny.

Pozornost z hlediska kvality je tedy nutné zaměřit nikoli na to, aby nějaký vztah vůbec vznikl, ale aby jeho podoba byla účelná a v souladu s etickými principy sociální práce.

Když jsme uvedli, že obor sociální práce stojí na vztazích, měli jsme na mysli nejen vztahy s klienty, ale také vztahy v samotném pracovním týmu.

Toto zaměření na vztahy a pomáhání potřebným se zásadně promítá do motivátorů, které jsou značně odlišné od komerčních oborů. Obecně platí, že zde převažují vnitřní stimulanty - přání životního smyslu a seberealizace, které může být rozhodujícím způsobem uspokojováno v zaměstnání, které umožňuje za určitých podmínek uplatňování schopností,

⁴³ TICHÁ, Michaela. *Pracovní motivace v sociálních službách*. Praha, 2012., s. 36 - 42

tvořivosti a psychický růst. Oproti tomu vnější stimulanty, např. finanční ohodnocení hrají menší roli⁴⁴.

To však rozhodně neznamená, že když jsou sociální pracovníci k práci motivováni takřikajíc sami o sobě, již u nich s motivací není třeba průběžně pracovat, naopak. Manažerské zvládnutí této problematiky se jeví jako jeden ze základů stability pracovního týmu a potažmo i úspěchu celé organizace⁴⁵.

Vhodnou prací s motivací a motivátory tak lze např. účinně předcházet syndromu vyhoření, přičemž samozřejmě platí, že je vyloučeno, aby pracovník, který tímto syndromem trpí, odváděl kvalitní výkon⁴⁶.

V čem se ale komerční a nekomerční sféra nijak neliší, je nutnost obeznámení a zapojení všech pracovníků do systému řízení kvality. Pracovník může být sebevíce motivován k odvedení kvalitního výkonu, pokud však nepřijme za své způsob vedení procesů, které k takovému výkonu vedou, nemůžeme o úspěšném řízení kvality hovořit. Je nutné pracovníky seznámit s celým kontextem řízení kvality, jakého cíle má být v tomto směru dosaženo a proč vedení zvolilo právě tu či onu cestu k tomuto cíli. Pracovníci musí mít sami zájem dodržet formu procesů, které chce vedení v organizaci nastavit. Jen tak např. vytvoření, znalost, dodržování a aktualizace metodik bude funkční a nebude pracovníky vnímáno pouze jako zbytečná administrativní zátěž, která je odvádí od vlastního výkonu práce s klientem.

Pracovníci by měli být svým vedením motivováni k postoji, že nestačí dělat správné věci, ale je třeba dělat správné věci správně, protože to umožní efektivní nakládání se všemi zdroji, kterými organizace disponuje – finančními, materiálovými a především lidskými, což je jistě i v jejich vlastním zájmu.

4.3. Vrcholové vedení

Všechny systémy řízení kvality považují úlohu vrcholového vedení za zcela nezastupitelnou. Na něm leží odpovědnost za strategické plánování, definování poslání, cílů a způsobů, jak těchto cílů dosáhnout. Na jejich osobním příkladu záleží, zda se systém řízení kvality v organizaci úspěšně prosadí nebo ne. Toto bez výjimky platí i pro oblast sociálních služeb.

⁴⁴ TICHÁ, Michaela. *Pracovní motivace v sociálních službách*. Praha, 2012., s. 41 - 42

⁴⁵ V tomto ohledu se rozhodně jeví zajímavé srovnání, které ve své práci přinesla M. Tichá, kde na jedné straně uvádí zjištěné nejvýznamnější motivační faktory sociálních pracovníků a na druhé straně zaměstnanecké výhody, které se v organizacích vyskytují (viz příloha č. 3)

⁴⁶ MATOUŠEK, Oldřich, ed. *Metody a řízení sociální práce*, Praha: 2007, s. 52 - 55

Z tohoto pohledu však narážíme na problém, že většina vedoucích pracovníků organizací poskytujících sociální služby jsou původně řadoví pracovníci, kteří nemají žádné manažerské školení a vzdělání⁴⁷.

Vzhledem k tomu, že sociální práce je tak úzce spjata s mezilidskými vztahy, jsou hendikepy, které z tohoto faktu vyplývají, do určité míry kompenzovány osobností těchto vedoucích pracovníků. Jejich manažerské působení vychází z jejich přirozené autority, zkušeností, inteligence a rozhledu, takže intuitivně dokážou vést pracovní tým, pracovat s motivací svých podřízených i plánovat strategický rozvoj své organizace.

Deficit teoretických manažerských znalostí a dovedností tak není vyloženě do očí bijící. Možná to je také důvod, proč velká část zaměstnavatelů nemá potřebu své vedoucí pracovníky v tomto směru systematicky vzdělávat⁴⁸.

Teoretické manažerské vzdělání však vedoucímu pracovníkovi poskytne mnoho užitečných nástrojů, jejichž znalost pak výrazně zvýší efektivitu práce v oblasti přesahující samotné vedení pracovního týmu (strategické plánování, řízení kvality apod.). S lehkým nástinem této problematiky se můžeme setkat v Matouškoví⁴⁹, kde jsou vyjmenovány některé typy analýz, na základě kterých je možné provádět strategické plánování. Ale například o metodách, s nimiž se pracuje v rámci řízení kvality, se v prostoru řízení organizací sociální práce nelze poučit nikde.

Na jednu stranu zde tedy zaznívají proklamace o nutnosti zajistit kvalitu poskytovaných služeb, je zde jistá rámcová povědomost o tom, jak by měl manažer v tomto směru postupovat⁵⁰, ale systematické vzdělání v tomto směru chybí. Jediným systémem, který v oblasti poskytování služeb pracuje s problematikou kvality, tak zůstávají Standardy kvality.

⁴⁷ TICHÁ, Michaela. *Pracovní motivace v sociálních službách*. Praha, 2012., s. 74 - 75

⁴⁸ TICHÁ, Michaela. *Pracovní motivace v sociálních službách*. Praha, 2012., s. 76 - 78

⁴⁹ SUDA, Pavel; KODYMOVÁ, Pavla. Řízení organizace sociální práce a řízení organizací zajišťujících sociální pomoc. In: MATOUŠEK, Oldřich, ed. *Metody a řízení sociální práce*, Praha: 2007, s. 348 – 350 a 353 - 354

⁵⁰ Např. v již citované stati Sudy a Kodymové, s. 354: „...premise kvality poskytovaných služeb, jež s sebou nese pravidelnou povinnost evaluace poskytované služby i zkvalitňování užívané praxe s důrazem na praxi založenou na výzkumu. Klade na manažera požadavek posoudit, zda navržené cíle jsou dobře zakotveny v organizaci a všechny dotyčné osoby jim rozumí a jsou schopny o nich poskytnout informace, zda jsou všechny relevantní osoby ve shodě při jejich naplňování. Pro získání uceleného obrazu instituce je optimální získat hodnocení poskytované služby i spolupráce z hlediska dalších spolupracujících služeb v síti“.

Pokud se tedy vrátíme k roli vrcholového vedení v organizaci, které by mělo být jako první angažováno v řízení kvality a v tomto směru vlastním příkladem motivovat k tomuž i všechny podřízené pracovníky, zdá se, že v prostředí sociálních služeb by jako první krok bylo třeba u vrcholového vedení organizace provést základní školení o tom, že vůbec nějaké systémy řízení kvality existují a jaká je jejich funkce. Jestli je tomu skutečně tak, bude jednou z otázek výzkumné části této práce.

Na tomto místě se zastavíme ještě u jednoho specifického aspektu role vedoucích pracovníků v organizacích sociálních služeb. A to je vědomí rizika příliš direktivní role manažera⁵¹:

„ *Příliš direktivní role manažera sociálních služeb má tyto důsledky:*

- *manažerské vymezení sociální práce a sociálních služeb. Manažeři vymezují obsah praxe sociální práce v souladu s legislativními a politickým požadavky (vymezují postupy, koordinují pracovníky, kontrolují zdroje) a zvyšují svou kontrolu tak, že omezují kompetence profesionálů*
- *manažerské rozhodování o zařazení sociálních pracovníků a požadavcích na vzdělání v organizacích sociálních služeb, které nerespektuje dispozice pracovníků ani potřeby klientů*
- *zavádění byrokratické formy organizace, která umožní lepší kontrolu práce i pracovníků a upřednostňuje dobře vedenou agendu na úkor přímé práce s klienty, přičemž omezuje autonomní rozhodování pracovníků o vlastní práci.“*

Z tohoto hlediska tak lze konstatovat, že jedním z aspektů řízení kvality v rámci sociální práce a role vrcholového vedení v něm je také to, že vedoucí pracovník musí citlivě balancovat mezi nutností stanovit v organizaci pravidla a trvat na jejich dodržování a mezi nutností flexibilně reagovat na individuální situace, které jsou v rámci poskytování služeb řešeny.

Za zamyšlení by pak asi také stála otázka, do jaké míry je tendence k direktivnímu vedení organizace ve skutečnosti projevem neošetřeného syndromu vyhoření.

⁵¹ SUDA, Pavel; KODYMOVÁ, Pavla. Řízení organizace sociální práce a řízení organizací zajišťujících sociální pomoc. In: MATOUŠEK, Oldřich, ed. *Metody a řízení sociální práce*, Praha: 2007, s. 355

5 Standardy kvality v sociálních službách

Popisu a výkladu jednotlivých Standardů kvality sociálních služeb, jak jsou uvedeny ve vyhlášce č.505/2006 Sb., je v literatuře věnována poměrně rozsáhlá pozornost⁵².

Na tomto místě bychom se proto rádi zastavili pouze u některých aspektů standardizace poskytování sociálních služeb a u Standardů samotných.

5.1. Proces standardizace a Standardy kvality sociálních služeb

Jakmile se v rámci pomáhajících profesí začne hovořit o standardizaci, obvykle se jedním dechem dodávají i rizika takového procesu⁵³. Panuje obava, že převáží forma nad podstatou, že do popředí se dostane snaha o dodržování pravidel a postupů a jedinečnost pomáhající profese založená na individuálním přístupu a vztazích se vytratí nebo přinejmenším oslabí.

Domníváme se, že tyto obavy mohou být do jisté míry oprávněné. Jednak již samotná existence nějaké organizace, která se řídí určitými pravidly, v sobě toto riziko nese⁵⁴, a to se dále zvyšuje, je-li organizace hierarchicky uspořádaná.

Je ovšem otázka, kolik u nás vůbec existuje organizací poskytujících sociální služby, které by byly natolik hierarchizované, aby u nich bylo toto riziko významné. Spíše se domníváme, že tlak na přesné dodržování pravidel a vnášení byrokratických prvků do řízení organizace může přicházet ze strany zřizovatelů a především v rámci inspekci sociálních služeb. I tento aspekt bude předmětem našeho výzkumu.

Také prověříme otázku, zda vědomí tohoto rizika nemůže pramenit i faktu, že Standardy mohou nepochybně být nástrojem řízení kvality organizace, ale samy o sobě systémem QM nejsou, protože postrádají širší kontext, který nacházíme jak u systému norem ISO, tak především u systému TQM a Modelu EFQM.

Ačkoli se tedy můžeme setkat s názorem, že Standardy vycházejí z Modelu EFQM⁵⁵, již z prostého porovnání hodnotících kritérií je zřejmé, že principy Standardů vycházejí mnohem více z filozofie norem ISO 9000, především z již citovaného principu, že ke kvalitě celku lze dojít definováním kvality prvků⁵⁶. I v tomto srovnání je však jasné, že Standardy můžeme poměřit pouze s normou ISO 9001, která obsahuje hodnotící kritéria, ale paralelu s ostatními

⁵² ČÁMSKÝ, Pavel a kol. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Vyd.1. Praha: Portál, 2011, s. 73 – 223, seriál v časopise Sociální práce od čísla 2/2007 do 4/2009

⁵³ BAŠTECKÁ, Bohumila a Petr GOLDMANN. *Základy klinické psychologie*. vyd. 1. Praha: 2001 s. 323 – 324

⁵⁴ KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: 2007, s. 47 - 53

⁵⁵ BEDNÁŘ, Martin. Úvod do standardů kvality sociálních služeb, *Sociální práce 2/2007*, s. 58

⁵⁶ BAŠTECKÁ, Bohumila a Petr GOLDMANN. *Základy klinické psychologie*. vyd. 1. Praha: 2001 s. 325

normami ISO bychom hledali marně. Přitom teprve při uplatnění celého systému těchto norem lze očekávat funkční výsledek.

Pokud tedy zredukujeme otázku kvality v sociálních službách pouze na plnění či neplnění kritérií Standardů, je obava z upřednostnění pravidel na úkor individuálního přístupu v sociální práci na místě.

Domníváme se však, že při plnění kritérií Standardů dochází v organizacích k jinému procesu, a sice že ne vlastní sociální práce, ale naopak plnění nároků Standardů je prováděno formálně a bez propojení se skutečnou praxí v organizaci. Důkazem o tom nám mohou být nejčastěji se vyskytující pochybení zjištěná v rámci inspekcí sociálních služeb⁵⁷:

- není shoda mezi poskytovanou praxí a metodickými postupy k poskytování a průběhu služby
- poskytovatel nemá dostatečně popsáno, jakým způsobem je služba poskytována
- poskytovatel má dobře zpracovány metodické postupy, ty se však liší od skutečně poskytované sociální služby
- pracovní postupy (metodiky) jsou chaotické, nepřehledné, nepropojené, různé informace jsou v nich popisovány různým způsobem
- pracovníci neznají své písemné postupy, nevědí, co obsahují a nevědí, kde mají jaké informace najít
- poskytovatel si najme odborníka (metodika apod.), aby zpracoval metodické materiály a pracovní postupy, ale neseznámí s nimi pracovníky. Pracovní postupy jsou příliš obecné, odborné nebo odtržené od praxe poskytované sociální služby
- pracovníci neumějí „uvést důkazy“ a argumenty pro svou dobrou praxi a metodiky.

Z těchto skutečností pak logicky vyplývá otázka, jaký význam mohou v takových organizacích v kontextu řízení kvality Standardy mít, jakou úlohu mohou plnit.

Za velmi závažnou považujeme také myšlenku, která se objevila již v době, kdy Standardy vznikaly, v materiálu zpracovaném Národním vzdělávacím fondem v červnu 2002⁵⁸:

„Přitom jsme si vědomi odlišné funkce tzv. základních standardů jakožto předpokladů pro akreditaci na straně jedné a metodiky hodnocení kvality služeb, která je především

⁵⁷ ČÁMSKÝ, Pavel a kol. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Vyd.1. Praha: Portál, 2011, s. 66

⁵⁸ *Hodnocení kvality služeb poskytovaných v komplexu služeb poradenství*, Národní vzdělávací fond, 2002, s. 4, dostupné on-line na http://www.cekas.cz/sites/default/files/u6/poradenstvi_metodika.pdf (cit. 15.8.2014)

nástrojem rozvoje služby, na straně druhé. Domníváme se, že kdyby existovaly pouze základní standardy, mohly by v některých případech paradoxně rozvoj sociálních služeb brzdit: mohly by se stát nástrojem obrany vůči všem požadavkům, které jimi definované minimum přesahují, a to tím spíše, že nepochybně bude tendence zakotvit v nich snadno zjištělná kritéria (např. prostorové podmínky či písemně zpracované postupy) na úkor hůře uchopitelných, nicméně podstatných indikátorů kvality, která můžeme zjistit jen studiem případů poskytování služby jednotlivým uživatelům.“

Dnes, 12 let po zpracování tohoto materiálu, jsou Standardy součástí každodenní praxe. Nástroje, které by mohly sloužit k rozvoji služby, by pak mohly představovat druhové standardy kvality sociálních služeb.

5.2. Druhové standardy kvality

Pracovní skupina pro tvorbu „Metodiky druhových standardů kvality sociálních služeb“ působila na MPSV v 1. pol. r. 2007 v rámci projektu spolufinancovaného ESF. Podle ní by druhové standardy měly být jedním z nástrojů řízení kvality sociálních služeb a měly by se vztahovat vždy k jednomu druhu či poddruhu sociální služby, přičemž základní standardy jsou jim nadřazené.

Druhové standardy specifikují společné, konkrétní a detailní principy poskytování daného druhu sociální služby, popisují dobrou praxi v daném druhu sociální služby. Hodnocení probíhá na základě certifikací odborné způsobilosti a následných inspekcí.

Systém by měl být garantován MPSV, krajskými úřady, městskými úřady nebo asociacemi. Jsou nepovinné, pokud by je nevyžadovala jako podmínku členství určitá asociace⁵⁹.

Příkladem mohou být například Standardy kvality občanských poraden AOP⁶⁰.

⁵⁹ ČÁMSKÝ, Pavel a kol. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Vyd.1. Praha: Portál, 2011 s. 51 - 56

⁶⁰ http://www.obcanskeporadny.cz/images/stories/Ke_stazeni-verejne/Materialy_ke_kontrola/standardy_kvality_obcanskych_poraden_aop_21_9_05.doc (cit. 15.8.2014)

6 Audity a inspekce

V každé oblasti managementu je otázka kontroly důležitá a pro řízení kvality to platí dvojnásob. Proto i v systémech řízení kvality je tomuto věnován značný prostor, kde je popsána problematika auditů včetně metodologie a nezapomíná se ani na popis žádoucích vlastností auditora⁶¹. V systému norem ISO existuje samostatná norma ISO 19 011.

K osobě auditora pak můžeme nalézt toto doporučení⁶²: „*Je velmi důležité, aby auditor, chce-li mít autoritu, znal vztahy mezi prověřovanými a souvisejícími procesy a typ a uspořádání dokumentace. Konkrétně to znamená, že strojírenskou výrobu by měl prověřovat strojař, chemické procesy chemik...*“

6.1. Inspekce kvality sociálních služeb

Poskytovatelé sociálních služeb registrovaní dle zákona 108/2006 Sb. podléhají státní kontrole. Novelou tohoto zákona a vyhlášky č. 505/2006 Sb. došlo od 1. 1. 2012 k významným změnám v oblasti inspekce poskytování sociálních služeb⁶³. Od 15. 2. 2012 je v účinnosti nový metodický pokyn k provádění inspekce poskytování sociálních služeb, který vychází ze změn v uvedených právních předpisech a upravuje předmět inspekce, typy inspekcí, personální zajištění inspekcí, plánování inspekcí, průběh inspekce a vydává v platnost nové formuláře dokumentující inspekční činnost.

Registrace poskytovatelů sociálních služeb zůstává i nadále v kompetenci krajských úřadů, které jako registrující orgány také kontrolují plnění podmínek stanovených pro registraci. Samotnou inspekci převzaly od MPSV a krajských úřadů krajské pobočky Úřadu práce ČR.

Inspekční tým

Inspekci provádí inspekční tým, který tvoří nejméně 3 členové, jde-li o inspekci pobytových sociálních služeb, a nejméně 2 členové v ostatních případech. Alespoň 1 člen inspekčního týmu musí být zaměstnancem příslušné krajské pobočky úřadu práce. Kraj může do

⁶¹ NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 1. vyd. Praha, 2002, s. 176 – 197, Norma ČSN EN ISO 19 011 – Směrnice pro auditování systému managementu

⁶² NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 1. vyd. Praha, 2002, s. 193; Tuto poznámku považujeme za důležitou především v kontextu provádění inspekcí kvality sociálních služeb.

⁶³ CHLÁPKOVÁ, Martina. *Systém kontroly kvality, příprava organizace na inspekci kvality sociálních služeb*. Výukový materiál k projektu „Podpora celoživotního vzdělávání pracovníků poskytovatelů sociálních služeb v Jihomoravském kraji“. CZ.1.04/3.1.00/05.00050. dostupné on-line http://www.pomahamekvalite.cz/files/file/elearning/6%20modul/!skripta%203_lekce.pdf (cit. 15.8.2014), informace jednotlivých krajských poboček ÚP o inspekci kvality sociálních služeb na portále MPSV: Královéhradecký kraj: http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/hkk/informace_z_useku_up/inspekce_socialnich_sluzeb, Ústecký kraj: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/ulk/inspekce_poskytovani_socialnich_sluzeb (cit. 15.8.2014)

inspekčního týmu vyslat svého zaměstnance. Žádný inspektor nesmí být v pracovněprávním ani obdobném vztahu k žádnému z poskytovatelů sociálních služeb v kraji, v němž vykonává inspekci.

V zájmu odborného posouzení věci mohou být k účasti na inspekci přizváni specializovaní odborníci. Přizvaný odborník nesmí být podjatý vůči poskytovateli sociálních služeb, u kterého je prováděna inspekce. Poskytovatel sociálních služeb, u kterého je prováděna inspekce, je povinen umožnit přizvanému odborníkovi, aby se podílel na provádění inspekce.

Určité rozpaky však vzbuzuje fakt, že inspekce začali od roku 2012 provádět i pracovníci, kteří v oboru posuzování kvality sociálních služeb (a někdy ani v sociálních službách samotných) dosud nikdy nepracovali a nejsou k tomu ani proškoleni. Proto je možné předpokládat, že výsledky předchozího hodnocení inspekčních orgánů (tzn. inspekčních zjištění učiněných před 1. 1. 2012) nemusí být kompatibilní s postoji, názory a hodnocením stávajících inspekčních orgánů⁶⁴. Ale vzhledem k tomu, že se nám nepodařilo získat z dostupných zdrojů informace, jaká je v tomto směru situace v současné chvíli, bude i toto předmětem našeho zájmu ve výzkumné části práce.

Předmět inspekce

Předmětem inspekce je:

- plnění povinností poskytovatelů sociálních služeb stanovených v § 88 a § 89 Zákona o SS
- kvalita poskytovaných sociálních služeb ověřovaná v souladu s § 99 ZSS pomocí standardů kvality sociálních služeb ve znění přílohy č. 2 prováděcí vyhlášky k SS
- posouzení, zda smlouva o poskytování sociální služby obsahuje náležitosti smlouvy podle § 91, odst. 2 Zákona o SS. Pokud poskytovatel uzavře smlouvu o poskytnutí sociální služby, která neobsahuje náležitosti smlouvy podle § 91 odst. 2 zákona o sociálních službách, dopouští se správního deliktu a uloží se mu pokuta do 20.000 Kč. Členové inspekčního týmu jsou povinni v případě zjištěných nedostatků v obsahu smlouvy nebo výši úhrady za služby informovat osobu, která uzavřela smlouvu o poskytnutí sociální služby nebo zákonného zástupce.

⁶⁴ Některé důležité změny v provádění inspekci kvality sociálních služeb – viz zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláška č. 505/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění, bez dalších specifikací, dostupné on-line na http://www.cpkp.cz/standards/documents/praxe/inspekce_2012.pdf (cit. 15.8.2014)

- posouzení, zda je výše úhrady sjednána v rámci výše úhrady stanovené v § 73 - 77 ZSS.

Předmět inspekce může být zúžen, ale šíře předmětu inspekce nesmí jít nad zákonem stanovený rámec uvedený výše.

Zrušuje se hodnocení plnění standardů kvality sociálních služeb na základě celkového dosaženého počtu bodů při inspekci poskytování sociálních služeb (tj. poskytovatel splňuje standardy kvality sociálních služeb výborně/dobře/částečně nebo nesplňuje). Nebude tedy možné po inspekci konstatovat, zda poskytovatel splňuje standardy kvality sociálních služeb či nikoliv. Hodnocení zůstává pouze u jednotlivých kritérií, bodová stupnice je 0 – 3 body.

U všech kritérií se také zrušuje rozdělení na zásadní a nezásadní.

Ustanovení o dalším vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách jsou novelou zákona rozšířena o doplňující ustanovení, mj. se nově povinnost zabezpečení dalšího vzdělávání nevztahuje na zaměstnance ve zkušební době, je zohledněna nepřítomnost v práci v rozsahu delším než jeden kalendářní měsíc, jsou podrobněji specifikovány formy dalšího vzdělávání aj.

Typy inspekci

ZÁKLADNÍ inspekce – předmět kontroly má v tomto případě zúžený rozsah, což znamená, že na rozdíl od předchozího období, kdy se kontrolovalo naplnění požadavků všech kritérií všech standardů kvality (a poskytovatel tak získal zpětnou vazbu ke kvalitě svých postupů v procedurální, personální i provozní oblasti), v současnosti vybírá inspekční tým ke kontrole pouze několik standardů. Jejich výběr se určuje na základě písemné dokumentace týkající se pravidel a postupů pro poskytování kontrolované sociální služby, informací získaných v průběhu místního šetření, příp. vychází z podnětů a stížností na kvalitu poskytované sociální služby. O rozsahu předmětu kontroly je poskytovatel informován v průběhu místního šetření.

V případě zjištění nedostatků při inspekci mohou být poskytovateli kontrolované služby uložena opatření k odstranění těchto nedostatků a případně bude naplánována hloubková inspekce.

HLOUBKOVÁ inspekce – je prováděna v plném rozsahu předmětu kontroly v případech, kdy jsou v rámci základní inspekce zjištěny závažné nedostatky v poskytování sociální služby a je třeba provést komplexní kontrolu sociální služby.

NÁSLEDNÁ inspekce – předmětem inspekce je kontrola splnění uložených opatření k odstranění nedostatků zjištěných při základní nebo hloubkové inspekci.

Reflexe inspekci po jejich změně 1. 1. 2012

Časopis Sociální služby přinesl v průběhu roku 2013 několik článků, které reagovaly na změny v provádění inspekci v r. 2012. V březnovém čísle to byl ucelený materiál, kde se v jednotlivých příspěvcích k tehdy rok trvající praxi provádění inspekci pod hlavičkou Úřadu práce vyjádřili zástupci poskytovatelů sociálních služeb, Úřadu práce i samotní inspektoři⁶⁵.

Ze strany subjektů, které inspekce vykonávaly, byla konstatována nelehká situace po přenesení této agendy z krajských úřadů na úřad práce zvláště v oblasti nedostatku zkušených inspektorů, limitovaných možností angažování externích poradců atd. a snaha se s těmito potížemi co nejlépe vyrovnat⁶⁶. Pozitivně byl hodnocen především projekt MPSV „Inovace kvality sociálních služeb“, jehož součástí je také vzdělávání inspektorů kvality sociálních služeb⁶⁷.

Ze strany poskytovatelů sociálních služeb, kteří inspekci prošli, naproti tomu zazněla velká kritika. Inspekce byly vnímány jako nekonceptní, inspektoři jako nekompetentní, celková atmosféra byla stresující, postrádající respekt. Velmi negativně byla vnímána skutečnost, že námitky vůči inspekci vznesené, byly vypořádávány tímž subjektem, který zpracovával původní inspekční zprávu⁶⁸.

Podobně vyznělo také stanovisko pracovní skupiny Rady vlády pro seniory, která se inspekcemi zabývala. Kromě toho, že se zde opakují námitky uvedené výše, jsou konstatovány ještě další problematické momenty, kdy inspektoři do hodnocení promítají svá subjektivní stanoviska (např. posláním, které má organizace zpracované, je „příliš dlouhé“, „krátké“ nebo se zkrátka inspektorům „nelíbí“). Téměř šokující je skutečnost, že se vyskytl inspekční tým, který se otevřeně odmítl řídit metodickým pokynem k provádění inspekci kvality sociálních služeb⁶⁹.

⁶⁵ Inspekce v roce 2012: střet očekávání a reality. *Sociální služby*. 2013, roč. 15, č. 3, s. 16-21. ISSN 1803-7348.

⁶⁶ Inspekce v roce 2012: střet očekávání a reality. *Sociální služby*. 2013, roč. 15, č. 3, s. 16 - 18

⁶⁷ Inspekce v roce 2012: střet očekávání a reality. *Sociální služby*. 2013, roč. 15, č. 3, s. 17 - 18

⁶⁸ Inspekce v roce 2012: střet očekávání a reality. *Sociální služby*. 2013, roč. 15, č. 3, s. 19 - 21

⁶⁹ KAŠPÁREK, Zdeněk. Pracovní skupina Rady vlády pro seniory se zabývala stavem inspekci sociálních služeb. *Sociální služby*. 2013, roč. 15, č. 6, s. 39. ISSN 1803-7348.

Všechny tyto uvedené skutečnosti vzbudily naši velkou pozornost, proto jsme se rozhodli se této problematice v rámci prováděného výzkumu věnovat se zvýšenou péčí a zjistit, zda tato nepříznivá situace trvá i o další rok později, tj. v r. 2014, kdy bylo výzkumné šetření provedeno.

EMPIRICKÁ ČÁST

7 Příprava a realizace výzkumného šetření

V této části bakalářské práce chceme propojit poznatky z předchozí části s provedeným výzkumem. Obsahem této kapitoly tedy bude příprava výzkumného šetření, formulace hlavního a dílčích cílů a jejich transformace do tazatelských otázek. Dále bude blíže vysvětleno, proč byla zvolena daná výzkumná strategie a metoda. Poslední část pak bude zaměřena na popis průběhu sběru dat, výzkumného vzorku a rizika výzkumu, která z toho plynou.

7.1. Formulace hlavního a dílčích cílů

Hlavním cílem je zjistit fungování Standardů kvality sociálních služeb v životě organizací jednak v kontextu systémů řízení kvality, které jsou aplikovány v podnikatelské sféře, a jednak v kontextu otázek pravidel a hranic obecně.

K dosažení hlavního cíle byly definovány následující čtyři dílčí cíle:

- 1) zjistit, jaké je pojetí kvality obecně a jak je pojato řízení kvality v organizaci
- 2) zjistit, jak organizace vnímají Standardy ve vztahu ke své práci
- 3) zjistit, jak je v organizacích vnímána otázka nastavení pravidel a hranic
- 4) zjistit, jakým způsobem je v organizacích prověřována kvalita, a to jednak uvnitř organizace samotné (sebehodnocení) a jednak zvenčí (zvenčí), a jak jsou tyto audity vnímány.

7.2. Transformace dílčích cílů do tazatelských otázek

Tabulka 1: Transformace dílčích cílů do tazatelských otázek

Hlavní cíl	Dílčí cíle	Tazatelské otázky
Zjistit fungování Standardů kvality sociálních služeb v životě organizací jednak v kontextu systémů řízení kvality, které jsou aplikovány v podnikatelské sféře, a jednak v kontextu otázek pravidel a hranic obecně.	DC 1: Zjistit, jaké je pojetí kvality obecně a jak je pojato řízení kvality v organizaci	TO 1: Jak byste definovali kvalitu ve vztahu k vaší práci? TO 2: Jakým způsobem pojmáte řízení kvality ve vaší organizaci? TO 3: Prošli jste nějakým teoretickým manažerským vzděláním? Chtěli byste? Je/bylo to k něčemu? Seznámili jste se s nějakými systémy řízení kvality? TO 4: Jak vnímáte zásadu "neustálé zlepšování", kterou systémy řízení kvality přinášejí, ve vztahu k vaší organizaci?
	DC 2: Zjistit, jak organizace vnímají Standardy ve vztahu ke své práci	TO 5: Co pro vaši organizaci představuje existence Standardů? TO 6: Vznikají nějaké kolizní situace kvůli Standardům mezi vámi a vašimi podřízenými? TO 7: Jak vnímají Standardy vaši pracovníci? TO 8: Pokud se řídíte ještě nějakými pravidly (druhé standardy apod.), jak vnímáte tuto interakci?
	DC 3: Zjistit, jak je v organizacích vnímána otázka nastavení pravidel a hranic	TO 9: Jak vnímáte dichotomii nutnost pravidel/hranic vs. nutnost flexibilně reagovat na individuální potřeby klientů? TO 10: Jak vnímáte otázky pravidel a hranic ve vztahu vaše organizace - zřizovatel? TO 11: Jak vnímáte dilema ochrana organizace vs. pomoc klientovi?
	DC 4: Zjistit, jakým způsobem je v organizacích prověřována kvalita, a to jednak uvnitř organizace samotné (sebehodnocení) a jednak zvenčí (zvenčí), a jak jsou tyto audity vnímány	TO 12: Jakým způsobem prověřujete kvalitu v rámci vaší organizace? (podotázka - máte nastavený nějaký systém sebehodnocení?) TO 13: Jak vnímáte inspekce kvality SS a jejich změnu po 1. 1. 2012?

7.3. Druh výzkumu

Pro zpracování výzkumné části práce byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie, protože se pro dosažení hlavního výzkumného cíle jeví jako optimální, a to z následujících důvodů. Zkoumané jevy nejsou vyhodnocovány statisticky, nejsou zjišťovány jejich počty atd., aby pro jejich vyhodnocení bylo vhodné využít strategii či přístup kvantitativní, ale soustředíme se na popis těchto jevů, zkoumáme jejich povahu, vztahy mezi nimi a to, jak jsou ze strany jednotlivých respondentů vnímány.

Našemu účelu tak velmi dobře odpovídá definice kvalitativního výzkumu, jak ji předkládá ve své práci M. Miovský: „*Kvalitativní přístup je v psychologických vědách přístupem využívajícím principů jedinečnosti a neopakovatelnosti, kontextuálnosti, procesuálnosti a dynamiky.*“ „*Pro popis, analýzu a interpretaci nekvantifikovaných či nekvantifikovatelných vlastností zkoumaných psychologických fenoménů naší vnitřní a vnější reality využívá kvalitativních metod*“⁷⁰.

Miovský se sice soustředí na výzkum v oboru psychologie, domníváme se však, že jeho závěry jsou plně přenositelné i do našeho výzkumu.

Fenomény, na které se při výzkumu soustředíme, jsou jedinečné a neopakovatelné především v tom smyslu, že je lidé mohou vnímat v různých kvalitách a rovinách, tudíž velmi odlišně. S tím souvisí zmíněný princip kontextuálnosti, tedy skutečnost, že mnoho fenoménů se váže pouze na určitý kontext (např. časový nebo místní). Princip procesuálnosti a dynamiky zase odkazuje na změny, které se se zkoumaným fenoménem dějí v čase. Každý fenomén vzniká, rozvíjí se a zaniká, ale tento proces je dynamicky proměnlivý⁷¹.

Za pozornost stojí rovněž vztahování kvantitativního přístupu k pozitivistickému vědeckému paradigmatu a kvalitativního přístupu k fenomenologickému paradigmatu, jak s ním přichází Giorgi. Zatímco tedy kvantitativní výzkum v duchu pozitivismu objevuje realitu, která je objektivně daná, nezávislá na pozorovateli, kvalitativní přístup sice tuto objektivní realitu nepopírá, ale je si vědom toho, že možnosti tuto realitu poznat jsou limitované a proces poznávání je tak spíše interpretací reality⁷².

⁷⁰ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: 2006, s. 18

⁷¹ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: 2006, s. 18

⁷² MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: 2006, s. 20

7.4. Zvolené výzkumné metody

První zvolenou metodou, která byla použita především při zpracování teoretické části této práce, byla **analýza dokumentů**. Účelem této metody je zpracovat materiál, který obvykle není vytvořen přímo výzkumníkem, výzkumník ho však vybírá, selektuje a různě upravuje. Samotná metoda by se dala charakterizovat jako „intenzivní rozbor a analýza dokumentu, který je ve své jedinečnosti co nejobsáhleji objasňován a interpretován“⁷³. V rámci našeho výzkumu byly těmito analyzovanými dokumenty především knihy, odborné časopisy, dále normy systému ISO, právní předpisy, zejména vyhláška č. 505/2006 Sb. k zákonu č. 108/2006 Sb. O sociálních službách, která obsahuje Standardy kvality sociálních služeb. Takto jsme získali potřebné teoretické poznatky, k nimž jsme mohli následně vztáhnout informace z provedeného výzkumného šetření.

Hlavní použitou výzkumnou metodou pak bylo **polostrukturované interview**, které nejlépe naplňovalo potřebu zjistit postoje a názory respondentů. U tohoto rozhovoru je definované tzv. jádro interview, tedy okruh otázek a témat, které musí tazatel probrat. Jejich pořadí může být volně měněno podle aktuální potřeby.

Na toto jádro se pak nabalují různé doplňující otázky, které téma rozpracovávají do takové hloubky, jak je to účelné s ohledem k cílům výzkumu a délku rozhovoru. Dále můžeme od respondenta žádat upřesnění případně vysvětlení odpovědí, abychom si ověřili, že jsme je správně pochopili a interpretovali⁷⁴.

Kladené otázky jsou zásadně otevřené, aby respondenti nebyli omezováni případným zadaným výčtem odpovědí, mohli sami přemýšlet nad odpovědí a zvýšila se tak možnost, že rozhovor odhalí i dříve netušené souvislosti.

7.5. Popis průběhu sběru dat

Výzkumná data byla získávána metodou polostrukturovaného interview, a to postupně během srpna 2014. Vzhledem k tomu, že předpokládaná délka rozhovoru byla 45 - 60 minut a naším cílem bylo vést tento rozhovor co nejplynuleji, rozhodli jsme využít k záznamu nahrávací zařízení.

Před každým rozhovorem byli účastníci seznámeni s tímto způsobem záznamu rozhovoru a byli požádáni o souhlas. V případě, že by tento souhlas nebyl udělen, měli jsme připraveny

⁷³ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: 2006, s. 98 - 100

⁷⁴ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: 2006, s. 159 - 161

záznamové archy pro písemný záznam odpovědí. Pro žádného z respondentů to však nepředstavovalo problém, proto byla ze všech rozhovorů pořízena zvuková nahrávka.

Pro potřeby tohoto výzkumu byli osloveni vedoucí pracovníci organizací poskytujících odborné sociální poradenství. I s ohledem na jejich pracovní vytížení probíhaly rozhovory vždy v předem domluveném termínu na různých místech. S respondenty jsme se většinou setkávali v prostorách jejich organizací, obvykle v jejich kanceláři, pouze v jednom případě byl rozhovor veden v kavárně.

V každé z organizací jsme hovořili vždy pouze s jedním pracovníkem.

Jak již bylo řečeno, rozhovory byly vždy dohodnuty předem. Uvažovaní respondenti byli kontaktováni telefonicky, kdy jim byla předložena stručná charakteristika práce, k níž se rozhovor váže a zároveň byla stanovena přibližná délka rozhovoru na 45 - 60 minut. Předpokládali jsme, že s ohledem na počet výzkumných otázek je to dostatečný prostor pro dostatečně hloubkové šetření a zároveň nezatíží oslovené vedoucí pracovníky přes přijatelnou míru. Všechny rozhovory tuto předpokládanou délku dodržely.

Za důležité považujeme také to, že se při uskutečnění výzkumných rozhovorů podařilo vytvořit přátelskou atmosféru, která umožnila získat poměrně otevřené a upřímné odpovědi na výzkumné otázky. Jednotlivé výzkumné otázky byly formulovány poměrně široce, pokud to tedy bylo potřeba, vstupovali jsme do rozhovoru i s dalšími doplňujícími otázkami.

Dalším krokem bylo provedení transkripce pořízených audiozáznamů. Získané texty pak byly dále analyzovány.

První fázi této analýzy představovalo kódování. Kódováním se rozumí „*přiřazování klíčových slov či symbolů k částem textu tak, aby byla umožněna snadnější a rychlejší práce s těmito částmi a bylo možné prostřednictvím kódů kdykoli snadno pracovat s většími významovými celky*“⁷⁵.

Následně jsme metodou vytváření trsů v získaných datech vyhledávali jednotlivé obecnější kategorie. „*Základní princip metody vytváření trsů je postaven na srovnávání a agregaci dat a má dimenzi určité hierarchizace, neboť v ní prostřednictvím kategorizace zvolených základních jednotek vytváříme jednotky obecnější.*“⁷⁶

⁷⁵ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: 2006, s. 219 - 220

⁷⁶ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: 2006, s. 221

Do provedené analýzy dat jsou zahrnuty také poznámky, které mě jak v průběhu rozhovorů, tak i později během kódování, napadaly.

7.6. Výzkumný vzorek

Respondenty tohoto výzkumného šetření jsou vedoucí pracovníci čtyř organizací poskytujících odborné sociální poradenství.

Tento segment sociálních služeb jsem vybrala z několika důvodů. Prvním je, že jsem během svého studia sociální práce absolvovala největší počet exkurzí a praxí právě v organizacích tohoto typu, takže jsem s pozitivy i negativy jejich fungování seznámena asi nejlépe. Druhým je pak skutečnost, že během těchto praxí jsem získala dojem, že právě tento segment sociálních služeb naráží na nastavení Standardů nejvíce, proto jsem chtěla zjistit, je-li tento předpoklad oprávněný.

Do výzkumného vzorku jsem zařadila organizace pouze tohoto jednoho druhu také proto, že by bylo v zásadě nemožné provést validní analýzu dat ze vzorku, který by byl heterogenní, a obsahoval by např. i organizace poskytující pobytové či terénní služby.

Z důvodu snadnější identifikace jsem také jednotlivým respondentům přidělila čísla 1 - 4.

Výzkum se soustředí na otázky spojené s řízením organizací, proto v rámci organizací byli osloveni pouze vedoucí pracovníci, řadoví pracovníci a střední management do výzkumu zahrnuti nebyli.

7.7. Rizika výzkumu

Za největší riziko při zpracování tohoto výzkumu považujeme vyhraněný postoj tazatele k tématu výzkumu, který by mohl vést k pokušení potvrdit si již předem dané skutečnosti. K takové situaci by mohlo dojít dvěma způsoby.

Jednak výběrem respondentů, kde tazatel očekává podobný postoj k tématu, jako má sám. Toto riziko bylo eliminováno tak, že byly osloveny ty organizace, kde jsme dopředu neznali postoj jejich vedoucích pracovníků ke zkoumané problematice.

Druhou možností je špatná formulace výzkumných otázek, které by byly více či méně návodné a sváděly tak respondenty k výpovědím, které by spíše odpovídaly postojům tazatele než situaci v dané organizaci. Tomuto riziku jsme se snažili předejít takovou formulací výzkumných otázek, aby respondentům ponechávaly maximální prostor pro

vlastní vyjádření, byť to bylo za cenu, že některé otázky byly poměrně obecné. To však bylo poměrně snadno řešitelné položením doplňujících otázek.

Dalším rizikem mohla být nízká validita z důvodu, že se všechny organizace nacházejí v jednom městě, takže jejich postoje mohou být utvářeny spíše přístupem regionální správy a samosprávy, než obecnou povahou zkoumaných skutečností. Z toho důvodu jsme provedli výzkum i u jedné organizace z Pardubického kraje.

8 Analýza a interpretace dat

Informace, které byly během rozhovorů získány od jednotlivých respondentů, budou analyzovány a interpretovány v rámci jednotlivých tazatelských otázek tak, aby byly naplněny dílčí cíle. K tomu nám poslouží jednotlivé tematické vzorce (kategorie), jak byly definovány v předchozím kroku zpracování tohoto výzkumného úkolu.

8.1. DC 1: Zjistit, jaké je pojetí kvality obecně a jak je pojato řízení kvality v organizaci

K získání odpovědi na DC1 byly použity tazatelské otázky č. 1, 2, 3 a 4. Těmito otázkami jsme zjišťovali, jak respondenti nahlíží na obecně pojem kvality ve vztahu ke své organizaci, zda a jak je v organizaci uchopeno řízení kvality a v souvislosti s tím, zda měli respondenti možnost projít nějakým manažerským školením, které je do této problematiky uvedlo. A konečně jsme v souvislosti se systémy řízení kvality nastolili otázku principu neustálého zlepšování a postoje respondentů k němu.

Otázka na **vnímání kvality** byla položena záměrně velmi obecně, aby co nejméně implikovala případnou odpověď respondenta. Zajímalo nás právě to, jak téma jednotliví respondenti uchopí a jestli to bude nějak korelovat s definicemi kvality, jak jsou k nalezení v odborné literatuře a byly uvedeny v teoretické části práce.

Respondenti obvykle uváděli výčet jednotlivých znaků, které popisovaly kvalitní službu, která by měla být poskytnuta klientům: platné informace, odborně zdatní pracovníci, místně a časově dostupná služba. Pouze jeden z respondentů tento fenomén definoval jako vlastnost vztahu mezi organizací a klienty.

Respondent 3: „*Ted' jste narazila bohužel na něco, co většinou na těch seminářích vždycky rozebíráme dvě až tři sezení, než se dobereme k tomu, že pojetí kvality je nesmírně individuální a že je to vlastnost vztahu, který my tady vytváříme s našimi klienty. A ta vlastnost by se dala charakterizovat jako kombinace určitého uspokojení, naplnění veřejného závazku, naplnění veřejné objednávky, společenské objednávky naší služby a naší bezpečnosti a řekněme udržitelnosti.*“

Navzdory relativně málo početnému vzorku respondentů, byla škála odpovědí značně široká. Od výše citovaného komplexního pohledu, přes častější výčet vlastností poskytované služby až k názoru, že pojmy „kvalita“ a „poradenství“ se k sobě vlastně nehodí, protože kvalita se spojuje spíše s výrobky než se službami.

Respondent 4: „*Ono to slovo kvalita a to poradenství jsou takový trošku dvě slova, který až jakoby přímo takhle řečený mě přímo neseď. Ta kvalita, vždycky to mám spojený s něčím hmatatelným, kdežto poradenství, že jo, to je...to není žádný výrobek, to jsou služby v tomhle duchu, takže kvalita informací bych spíš řekl tady.*“

V návaznosti na tuto otázku jsme zkoumali řízení kvality. Protože je řízení kvality manažerskou disciplínou, kladli jsme rovněž otázku, zda vedoucí pracovníci měli možnost projít nějakým druhem **vzdělání zaměřeného na manažerské dovednosti** a pokud ano, zda a jaký přínos to pro ně mělo. Zjistili jsme, že všichni vedoucí pracovníci ve větší či menší míře takové vzdělávání absolvovali a všichni ho také hodnotili pozitivně.

Respondent 1: „*Já mám bakaláře sociální práce, ale v podstatě po změně pracovní náplně, když jsem z poradkyně přecházela na vedoucí služby, tak jsem absolvovala od organizace Protect akreditovaný kurz, jmenovalo se to Letní škola managementu a řízení v sociálních službách. Takže to, to jsem vnímala, jako co mě dalo úplně takovej ten jako bazál, bych řekla a teď jsem v druhým ročníku magisterskýho studia řízení a supervize sociálních a zdravotnických služeb. (...) Zvlášť si myslím, že to posouvá lidi v organizacích, který za sebou nemaj velkej tým jako ředitele, kterej by byl ekonom, interního účetní, personalistu, jo, takže pokud za sebou nemaj ten tým a všechno to stojí na nich, tak určitě jim ta škola je hodně nápomocná.*“

Navazující otázka přímo zkoumala, jak je v organizaci uchopeno **řízení kvality**. Zda je to něco, co je ze strany vedoucích pracovníků cíleně prováděno, nebo zda je úsilí o kvalitní produkt spíše bezděčné, v rámci angažovaného přístupu ke klientům.

Ukázalo se, že tento aspekt řízení integrálně souvisí s celkovým pojetím řízení organizace. Respondenti, kteří svou organizaci řídí spíše intuitivně než na základě určitých daných manažerských postupů, mají stejným způsobem uchopeno i řízení kvality v organizaci, a naopak.

Odpovědi i tentokrát přinesly širokou škálu postojů k řízení organizace a řízení kvality. Na jednom pólu stojí trochu neuspořádaná směs řízení lidských zdrojů a finančního řízení, ze které jistá forma řízení kvality vychází jako přirozená součást celku, a na druhém pólu je jasné uchopení tohoto pojmu. A mezi tím řízení organizace, které je zásadně limitované lidskými zdroji, nebo řízení, které se s růstem organizace proměňuje v čase.

Respondent 2: „...už teďka vidíme, že tak spontánně se to vést jako by nedá, tak to už samozřejmě víme několik let a vlastně tvoříme nějakou strategii, nějaký systémy, který, řekl bych, docela pořád předěláváme, že pořád tak jako nesedí. (...) Takže řek bych, že jsme v takovém nějakým procesu, že si uvědomujeme: je potřeba dobrá struktura, je potřeba dobrý manažerský vedení, je potřeba dobrej tým manažerskej, aby byl dobrej systém, ale i když já si říkám, i když je dobrej systém manažerskej, jo, jak je poptávka, nabídka, jak jste říkala, i v tom poli těch spolupracovníků, všechno tohleto, přesto z toho nemusí vypadnout dobrej produkt. Já si to nemyslím. Je to předpoklad, aby vypad dobrej produkt, ale není to...to není vše, tam je předpokladů víc, že jo...“

Narazili jsme ale také na skutečnost, že organizace, které dříve měly vybudovaný svůj systém řízení kvality, ho po r. 2006 a zavedení Standardů ztratily.

Respondent 3: „Ale samozřejmě koncept řízení kvality jako takový se v téhle organizaci zavádí nebo zaváděl už někdy od roku 2002. (...) Tenkrát se to dělalo vlastně v rámci sítě občanských poraden, nebo Asociace občanských poraden. Takže Asociace to v podstatě garantovala, ale ty jednotlivé poradny si vzájemně v podstatě pomáhaly zvyšovat kvalitu, jak s tou kvalitou pracovat, jak si ji vydefinovat, jaké segmenty je třeba sledovat, hlídat, vyhodnocovat a takhle. Takže to byl systém, který já jsem považoval za nesmírně funkční, zajímavý, prostě se mi líbil, jo? To fungovalo skvěle až do konce roku 2006. Pak přišel zákon o sociálních službách a na to navazující vyhláška a na to navazující samozřejmě inspekce a v tu chvíli celý ten v podstatě funkční model přestal fungovat. A nyní už většina těch poraden si hlídá jenom to, co ze zákona musí, a už ten pojem té kvality, na který jste se ptala ze začátku, přestal mít v podstatě význam. Teď se ten pojem kvality změnil na dodržování standardů kvality.“

Při bližším zkoumání tohoto fenoménu se ukazuje, že ve chvíli, kdy organizace vyhoví registračním požadavkům a Standardy dodržuje, už z této strany není žádná další motivace, která by tuto organizaci přiměla k další práci na sobě samé.

A impulzy ke zvyšování kvality bohužel příliš nepřicházejí ani z jiných stran. To je dáno kromě jiného i tím, že organizace jsou velmi limitované jak personálně, tak finančně, takže nejsou téměř žádné prostředky, jak případnou snahu o vyšší výkon odměnit nebo vůbec zajistit.

Respondent 1: „...takže byť ta snaha, motivace, všechno u těch zaměstnanců je, tak jakmile chceme rozšířit provozní dobu, protože ze strany klientů vidíme, že ta poptávka by byla, opravdu ty termíny jim hoří a to poradenství osobní potřebují, tak nejsou na to absolutně finance. To stejný - profesní rozvoj zaměstnanců - já když s nima podepíšu kvalifikační dohodu, protože bych chtěla, aby se dál vzdělávali, tak v podstatě zatímco oni jsou ve škole, na což mají nárok, já tam nemám, koho bych do služby dosadila. Takže vždycky narazíme na nedostatek personálu z důvodu financí.“

Posledním tématem v rámci tohoto dílčího cíle byla otázka termínu „**neustálé zlepšování**“ jak ho přinášejí systémy řízení kvality, např. TQM. Odpovědi na tuto otázku byly pro nás poněkud překvapivé. Někteří respondenti se totiž vůbec neztotožňují s myšlenkou, že by úsilí o neustálé zlepšování bylo pozitivní věcí, kterou je třeba činit. Přiklánějí se spíše k myšlence dosáhnout určitého rovnovážného stavu a ten potom udržovat.

Respondent 2: „Já nevím, jestli máme tu vizi kvalitněji a kvalitněji a kvalitněji, protože řekněte mi prosím vás, co je na tom konci teda? To je šílenství... Že jo? (...) Ono nás to potom uvádí do strašného stresu, naprostýho stresu, pořád mít takovej jako by bič - musíte být lepší, lepší, lepší, říkám, no, když jste dobrý a lidi jsou spokojený, nestačí to fakt dobře držet? Tuto kvalitu držet, aby byla?“

Během prováděných rozhovorů v souvislosti s tématem kvality vyvstala ještě jedna souvislost, kterou jsme v původním záměru neměli. A to **vztah kvalita a cena**. Na běžném trhu provádí zákazník výběr, kdy hodnotícím kritériem je cena a užitná hodnota, v sociálních službách však neexistuje trh, na kterém by bylo možné takový výběr provést. Jedním z důsledků je pak to, že sociální služby jsou sice velmi kvalitní, ale zároveň i velmi drahé. Stálý tlak na zvyšování kvality s sebou nese i rostoucí ceny služeb a tento trend zatím, zdá se, nemá žádný přirozený korektiv.

Respondent 3: „Když jsme začínali, skoro před 15 lety, tak v podstatě cena konzultace, která u nás je definována jako intervence, minimálně třicetiminutový rozhovor, se pohybovala někde okolo 200,- korun. Tím, jak jsme začali zavádět standardy kvality, se ta cena dostala přes 500,- Kč a v současné době se pohybuje ještě výrazně výše.“

Shrnutí dílčího cíle 1

Můžeme konstatovat, že vnímání kvality je u většiny respondentů postaveno na pohledu směrem od organizace ke klientovi, na tom, co se může klientům nabídnout. Vlastnosti

organizace jako takové a diáda organizace - klient nejsou až na výše uvedenou výjimku v tomto rámci reflektovány.

Záměrné řízení kvality je v organizacích spíše výjimkou. Nahrává tomu fakt, že řízení kvality a dodržování a plnění zákonem požadovaných Standardů kvality není mezi sebou evidentně v žádném vztahu. Takže i s ohledem na limitované finanční a personální možnosti jednotlivých organizací chybí motivace řízení kvality zavádět. Ze zaznamenané výpovědi dokonce plyne paradoxní skutečnost, že zavedení Standardů funkční systém řízení kvality rozvrátilo.

K zásadě neustálého zlepšování, proklamované v systémech řízení kvality, se respondenti stavěli poměrně zdrženlivě. Obecně sice akceptovali např. profesní odborné vzdělávání, ale z pohledu celé organizace preferují spíše nastolení určité trvale udržitelné rovnováhy.

Problematika kvalita versus užitná hodnota versus cena, která vyplynula z výzkumného rozhovoru, by si jistě zasloužila bližší zkoumání, v tuto chvíli však překračuje rámec této práce.

8.2. DC 2: Zjistit, jak organizace vnímají Standardy kvality ve vztahu ke své práci

Pro odpovědi na DC 2 jsme použili tazatelské otázky č. 5, 6, 7, a 8. Tyto otázky zjišťovaly, co pro respondenty vlastně znamená existence Standardů kvality, jak ovlivňují jejich organizaci, jak jsou Standardy vnímány jejich spolupracovníky. Dále se zjišťovalo, zda v důsledku dodržování Standardů kvality dochází v organizacích k nějakým kolizním situacím, kdy by zde byl klient, který by potřeboval určitou službu a pomoc, ale sociální pracovník mu ji nemůže poskytnout, protože by se dostal mimo rámec vymezený Standardy. A konečně poslední otázka zjišťovala, zda se organizace řídí i nějakými druhovými standardy a jak se případně tyto normy vzájemně ovlivňují.

Formulaci všech otázek k tomuto dílčímu cíli jsme promýšleli obzvláště pečlivě, abychom se v co největší míře vyhnuli nebezpečí, že otázka bude působit návodně. Proto i zkoumání postojů respondentů ke Standardům začínalo spíše obecně a široce položenou otázkou, jak vypadá vztah Standardů a jejich organizace.

Výzkum byl proveden v r. 2014, tedy osm let od zavedení Standardů, a tak bylo zřejmé, že pro všechny respondenty je to již téměř přirozená součást jejich profesního života. Téměř, ne však úplně. Respondenti pozitivně hodnotili skutečnost, že je zde nastavena jakási

bazální rovina pravidel, na která se lze spolehnout, nezávisle na sobě je několik respondentů přirovnalo k pravidlům silničního provozu.

Respondent 3: *„Standardy, to je nějaký grunt, který jsme tady před lety vybudovali ve smyslu nastavení minimálních kritérií kvality a jejich kontrolu a jejich dodržování. Je to psaný tak, jak zákon, respektive vyhláška ukládá. A děláme si tady takový jako kolečka, dělá se o tom vždycky zápis a v zásadě je to jakási přirozená součást, něco jako když máte takový to kolečko, jako když máte odbočit doleva, tak vás naučili, že nejdřív se ohlédnete přes rameno, pak vyhodíte blinkr, pak se znova ohlédnete a pak teprve odbočíte. To jsou všechno naprosto zbytečné úkony až do okamžiku, dokud za vámi těsně nejede nějaký jiný auto. Takže asi tak: máme, splňujeme, kontrolujeme, hlídáme, si troufám říct, ale myslím si, že tam není ten vztah mezi „máme standardy“ a „jsme pyšní na to, jak pracujeme s kvalitou“.*

Většina respondentů byla také přesvědčena, že Standardy ve své stávající podobě jsou nastaveny pro potřeby pobytových služeb a na služby odborného sociálního poradenství jsou docela násilně roubovány. Prakticky to pak znamená enormní nárůst administrativy, vedení dokumentace a zpracování směrnic a metodik. Vyskytl se také názor, že tlak na vytváření co nejpodrobnějších metodik má ve svém důsledku spíše negativní vliv, protože nakonec až příliš zúží manévrovací prostor, ve kterém je možné se pohybovat.

Respondent 4: *„Ale já se setkávám teda v tom poradenství, tady musím říct, že nevidím moc velkej přínos, protože já jsem pořád přesvědčený, i když různý školitelé a inspektoři se to snaží vyvracet, že ty standardy byly psaný především na pobytové služby a na ty poradenský se to dost násilně pasuje. Takže, že by to mělo pro nás nějaký velkej přínos, to už myslím si, že ne. (...) Znamená to pro nás obrovské nárůst administrativy, jo? Tvorba všech možných směrnic, často jako opravdu bez praktického významu, jenom proto, aby abysme udělali čárku a splnili...“*

V souvislosti s přesvědčením, že Standardy jsou modelovány pro pobytové služby, se také vyskytl pohled, že v době zavedení Standardů byla úroveň právě těchto služeb skutečně tristní, naopak konkrétně v oblasti občanského poradenství byla situace mnohem vyspělejší. Zavedení Standardů tak těm prvním sice pomohlo, ale ty druhé stáhlo zpět.

Respondent 3: *„V době, kdy se to modelovalo, ty pobytovky byly opravdu velice tristní. Ono je to nějakých 12 let zpátky nebo 15 a on to dneska už nikdo nepřizná, ale skutečně, to byl středověk. A tam ty standardy měly nesmírně velký význam. Taky se tam zaváděly nejhůř.*

V tom občanském poradenství jsme byli mnohem vešš, než co stanoví standardy, a v podstatě standardy já třeba v tuhle chvíli vnímám jako něco, co brzdilo rozvoj kvality občanského poradenství.“

Za jeden z nejzásadnějších problémů, které s sebou Standardy nesou, bychom však možná označili myšlenku, která se v době jejich zavádění mohla zdát dobrá. Je to princip, že budou stanovena určitá minimální kritéria, která budou garantovat alespoň minimální úroveň poskytované služby. Bohužel však dochází k tomu, že po dosažení této, objektivně nepříliš vysoko nastavené laťky, už danou organizaci vůbec nic nejenže nenutí, ale ani nemotivuje na sobě i nadále pracovat.

Respondent 3: *„Přestaly ty poradny bejt motivovaný. Tam šlo o prestiž. Když si vezmete, že ta samospráva těch organizací dokázala vybičovat ty přistupující členy, aby se mohli stát součástí Síťe, tak aby opravdu se svojí kvalitou něco udělali, tak v současné době je to přesně opačně, jo? Místo, aby se na to koukalo ze shora, tak se na to kouká spíš z druhý strany. Podstatou je tedy splnit registrační podmínky a pak už není potřeba na ničem dál pracovat, protože máme vytapetováno.“*

Respondenti také popsali zajímavý problém, se kterým se kvůli nárokům na ně kladeným Standardy musejí vypořádat. A sice, že vznikající vztah mezi poradcem a klientem, který v průběhu poradenského rozhovoru vzniká, je nutné někdy velmi výrazně znásilňovat, aby se do něj vnesly požadované prvky, např. informace o možnosti si na službu stěžovat nebo informace o službě a jejím poslání. V zásadě se tak poradci dostávají do paradoxní situace, že dříve, než se mohou věnovat řešení problému, se kterým přišel klient, musejí vyřešit problém, který má organizace v plnění Standardů.

Respondent 4: *„Nebo jak se bazírovalo na tom, abychom seznamovali klienty, když k nám přijdou, s posláním, cílem, principy, s veřejným závazkem, kdo jsme, co jsme. A já z praxe vím o několika případech, kde se snažily to takhle dělat kolegyně, a ti klienti se jim otáčeli a odcházeli. To bylo úplně kontraproduktivní, to je vůbec nezajímá, ty klienty. Ty přijdou a řeknou - potřebuju to a to, a teprve pak se začne ten rozhovor nějak rozvíjet. Ale říct - tak počkejte, teďka vám řeknu, co jsme, jaké máme cíle...“*

Další zkoumanou otázkou byl postoj spolupracovníků v organizaci ke Standardům. Respondenti shodně uváděli, že práce na dodržení Standardů je kolektivní záležitost, na

kteře spolupracují všichni zaměstnanci organizace. Nebyly zaznamenány žádné nesrovnalosti v tomto ohledu mezi vedoucími a řadovými pracovníky.

Respondent 1: *„Tu zpětnou vazbu mi dávají neustále, protože ta tvorba standardů probíhá v celém pracovním týmu. (...) pak vlastně od roku 2011 do dnešních standardů, do té podoby, kterou máme teď, relativně měsíc zpátky nejčerstvěji aktualizovanou, tak na tom jsme pracovali společně v rámci porad, na konci byl věnovanej určitěj čas jednomu standardu nebo jeho dílčí části a ta tvorba prostě vychází ode všech.“*

V rámci tohoto dílčího cíle nás dále zajímalo, zda se respondenti dostali do nějaké kolizní situace kvůli tomu, že by chtěli poskytnout nějakou pomoc klientovi, ale nemohli. Respondenti se ve své praxi do podobných situací dostávají minimálně a většinou by preferovali rámec daný Standardy nepřekračovat. Snažili by se však klientovi pomoc zajistit, např. kontaktem na službu, která by jeho potřebám mohla vyhovět.

Respondent 1: (do takové situace se dosud nedostala, odpovídá tedy hypoteticky, jak by danou záležitost řešila) *„Řešili bysme to striktně podle registrace, no... Určitě. Protože zase já bych asi... nebo ne asi, já bych určitě byla tou zlou paní, která by nepustila pracovníka s klientem na úřad. Ale já to nedělám kvůli tomu, že nechci vyhovět klientovi, já to dělám kvůli tomu, že chráním toho pracovníka. A jemu kdyby se byl jenom před domem služby něco stalo, tak on vůbec nemá před domem služby ve své pracovní době co dělat, to za A a za B, v případě, že by potom přišla stížnost ze strany klienta, já to neuhájím, co on tam s ním dělal v té pracovní době, když nemáme registrovaný terén. Takže já to jako nechci říct, že bych to tomu klientovi nechtěla dopřát, to chraň pánbůh, ale doporučím mu jinou terénní službu, která doprovází na úřady.“*

Posledním tématem k danému dílčímu cíli pak byla otázka druhových standardů. Zda organizace nějaké zachovává a pokud ano, jaký mají dopad. Dva respondenti byli z občanských poraden, jejich organizace tedy zachovávala standardy Asociace občanských poraden, ostatní respondenti žádné takové předpisy neměli. K druhovým standardům se tedy významněji vyjádřil pouze jeden respondent. Ten nebyl s nastavením těchto předpisů příliš spokojen.

Respondent 3: *„Ale ty oborový standardy, byť se zformulovaly, tak nikdy nedostaly legitimitu zákonnou, takže je nemusíte dodržovat, a jednak neopustily myšlenku toho*

minimálního standardu, to jest něčeho, co když splním, a není to zase tak nedostupný, tak mám v podstatě vytapetováno.“

Shrnutí dílčího cíle 2

Standardy kvality jsou již v organizacích přijímány jako integrální součást profesního života. Respondenti oceňují jejich funkci, coby bazálního souboru pravidel, o která se lze spolehlivě opřít.

Na druhou stranu stále přetrvává mnoho problematických věcí. Respondenti jsou přesvědčeni, že Standardy jsou primárně modelovány na pobytové služby a organizacím poskytujícím odborné sociální poradenství jsou poměrně násilně implantovány. Vnímají tlak na vytváření mnoha předpisů, které navíc často vznikají vlastně formálně. Tento byrokratický tlak pak má asi nejhorší projev ve skutečnosti, že nutí organizace, aby při kontaktu s klientem de facto nejprve řešila svůj problém se Standardy, než se dostane k řešení, se kterým klient přišel. Konkrétně máme na mysli povinné informování klientů o službě a o možnosti si na službu stěžovat. Tato informace měla být povinně poskytnuta v samém počátku rozhovoru, což na funkčnost poradenského rozhovoru působilo vyloženě kontraproduktivně.

Na druhou stranu se respondenti nedostávají do vyložené kolizních situací, kdy by museli kvůli Standardům nějakou službu zájemci o pomoc odmítnout. Pokud by však taková situace nastala, většina respondentů by pravděpodobně volila takový způsob pomoci klientovi, který by neznamenal překročení rámce Standardů.

Druhé standardy neovlivňují život respondentů buď vůbec, nebo jen marginálně.

8.3. DC 3: Zjistit, jak je v organizacích vnímána otázka nastavení pravidel a hranic

Při naplňování dílčího cíle č. 3 jsme respondentům položili výzkumné otázky č. 9, 10 a 11. Vzhledem k tomu, že při naplňování předchozího dílčího cíle jsme se mohli jen letmo dotknout problematiky pravidel, hranic a jejich případné pružnosti či prostupnosti, při naplnění tohoto dílčího cíle se tomuto tématu můžeme plně věnovat. Budeme tedy zjišťovat, jak respondenti vnímají dichotomii nutných pravidel a hranic oproti nutnosti pružně reagovat na individuální potřeby klientů. Dále budeme zjišťovat, zda a jakým způsobem jsou otázky pravidel a hranic vnímány v interakci se zřizovatelem. A konečně poslední otázka se zaměří na dilema ochrana organizace versus pomoc klientovi.

Jak již bylo řečeno výše, respondenti vnímají existenci pravidel a hranic jako záruku bezpečí pro klienty i pro pracovníky a organizaci. Pokud však nastane situace, která nějakým způsobem nutí pracovníky k tomu, aby tyto hranice posunuli, jejich ochota to provést je velmi různá. Na jednom pólu je přístup, kdy je prvořadá snaha najít řešení pro klienta a otázka bezpečí sice není zcela v pozadí, ale je řešena až v druhé řadě, na druhém zase je významný zájem na udržení bezpečí pro pracovníka a organizaci a pomoc je pak realizována např. odesláním k jiné službě. Všichni respondenti si však byli vědomi toho, že pokud budou pravidla příliš rigidní, výsledky budou negativní.

Respondent 3: *„Ono je to někdy složité. Dáte si pravidlo o hranici mezi klientem a pracovníkem a teď vejdete do situace, že když budete tohle pravidlo opravdu otrocky dodržovat, zjistíte, že v takových deseti, dvaceti procentech případů, místo abyste klientovi vycházeli vstříc, v podstatě mu jako budete ubližovat.“*

Nejpodstatnější při řešení podobných dilemat je však vždy osobní hodnotové nastavení, jak ukazuje příběh pracovníka, který zcela jednoznačně překročil hranice, když se s klientkou rozdělil o svačinu.

Respondent 3: *„A on na to říká, no, copak o to, to já jsem si svačinu přines, ale rozdělil jsem se o ni s klientkou. No, tak mně vyskočily vlasy na hlavě hrůzou. A on říká, no tak, byla tady ráno krásná, sedmnáctiletá holka ve osmém měsíci těhotenství. (...) Tak chvíli mi tady brečela, tak víš co, když prostě nejedla, tak jsem se s ní prostě rozdělil o svačinu. No, a já, proč o tom mluvím. To je ten krásný příklad. On naprosto zřetelně překročil hranici a ohrozil tím samozřejmě sebe, tohle zařízení, možná i tu klientku, pokud by ona snědla zelené salám, udělalo se jí špatně, potratila by, nevím, cokoli. Ale prostě, on to udělal, protože v tom bylo něco, co on považoval za v podstatě humánní a lidský. Ten člověk trpěl, ta holčina trpěla a on tímhle gestem v podstatě šel po té nejvyšší prioritě: po zmírnění utrpení. Standardy VŮBEC o žádném lidském utrpení jako o hodnotě nehovoří. Hovoří o lidských právech, hovoří o bezpečnosti, ale NE o hodnotě lidského utrpení. A to já si musím vždycky říct, kde a která hodnota při tom poskytování té služby je pro mě prioritní. A dneska vnímám hodnotu lidského utrpení výš než hodnotu bezpečnosti organizace. (...) Ale když vyhodnotíte, že tohle je situace, která prostě v TUHLE chvíli je jenom na vás a vy tam jdete do toho se svými osobními hodnotami, no, tak jak já můžu zareagovat...“*

Domníváme se, že tento moment, kdy do hry vstupují hodnoty, se kterými pravidla a předpisy nepočítají, ale které mají v danou chvíli mimořádnou důležitost, je v celé

problematice otázek hranic ten nejkličovější. Jsme toho názoru, že tento moment je třeba zvláště zdůraznit i v kontextu celé naší práce jako přípravy na budoucí profesní dráhu.

V otázce hranic vůči zřizovateli nebo jiné vyšší instanci se situace ukázala být poměrně jednoduchá. Vzhledem k tomu, že tyto instituce jsou vůči organizacím nositeli moci, je manévrovací prostor organizace ve chvíli, kdy se ji zadavatel rozhodne k něčemu přimět, více než omezená.

Respondent 3: *„To je stejný jako v jakýmkoli jiným partnerským vztahu. Funguje tam celá řada faktorů, ale tím opravdu velmi fungujícím je faktor moci. Moc bychom mohli definovat jako schopnost ovlivňovat, schopnost dosáhnout nějakých cílů, které si stanovím a asi to ovlivňování to je, uplatním svůj vliv v záměru, jaký mám. Takže pokud je to moc spojená prostě s tím, že oni poskytují peníze a ty, když s rozhodnou, nám poskytovat nebudou, tak je to moc velmi silná a opravdu nás dokážou skrze to nás přesvědčit, abychom dělali věci, i který nám tady úplně neseděj. Nesouhlasíme s nimi, ale uděláme je.“*

Shrnutí dílčího cíle 3

Do otázek spojených s hranicemi a jejich případným překračováním se více než jinde promítá etická a morální rovina sociální práce. Respondenti si samozřejmě uvědomují velkou důležitost zajištění bezpečí pro své pracovníky, potažmo pro celou organizaci. Naproti tomu jsou zde i další hodnoty, které je nutné brát v úvahu, právě jako např. v zaznamenané odpovědi hodnota lidského utrpení. Hierarchie těchto hodnot a z nich plynoucí rozhodování je pak věcí zcela individuální.

A jako lze klienta i organizaci poškodit tím, že pravidla nebudou respektována, lze je stejně tak poškodit i tím, když budou respektována příliš rigidně.

8.4. DC 4: Zjistit, jakým způsobem je v organizacích prověřována kvalita, a to jednak uvnitř organizace samotné (sebehodnocení) a jednak zvenčí (inspekce), a jak jsou tyto audity vnímány

Funkční kontrola je nezbytným předpokladem fungování jakéhokoli řídicího systému. Proto jsou otázky spojené se zjišťováním způsobů ověřování kvality nedílnou součástí této práce. Tento dílčí cíl byl naplňován prostřednictvím výzkumných otázek č. 12 a 13. První otázka byla zaměřena na způsoby sebehodnocení v organizaci, pokud jsou nastaveny, a druhá pak sledovala působení inspekci v organizacích. Jak již bylo avizováno v závěru teoretické práce, zvláště nás zajímalo srovnání inspekci kvality sociálních služeb před a po 1. 1. 2012, zda i my zopakujeme výsledek, jak byl představen v časopise Sociální služby.

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že nějakou formu sebehodnocení praktikují všechny organizace. Nejčastěji se tak děje v rámci porad případně ročních či půlročních pohovorů. Tento postup je zcela přirozenou součástí života organizace. Nezodpovězenou otázkou zůstalo, jak efektivní taková, už téměř rutinní setkání mohou být, a zda by nebylo vhodné uvažovat o přizvání supervizora nebo kouče.

Respondent 4: *„To probíhá takovou formou na těch pravidelnejch poradách, my máme vždycky každé pátek takovou drobnou krátkou poradu, co budeme dělat příští týden, kde se řeší všechno možný, samozřejmě i tyhle věci, pokud dochází k nějakým potížím neboněco nefunguje, jak má. Takže takovýmhle řek bych, neformálním způsobem. A potom se vždycky dělá jednou ročně takový celoorganizační, nechci říct jako pohovory, ale takový jako setkání vedoucích pracovníků zase s jednotlivými zaměstnancema, kde se provádí to hodnocení vnitřní, i jak je ten člověk spokojenej, kde vidí problémy, tak touhle formou.“*

Když jsme zjišťovali zkušenosti respondentů s proběhlými inspekcemi, k našemu překvapení jsme došli ke zcela opačnému výsledku, než jaký byl prezentován v časopise Sociální služby. Bez výjimky všichni respondenti, kteří prošli inspekcí v době, kdy byla řízena Krajským úřadem, byli z této inspekce upřímně nešťastní, protože tyto inspekce byly vedeny v ryze byrokratickém duchu. A to platí jak pro inspekce vedené Královéhradeckým krajem, tak i krajem Pardubickým.

Respondent 1: *„Jako, já opravdu, po té první kontrole jsem byla úplně... jako to byly nejhorší tři pracovní dny mého života, to jako musím říct. To jako máte opravdu chuť položit sociální práci na hřebík a dát se úplně jiným směrem, protože jako když mně řekli, že jim v podstatě stačí, že to je na papíře a je to podepsaný všema pracovníkama a dostaneme plnej počet bodů. A to, jaká je realita, zda se to opravdu... (...) A když mně DO OČÍ řekli - nám stačí, když tam bude nějaký záznam podepsanej, to jestli to dělaj, to je nám úplně jedno. Takže to máte chuť jako říct - tak kde to jsme?“*

Respondent 4: *„Myslím, že dneska to je pryč, že si lidi uvědomili, že je potřeba to trochu polidštit, že takhle to v praxi nejde. Ale někdy se stávají... My jsme měli třeba v inspekční zprávě, že nám vytkli, že máme špatně definici poslání. Protože my jsme museli přejmout tu definici poslání, jak to má třeba organizace, počínaje Charitas Internationalis, Charitas Evropa, národní Charita, diecézní Charita: pomoc lidem bez ohledu na příslušnost k národnosti, k náboženskému vyznání a tak dále. Tak nám vytkli, že to máme předělat, protože když tam máme napsáno „bez ohledu“, tak to znamená, že ji poskytujeme*

bezohledně. Tak jsem teda úplně zůstal tuhej, co to má znamenat, tak potom jsme se dorozuměli, a do inspekční zprávy napsali, že jsme si vysvětlili, že „bez ohledu“ znamená „citlivě, s ohledem“.

Za pozornost bez pochyby stojí také výsledek inspekce. Ani jeden z těchto subjektů inspekci neprošel bez nálezu a byla mu uložena nápravná opatření. V obou organizacích se obávali, jaký to na ně bude mít následně dopad, zda nebudou mít redukovanou výši podpory od krajského úřadu apod. Nestalo avšak naprosto nic. Dá se říci, že předáním inspekční zprávy vše zcela skončilo. Což na druhou stranu působí totálně nemotivačně, když organizace vědí, že ať už budou nebo nebudou plnit podmínky registrace a Standardy, nestane se nic.

Naproti tomu, inspekce, které přišly již pod hlavičkou úřadu práce, byly vnímány mnohem pozitivněji. V organizaci jednoho z respondentů šli nejprve cestou našroubovat nějak Standardy na svoji práci. Výsledkem bylo sice množství zpracovaných metodik, které však vůbec neodpovídaly skutečné praxi. Když pak přišla inspekce, bylo její působení v organizaci vyloženě očistné, protože je podnítila přepracovat metodiky tak, aby „jen“ popsali svoji funkční praxi.

Respondent 2: „My jsme teda měli štěstí na tu kontrolu, který teda probírali všechno, ale voni po nás chtěli tohleto, voni se zeptali třeba - jak děláte smlouvu, jak děláte tohleto, jak děláte tamhleto. No, a my jsme to popsali. Pak se podívali do našich metodik a řekli - nojo, ale to tak není, protože vy máte v metodice napsáno přesně, co odpovídá znění standardů kvality, ale vy to děláte v praxi jinak. A proč to děláte jinak? No, protože to takhle v praxi funguje. A on na to - ano, to já vím, a proto udělejte to, že tady ty cancy, co máte k tomudle, tak je dejte pryč a napište si vaši praxi, která prostě funguje. (...), „Popište si svoji praxi v té metodice ke standardům.“ Tak to byla nádhera, to byla lehkost. Nám fakt spadl kámen ze srdce, že nemusíme hrát nějaký hloupý divadlo.“

Shrnutí dílčího cíle 4

Nějaký systém sebehodnocení sice v organizacích nastaven je, ale lze těžko ověřit jeho úroveň. Jednotlivé organizace si ho zabezpečují svými silami a externí odborníky si k němu nezvou.

Vnější kontroly, tedy inspekce, dle vyjádření respondentů probíhají výrazně lépe, než tomu bylo v době, kdy spadaly pod krajský úřad. Nepotvrdil se tak předpoklad, který jsme si vytvořili na základě zpráv v odborném tisku, že erudice a zkušenosti inspektorů Úřadu práce jsou ve srovnání s těmi z krajského úřadu špatné. Velmi pozitivně můžeme hodnotit zejména

fakt, že inspekce aktivně podpořila organizaci ve správném postupu při zpracovávání metodik tak, aby skutečně odrážely dobrou praxi v organizaci.

Zdá se tedy, že vývoj má pozitivní směr a byrokratický charakter inspekcí se výrazně zmírnil.

Závěr

Pokud dáme do kontextu Standardy kvality a systémy řízení kvality, můžeme jasně vidět, že Standardy nepředstavují žádný, a to ani upravený systém QM. Jsou vlastně pouze souhrnem indikátorů popisujících znaky nejmenšího společného jmenovatele úrovně služby, která je ještě přijatelná.

Jak se ukázalo v našem výzkumu, takové nastavení může mít pozitivní vliv v organizacích, které nemají nebo ve chvíli zavedení Standardů neměly propracované manažerské vedení. Ale v organizacích, jejichž management obsahuje i řízení kvality, je to jednoznačně krok zpět.

Když Standardy popisují jednotlivé atributy dobré služby, nenastolují tím ale žádné principy. Obrazně řečeno, Standardy popisují stromy, ale nikoli les.

Právě srovnání se skutečnými systémy řízení kvality ale může pomoci uvědomit si reálné možnosti, které Standardy nabízejí. Pokud se v nich nebudeme snažit vidět konečný cíl, ke kterému je třeba směřovat, mohou se stát mimořádně užitečným nástrojem pro fungování organizace. Jako každý nástroj však musí být správně používány, což je věc, které by si měli být vědomi jak vedoucí pracovníci v organizacích, tak především zadavatelé z řad úřadů. Zvláště tito zadavatelé totiž inklinují k rigidní a byrokratické aplikaci Standardů a prostřednictvím prováděných inspekcí mají moc tento přístup vynucovat. Naštěstí se v našem výzkumu ukázalo, že tento byrokratický přístup je pomalu na ústupu.

Vrátíme-li se k myšlence, že Standardy stojí na principu zajištění minimální úrovně služby, bylo by dle našeho názoru potřebné zamyslet se, jak do budoucna zajistit, aby tento princip nadále nepodkopával motivaci ke zlepšování jednotlivých organizací, jak jsme se s tím setkali v průběhu našeho výzkumného šetření.

Dále je třeba si uvědomit, že tento princip minimalismu je v přímém rozporu s principem neustálého zlepšování, jak ho nastolují systémy řízení kvality. Je však otázka, jestli to automaticky znamená, že je to špatně. Při zkoumání postojů právě k principu neustálého zlepšování jsme přece zjistili, že respondenti mají vůči tomuto principu celkem velké výhrady a preferují spíše princip trvale udržitelné rovnováhy. Dovedeme si představit, že pro takto nastolený princip mohou být Standardy vhodným doplňkem. Ale jejich možný destruktivní vliv na motivaci ke zlepšování bychom ani v tomto případě nepodceňovali.

Pokud bychom tedy na úplný závěr měli odpovědět na trochu provokativní otázku, která dala název celé naší práci, jestli Standardy kvality skutečně představují brzdu ve zvyšování kvality v sociálních službách, vyjádřili bychom to asi šalamounskou větou - jak kdy a jak pro koho. Ale riziko toho, že takovou brzdou skutečně budou, a to ve velké míře, není dle našeho názoru možné podceňovat.

V této práci jsme rozhodně nevytěžili vše, co nám shromážděný materiál nabízel, např. jsme se jen letmo dotkli problematiky kvalita - cena - užitná hodnota služby, více pozornosti by zasloužilo i téma motivace. Tyto otázky však již překračují rámec této práce, mohou se však stát inspirací pro další výzkumy.

Seznam použité literatury

BAŠTECKÁ, Bohumila a Petr GOLDMANN. *Základy klinické psychologie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 436 s. ISBN 80-7178-550-4.

BEDNÁŘ, Martin. Úvod do standardů kvality sociálních služeb. *Sociální práce: Sociální práce : odborná revue pro sociální práci*. Brno: Národní centrum pro rodinu, 2007, roč.7, č. 2, s. 57 - 60. ISSN 1213-6204

ČÁMSKÝ, Pavel a kol. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Vyd.1. Praha: Portál, 2011, 264s. ISBN 978-80-262-0027-7

FREHR, Hans-Ulrich. *Total quality management*. 1.vyd. Brno UNIS, 1995, 258 s., ISBN 3-446-17135-5

Hodnocení kvality služeb poskytovaných v komplexu služeb poradenství, [online] Národní vzdělávací fond, 2002. dostupné z http://www.cekas.cz/sites/default/files/u6/poradenstvi_metodika.pdf [cit. 15.8.2004]

Inspekce v roce 2012: střet očekávání a reality. *Sociální služby*. 2013, roč. 15, č. 3, s. 16-21. ISSN 1803-7348.

KAŠPÁREK, Zdeněk. Pracovní skupina Rady vlády pro seniory se zabývala stavem inspekcí sociálních služeb. *Sociální služby*. 2013, roč. 15, č. 6, s. 39. ISSN 1803-7348.

KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Slon 2007. 182s. ISBN 978-80-86429-74-8

MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál 2003. 380 s. ISBN 80-7178-548-2

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2006. 332 s. ISBN80-247-1362-4

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 1. vyd. Praha: Management press 2002, 283s. ISBN 80-85943-63-8

SMUTEK, Martin; ŠVEŘEPA, Milan, eds. *Sociální práce a sociální služby*. 1.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus 2007. 141 s. ISBN 978-80-7041-105-6

TICHÁ, Michaela. *Pracovní motivace v sociálních službách*. Praha, 2012. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce: Petr Vrzáček

VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing 2007. 204s. ISBN 978-80-247-1782-1

VÍTEK, Miloš. *Řízení kvality v Evropské unii*. 1.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus 1996. 44 s. bez ISBN

Normy a zákonné předpisy

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění, dostupné z http://www.cpkp.cz/standards/documents/praxe/inspekce_2012.pdf [cit. 15.8.2014]

Vyhláška č. 505/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění, dostupné z http://www.cpkp.cz/standards/documents/praxe/inspekce_2012.pdf [cit. 15.8.2014]

Norma ČSN EN ISO 9000 – Systémy managementu kvality – základní principy a slovník. Praha ČNI duben 2006

Norma ČSN EN ISO 9001 – Systémy managementu kvality – Požadavky. Praha ČNI duben 2009

Norma ČSN EN ISO 9004 – Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha ÚNMZ (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví) květen 2010

Norma ČSN EN ISO 19 011 – Směrnice pro auditování systému managementu. Praha ÚNMZ červen 2012

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Inovovaný model EFQM - orientace na výjimečnost

Příloha č. 2 - Motivace sociálních pracovníků

Příloha č. 3 - Výzkumný rozhovor č. 1 - Občanská poradna Pardubice

Příloha č. 4 - Výzkumný rozhovor č. 2 - ADRA - Poradna pro oběti násilí

Příloha č. 5 - Výzkumný rozhovor č. 3 - Občanská poradna Hradec Králové

Příloha č. 6 - Výzkumný rozhovor č. 4 - Charita - Poradna pro uprchlíky a migranty HK

Příloha č. 1

INOVOVANÝ MODEL EFQM - ORIENTACE NA VYJÍMEČNOST

(dostupné online <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj02-cz.htm> cit. 12.8.2014)

PROF. ING. JAROSLAV NENADÁL, CSC.

Katedra kontroly a řízení jakosti, VŠB-TU Ostrava

Oficiální název modelu je: **THE EFQM EXCELLENCE MODEL**

Model má 9 hlavních a 32 dílčích kritérií. Váha hlavních kritérií zůstává zachována. Zásadně však byla pozměněna kritéria dílčí.

POPIS JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ:

Kritérium 1: Vedení

Toto kritérium se orientuje na zkoumání toho, jak řídicí pracovníci rozvíjejí a podporují naplňování mise, vize a hodnoty nutné pro dlouhodobou úspěšnost a jak jsou tyto implementovány díky vhodným aktivitám a chování těchto pracovníků. Toto kritérium zahrnuje i osobní angažovanost vedení do procesů, garantujících, že systém managementu je v organizaci zaveden a rozvíjen. Kritérium je dekomponováno do čtyř dílčích kritérií:

1a) Řídicí pracovníci rozvíjejí misi, vizi a hodnoty a jsou současně vůdčími osobnostmi i vzorem kultury výjimečnosti.

1b) Řídicí pracovníci jsou osobně angažováni do procesů zabezpečování toho, že systém managementu je zaveden, rozvíjen a nepřetržitě zlepšován.

1c) Řídicí pracovníci se angažují ve vztazích se zákazníky, partnery a zástupci společnosti.

1d) Řídicí pracovníci motivují, podporují a oceňují zaměstnance organizace.

Kritérium 2: Politika a strategie

Navazuje na předchozí kritérium, protože se zabývá tím, jak organizace implementuje svou misi a vizi díky jasné strategii orientované na preferování zájmů zainteresovaných stran, jež je dále podpořena vhodnou politikou, plány, cíli a procesy. Zde je definováno pět dílčích kritérií:

2a) Politika a strategie vychází ze současných i budoucích potřeb a očekávání zainteresovaných stran.

2b) Politika a strategie je založena na informacích z proměňování výkonnosti, průzkumů, učení se a dalších tvořivých činnostech.

2c) Politika a strategie organizace je rozvíjena, přezkoumávána a inovována.

2d) Politika a strategie je přerozdělována na všechny klíčové procesy.

2e) Politika a strategie je v organizaci komunikována a implementována.

Kritérium 3: Lidé

Toto kritérium se zabývá řízením, rozvíjením a uvolňováním znalostí a celkového potenciálu zaměstnanců organizace (včetně jednotlivců a týmů), jakož i plánováním rozvoje lidských zdrojů při

naplňování politiky a strategie a v zájmu efektivního vykonávání procesů. Obsahuje těchto pět dílčích kritérií:

- 3a) Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a rozvíjeny.
- 3b) Znalosti a kompetence lidí jsou identifikovány, udržovány a rozvíjeny.
- 3c) Zaměstnanci jsou angažováni a zmocněni k vykonávání procesů.
- 3d) Zaměstnanci a organizace spolu komunikují a vedou dialog.
- 3e) Zaměstnanci jsou odměňováni, veřejně uznáváni a je o ně náležitě pečováno.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Centrem pozornosti je zde to, jaké metody a postupy organizace používá při plánování a řízení vnějších partnerských vztahů i při řízení vnitřních zdrojů v zájmu podpory své politiky a strategie i v zájmu efektivního vykonávání procesů. Rovněž toto kritérium se dělí na pět dílčích kritérií:

- 4a) Jsou řízeny externí partnerské vztahy.
- 4b) Jsou řízeny finanční zdroje organizace.
- 4c) Věnuje se péče budovám, zařízením a materiálům.
- 4d) Jsou rovněž řízeny technologie v organizaci.
- 4e) Jsou řízeny informace a znalosti.

Kritérium 5: Procesy

Stěžejní oblastí zájmu je to, jak organizace navrhuje, řídí a zlepšuje své procesy v zájmu naplňování politiky a strategie i v zájmu naprostého uspokojování zákazníků. Zkoumá se i to, jak je generováno zvyšování hodnoty pro zákazníky i pro další zainteresované strany. Jsou zde definována tato dílčí kritéria:

- 5a) Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny.
- 5b) Procesy jsou zdokonalovány a inovovány podle potřeb plného uspokojování a zvyšování hodnoty pro zákazníky i pro další zainteresované partnery.
- 5c) Výrobky a služby jsou navrhovány a zdokonalovány v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků.
- 5d) Realizuje se výroba, dodávání a servis produktů organizace.
- 5e) Jsou řízeny a zdokonalovány vztahy se zákazníky.

Kritérium 6: Výsledky vzhledem k zákazníkům

V rámci tohoto nejzávažnějšího ze všech hlavních kritérií je posuzováno čeho organizace dosáhla ve vztazích k externím zákazníkům. Jednotlivé ukazatele jsou přitom rozděleny do dvou dílčích kritérií:

- 6a) Měřítko vnímání ze strany zákazníků, zahrnující celkový image organizace, výrobky a služby, prodej, servis i loajalitu.
- 6b) Další ukazatele výkonnosti, jež jsou organizací využívány k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování vnímání ze strany zákazníků (např. konkurenční schopnost, reklamace, životní cyklus, počet pochval a pod.).

Kritérium 7: Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Druhé z kritérií, jež se orientují na dosažené výsledky, je specifické tím, že sleduje, čeho organizace dosahují ve vztahu ke svým zaměstnancům. Opět jsou zde rozvinuta dvě dílčí kritéria:

- 7a) Měřítko vnímání zaměstnanci, zahrnující oblast motivace, spokojenosti lidí a pod.
- 7b) Ukazatele výkonnosti, jako úspěchy v předávání kompetencí, angažovanosti atd.

Kritérium 8: Výsledky vzhledem ke společnosti

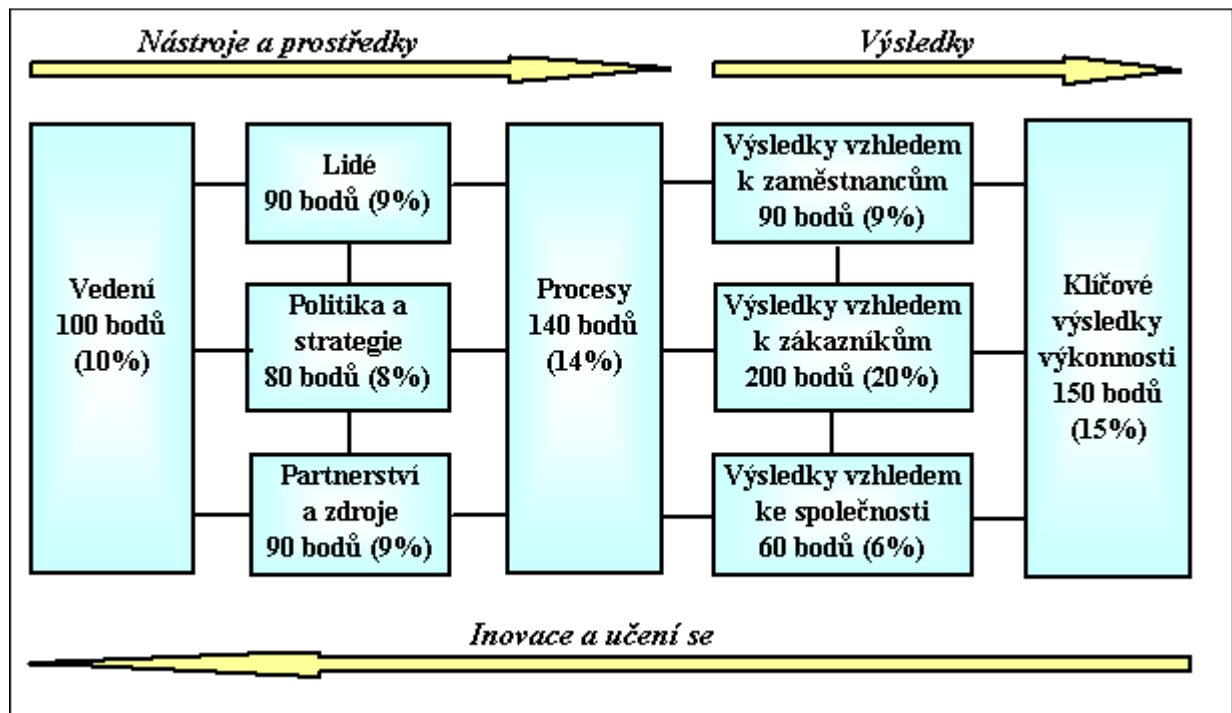
V tomto kritériu je rozpracována zásada odpovědnosti vůči veřejnosti. Dvě dílčí kritéria si všímají toho, čeho organizace dosáhla ve vztahu k místní, národní i mezinárodní komunitě:

- 8a) Měřítko vnímání společností, zahrnující např. chování vůči občanům regionu, angažovanost ve veřejných projektech (včetně vzdělávání), redukci nepříznivých dopadů produkce na prostředí a pod.
- 8b) Ukazatele výkonnosti, mimo jiné i změny ve vývoji zaměstnanosti, spolupráce s úřady v oblasti certifikace, zahraničního obchodu, rozsah získaných ocenění a pod.

Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti

Toto završující kritérium se zaměřuje na to, čeho organizace dosáhla s ohledem na plánovanou výkonnost. Dvě dílčí kritéria jsou pojata tak, aby se kromě dosavadních ekonomických ukazatelů stala centrem pozornosti i jiná, mimoekonomická měřítko výsledků činnosti organizací:

- 9a) Klíčové výsledky, jak finanční, tak i mimofinanční (t.j. podíl na trhu, setrvání na trhu a pod.
- 9b) Klíčové ukazatele výkonnosti definované vůči procesům, externím zdrojům, majetku, informacím, znalostem a pod.



Příloha č. 2

Motivace sociálních pracovníků

Tab. č.1: Zjištěné nejvýznamnější motivační faktory sociálních pracovníků

Pořadí	Motivační faktory sociálního pracovníka	Průměr
1	možnost se v případě pracovního problému obrátit na své kolegy	3,69
2	vztahy s kolegy v týmu	3,67
3	příležitost ke vzdělávání (školení, semináře, stáže...)	3,64
4	užitečnost práce	3,62
5	možnost pracovat v dobrém v kolektivu	3,62
6	příležitost pro samostatné myšlení	3,6
7	příležitost pro samostatné jednání	3,56
8	zpětná vazba od Vašeho vedoucího	3,49
9	příležitost osobní účasti při dosahování cílů	3,49
10	sebenaplnění a seberealizace z pracovní činnosti	3,49

Tab. č.2: Zaměstnanecké výhody vyskytující se v organizacích

Pořadí	Zaměstnanecké výhody motivující sociálního pracovníka	Procenta výskytu
1	DOVOLENÁ NAVÍC (5 a více týdnů za rok)	78%
2	PENĚŽNÍ ODMĚNY (alespoň jednou do roka)	62%
3	ZAPLACENÉ DNY VOLNA NA DOKTORA (sick day off)	53%
4	STRAVENKY	40%
5	POUŽÍVÁNÍ SLUŽEBNÍHO TELEFONU	36%
6	KULTURNÍ AKCE	33%
7	NOTEBOOK	29%
8	NEPENĚŽNÍ DARY	22%
9	PŘÍSPĚVEK NA PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ	22%
10	PŘÍSPĚVEK NA ŽIVOTNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ	11%
11	JAZYKOVÉ KURZY	11%
12	POUŽÍVÁNÍ AUTOMOBILU PRO VLASTNÍ ÚČELY	7%
13	PŘÍSPĚVEK NA RELAXAČNÍ AKTIVITY	7%
14	PŘÍSPĚVEK NA SPORTOVNÍ AKTIVITY	4%

(Zdroj: Tichá, 2012, s. 49)

Příloha č. 3

Rozhovor č. 1 (Občanská poradna Pardubice)

T- tazatel

O - odpovídající (tázaný)

T: V první fázi by mě zajímal termín „kvalita“ jako taková, jak to vlastně vnímáte u vás v organizaci? Ve vaší práci a i z pozice tak nějak vedoucího pracovníka, co vlastně pro vás ta kvalita znamená?

O: určitě profesionalitu, jak tedy tý organizace, tak jednotlivých pracovníků.

T: a tu profesionalitu vnímáte jako...?

O: po odborný stránce, po... takže nejenom samozřejmě vzdělání zaměstnanců, ale i nějaký jejich vychování, morálku, etiku a přístup k těmhle věcem. Ne vždycky diplom a to patří i k zákonnému vzdělání zajistí to, že ten člověk je dobrý člověk.

T: Jo, jasný, jasný. A jak to zařídíte, aby to tak bylo? Jako jaký teda tím pádem, jaký to řízení kvality, máte nějak promyšlení jako kdo, co, jak, aby ty pracovníci teda byli motivovaný odvádět kvalitní práci?

O: No, pokud bych to vzala teda na jednotlivce ne jako profesionalitu celý organizace, ale profesionalitu jednotlivce, jednotlivého poradce, tak už to začíná od správného výběru. Takže soustředit se na správný výběr pracovníků, kolegů poradců. No, a potom je to v podstatě nějakou průběžnou motivací formou porad, setkávání, intervizí, supervizí, podpora ze strany vedení, byť je teda jednočlenný (úsměv).

T: A když to vezmeme teda jakoby z toho manažerského hlediska, máte to zpracovaný jakoby, řekněme jako nějakou speciální kolonku, prostě „řízení kvality“, jako vnímáte to jako něco, čemu je potřeba se speciálně věnovat a nebo to berete, já nevím, třeba v rámci řízení lidských zdrojů nebo něco takového?

O: No, v naší organizaci je to určitě součástí standardů kvality. Tam je to ukotvený po tý teoretický stránce, ale samozřejmě to aplikujeme i do praxe, není to jenom, že jsme vytvořili x šanonů papíru, aby teda krajský úřad teda jako teďka úřad práce byli spokojeni, ale víceméně se tomu... není vyčleněn pracovník, který by se tomu věnoval. Jestli myslíte jako personalista nebo HRM...

T: Ne ne ne, myslím to spíš tak, jestli jako se s tím pojmem řízení kvality pracuje nebo jestli...jo..protože...

O: jo jo, pracuje.

T: Protože v kontextu řízení kvality, v tom byznysu existují systémy řízení kvality, že jo, existuje Total quality management, z něj pak jako vychází nějaký model evropské, tak jestli třeba vám zřizovatel nebo někdo pomohl se v tomhle...

O: nemáme zřizovatele

T: nemáte zřizovatele?

O: ne ne, nemáme zřizovatele. To je právě to, proč jsem trošku narážela na toho jednotlivce personalistu, tam je hrozný problém jako v lidských zdrojích, když to tak řeknu, tak nemáme... Pracovníci svůj čas věnují výhradně poradenství a na veškerý tyhleto administrativní a vedoucí a řízení je tam jeden člověk, který aby vytvořil prostor jenom pro tohleto, na to nemá opravdu časový možnosti.

T: Jo

O: Takže je tomu věnována část, ale určitě asi ne tak, jak myslíte.

T: No, tak ono jde spíš o to, že...

O: A jak by bylo potřeba.

T: Jasně. Ono to řízení kvality je hodně i taková jakoby filozofická záležitost, že ty standardy řekněme jsou takové jakoby praktické souhrn nároků, co je potřeba plnit a tak, ale nad tím ještě vlastně může existovat ještě i taková řekněme jakoby filozofická nadstavba, nějaký uvědomění si nějakých poslušností, nějakých postupů, protože ty systémy řízení kvality samozřejmě pak přinášejí i nějaké metody, díky kterým se pak můžeme dobrat nějakých měřitelných kritérií, měřitelných výsledků, že jo... Což myslím si, že v některých momentech by to mohlo usnadnit práci, ale minimálně jako se mi jedná o povědomí..v podstatě o tý filozofii, o tý nadstavbě, o tom, že nad těma standardama, nad těma konkrétníma kritériem existuje ještě něco, že to je prostě, jak říkám, filozofie. Že třeba zrovna to TQM, tak je...tak to bere tak, jako že v centru zájmu je teda klient nebo zákazník a že aby ten zákazník byl spokojenej, tak musí být kvalitní celá organizace, že musí být kvalitní každej jeden proces, kterej tam je, a oni to berou i tak, že vlastně v rámci tý organizace, když si předávají... že v rámci těch procesů, když si jakoby předávají ty pracovníci třeba tu práci mezi sebou, tak jak to postupuje tou organizací, tak že i vlastně jeden je dodavatel a druhej je zákazník, že i vlastně takhle uvnitř tý organizace, tak to musí být nějak provázaný, navázaný...

O: mhm, to všechno, co vy popisujete, my vlastně máme v těch standardech, jako úplně vopravdu takhle detailně, jak vy to říkáte, tak takhle to tam celý je. Takže to je ta kuchařka. A to, co je tou nadstavbou, to už je..já to vnímám jako soulad našeho pracovního týmu. Může to znít hloupě, ale jako, jsme tam opravdu čtyři kolegy, víceméně nastavený tak jako lidsky stejně. Takže díky tomu, myslím si, že to potom funguje. Ta nadstavba, která není pojmenovaná žádným šanonem, žádným štítkem, lepítkem, ničím.

T: Tak vono to pojmenovaný bejt nemusí, tam jde spíš o to, že je někdy fajn si jakoby projít nějakým právě takovýmhle třeba buďto manažerským školením nebo prostě nějakou knihou nebo něčím takovým, jenom aby si to člověk uvědomil, že jo... Protože ty šanony a ty lepítka, to je až jakoby ten následnej krok, kterej vlastně vychází z toho, co se tak jakoby člověkovi urodí v hlavě.

O: Jo, ale my díkybohu nemusíme to nějak dávat na papír, vnímáme to stejně v tom kolektivu.

T: To znamená, když se tady vrátím, jestli nějaký teoretický manažerský vzdělání jste absolvovala, tak předpokládám, že ne...

O: (kýve, že ano)

T: Absolvovala? No super, tak pardon, to se omlouvám.

O: (smích) nic se neděje. Ale teďka jde o to, myslíte tím jako školu? Jako studijní obor?

T: No, jakýkoli, v podstatě. Buďto školu nebo třeba nějakej kurz nebo něco takovýho... Takže vy máte školu?

O: Ne, já mám bakaláře sociální práce, ale v podstatě po změně pracovní náplně, když jsem z poradkyně přecházela na vedoucí služby, tak jsem absolvovala od organizace Protect akreditovaný kurz, jmenovalo se to Letní škola managementu a řízení v sociálních službách. Takže to, to jsem vnímala, jako co mě dalo úplně takovej ten jako bazál, bych řekla a teď jsem v druhým ročníku magisterskýho studia řízení a supervize sociálních a zdravotnických služeb, takže to mě prohlubuje...

T: Jasný, jasný, tak jo, to tím pádem je to jasný. A máte pocit, že to je k něčemu? Že vám jako vedoucímu pracovníkovi to je, že vás to posunuje dál?

O: Určitě...hodně... Zvlášť si myslím, že to posouvá lidi v organizacích, který za sebou nemá velký tým jako ředitele, který by byl ekonom, interní účetní, personalistu, jo, takže pokud za sebou nemá ten tým a všechno to stojí na nich, tak určitě jim ta škola je hodně nápomocná.

T: Mhm, ono pak vlastně ty systémy řízení kvality přicházejí s termínem jakoby neustálý zlepšování. To znamená, že oni vlastně na tu organizaci kladou nárok to, že i když jakoby že se nic neděje, i když se zdá, že je všechno v pořádku, tak že by vlastně neustále by tam měla být nějaká sebereflexe, aby to bylo ještě lepší lepší lepší a lepší. Vnímáte tohle nějak jako vůči svojí organizaci? Nebo je tohleto věc, se kterou třeba nějak pracujete nebo o co usilujete? Nebo je to o tom, že když máte splněno, tak...?

O: (úsměv) ne ne ne, to jako rádi bychom se posouvali dál, jako nejen v těch možnostech, který... nebo v té nabídce, kterou dáváme klientům, ale samozřejmě i v nějakým profesním rozvoji, dá se říct, těch zaměstnanců. Ale vždycky narazíme na finance.

T: Mhm.

O: Jo, takže byť ta snaha, motivace, všechno u těch zaměstnanců je, tak jakmile chceme rozšířit provozní dobu, protože ze strany klientů vidíme, že ta poptávka by byla, opravdu ty termíny jim hoří a to poradenství osobní potřebují, tak nejsou na to absolutně finance. To stejný - profesní rozvoj zaměstnanců - já když s nima podepíšu kvalifikační dohodu, protože bych chtěla, aby se dál vzdělávali, tak v podstatě zatímco oni jsou ve škole, na což mají nárok, já tam nemám, koho bych do služby dosadila. Takže vždycky narazíme na nedostatek personálu z důvodu financí.

T: Mhm... A vy jste financovaný jak?

O: My jsme financovaný z dotací města, kraje a ministerstva.

T: Jo. Tak teďka už bychom se možná přesunuli k těm standardům jako takovým. Takže nejdřív bych se teda zeptala, co vlastně pro vaši organizaci představuje existence standardů. Jo, jak vlastně vás ovlivňuje a jak to vnímáte, že prostě standardy jsou, jak vlastně jste se s tím poprali a perete.

O: Zpočátku jsme vnímali jako nutné zlo ty standardy. Upřímně teda, jo, upřímně. Že je to v podstatě něco, co se do zákona dostalo... Takhle. Odborné sociální poradenství, že se tam jako sociální registrovaná služba dostalo víceméně ne náhodou, možná omylem, jo. Protože chápu a vnímám ty standardy tak, že u třeba pobytových služeb jsou nastaveny... I když zase pracovník pobytových služeb by vám řekl, že jsou taky nastaveny úplně špatně, jo... Ale já je vnímám, že tam mně celkem dávají smysl, jo.

T: mhm...

O: tam chápu, proč se prověřuje, jestli klient není omezován na vlastní svobodě, na své důstojnosti a podobně. Ale u ambulantní služby, za kterou teda můžu mluvit já ze zkušenosti, mně přijde, že to není vůbec nastavený čitelně. Nekontroluje se a neprověřuje se to, co by se správně prověřovat mělo. Chápu, že zase budeme prověřovat, jestli se klient necítí nějak jako utiskován nebo diskriminován. To je absolutně v pořádku, ale v mnohých opatřeních, nebo mnohý z těch zadání, těch zásad, mně přijdou jako mimo úplně ten obor, jo, nebo mimo tu oblast. Takže proto jsme to asi zpočátku vnímali jako nutný zlo, na který jsme museli v podstatě mnohý směrnice nebo nařízení tak jako uměle napasovat. Ale musím říct, že po čase čím víc do těch standardů jdeme a diskutujeme o nich a vedeme ty debaty a porady cílený na to, tak vnímáme, že to začíná být už konečně pro nás ta sebereflexe, o který jste mluvila, že už konečně se začínáme pozastavovat nad tím, že tomu úředníkovi třeba ani zatím nejde o kvanta papíru na něco, co je mu jasné, že u nás není tak běžný, jo? Ale chce, abychom se zacílili na jiný věci, takže věci, který jsme předtím..nebo oblasti, který jsme... já teď nevím konkrétně, abych vám uvedla nějaký příklad, ale...(chvilku přemýšlí)...různý třeba...směrnice...třeba s čím jsme se setkali v roce 2010. My máme sice bezbariérový přístup, ale jsme v pátém patře, kam vedou dva

výtahy. A bylo nám vytýkáno a vedly se v podstatě sáhodlouhý debaty během toho kontrolního dne jednoho, kterej byl na to určenej, co budeme dělat, když nepojedou oba dva výtahy. Jak se poradce zachová. Na to nemáte směrnici. To je špatně. Vy musíte mít ošetřenou i tuhle nouzovou situaci. Já jsem argumentovala tím, že v týhle nouzové situaci tam proboha nejsem jenom za sociálního pracovníka, ale jsem tam i jako za člověka, který vystoupí třeba z tý role a zapne selskej rozum a dojde dolů po schodech a domluví se s tím vozičkářem případně seniorem na nějakým lidským postupu, jo? Nemusím na všechno mít proboha manuály. Tak to nám třeba bylo vytýkáno. Takže teďka, když jsme věděli, že přijde druhá kontrola, už jsme v podstatě se snažili těmhle pro nás hloupostem, nad kterýma jsme se pouсмáli, jako vyvarovat, ošetřit je jedním odstavcem a opravdu zacílit pozornost a vůbec veškerou práci a energii na jiný oblasti, jako je veřejný závazek. Ty cíle musí být nějak naplnitelný, měřitelný, abychom přesně věděli, jestli se někam suneme nebo stojíme na místě a jsme s tím spokojený, jo? Takže já už je teď vnímám jako prostředek nějaký sebereflexe, upřímně řečeno. Ale fakt, před pěti lety - nutný zlo.

T: Mhm, tak ono je jasný, že samozřejmě ty standardy do toho řízení kvality integrálně patří. Třeba můj osobní problém s nima je ten, že právě mi přijde, že tam jakoby chybí všechno to kolem, jo? Že vlastně jsou jenom jakoby nastavený nějaký ty hodnotící kritéria, ale právě celá ta nadstavba filozofická chybí. To, co je potřeba, aby si ty lidi srovnali v hlavě dřív, než ty kritéria začnou naplňovat. Protože pak je velký nebezpečí přesně tohodlenc toho, že jsou ty kritéria naplněný formálně jenom. Že vlastně to není jakoby integrální výstup z něčeho, co mají ty lidi nějak porovnaný v hlavě a je tam nějaký zacílení, nějaký směřování, a aby - přesně - mohli mít něco, o co se opřou, aby mohli mít něco konkrétního, aby to nebyla jenom nějaká dojmologie, ale měli právě konkrétní a měřitelný záležitosti. A teprve v tu chvíli, si myslím, je místo pro standardy, ale ten začátek, tem mi tam jako poměrně chybí.

O: mhm... Já myslím, že nad tímhle, jako, nechci zase všechny úředníky házet do jednoho pytle, ale nějak to zobecňovat, ale myslím, že nad tímhle oni vůbec nepřemýšlí. Oni prostě zadají body a... Jako, já opravdu, po tý první kontrole jsem byla úplně... jako to byly nejhorší tři pracovní dny mého života, to jako musím říct. To jako máte opravdu chuť položit sociální práci na hřebík a dát se úplně jiným směrem, protože jako když mně řekli, že jim v podstatě stačí, že to je na papíře a je to podepsaný všema pracovníkama a dostaneme plnej počet bodů. A to, jaká je realita, zda se to opravdu... Zase příklad - předávání informací mezi zaměstnanci: Buďto si zatelefonují nebo si pošlou e-mail nebo máme sešit, v rámci kterýho si oni předávají informace. A když mně DO OČÍ řekli - nám stačí, když tam bude nějakej záznam podepsanej, to jestli to dělaj, to je nám úplně jedno. Takže to máte chuť jako říct - tak kde to jsme? Jako, to já vám tady můžu dát jako kvanta papírů, ale můžem tady v podstatě říkat věci podle starýho občanskýho zákoníku, podle starýho exekučního... a vůbec tady nemáme se o čem bavit, jo? Tak jako, to je vám opravdu k pláči, tohleto celý.

T: A myslíte si, že se změnou těch inspekcí, který už teďka nejdou po všech těch standardech, ale vybírají si třeba jenom některý, který budou kontrolovat, že je to lepší?

O: To já nedokážu posoudit, u nás pokaždý přišli na všech 15.

T: Aha...

O: Takže poprvý zkoumali všech 15 a teďka procházeli taky všech 15. Takže těžko říct, já totiž doufám, že když se zaměřej na, já nevím, opravdu jednání se zájemcem, veřejný závazek a stížnosti, třeba, jo, v oblasti, který se týkaj klientů, a pak třeba věci, který se týkaj zaměstnanců, tak já věřím, že tam se jde snad víc do hloubky a víc se zkoumá ta realita a ta praxe, jestli buďto je teda v souladu s tou teorií a když není, tak proč. Jako, že jste to třeba jenom naroubovali na ty paragrafy nebo jste nad tím nepřemýšleli nebo se stydíte napsat, jaká je realita do těch manuálů, že se to tam nehodí? Já doufám, že to takhle je, ale nemůžu to srovnat.

T: Mhm. A pro vás jako, když se srovná teda ta inspekce z kraje a inspekce z úřadu práce?

O: Musím říct, že úřad práce rozhodně lepší. Určitě.

T: V jakým směru?

O: Ten přístup právě mi přišel mnohem lidštější, profesionalita těch inspektorů rozhodně vyšší. A šlo se víc po provozních věcech. Jo, hledělo se opravdu... začlo se u lidí, u klientů a u zaměstnanců a přešlo se teda k těm papírům, který jsou k tomu taky potřeba, jo... Ale předtím se šlo vyloženě od papírů sem tam k lidem, ať už ke klientům nebo zaměstnancům.

T: Jo. A ta první inspekce byla v roce 2010?

O: Jo 2010.

T: A ta druhá byla?

O: 2014. Ta byla před měsícem. Takže je možný, že za ty čtyři roky vyšel třeba i nověj metodickéj pokyn nebo se sešli na ministerstvu...

T: On rozhodně je nověj metodickéj pokyn z toho ohledu... On vzniknul nověj metodickéj pokyn, když se to předávalo na ten úřad práce.

O: Jo, to jo, to je mi jasný, akorát nevím, jestli i třeba nepsanou formou v rámci nějakých schůzek a porad přišlo rozkazem z ministerstva, že už trošku ten koncept těch inspekcí bude jiný. Ale těžko říct, všechno je to o lidech.

T: Každopádně vaše zkušenost je taková, což je fajn. Ještě jsem se k těm standardům chtěla zeptat, jestli kvůli těm standardům se dostáváte do nějakých jakoby kolizních situací v tom smyslu, že můžete pomoci nějakému klientovi, nebo vnímáte to, že byste nějakému klientovi mohli pomoci, ale kvůli standardům to udělat nemůžete, protože máte registrovanou službu nějak, máte nastavený metodiky nějak a tohleto by to překračovalo. Já nevím, řeknu - přijde klient s dítětem, bylo by potřeba, aby se s tím klientem pracovalo samostatně a, já nevím, někdo z vašich pracovníků by se nabídnul, že po tu dobu to dítě ohlídá, jo? Ale vy samozřejmě nemáte registrovanou službu na hlídání dětí. Tak například něco takovýho. Takže vy pak musíte říct, ano, když ten klient přijde s dítětem, tak my ho nemůžeme obsloužit. Například. I když by to jinak bylo vhodný, poradce bysme pro něj měli, ale...

O: My už v podstatě máme tak... Jak to mám říct... Odmítnout můžeme jenom, když to vezmeme tenhle příklad, jenom z těch tří zákonných důvodů, takže u nás když klient přijde s dvacetičlennou rodinou a po pěti minutách se všichni zvednou a odejdou bez rozloučení nebo naopak po pěti minutách půlka vstane, odejde, přinese jídlo a začnou jíst, jako my nemáme možnost říct, tak tady už ne. Jako můžeme to říct v pozici, že už je nám to třeba lidsky nebo že nám to morálně, eticky nepříjde jako vhodný, jo? Zase když všechno má nějaký svý hranice, ale ty má každý ten poradce v sobě nastavený nějak individuálně sám. Ale jako důvodem, že jich přišlo víc nebo že přišli s dětmi, nebo že tam u toho svačí, jako důvodem výpovědi...

T: ne ne ne, já jsem to takhle nemyslela, jo, ale spíš jde o to, že ta situace mohla být nastavená tak, nebo já jsem ten model myslela tak, že nemůžete pohlídat samostatně to dítě, jo? Protože to prostě se vám nevejde do těch standardů a tím pádem vy se dostáváte do situace, že mu tu službu nemůžete poskytnout buď vůbec a nebo ne tak kvalitně, protože nemůžete pracovat s tou matkou, třeba, samostatně,jo? Že tam jde spíš o to, že nemůžete pohlídat to dítě. A pak ta služba není taková, jakou byste mohli poskytnout.

O: Jasně. Myslím si, že jako, nesetkali jsme se víceméně s žádným takovýmhle případem, jo? Jako, opravdu k nám člověk přijde tak tuší, nebo z institucí, který ho buďto k nám posílají nebo z webových stránek je tak dobře informován, že už ví, co má očekávat. Takže abych vám řekla, že někdo přišel, že chce doprovodit na úřad a my museli bojovat s tím, že nám to proboha nic neudělá, když s ním zajdeme na úřad, ale nemáme registrovanou terénní službu, takže nemůžeme opustit prostory kanceláře, s tím jsme se nesetkali.

T: Mhm... A když by něco takového, takováhle situace nastala, jak byste to řešili?

O: No, řešili bysme to striktně podle registrace, no... Určitě. Protože zase já bych asi... nebo ne asi, já bych určitě byla tou zlou paní, která by nepustila pracovníka s klientem na úřad. Ale já to nedělám kvůli tomu, že nechci vyhovět klientovi, já to dělám kvůli tomu, že chráním toho pracovníka. A jemu kdyby se byl jenom před domem služby něco stalo, tak on vůbec nemá před domem služby ve své pracovní době co dělat, to za A a za B, v případě, že by potom přišla stížnost ze strany klienta, já to neuhájím, co on tam s ním dělal v té pracovní době, když nemáme registrovaný terén. Takže já to jako nechci říct, že bych to tomu klientovi nechtěla dopřát, to chraň pánbůh, ale doporučím mu jinou terénní službu, která doprovází na úřady. Řeknu mu, že můj pracovník s ním bohužel nemůže jít z důvodu toho, že já chráním jeho práva, jeho zájmy.

T: Takže řekněme, že když se to promítne do takový té otázky obecně jakoby pravidel, hranic a nějaký jakoby pružnosti těch hranic a překračování, že někdy ty hranice, který jsou nastavený... Já se zamýšlím i nad tím, jako kdy ty hranice překročit a jak daleko, že jo...

O: No právě, to je strašně jako choulostivý nebo takový jako, má to strašně drobný nuance, kdy vlastně už si stanovit tu hranici, jo? Ale já osobně za sebe jako z pozice vedoucí ji vnímám až tam, kde musím už začít hájit práva a ochranu toho mého zaměstnance, jo? Ale nemůžu mu samozřejmě zabránit v tom, aby on řek - jako podívejte, já v pět hodin končím, v pět pět tady budte a já vás doprovodím na krajský soud, ty maj do šesti, jo? To už je jeho volný čas, ale myslím si, že už jsme tak ostražití v těch sociálních službách, že by si to... nechci za ně mluvit, za moje kolegyně, to by bylo téma asi jinýho vašeho výzkumu, ale myslím si, že by si to žádná z mých... zase - z důvodu své ochrany - nedovolila, jo? Já nechci říct, že všichni klienti jsou kverulanti a priori, to ne, ale nikdy nevíte, co se může stát, jo?

T: Určitě, no...

O: Už k nám přicházej s tím, že se něco dozvedí, už s nějakou představou, myšlenkou, důvěrou a pak jim řeknete, že situace je jiná, že zákon mluví takhle, že tomu rozumí takhle, a ta zlost v nich mnohdy je taková, že ještě si to jakoby brát do osobního života, nad rámec pracovní doby, že by to neriskovaly.

T: Mhm, takže vy ty hranice tam prostě vnímáte jako určitý bezpečí, který je lépe přiliš jako nepřetahovat?

O: Určitě. Ale když bych to převedla na ten příklad, co jste říkala vy, tak my máme dvě oddělený kanceláře a jako stává se nám, že budto dítě... přijdou s maminkou dvě, jedno spí v kočárku, druhý už je aktivní, chce si hrát a příslužba je vždycky vedle. Příslužba jsem budto já nebo kolegyně, která naopak z bezpečnostních důvodů zase hlídá mě. Není problém říct - prosímte, Maruško, mohla bys tady vzít holčičku a chvíli si s ní malovat? Jako, já to vnímám, že tohle nemusím mít nikde v pravidlech. Jako, je to otázka dvaceti minut, já té kolegyni za to potom na poradě poděkuju, ale... Jo, máme to prostě lidsky nastavený. Že víme, že ta maminka se prostě nemůže soustředit, nemůže si nic zapsat a nám těch dvacet minut, kdy si s tou holčičkou budeme malovat vedle za dveřma nic neudělá. Asi je to i třeba moje, teďka si to uvědomuju, jako možná i částečně neprofesionalita, že já si vlastně neuvědomuju, že najednou poskytuju jako hlídání dětí, jo, ale já si takhle...

T: Jako, když bychom byli paranoidní, tak během těch dvaceti minut se s tím dítětem tam může něco stát, že jo...

O: Přesně tak, ale jako, to je asi riziko, který na sebe berem.

T: Tak, jako já osobně, když jsem nad tímhlelím přemýšlela, tak jsem došla k závěru, že je asi někdy žádoucí o nějakou část třeba ty hranice přestoupit ve chvíli, kdy člověk zváží, jaký je tam riziko, a zváží, že je přijatelný, že to ten bendit jako by vyváží...

O: Jasně, jasně, no... Jako, pořád si říkám, že přivřený dveře a dítě, který stejně ta máma má nastavený uši, takže ho slyší, když jenom pípne... Já nevím, asi jsem v tomhle možná naivní nebo opravdu neprofesionál, ale nevnímám to jako překročení nějakých hranic. Vnímám to jako lidskou výpomoc.

T: Já neříkám, že to je neprofesionální, mě jenom zajímá, jak to máte nastavený právě jako vy vnitřně, jak vnímáte ty hranice, jo?

O: Ale už když by mělo dojít k tomu, že máme vzít dítě a jít s ním být jenom 500m támhle do AFI paláce do dětského koutku, tak to ne, to už, jako...to je stejný jako dojít s tím klientem na ten úřad, jo?

T: Teďka, máte třeba nějakou zpětnou vazbu, co se týká standardů od vašich pracovníků? Jak oni je vnímají?

O: Určitě, my je vytváříme společně, takže tam ta zpětná vazba v podstatě je neustále. My po tý, vlastně před tou kontrolou, ta příprava, v tom 2010, už probíhala společně, pak jsme dostali asi dvě nebo tři opatření, který se musely do stanoveného termínu odstranit. No, a pak vlastně ty následující roky každá porada byla v závěru diskusí v podstatě nad tím jednotlivým standardem. Ne vždycky celým, nějakou dílčí fází.

....nahrávka přerušena...

T: Tak dobře, tak začnem teda ještě jednou tím, jak teda standardy vnímají pracovníci...

O: Tak vnímají...Nebo takhle... spíš tu zpětnou vazbu mi dávají neustále, protože ta tvorba standardů probíhá v celém pracovním týmu. Takže po první kontrole v roce 2010, když jsme odstraňovali určitá opatření, který nám byly udělený, tak na tom jsme pracovali společně a pak vlastně od roku 2011 do dnešních standardů, do té podoby, kterou máme teď, relativně měsíc zpátky nejčerstvěji aktualizovanou, tak na tom jsme pracovali společně v rámci porad, na konci byl věnovanej určitěj čas jednomu standardu nebo jeho dílčí části a ta tvorba prostě vychází ode všech. Mně by zase přišlo úplně nesmyslný, kdybych já je sepsala, položila jim je na stůl nastudovat, přečíst a ideálně se podle nich řídit, jo? To je úplně nesmysl. Takže ta tvorba prostě je ode všech.

T: A řídíte se ještě nějakými dalšími pravidly, jako jsou třeba druhový standardy?

O: My máme ještě v rámci toho, že jsme členskou poradnou Asociace občanských poraden, tak máme nastavený minimální standardy kvality občanských poraden ze strany Asociace, takže to je pro nás taky dokument, kterým se musíme řídit. A pak jsou samozřejmě dílčí: Charta občanský poradny, Etický kodex a podobně. Ale jako...

T: Řekněme ty druhový standardy, který vyhlásila Asociace občanských poraden, versus ty obecný standardy, jak tu interakci vnímáte? Že to je, já nevím, dvojitá práce nebo se to vzájemně doplňuje, nebo...?

O: Asociace v podstatě měla první standardy ještě před zákonem 108/2006, takže to nám víceméně strašně moc pomohlo při vytváření úplně toho prvního modelu, nebo jak to mám říct, standardů podle 108. Takže mně přijde, že Asociace se hodně snaží, aby to právě nebyla dvojitá práce, aby to na sebe navazovalo, a aby hlavně ty jejich už reflektovaly práci přímo v občanský poradně, aby už opomenuli to obecný, to už si řeší 108, ale aby se věnovali těm detailům a těm nuancím, který znaj jenom v občanských poradnách.

T: Tak oni by ty druhový standardy takhle fungovat měly, že jo... Z toho, jak to tehdy na ministerstvu navrhli, tak by to tak mělo být.

O: Tak díky bohu v té Asociaci to takhle berou a snaží se to fakt už jakoby to prohloubit to, na čem stojej.

T: Takže tu interakci vnímáte pozitivně?

O: jo jo jo

T: Takže to není dvě inspekce a dvě, já nevím co... (smích)

O: ne ne ne ☺ Asociace ani neprovádí žádnou inspekci. Takže to je spíš...Oni to berou jako podporu pro poradny, jo... Nekontrolují to, nebo já teda v poradně pracuji pět let a nikdo na kontrolu ještě nepřišel. Oni nás kontrolují po tý odborný stránce. Což já zas vítám a jsem za to ráda, aspoň jeden z nějakých nadřízených orgánů se věnuje tomu a záleží mu na tom, jestli umíme ty právní věci. Což musím říct u nás v poradně, nebo ve všech občanských poradnách je přece úplně to nejdůležitější. Já můžu být sebelepší manažer, moje poradkyně může sebelíp zrcadlit, ale pokud mluví o starým občanovi, tak je to tomu klientovi přece úplně k ničemu, jo? Takže za to jsem ráda, že Asociace prověřuje naše odborný znalosti. Ale samozřejmě záleží i na tom...není kvalita postavená jenom na tom, záleží i na tom, aby i ten klient byl v bezpečným prostředí, zaručená jeho anonymita, bezplatnost, nestrannost, to jsou všechno ty principy, na kterých to stojí. Ale vnímám to jenom jako podporu pro nás, ne jako kontrolu. Oni vědí, že ze strany kraje, teď ze strany pracáku máme už dost kontrol, takže v tomhle jakoby nás chtěj jen podpořit.

T: Vy teda už jste zmiňovala, že nemáte zřizovatele?

O: ne, nemáme.

T: Vy jste teda samostatný občanský sdružení, který prostě funguje...

O: Který přešlo do zapsanýho spolku a do dvou let teďka pracujeme na změnách stanov teď a musíme teda předělat stanovy, z předsednictva se stane...sí teď nevzpomenu...(smích)...nějaký jiný orgán, z revizní komise bude inventární komise a podobně. Jsou to víceméně takový administrativní úkony a změníme se teda...nebo už jsme se překloupili na zapsaný spolek, akorát přizpůsobíme ty stanovy.

T: To byla právě jedna i z otázek, k těm pravidlům a hranicím všeobecně, jestli třeba vůči zřizovateli nejsou právě nějaký disproporce. Tak v tomhle to máte jednodušší, že si to můžete dělat, jak sami chcete, a nikdo vás do ničeho nenutí.

O: jo jo, přesně tak.

T: Takže když se teda pak ještě přesuneme k tomu, pomalu už k tomu závěru, tak my jsme se teda dotkli těch inspekcí, těch kontrol a toho všeho. Vlastně tahleta otázka směřovala k prověřování tý kvality, jak to vlastně zjistíte, že to, co děláte, děláte správně. Takže zvenčí evidentně těch kontrolních mechanismů je relativně hodně. A třeba sebehodnocení máte nastavený nějak, nějaký systém? Jak mezi těma kontrolama si to ověřit?

O: Jo jo, určitě. V rámci hodnocení zaměstnanců, který probíhá pravidelně, tak je tam jednak hodnocení ze strany vedoucího k zaměstnanci, ale potom je tam i ta sebereflexe zaměstnance. Takže Mě kontroluje třeba předsedkyně předsednictva, takže i já tam tu možnost dát nějakou tu sebereflexi, dost je tam pro toho kontrolovaného prostor i pro vyjádření nějakých svých potřeb nebo...nebo spíš toho, co by chtěl v rámci svého rozvoje zlepšit. Jestli chce spíš na školení, který jsou zaměřený na tu právní oblast, legislativu, prohloubit znalosti v tomhle oboru, nebo jestli cítí, že by potřeboval individuální supervizi nebo jestli by chtěl třeba na psychohygienu, jo, a podobně, spíš spíš takový ty školení zaměřený na sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách. Takže v rámci těchhle hodnocení, určitě.

T: No, a takový vlastně to fungování organizace a tak, jak vlastně naplňujete ty cíle, jak se jim blížíte nebo neblížíte a tak, tak to máte...i tohle je v rámci....?

O: Jo, i tohle je v rámci. Plus samozřejmě kontrolním orgánem je předsednictvo, takže oni když jako cítí potřebu buď jakoby vysvětlit si nějaký třeba nesrovnalosti nebo když mají pocit, že je něco špatně nastaveno nebo uděláno, tak svolají mimořádný porady a nebo jsou samozřejmě jejich pravidelný porady, kde já jim hlásím reporty a podobně všechno, jak právě se naplňují cíle.

T: A když teda ještě bychom vzali tu etáž vy vůči tomu předsednictvu, tam... Jak vlastně tam, co se týká tý kvality, nebo těch hranic, možná, obecně... Tam to funguje pro vás v pohodě všechno nebo jako nestalo se, že třeba oni by něco chtěli, s čím jako vy v tom provozu byste nebyli ztotožnění nebo tak?

O: ne ne... To musím říct, že ne, že jako s důvěrou mi svěří víceméně vše, ale samozřejmě pak chtějí podat ten report a ten výsledek toho, jestli to byla správná cesta nebo jestli se zas vrátit na začátek a vydat se jinou, ale aby mi jako diktovali a něco přikazovali, to musím teda zaklepat, díky bohu, to ne.

T: Takže když bychom to tak nějak jako shrnuli, tak váš pocit, ještě když se vrátím úplně na začátek, váš pocit z toho, jakým způsobem se vlastně s tím pojmem kvality v organizaci pracuje u vás, je jaký?

O: Pro mě tohle asi strašně obecně položená otázka...

T: Já vím, ale ona je schválně tak položená, jo? Protože já se vlastně ptám na tu úplně nejvyšší nadstavbu, na to, jak vlastně fungují ty procesy v té organizaci, kdo do toho vstupuje, jakým způsobem do toho vstupuje, jak jsou tam vlastně nastaveny jak procesy, tak lidi mezi sebou, jak jsou nastaveny a definovaný cíle a zpětně sebereflexe, jak je těch cílů dosahováno... Když celý tenhle konglomerát vezmete a podíváte se na to z vršku, tak jak to vnímáte?

O: U nás je to strašně zjednodušený v tom, že v podstatě my jsme organizace o čtyřech lidech, takže nemusíme mít na v podstatě pro nás takhle přirozený a pro nás už vnitřně nastavený věci manuály a kuchařky. Chápu, že v týmu, kde je x registrovaných sociálních služeb, je tam vyšší management, střední management, pak jsou pracovníci v přímý péči, že tam tohle musí být, byť to má každý v sobě nějak nastavený, tak aby se to sjednotilo, tak to tam musí asi nějak písemnou formou nebo nějak...

T: Pozor, já neříkám nic o písemný formě, ono to vlastně vůbec v té písemné formě být nemusí, ale musí to v té organizaci nějak fungovat, takže ono to může být klidně ústně, ale spíš mě jde o to, jaký je váš vlastní pocit z toho, jak to u vás funguje v tomhle směru.

O: Strašně přirozeně (úsměv).

T: Takže směřujete tam, kam chcete, zdá se vám, že když narazíte...když prokopáváte nějakou slepou uličku, dokážete se zavčas vrátit, abyste tam neinvestovali příliš mnoho energie, vlastně jakoby ty procesy všechny, tak...

O: já mám pocit, že to co je pro nás i svým způsobem rizikový, kdy my musíme si i ochránit sami sebe jako pracovníci v přímý péči, máme ošetřeno pravidly, který opravdu víme, kam kóuknout, kam sáhnout, je to jasný, není tam žádný pole diskuze, takhle jsou nastaveny pravidla, takhle to funguje a víme, že je to pro nás i taková jistota, o kterou se můžeme opřít. Ale věci, který nepotřebujeme takhle nějak ošetřit, tak opravdu vnímáme zcela přirozeně v rámci... My v tom čtyřčlenným týmu se opravdu potkáváme třikrát v týdnu určitě všechny, takže my si strašnou spoustu věcí můžeme vyjasnit v rámci, ať už tomu budeme říkat intervize nebo tomu budeme říkat povídání u kávy, jo? Jakkoli...

T: Jo, jasně, ale tam jde o to, aby to bylo, aby to prostě fungovalo, aby to bylo funkční, aby tam pak nenastávaly nějaký věci, že si někdo bude myslet, že mu druhej vidí do hlavy, že jo...

O: Jasně, jo, jo...

T: Protože ono čím přirozeněji ty procesy plynou, čím jakoby bez menších třecích ploch, tím to jakoby vypadá, že je to samo o sobě a nemusí se nad tím vlastně vůbec přemýšlet, ale právě, řekla bych, že ty systémy řízení kvality člověka donutí přemýšlet i nad samozřejmými věcmi, a že to je pak vlastní jejich přínos a že pak vlastně si člověk uvědomí - ano, funguje to dobře, protože... A už jenom tímhle tím zvědomením si pak člověk začne dávat pozor, aby to fungovalo dobře pořád, že jo...

O: No, právě to jsme trošku narazili, protože já si fakt jako myslím, že u nás to funguje tím, jaký máme pracovní tým.

T: Jo...

O: Upřímně řečeno, ty nároky, který jsou kladený na poradce v občanský poradně, jsou tak vysoký, že těžko kdy budu asi hledat náhradu za kolegyně, pokud se rozhodnou odejít. Měli jsme kolegyni, protože jeden rok..teda takhle, jedna kolegyně nám odešla na mateřskou dovolenou, tak jsme potřebovali záskok a přišla kolegyně, která úplně to vnímala celý jakoby jinak, jo? Ke všemu potřebovala směrnici, pravidlo jasně daný... Já neříkám, že my je tam nemáme, ale spoustu věcí je přirozených, třeba to, já nevím, třeba nesvítl světlo na chodbě, tak já na to nepotřebuju manuál přeci, koupím žárovku, dám tam žárovku, jo? A pro ni takovýhle věci byly jako úplně nepředstavitelný, že na to nejsou, na všechno v podstatě, manuály a kuchařky. A musím říct, že jsme asi po třičtvrtě roce s tou kolegyní jsme si společně sedly a v podstatě obě jsme si chtěly říct to stejný - že to nefunguje, že se rozloučíme, ale ne ve zlém, ne že by jí by se nelíbilo u nás a my, nebo já nebyla spokojená s ní, ale prostě to nefungovalo, nepojmenujete to, jo, ale rozloučily jsme se v dobrým, vidáme se dál, to všechno na lidský, kamarádský úrovni funguje, ale profesně prostě bohužel. Takže, Jako tím chci říct, že možná, fakt díky bohu u nás je to o těch lidech, který jsou fakt namotivovaný, protože veškerý školení si musej platit sami, jezďej tam ve svém volným čase, veškerou energii, kterou do toho dávají, tak je jejich dobrovolná a takže...jako to odhodlání a ta motivace je u nich opravdu veliká a na základě toho fakt věřím, že to tak funguje.

T: Jako určitě, to je nepochybný, motivace těch pracovníků je alfa a omega všeho...

O: Takže ony jako mají svoje vlastní zaměstnání a sem chodí opravdu za úplně minimální hodinovou mzdu, ale toho času, který tomu musej věnovat ještě mimo to samostudiem a brát si dovolenou, že pojedou na školení, to jako kde najdete takovýho pracovníka?

T: Takže u vás nepracujou na plný úvazek?

O: ne ne ne, na hlavní pracovní poměr jsem pouze já a pak mám kolegyni na 0,3 úvazku, ta chodí den a půl a pak mám dvě kolegyně, který jsou na dohodu o provedení práce do těch 300 hodin za rok. Takže vlastně ty mají proplacený hodiny, který odslouží, ale jakýkoli školení, nebo jak říkám tomu samostudiu fakt musí věnovat hodně času a to jim nikdo nezaplatí. Takže jako na jednu stranu fakt můj obdiv, jo? Takže já vím, že ta jejich motivace, nebo ta chuť u nás pracovat tam musí být, takže cokoliv prostě plánujem, přemýšlíme a tak, tak nedělají protože musí, ale protože chtějí. Tak já doufám, že tohle je klíč k nějaký tý jejich profesionalitě, ať už celý služby nebo s jednotlivcem.

T: Já už jsem teda narazila i na myšlenku, že mnohdy to, když se někdo začne soustředit na ty směrnice a na tohento, tak je to vlastně projev syndromu vyhoření. Že pak už vlastně ta angažovanost, která vás tlačí dopředu, tak vlastně padá a místo toho se to vlastně obrací do tohodlentoho, že dělám, co musím.

O: Jasně... No... Jo, je to možný a i by to , myslím si, dávalo smysl (smích) Ale.. Ale jo, někdo prostě tíhne k jasným pravidlům a k těm směrnícím a dává mu to fakt pocit toho bezpečí, že ví, kam kouknout, o co se opřít, v případě nějaký nesrovnalosti s klientem, podávání stížnosti bude vědět, že má za sebou jasně daný pravidla a nějakou... nějakou prostor obrany a podobně, jo? A někdo to vnímá jako lidsky, jako ví, že prostě potřebuje určitý pravidla nastavený, tak jako v každý práci, nejenom v pomáhajících profesích, v každý, ale zároveň ví, že spousta věcí je prostě o nastavení vnitřním.

T: jo jo... Já třeba když jsem se ptala na to, na ty de facto kolizní situace a na to, jako do jaký míry ty pravidla přestupovat a tak, tak jsem to vnímala z té pozice angažovaný pracovník versus vedoucí pracovník, který zase chrání organizaci, že jo... Že ono potom v tom svatým zápalu a zaujetí tak člověk kolikrát si ty rizika neuvědomí...

O: Přesně tak, no... Jako to si myslím, že by byla jako moc hezká oblast, který se nějak hlouběji věnovat, jako že to mě, ta otázka mě u vás jako hodně zaujala, že to je v podstatě etický dilema, nebo ono nemusí být etický, ale mnohdy je a mnohdy to podle mě strašná spousta zaměstnanců hrozně řeší, kam až vlastně můžou a chtějí...

T: Tak ono pak když je vlastně angažovaný pracovník a vedoucí pracovník mu přistřihuje křídla tak to je... (smích)

O: No...

T: ...tak se to řešit musí nějak...

O: Právě no, a teď jde o to, jestli je přistřihuje v jeho zájmu, nebo jestli je přistřihuje proto, že nechce si v podstatě přidělovat moc práce a tak jako „my děláme, co musíme“, jo? Je to zas otázka toho vedoucího...

T: Tak ono za ty standardy taky se dá docela dobře schovat, že jo?

O: Jo, to jako jo... I za registraci, jako... v podstatě máme registrovaný od 16 let... No, to zrovna je takovej blbej příklad, asi možná někdy přišel někdo mladší... Ale zase, jak já zjistím, kolik mu je? Anonymní služba, nemůžete požadovat žádné doklady, on když řekne - je mi dvacet - tak já nemám důvod mu nevěřit, to, že je moje domněnka, že je mu 15, to si můžu myslet, ale jako k čemu mi to je? A taky můžete stavět na tom - máme registrovaný tyhle cílové skupiny, vy mi tam moc nepasujete, byť si to nemám jak ověřit - ven. Jo? Ale neuděláte to, že jo? Protože pak přijde stížnost, tomu člověku třeba opravdu bude dvacet, vaší cílovkou bude a pak argumentovat - no, vypadal jste tehdy na 15, jo? To je strašně neprofesionální, takže... Nebo máme i projekt na dluhový poradenství, takže kde je ta míra, kdy už ten člověk je předlužen a kdy je jenom zadlužen? Jo, to je zase tak tenká linie, že... Jako jo, máte pravdu, za registraci a za standardy se dá jako fakt hodně schovat. Protože kdby člověk opravdu jako striktně chtěl... Nebo chtěl...jel striktně po tom, tak možná zjistí, že třetina jeho klientů je tam víceméně tak...

T: Já to vnímám jako určitý riziko těch standardů, že vlastně může to svádět k takovýhle jakoby rigidní aplikaci, protože pak ten zákazník nebo ten klient pak přestane být v centru zájmu a v centru zájmu začnou být tyhlety ochrannářské záležitosti

O: jo jo, to určitě...

T: A tam právě mi vyvstala i určitá paralela s tím syndromem vyhoření. Že u toho vedoucího pracovníka to může být projevem syndromu vyhoření, že začne víc trvat na těch hranicích a na jejich dodržování a už si přestane lámat hlavu s tím, jestli ta či ona konkrétní záležitost je až jako...jak dalece za těma hranicemi je a jestli to riziko je akceptovatelný.

O: jo jo...

T: tak já vám asi moc děkuju...

Mimo záznam - organizace prošla inspekci a byla zjištěna pochybení a byla jí uložena nápravná opatření. Následně pak měli obavu, jak se to projeví v možnostech přístupu k dotacím a veřejným prostředkům, jestli nebudou odepřeny zcela nebo z části. A k jejich nesmírnému údivu se nestalo absolutně nic. Jejich dojem z inspekce pak ve finále byl - je to zcela bezzubá procedura.

Příloha č. 4

Rozhovor č. 2 - Poradna pro oběti násilí ADRA

T: Můžeme teda začít obecně tou kvalitou?

O: Určitě.

T: Tak jak to...úplně obecně... když se řekne „kvalita“ ve vztahu k vaší práci, jak to vnímáte, jak to definujete? A teď myslím jak třeba práce jako taková, tak třeba pracovníci, organizace?

O: no, co mě první napadá, no tak aby zajištěna kvalitní práce v sociální, v psychosociální rovině, tak že by na prvním místě mělo být nějaký odpovídající vzdělání těch pracovníků, který odpovídá zákonu o sociálních službách a tak, čili zajišťování nebo vůbec když se dělá výběr zaměstnanců a tak dál, tak aby tam bylo odpovídající vzdělání, případně nějaká praxe. Tak to si myslím, že je jeden z těch důležitých bodů, aby byla zajištěna ta kvalita té práce. Potom samozřejmě logisticky, abychom byli v dosahu služba pro místní lidi, pracovní doba aby tak nějak aby taky mohla nějak pokrejt ty potřeby těch klientů. To je nějak jste řekla struktura ty organizace, že v tom je teda nějaký systém, nějaká strategie, taky nějaké konkrétní cílové skupiny, že to není nějak neurčený, nebo že to je málo určený, že je nějaká definovaná, vymezená cílová skupina, která je jakoby jasná. Potom samozřejmě co se týče financování, tak pochopitelně, že jo, na to jsou nějaký jasný, transparentní, nejlépe trvalý zdroje financování, aby vlastně to mohlo být zajištěno, ta služba. Potom stanovená nějaká kapacita, protože víme, i my zpočátku, když jsme pracovali, tak byla těch klientů veliká síla, jak i podle potřeby, tak hodně lidsky, tak zjistíme, že třeba ta kapacita fakt že děláme hodně hodin, čili i ta kapacita je tady nějak stanovená, aby ty lidi dostali odpovědnou službu. Mělo by tady bejt nějak ošetřený bezpečí jakoby samozřejmě klientů, v tom, že služba je anonymní, pochopitelně že to tady je vedený pod nějakou ochranou dat a podobně, měli by mít možnost ty klienti vyjádřit taky nějakou svoji nespokojenost k té službě, kniha stížností, nějaký systém stížností, evidování třeba, aby měli možnost ti klienti. Tak to je jedna věc, taky by mělo být stanovený prostě - ochrana nebo nějaký bezpečí těch klientů, aby bylo stanovený, kdy službu ano, kdy ji provést, kdy třeba službu ukončit, čili ošetření těch klientů, to je taky jako důležitá věc... Tak to je tak co mě teďka napadá obecně o té kvalitě té práce. Měly by být stanovený samozřejmě nějaký odpovědnosti těch pracovníků, jako je třeba klíčový pracovník, který má bejt jakoby určitou...aby ten člověk, který tady v té čekárně sedí a přijde, aby věděl ano, mým klíčovým pracovníkem...nemusíme to takhle nazývat, ale jo, aby věděl, ano, já mířím za tím panem Bubeníkem nebo za tou paní Bartošovou nebo za tou paní Hudečkovou, který se mnou pracují, tak aby to bylo jasný tomu klientovi, to je taky k té kvalitě, že se v tom orientuje ten člověk. Měl by se taky orientovat v nabídce té poradny, si myslím. Že na začátku by měl vědět, KDE sedí, co to je za poradnu, co ta poradna dělá a co vlastně nabízí. To často se nám stává, že z organizací nám pošlou třeba někoho, na nějakou práci, my vidíme, že na tu psychoterapii dobrý, ale to je jiná cílová skupina a my nabízíme trochu něco jinýho... Tem klient by měl vědět, do jakýho obchodu přichází, co tam za sortiment se nabízí, že jo... Za jaké ceny, to znamená, že služba je třeba bezplatná pro něj, v sociálních službách v tomhle případě... Takže taková nějaká, si myslím, v tomhle transparentnost a informovanost těch klientů, aby věděli teda o té službě to, co vědět potřebují. Tak to tak nějak obecně.

T: Ano, a když vlastně se vezmou všechny tyhle prvky, které jste jmenoval, tak se vlastně dostáváme k tomu řízení kvality, tak máte nějak uchopený to řízení kvality jako takový a nebo se vlastně takhle věnujete těm jednotlivým věcem nebo to má nějaký širší rámec, právě já teďka směřuju obecně k těm systémům řízení kvality, jako je třeba TQM a podobný modely z toho vyplývající, kdy to je v podstatě celá filozofie, vůbec jakoby nahlížení na tu organizaci, na to, že teda v centru stojí ten zákazník, ten klient, ale i vlastně v rámci té organizace, když tam běží nějaký proces, tak si to vlastně, tím jak si to ti pracovníci předávají mezi sebou, tak jsou vlastně ve vztahu dodavatel - zákazník. Takže takhle vlastně k tomu přistupují v tom byznysu a pak teda usilují o nějaký takový ten, že jestli oni...ta idea je taková, že jestliže proces je dokonalý a bezchybný, tak

vlastně ten finální výrobek nemůže být špatný, nebo ten finální produkt. Ale ono je to vlastně, mně to přijde, že je to opravdu filozofická otázka a vlastně takový jako velmi střešící téma v pohledu na celou tu organizaci od vrcholového vedení až vlastně k těm řadovým pracovníkům, protože ve chvíli, kdy řekneme - ano, my chceme mít kvalitní produkt, tak následuje ale otázka - jak to zařídíme, že jo? Jestli třeba pracujete nějak takovýmto způsobem u vás, nebo jestli jestli je to věc, která tak nějak vyplývá z té každodenní práce tak nějak jakoby samozřejmě?

O: No, myslím si, že před několika lety, před pár lety, vůbec na tom začátku, že jo, kdy spoustu věcí taky nebylo ani moc jakoby definovaných, před deseti lety, třeba to řeknu, kdy se začínalo tady před dvanácti lety, tak si myslím, že jakýsi model, jakási strategie tý práce byla, byla to spíš strategie, manažersky pojatá strategie vlastně, jaký nástroje budeme používat, abysme efektivně pomohli tomu klientovi, bylo nás tady taky daleko míň samozřejmě než teď, takže to bylo takový fakt jako jednouchý, vyloženě vytvořit nějakou zakázku s klientem, na té zakázce že ten pracovník bude pracovat, nějaká spolupráce s organizací, takže my jsme to tolik jakoby neřešili, protože to bylo takovej jednoduchej model poměrně, protože my jsme tady byli dva s kolegyní akorát, že jo. Já jsem dělal ty terapie, tu klientskou práci s lidma, sociální dělala kolegyně a administrativní, to bylo fakt jednoduchoučké. A tak jsme ani neměli potřebu to...několik let se tím nějak extra zabývat a fungovalo to jako velice hezky, řek bych, jo? Nicméně po letech je daleko víc klientů, řekl bych, trošku je i rozšířená cílová skupina nebo vlastně dvě cílové skupiny, víc pracovníků, víc jakoby oborů odborných, který se kombinují psychologie, sociální práce, nějaká pedagogika, etopedie, psychiatrie, tady nám chodí i psychiatr, tak se nám to tady jako by rozškatulovalo, kdy už teďka vidíme, že tak spontánně se to vést jako by nedá, tak to už samozřejmě víme několik let a vlastně tvoříme nějakou strategii, nějaký systémy, který, řekl bych, docela pořád předěláváme, že pořád tak jako nesedí. Máme tam nějakou jakoby koncepci, tady samozřejmě vedení, že teda vedení nějak definuje nějakou dlouhodobou strategii a nějakou krátkodobou strategii, na poradách se točej jednotliví kolegové, který to teda nějak přednášej, hodnotěj a tak dále, máme nějaký systém supervizí a vlastně nějakýho třeba koučování, máme tady nasmlouvaný supervizory, takže když mámě nějakěj budto problém, že organizace pořádně neví, kam by skočila, že to je nějak takhle komplikovaný, tak se to nějak takhle řeší, teda lokálně, místně. Ale čili zabýváme se tím. Neřek bych, že jsme na nějaký špičce prostě manažersky zpracovaný organizace, to si jako nemyslím, spíš si myslím, že jsme na tom dobře odborně, to bych řek, že se k tý špičce klidně bysme teda mohli přihlásit, jo? Že v tý odbornosti, v průběhu těch terapií, systému těch terapií, aranžmá těch terapií, to všechno si myslím, že je velmi dobrý, ale to manažerský vedení tam trošku pokulhává, protože jsme zavalení prací, docela šíleně, furt bojujeme s penězma, samozřejmě, různě, všelijak jako by možně, to nám teda dává hodně práce všelijaký. Takže řek bych, že jsme v takovým nějakým procesu, že si uvědomujeme: je potřeba dobrá struktura, je potřeba dobrý manažerský vedení, je potřeba dobrej tým manažerskej, aby byl dobrej systém, ale i když já si říkám, i když je dobrej systém manažerskej, jo, jak je poptávka, nabídka, jak jste říkala, i v tom poli těch spolupracovníků, všechno tohleto, přesto z toho nemusí vypadnout dobrej produkt. Já si to nemyslím. Je to předpoklad, aby vypad dobrej produkt, ale není to...to není vše, tam je předpokladů víc, že jo... Právě ta odbornost, ta vzdělanost, nějaká zkušenost těch lidí, řek bych i nějaký prostě jako by možná až filozoficky nastavení těch pracovníků, protože ne všichni jsou tak sociálně nastavený, že jo...

T: Určitě, no...

O: Čili, to je jedna z věcí. A myslím, že to nám funguje docela jakoby dobře a přitom tak malinko, řek bych, že máme trochu rezervy v tomhleto. Ale je to, jak říkám, že jsme v tom procesu, že si to uvědomujeme, nějak to tvoříme jakoby, jo? Museli jsme standardy kvality, všechny tyhleto struktury, čili nějaká struktura je, nějak to funguje, ale není ideální. Potřebujem to doladovat prostě...

T: A měli jste možnost projít nějakým teoretickým manažerským vzděláním? Třeba i takhle v kontextu toho řízení kvality?

O: jo, jo, samozřejmě, jsou vypisovaný školení takový, takže něčeho se účastníme. Nebylo to tak, že v ideálním případě že začínáme organizaci, že prodáme nějaký špičkový školení a vypadne z toho ten super manažer, kterej to řídí, to se nestalo. Je to přesně jako by naopak, že prostě jsme tu práci chtěli, t ak jsme dali dokupy nějaký tým schopných lidí, který se o to nějak podělili a fungovalo to, ale... Takže jo, takže jsou, třeba máme třeba kurzy, já už mám taky, měli jsme kurzy, jsme se přihlásili na kurz vlastně jakoby manažerského zaměření vlastně vedení organizací spojený vlastně s PR a s těmahle všema věcmi, máme tady, jsme získali certifikát právě z univerzity jihočeský, kde tam na to mají právě pilotní program financovanéj, takže jsme byli všichni kompletně manažersky tady jakoby procvičený, absolvovali jsme to, máme o tom taky nějaký absolventskej list. Potom jsme měli ještě nějaký takovej velkej kurz, kterej byl v Ostravě, u nějaký profesorky z Ameriky, z Austinu tuším, takže to bylo taky na manažersky..na vedení... Takže máme nějaký certifikáty, máme nějaký tyhle věci. Nejčerstvější je teď o prázdninách někdy z července. Máme.

T: A jak to vnímáte? Je vám to k něčemu, nebo posouvá vás to? Zapadá to do těch vašich potřeb?

O: Jak to povědět... Ne všechno, jo, ne všechno. Ale aspoň asi máme štěstí na tyhle spolupracovníky, na tyhle, nevím... Ale každopádně co tady byl jeden pan doktor, co nám tohleto celý prováděl, z té jihočeský univerzity, on nám vlastně řek, že si můžeme my postavit, nebo že nám postaví tenhle kurz toho manažerského nějakého zpracování podle našich potřeb, takže docela to bylo hezký, že nám to ušil jako by na míru. My jsme nemuseli poslouchat věci, který poslouchat nechcem, který buďto známe, nebo který nám přijdou, že jsou pro nás jako by nepoužitelný, takže fakt nám to ušil docela na míru a byli jsme s tím spokojený. A já si myslím, že nám to teďka hodně pomohlo.

T: tak to je fajn.

O: Čili myslím si, že fakt je dobrý... Dycky je to tak... Dva mantinely: Jeden mantinel je: No, my jsme sociální pracovníci, děláme psychologii a tyhlety humanitní věci a na hony nám je vzdáleno nějaký manažerování, tak to je jeden extrém. Zas druhý extrém je: všechno má svoji strukturu, každá matička, prostě každá čárečka má svůj chlívček, to je zase druhý ten, jo? My jsme tak někde uprostřed, že děláme jakousi sociální práci nebo psychosociální práci a k tomu nám pomáhají nějaký tyhlety nástroje k tomu manažerování. Myslím si, že ruku v ruce to je dobrý, dobrý spojení. Ale nic se nesmí, tak jako by, extremizovat.

T: Určitě... Vlastně tam v těch systémech řízení kvality, tak tam je... Oni mají takovou tu vizi toho neustálého zlepšování, to znamená jako by pracovat na té kvalitě i ve chvíli, kdy jako by k tomu člověka zas tak jako nic moc netlačí, jo? Nějaká ta jakoby sebereflexe jak té organizace, tak toho všeho, kdy nemáme zrovna za zádama žádnou inspekci a tak, nemáme žádný průšvih, kterej musíme zrovna řešit, ale přesto jako by poskytovat tu službu stále kvalitněji, kvalitněji a kvalitněji... Máte nějakou takovouhle filozofii nebo nějakou takovouhle vizi a pracujete s ní?

O: Já nevím, jestli máme tu vizi kvalitněji a kvalitněji a kvalitněji, protože řekněte mi prosím vás, co je na tom konci teda? To je šílenství... Že jo?

T: Tak samozřejmě tam je...

O: Co tam je na konci? To si neumím představit...

T: Tak ono v podstatě ta idea je taková, že ideálu se nelze dopracovat nikdy, ale lze o něj usilovat.

O: No, a teď definovat, co to je ideál? A jestliže si definuju ideál - a je to spokojený klient, což není žádný velký ideál, neuchopitelný, ke kterému musíme strašně spět...jasně, v nějakým procesu ano, ale pro mě je prostě ideálem spokojenej klient. A my máme spokojený klienty. Tím nechci říct, že jsme ideální, jakoby na to ideálně, to jako vůbec ne. Ale my si sledujeme tady, víceméně já to chci jako vedoucí sledovat a mí kolegové, který se podílejí se mnou na tom vedení, tak taky. Já nevěřím úplně ve statistiky, že statistika všechno

dokonale ukazuje, to vůbec ne. Pokud se nad tou statistikou nějak trochu zamýšlíme, ale spíš klienti nám procházej nějak jako by rukama a my vidíme, že jsou ti klienti spokojený, tak si říkáme - takhle to chceme držet. Já si myslím, že nemám tu tendenci stále být kvalitněji a kvalitněji. Já tomu totiž nevěřím, já si myslím, že to je svým způsobem určitá...já nevím co...Takový jako by...já nevím, jak to jako by nazvat, nemám pro to teďka jako by termín, nevím, co to je, že někdo vymyslel, že něco může být stále kvalitnější a kvalitnější, jo? No, já nevím, v té fabrice, jak to funguje, je to otázka asi nějakýho nastavení, prostě co to je tak kvalita.

T: Tak u těch výrobních podniků je to neustálá expanze, zas na druhou stranu...

O: No, a to si nemyslím, že by úplně nutně se muselo přebírat, jako všechno, jo?

T: Mě zajímá ten náhled váš...

O: No, tak ten je takovejhle. Čili, myslím si, když si stanovíme, co to je „spokojený zákazník, klient“, tak nám tam vyleze pár věcí, že jo... Že klient, který vnímá, že je mu pomáháno a cítí se jako by dobře a najednou vidí nějakou cestu svého rozvoje a cestu svého řešení své problematiky a ta cesta to vyřeší, tak to je pro mě spokojený klient. My jsme takhle na to nastavený v té psychoterapii, že se takhle ptáme konzultaci od konzultace a v závěru taky, jestli to, co se tady děje mu pomáhá nebo pomohlo, teda. A když vidíme, že ano, tak tento systém chceme prostě udržet.

T: Dobře...

O: Možná, že se zdá, že to je málo, že chci říct to nám stačí, jo...

T: Já to nehodnotím.

O: Jasně... Spíš potom se snažíme vylepšovat ty metody té práce, té psychosociální práce. No, tak tam se pořád dá, protože ta terapie má taky, že tam se propojujou styly... Tak to jo, tam si myslím, že děláme pořád víc a víc. Ale že ten systém takhle dobře funguje, tak to mám pocit, že to je v pořádku. Až do té chvíle, proto se taky snažím nějak to definovat, kdy budeme mít 80% klientů spokojených a 20% nespokojených, protože máme taky nějaký nespokojený. Tak to analyzujeme a snažíme se, proč jsou nespokojený. Oni jsou často nespokojený, protože se dostali na pracoviště, že je sem špatně poslali, třeba. A pak jako je to problém. A pokud budou nespokojený proto, protože nedostali - patří sem - to, co potřebují, tak to pak se musíme zamyslet nad tím, co s tím, jako... Nevím, je to názor, takhle...

T: Jo... Tak já už bych se přesunula k těm standardům jako takovým...

O: Ještě dvě věty... Ono nás to potom uvádí do strašného stresu, naprostého stresu, pořád mít takovej jako by bič - musíte být lepší, lepší, lepší, říkám, no, když jste dobrý a lidi jsou spokojený, nestačí to fakt dobře držet? Tuto kvalitu držet, aby byla? To dá taky hodně práce, to dá moc práce...

T: Určitě... Takže, když tady teda existují nějaký standardy, tak jak vůbec teda vnímáte samotnou existenci standardů vůči vaší organizaci?

O: No, jelikož jsme se o tom teď hodně bavili při těch kontrolách, teďkon, tak já si myslím, že aby byly stanovený nějaký prostě podmínky, neboli standardy kvality práce, to jsou nějaký pevný body, který...někdo je stanovil, jo? Jako, já můžu mít na spoustu věcí jiný názor, tak si myslím, že je to dobře, že je něco stanoveno, jo? Ale řek bych, že jak u nás jako by ta sociální práce jako by od té revoluce tak jako by expanduje, jo? Někdy se v toho dělá až moc velká věda z nějakých těch témat, tak si myslím, že někdy je jakoby...přestandardizováno je... Že vlastně se na ty standardy dává až tak obrovskej, tak obrovský těžký, že už se vůbec nedívá, jaké mají možnosti ta poradna, jaké mají vůbec jako by svý limity v tom, jak třeba ty finance, já nevím, co všechno ostatní... Já si myslím, že standardy jsou dobrá věc a co se mi na tom, jako by, při těch kontrolách, o čem jsem přemýšlel a co je dobrý, aspoň tak jsem to od těch kontrolorů pochopil, že

jsou nějaký prostě jako úplně základní ty standardy, ale ty metodiky potom k nim už si vytváříme sami. A to se mi jako líbí, že lidi, který tomu fakt rozuměj, kterých ale není tolik, jo, ale opravdu tomu rozuměj, tak řeknou - hehe, tady jsou standardy, ale ty metodiky k nim si vytvořte sami podle toho, jakou děláte praxi, jak ta praxe vám funguje. A to se mi líbilo. Že to není naopak, že prostě tady nejsou s prominutím nějaký pitomý standardy a takhle to musí být a my z praxe víme, že takhle to nebude fungovat, prostě, jo? My jsme teda měli štěstí na tu kontrolu, který teda probírali všechno, ale voni po nás chtěli tohleto, voni se zeptali třeba - jak děláte smlouvu, jak děláte tohleto, jak děláte tamhleto. No, a my jsme to popsali. Pak se podívali do našich metodik a řekli - nojo, ale to tak není, protože vy máte v metodice napsáno přesně, co odpovídá znění standardů kvality, ale vy to děláte v praxi jinak. A proč to děláte jinak? No, protože to takhle v praxi funguje. A on na to - ano, to já vím, a proto udělejte to, že tady ty cancy, co máte k tomudle, tak je dejte pryč a napište si vaši praxi, která prostě funguje. A tohoto se mi líbilo, to znamená, že si uvědomují, že ty standardy kvality často jsou hámotiny, jo? Že to vymýšlí někdo, kdo v životě tu práci nedělal.

T: Takže máte pocit, že když řekneme z počátku, že to bylo něco takového jako násilného, napasovaného, tak, jak jste řekl, že jste to vlastně dělali tak jako by obráceně, že z té praxe jste se snažili to nějak napasovat na ty standardy a ne obráceně?

O: Jo, ale možná to bylo tím, že nám to bylo takhle prezentovaný, že jo... Strašáky z kontrol a všechno možný. A přesně standardy a z toho sankce a všechno možný, tak jsme se snažili z toho vytáhnout všechno, aby ty metodiky fakt pasovaly, jo? Ale kupodivu teda jsem se setkal s velmi milejma lidma, který tomu teda některý fakt rozuměli, a řekli - ne, buďte v tom uvolněný, popište nám teď, jak to děláte, popsali jsme a řekli, no tak to je krása, to si můžete tesat do kamene přímo, nám řekli. A to si dejte do té metodiky, tady do toho standardu číslo pět, třeba, jo? Takže se mi to jako líbilo. Takhle ty standardy teda potom chápu, že jsou výborný, a že když to máme teda takhle popsany, tak se máme čeho držet, že ty nový zaměstnanci, který přicházej, si to můžou číst a přesně - je to nějaký vodítko, když pak není nějaký zkušenější pracovník po ruce, tak víceméně jsou ty standardy dobrý, jako jsou dobrý i pravidla silničního provozu. Ale nesmíme být s prominutím debilové na sebe... a policajti...jo? Taky záleží na tom, co děláte, proč to děláš, jo?

Takže obecně řek bych, kdyby se mělo standardů držet striktně tak, jak nějak je z toho pochopíme, tak vzniká někdy chaos, že jo...a šílenosti, ale pokud to je takhle volný, že si můžeme tu metodiku dát podle naší praxe, která tomu odpovídá, tak je to velmi dobrý. Je to vodítko. A lidi mají rádi vodítko.

T: Takže nemáte pocit, že je to něco, co vás omezuje?

O: Do kontroly nás to omezovalo, protože jsme to pořád nějak cpali, aby to tam pasovalo do toho, jak my jsme ty texty pochopili, který byly často složité, jo? Prostě, neprůhledný takový... Co tím myslel ten autor? Jsme si říkali... Co dělal za práci, že tam píše takovouhle věc? Ale po té kontrole máme daleko lepší pocit z toho.

T: A to byla kontrola, která přišla ještě z kraje, a nebo to už byla kontrola z Úřadu práce?

O: Z Úřadu práce, už ta nová.

T: A máte nějakou zkušenost s tou kontrolou, s těma starejma?

O: Ne, to ani ne, právě, akorát tady byli nějak tak jako z kraje, ale to byli, to byla taková ta jako „předkontrola“, který říkali, no, to my ještě nejsme ta vostrá kontrola, ale jako kontrola. Tak to byli ty... A to taky bylo jako špatný, zase záleží na lidech, jo? Který zase nás k tomuhle tak trochu jako by vedli, ale říkali - no, jo, ale až přijde TAMTA kontrola, tak to bude... Tak jsme z toho měli úplně jakoby hrůzy, že přijdou nějaký úřední šimlové. Takže s tamtou nemáme zkušenost, až s tou novou.

T: Takže to byli lidi, který teda rozuměli tomu oboru?

O: On to byl, to byla tříčlenná ta kontrola, to byly asi dvě... to bylo od toho zřizovatele z té Prahy, ten tady byl, to bylo v pohodě, ale to bylo trochu něco jinýho, ale potom z toho pracáku, tak to byla tříčlenná, tuším, kontrola. Byla tam nějaká předsedkyně, potom tam byla ještě jedna a ještě jeden. A ten jeden, to byl psycholog. Tamto byla sociální pracovnice a tohleto, ta paní další, nevím. A řek bych, že ty dva tomu fakt dobře rozuměli a ta jedna paní byla trochu mimo. Ale voni ji ukočírovali, jo? Voni si ji pak pohlídali už. Tak to bylo dobrý, že v té komisi byl někdo, že tam byli dva, který tomu fakt jako rozuměli a tamta paní, ta jako fakt nevěděla o čem to je, ta řeč, jo? Ta měla právě přesně ty standardy kvality a furt tam něco povídala a ten psycholog na to - ne ne ne, paní kolegyně, víte co, v té psychologii klientský je to TAKHLE, jo? Proto oni to dělají dobře, ale mají to blbě napsaný. Tak ať to jen dobře napíšou, jo? Takže ty tomu dobře rozuměli, to byla naše zkušenost.

T: Takže tím pádem vlastně, když bychom třeba nastolili otázku, jestli kvůli standardům se dostáváte do nějakých kolizních situací, kdy byste chtěli něco udělat, ale kvůli standardům nemůžete, tak to asi teda po této zkušenosti odpadá?

O: Ani vcelku jako, ne, jo? My jsme si spíš udělali...problém ani snad ne...ale tíží takovou vnitřní tým, že jsme se snažili naplnit ty standardy, a to fakt jako bylo někdy jako by blbý, jo? Protože my jsme ty metodiky měli napsaný tak, aby tomu jako odpovídala ta teorie a tam to bylo takový, jakoby na hraně, že jsme pak dělali určitý věci, že - takhle to přece funguje, no jo, ale takhle to tam nemůžeme napsat. A ono jo. Takže nemáme s tím problém.

T: To je asi o tom, pochopit to a zasadit to do toho kontextu, že jo?

O: Právě, mě tam napadlo, jak jste říkala, že máte název té práce jako Standardy kvality jako brzda sociální práce, tak jsem si říkal jako by, aby standardy byly tak, že nemusí být tou brzdou. A my to tak docela jako prožíváme. Ale po té kontrole až. Ona teda byla šílená, trvalo to strašně dlouho, prolezli jsme tady všechno možný - karty klientů třeba, nějaký otázky na klienty. Tak to bylo docela takový blbý, ale nakonec jsme z toho vykřesali to, že vlastně to můžeme dělat přesně obráceně. A že si tím strašně ulehčíme. „Popište si svoji praxi v té metodice ke standardům.“ Tak to byla nádhera, to byla lehkost. Nám fakt spadl kámen ze srdce, že nemusíme hrát nějaký hloupý divadlo.

T: jo, jo, jo...

O: A oni to akceptovali. Že to je pro ně dobrý, že to může být, že to takhle odpovídá teďka. Tak jsme to předělali, tu praxi jsme přepsali tady do těch metodik...

T: Tak ono samozřejmě ty pravidla vždycky dávají bezpečí, že jo...

O: Určitý bezpečí...Pravidla hry nejsou špatný. Nesmíme sloužit my pravidlům, protože my jsme to na začátku takhle dělali, ale ty pravidla musej sloužit fakt nám, naší práci. Pokud vás uznaj - ano, jste vzdělanej člověk s praxí, můžete dělat terapii nebo cokoli, jo? Máte na to ten glejt a vlastně vás takhle uznaj, tak ale já tu praxi chci dělat ale s nástrojema, který mi pomáhaj. Takže ty metodiky mi musej pomáhat. A jestliže mi nepomáhaj, tak to je k ničemu.

T: A ještě taková drobná podotázka. Existují i druhové standardy kvality, které si třeba definujou... Já nevím, třeba asociace občanských poraden tak má vlastně ještě svoje jakoby interní takový jako by konkrétnější standardy. Nějakými takovýmito specifickými pravidly se řídíte, nebo...?

O: To ani ne. Ale jako by, etický kodex, že jo... My nemáme etický kodex v sociální práci, ale máme etický kodex v té terapeutické práci, ale to nejsou ty standardy jako takový... Ani ne... Tam vcelku jako by ne...

T: Tak jako, to není nutný, já se jenom ptám.

O: Teďka mě spíš napadlo, že spíš děláme hodně ty terapie, tak samozřejmě jsme v té asociaci jako, jo, v Český asociaci psychoterapie, takže tam jako jsou nějaký vnitřní standardy jako by. A ty řek bych, že někdy, že to potom s těma standardama sociální práce, že to potom někdy je potřeba diskuse, že to mezi nima jako by jiskří, jo? Někdy při něčem. To jako je pravda, ale...

T: Například? Napadá vás něco?

O: Teď právě vzpomínám, co jsme řešili...(chvilka ticha)...nevím, třeba nějaký střet zájmu třeba v tom smyslu, že v té terapii, když je třeba párová terapie, jde tam třeba o děti, tak to je takový specifický aranžmá té terapie, že my si třeba do té rodinné terapie zveme ještě dalšího člověka, třeba psychologku toho dítěte. Ale my tam nechceme, aby tam dělala nějaký jako odborný věci, ale spíš mluví za to dítě, jo? A je to další někdo, kdo v té terapii promlouvá a trochu rozšiřuje ten kontext a dá se s novými tématy pracovat, jo? A tam se nám třeba stává, že jeden s tím jako by nesouhlasí, tak jasně, tak to nějak zpracováváme, jo? Ale, že třeba - ve Standardech kvality práce je napsáno - ochrana dat - jo? Oni jsou třeba rozvedení a teďka tam je situace, kdy on si ta data může získávat sám, třeba u té doktorky někde, ten rozvedený tatínek, a ona mu je nechce podávat, některý ty data. Nebo tam jsou třeba data, který se jí týkají. A teď jsme zrovna v tom střetu zájmů, kdy v té terapii ale je potřeba, aby tam ten odborník promlouval, a ona ho nechce a on by ji třeba chtěl a to dítě by to potřebovalo a my v té terapii taky. Tohle třeba byl blběj příklad, ale něco v tom smyslu. Že aranžmá terapie by jako něco potřebovalo, ale vlastně ty standardy kvality té sociální práce říkají - no tohleto už jako ne. Přitom ta terapie by to potřebovala.

T: A jak to řešíte?

O: Samozřejmě domluvou s těma klientama. To je pro nás stěžejní. Říkáme, podívejte, takhle to vypadá, k tomuhle to je potřeba, bude mluvit POUZE za dítě, nebude tam říkat nějaký ty údaje, co vy říkáte. A oni to pak takhle třeba odsouhlasej. Takže to je pro nás takový stěžejní, že to klient odsouhlasí. A řekne, ano, tohleto jo, tohle bych já rád.

T: A když bychom teda se vrátili znovu obecně k té otázce pravidel a hranic... Tak ono to tady už jako by lehce zaznělo. Jak teda byste vnímal nějakou tu flexibilitu těch hranic? Protože shodli jsme se na tom, že pravidla hry a hranice jsou takovou zárukou bezpečí pro obě dvě strany, jak pro ty pracovníky, tak pro tu organizaci, tak pro toho klienta, ale občas je potřeba s nima trochu posunovat. Máte nějakou reflexi tohoto? Pracujete s tím nějak? Když by třeba váš pracovník, právě jak jsem říkala v úvodu, byl na váš vkus příliš angažovaný, zdálo se vám, že riskuje příliš, nebo tak? Jak byste to řešil? Nechal byste ho nebo byste ho vykázal zase zpátky do těch hranic?

O: Já asi osobně... Samozřejmě kdyby to nějak významně překračovalo nějaký hranice, který by byly ohrožující pro klienta, pro naše pracoviště, tak samozřejmě tam bych chtěl od něj slyšet, proč jde tudy, touto cestou, jestli vidí ty rizika, který tu jsou, který opravdu jsou v určitým rozporu s etickým kodexem a s nějakýma standardama kvality a tak dále, tak tam bych to asi zakázal, protože tudy se fakt jít nedá a zase nějaký zdůvodnění proč. Samozřejmě bych to čekal u člověka, kterej se moc neorientuje, jako, jo?

T: Tak já jsem to spíš myslela tak, jsem dávala ten příklad s tím dítětem, kdy jako by to překročení těch hranic třeba není tak zásadní, ale přece jenom, už to překračuje, že jo...

O: tyhle ty případy konkrétní i máme, přímo s tím hlídáním. Taky nemáme tu službu. No, tak když s tímhle tím teda ta pracovnice přijde - hele, je tady paní, ona by tu konzultaci opravdu potřeboval, nemá jí kdo hlídat dítě, vona by si ho sem chtěla vzít, jo? My že máme to dětské krizové centrum, tak ty děti sem normálně jako by berem, jo? Říkám si zase, nějaká etická ta, říkám si, kde je hranice. My nemáme tu službu, my na to nebudeme vykazovat žádný hodiny na to hlídání, nedostaneme na to žádný dotace, protože nemáme tohleto. Ale jestliže ve standardech kvality práce musíme taky vykazovat práci pro klienta, nejen jaksi přímou práci s klientem, ale práci pro klienta. No tak, já bych řek, že prakticky si stanovíme, vždycky si tak jako

stanovíme, jaký jsou základní pravidla hry, řekneme, ano, tak tadyhle to překračujeme v tom, že tu službu nemáme, my tu službu nebudeme poskytovat, my řekneme ty paní, uděláme s ní nějakou domluvu - podívejte, kolegyně může vám tady pohlídat, ale podepište nám třeba tady papír, že to je s vaším souhlasem a že to je třeba k tý konzultaci. A tak to potom jakoby provedeme.

...nahrávka přerušena, technický problém...

Jo, že na úrovni nějaký osobní etiky, nějaký lidskosti, že tady to vidím nějak jako opravdu potřebný a velmi, ale musím proto mít nějaký logický a dobrý zdůvodnění zase k těm standardům, třeba ta kontrola kdyby přišla - ano, to je paní, je to takhle a takhle, v rámci vlastně máme povolení k sociální práci a k nějaký týhle ochraně dětí a tak dále, tak v rámci tohodle naši sociální pracovníci uměj a můžou pracovat i s dětmi. Tak v takovýchhle případech je to vlastně práce pro klientku. Já v tom totiž nevidím rozdíl, jestliže ta klientka třeba přijde a uděláme si spolu terapeutickou konzultaci a z ní vypadne nějaká sociální práce, třeba vyjednat dávky na městě, tak tím pověřím sociální pracovníci, ať jí udělá dávky na městě, s ní, ať si udělá nějaký čas na to, ať jde a udělá to. Tak si myslím, že zrovna práce pro klientku je třeba pohlídání toho dítěte. Nedám ho hlídat uklízečce, ale musí to být kompetentní člověk, který má to vzdělání, tu odbornost a může s těma dětma pracovat. Tak v tom nevidím žádný problém.

Já si ještě myslím, že se v tom dá najít nějaký určitý manévrovací prostor.

T: Určitě. A ten mě právě zajímá.

O: Jo, a ten si myslím, že je poměrně i dost docela velkéj... A ten my v tom chceme maximálně teda využívat, jo? Neřeknu prostě, nemáme pověření nebo nemáme sociální službu hlídání dětí, to mi připadá hrozně takový ušlý, takový prostě nějaký zkratkovitý...

T: Já když jsem se vlastně konkrétně s touhle situací setkala, tak tam ten vedoucí pracovník argumentoval slovy, že stejně jako nikomu nepůjdeme domů mejt okna, tak prostě nebudeme tady hlídat to dítě, protože prostě je to mimo náš záběr.

O: To mi přijde, s tím já se nemůžu spojit, propojit, jo...

T: Já právě taky ne, ale mě to právě zaujalo.

O: Je to můj názor, mytí oken...asi bysme nenašli, když si dáme definici, co je odborné sociální poradenství, to má nějakou definici. A to když si to přečtu, tak tam je napsaný, v tom je určitě skrytý i to hlídání dětí. A to, že to nemáme přímo registrovaný...bylo by blbý si za to brát peníze, tak to si myslím, že je překročení standardů kvality, morálky, všeho...

....nahrávka přerušena, technické selhání...

To si myslím, že do toho patří, i třeba v rámci krizový intervence, třeba. Je to ženská, která utíká támhle od manžela, kterej jí doma mlátí, uteče s děckem a my řeknem, víte co, ty děcka tady ne, tak to běžte domů, tak to bych si připadal jak blázen, jo... Tak ten prostor pro to, jak se snažíme hledat ty hranice... Já nevím, jestli posouváme jako by hranice, já si myslím, že jsou hranice, který neposouváme třeba. Takový ty, že nejdeme mejt ty okna nebo za to nebereme ty peníze, jo? Tak tyto hranice ne. Ale prostor v rámci sociálního odborného poradenství, prostor pro to, tak tam se snažím maximálně uvolnit to místo.

T: A pro tu inspekci to potom nepředstavovalo nějaký problém, například takovýhle věci?

O: Kupodivu ne. To mě fakt jako mile překvapilo, asi je to i o těch lidech, že jo, který už tu práci nějak dělali, že řekli - jo, ale takhle to popište. A chybou bude, když otevřeme vaše metodiky standardů a ono to nebude

takhle popsaný, budou tam nějaký věci obecný, tak to bude problém. Ale když to, co mně řeknete, než otevřu tyhlety vaše metodiky standardů, to tam takhle bude popsán, tak to máte na jedničku. A to se mi líbilo.

T: Já mám pak ještě jednu takovou ideu. Napadlo mě totiž, jestli takovýhle rigidní lpění na pravidlech nemůže třeba u těch vedoucích pracovníků být třeba projevem syndromu vyhoření.

O: Může, to jako rozhodně. Už není síla, už není zájem, tak uděláme radši...jenom to tak jako vostřiháme, prostě, že jo... Tohleto si zdůvodníme potom, že to je v pořádku, že tam nebylo nic jako... Ale mně to přijde, že to už není etický. Protože si myslím, že ta etika se zabývá otázkami v té daný chvíli, jak co nejlépe podle svého poznání, vzdělání a svědomí mám jednat. A mně to nedovolí mé poznání, vzdělání, mé svědomí mi nedovolí tu mámu poslat pryč, ať si někde nechá pohlídat, že my to neuděláme. To mi nepřijde dobrý. Syndrom vyhoření určitě si myslím, že skýtá i tadyto nebezpečí, že ty lidi to potom takhle vostrouhaj, aby šli prostě co nejdřív domů. Kontrole musej ukázat něco, co bude nějak odpovídat, ale to si myslím, že ty lidi potom nebudou tu službu ani pak vyhledávat, jo? Já si myslím, že už je dobrý jenom se nad tím zamyslet - počkejte paní, jenom, jak my to uděláme, tohleto je fakt komplikace, ale počkejte, to zkusíme nějak vymyslet. To pak tomu člověku dá dobrej pocit toho připojení se k němu. A to tam je ale úplně klíčový. Jak ten klient nebude cítit připojení se k němu, i tím, že mu nakonec třeba nepomůžu, protože to třeba neumím udělat, ale přitom se k němu - jak bychom to udělali, počkejte, to zkusíme nějak vymyslet - a vymyslím třeba to, že v jiné organizaci, kteří hlídají děti, někdo mi sem přijde, a ty děti mi tady pohlídá, když teda fakt nemůžu, tak ten klient odchází spokojenej, říká - jo, tam se ke mně připojovali, tam mi rozumí, tam mi fakt pomohli, jo?

Takže asi takhle. Já si myslím, že vždycky jsou nějaký cesty, jak to zajistit.

T: Ano, kdo chce, hledá způsoby, kdo nechce, hledá důvody...

O: Asi teda nejsem ještě úplně vyhořelý, i když je to už občas na hranici (úsměv)

Příloha č. 5

Rozhovor č. 3 - Občanská poradna Hradec Králové

T: Tak já bych se nejdřív zastavila obecně u pojmu kvality. Když vezmete vaši organizaci, když se na ni podíváte tak nějak z globálu, vezmete ty služby, pracovníky, vůbec jako tu organizaci jako celek a vedle toho postavíte ten pojem „kvalita“, jak byste to vnímala? Jak byste definovala kvalitu ve vztahu k vaší práci, k vaší organizaci a tak? Já vím, že je to velmi obecná otázka...

O: To je tak strašně obecná otázka... Teď jste narazila bohužel na něco, co většinou na těch seminářích vždycky rozebíráme dvě až tři sezení, než se dobereme k tomu, že pojetí kvality je nesmírně individuální a že je to vlastnost vztahu, který my tady vytváříme s našimi klienty. A ta vlastnost by se dala charakterizovat jako kombinace určitého uspokojení, naplnění veřejného závazku, naplnění veřejné objednávky, společenské objednávky naší služby a naší bezpečnosti a řekněme udržitelnosti.

T: Já se na to ptám schválně takhle v globálu, protože zase můj pocit z toho je, že jestliže se potom máme posunout někam k řízení kvality, tak vlastně tenhle globální pohled je nutný, aby se ten pojem dal uvést do nějakých pak konkrétních podob. Proto mě zajímalo, jak je ta kvalita vlastně vnímaná, co si pod tím představujete. Takže kdybychom se teda posunuli k tomu řízení kvality ve vaší organizaci, pracujete s tímhle pojmem nějak vědomě? Je tady nějaké řízení kvality a nebo je to věc, která vlastně vyplývá ad hoc z toho každodenního provozu a řeší se jednotlivé věci? Existuje tady nějaký střešící pohled vás jako vedoucího pracovníka nebo to jsou prostě jednotlivé věci?

O: Vy byste asi měla vědět, že já vlastně jsem tady nastoupil jako ředitel vlastně před dvěma měsíci. A od té doby tady odklízím trosky a zjišťuju vůbec, jak to tady je. Ale samozřejmě koncept řízení kvality jako takový se v téhle organizaci zavádí nebo zaváděl už někdy od roku 2002. Tenkrát to byl vlastně takovej...jaký slovo použít... no byli jsme tenkrát hodně nadšení a tahle služba byla nová. Ona tu nemá tradici, občanský poradenství je dovoz z Británie, takže jsme jezdili do té Británie. Navíc se tenkrát odstartovaly takové projekty jako byl česko-britský projekt a podobně, takže my jsme se hodně od těch Britů o té kvalitě a o řízení kvality učili a tenkrát se to dělalo vlastně v rámci Sítě občanských poraden, nebo Asociace občanských poraden. Takže Asociace to v podstatě garantovala, ale ty jednotlivé poradny si vzájemně v podstatě pomáhaly zvyšovat kvalitu, čili se jak s tou kvalitou pracovat, jak si ji vydefinovat, jaké segmenty je třeba sledovat, hlídat, vyhodnocovat a takhle. Takže to byl systém, který já jsem považoval za nesmírně funkční, zajímavý, prostě se mi líbil, jo? To fungovalo skvěle až do konce roku 2006. Pak přišel zákon o sociálních službách a na to navazující vyhláška a na to navazující samozřejmě inspekce a v tu chvíli celý ten v podstatě funkční model přestal fungovat. A nyní už většina těch poraden si hlídá jenom to, co ze zákona musí, a už ten pojem té kvality, na který jste se ptala ze začátku, přestal mít v podstatě význam.

Teď se ten pojem kvality změnil na dodržování standardů kvality.

T: A s tím předchozím systémem to je neslučitelný, podle vás?

O: Z mého pohledu určitě, protože přestaly ty poradny být motivované. Tam šlo o prestiž. Když si vezmete, že ta samospráva těch organizací dokázala vybízet ty přistupující členy, aby se mohli stát součástí Sítě, tak aby opravdu se svojí kvalitou něco udělali, tak v současné době je to přesně opačně, jo? Místo, aby se na to koukalo ze shora, tak se na to kouká spíš z druhé strany. Podstatou je tedy splnit registrační podmínky a pak už není potřeba na ničem dál pracovat, protože máme vytapetováno.

T: Jo. Ale zrovna Asociace občanských poraden tak má také svoje druhové standardy?

O: Ano, ale o tom mluvíme, ona je má, ale už v podstatě... Oni už je nekontrolují, už tam nejsou ty kontrolní a vyhodnocovací mechanismy...

T: Ne?

O: Nevím o tom, že by se za posledních osm let v tomto smyslu něco dělalo.

T: Aha, to je ale smutný...

O: no, protože jsou jiný, že jo, je tady inspekce kvality, která... Ono to fungovalo podobně, protože to všechno v podstatě vychází z nějakého procesního modelu řízení kvality. Všechno to má plus mínus stejné základy, jenom se to uzpůsobuje podmínkám. Takže ani ty ministerský nešly úplně jinou cestou, než byly ty naše asociační. Ale ta motivace je někde jinde. Takže už to není o tom, že by člověk šel po té kvalitě a pořád chtěl něco zlepšovat, už je to prostě o tom, že má splnino. A to je prostě malér, no.

T: K tomu měla mířit hnedka ta moje další otázka, že vlastně systémy řízení kvality pracují s termínem neustálého zlepšování, takže to nějak ve vaší organizaci přetrvalo? Nebo z toho, co jste řek, tak tohle jako by vymizelo...?

O: V tuhle chvíli tady cítím, že to musíme znova nastartovat. Ale já se přiznám zase po zkušenostech se standardy a po zkušenostech zase z akademický sféry, že to pojetí neustálého zlepšování a neustále furt něco zlepšovat, je špatný. Že to je stejný, jako když bychom v ekonomii dali princip trvale udržitelného rozvoje: musíme neustále ekonomicky růst. Stejně tak musíme neustále být lepší a lepší. Jenže, ono to naráží na jednu takovou drobnůstku, a to je prostor, ve kterém se pohybujeme, a zdroje, které v tom prostoru máme. Nemůžete růst do nekonečna. Ani kvalita nemůže být nekonečná, pokud nemáte nekonečné zdroje. Takže mělo by se spíš hovořit o nějaké rovnováze mezi zdroji a kvalitou.

Výsledkem stávající podoby sítě sociálních služeb je, že máme nesmírně kvalitní služby, ale žádné levné služby. Zatímco princip jako by výběru, aby si klient mohl vybrat, a vytváří se ta...nebo tenkrát se hovořilo o „kvazitrhu“, to znamená, že klient na trhu si může vybrat službu. Tak ten „kvazitrh“, to byla myšlenka, která nikdy nebyla naplněná. A ani být nemohla, už jenom proto, že když jdete koupit boty, tak si můžete vybrat levný čínský, dražší čínský, ještě dražší čínský a nejdražší italský třeba, jo? Máte třeba na výběr na jedné ulici ze čtyř obchodů, mezi tím taky přemýšlíte, kdo ty boty nosil, jakou maj barvu, materiál a tak dále. A vybíráte a vaším výběrovým kritériem je cena a užitná hodnota. Ale u sociálních služeb nejsou levné a nekvalitní služby, jsou jenom drahé a kvalitní. A na výběr není.

Takže práce s kvalitou v tomhle ohledu by měla být ještě provázána na v podstatě další ukazatel, a to je cena jako ukazatel, který se váže na zdroje. Jinými slovy, aby člověk věděl, jak je ta kvalita přiměřená užité hodnotě.

T: Určitě. A když říkáte „drahé služby“, tak drahé pro koho? Protože obvykle je to tak, že uživatel sám tu službu nehradí, že?

O: U služeb sociální prevence to je ze zákona, u ostatních služeb, tam je to...no, ono je vlastně jedno, pro koho drahé, pro společnost, protože ve chvíli, kdy je to drahé pro společnost, tak jsou ty služby nedostupné i pro její členy, takže v zásadě bych neviděl úplně jako by význam v téhle otázce - pro koho. Klient sám nemá cenu jako rozhodující kritérium. Zejména teda u služeb sociální prevence, takže on si v podstatě nemůže vybrat, protože nemá...on jde jenom po tom, co se mu líbí nebo kde ho vezmou.

T: Určitě. S těmi drahými službami, to je pro mě docela...to je překvapivý pohled na věc pro mě. A ráda bych to nějak...

O: Já vám dám příklad. Když jsme začínali, skoro před 15 lety, tak v podstatě cena konzultace, která u nás je definována jako intervence, minimálně třicetiminutový rozhovor, se pohybovala někde okolo 200,- korun. Tím, jak jsme začali zavádět standardy kvality, se ta cena dostala přes 500,- Kč a v současné době se pohybujeme ještě výrazně výše.

T: A to je daný čím?

O: To je daný kvalitou.

T: Z čeho je vlastně kalkulovaná ta cena?

O: Ta se skládá samozřejmě z přímých a nepřímých nákladů, takže některý můžete snížit tím, že tady proženete víc klientů, ale na toho jednoho člověka narazíte na strop. Takže pokud je služba navázaná na člověka, prostě jeden člověk není schopen ani při použití technických prostředků, zvládnout víc než určité množství klientů, tak zvyšováním kapacity se budou zvyšovat i pevné náklady, tj. náklady na člověka, náklady na administrativu, náklady na vzdělávání, náklady na to, náklady na ono... a má-li ta služba být kvalitní, tak prostě ty náklady jsou vyšší. Už třeba jenom samotný fakt, že při jedné konzultaci musí být v organizaci přítomni alespoň dva pracovníci - bezpečnost klienta a bezpečnost zaměstnance. Už jenom ten samotný fakt v podstatě, pokud ten druhý člověk nedělá nějakou jinou ekonomickou činnost, v tomhle případě se může věnovat třeba písemným dotazům, ale pokud by něco takového nedělal, už máme v podstatě dvojnásobný peníze na mzdy. Jenom proto, abychom ochránili... To je taky součástí té kvality, že je ta služba bezpečná jak pro klienta tak pro toho profesionála.

Když si vezmeme třeba supervize, že jo... Dobrá supervizorka bere 800 korun za hodinu... A tak dále a tak dále. Jsou to věci, který jsou naprosto v pořádku, já je nekritizuje, že by být neměly, ale ptáte se mě, co dělá tu službu dražší, když je kvalitní.

T: Ano, určitě, to mě na tom právě zajímalo, protože mě zajímalo, jestli je to daný neefektivitou? To ne?

O: To si nemyslím. Efektivita, to je ekonomická kategorie a vyjadřuje se strašně jednoduše: množství nákladů na jednotku výstupu či výkonu. Protože nemáme ekonomické činnosti, tak pojem „efektivita“ je tady zase strašně obtížně vyhodnotitelné. Je efektivnější vyřešit dvacet klientů anebo je efektivnější vyřešit jednoho, ale že už nebude mít problém? Nebo já nevím...

T: jo jo jo, já jsem to spíš myslela tak, jako co je za tím zvyšováním těch nákladů.

O: Jsou to vlastně věci, který vlastně souvisí s tím procesem i s tím člověkem, který tu službu poskytuje a s jeho bezpečností, jo? A to prostě máte úplně všude, tomu se nevyhnete. A nárůst byrokracie, samozřejmě.

T: Tak to mě tak napadlo jako první, že...

O: Je. Je obrovské a žere vám o 30% víc času než dřív, možná o 40%... Ale je otázkou, jestli to, že máme kvalitní dokumentaci ke každému případu, znamená, že ta práce není efektivní. Já bych řek, že není. No, ale je pravdou zase, že při té naší práci se ti klienti vrací jen asi ve 20 - 30% případů. Takže u těch dvou třetin, kdyby ta dokumentace byla výrazně zjednodušená, měli by lidé víc času a mohli by zvládnout víc klientů, jo? Ale jak víme, že se ten člověk s tím případem nevrátí a že končí? Takže dokumentace se musí udělat ke všem. I minimálně kvůli kontrole, co mu bylo řečeno. A tak dál. Kam byl odeslán, jak probíhala služba. Takže zapojením technických prostředků místo aby se práce zjednodušila, tak se na to musí ten čas vynakládat a taky prostředky, protože co si budem namlouvat, pronájem databází taky něco stojí.

T: dobře, takže kdybychom se měli vrátit k tomu termínu „neustálého zlepšování“, tak vy byste to pro tuhle oblast, pro vaši organizaci, řekněme modifikoval v nějaký optimální stav?

O: Je to rovnováha mezi tím, co klient potřebuje, očekává a tím, co je klient ochoten zaplatit, což je ale komerční pohled na věc, kde se spojuje jako by ten...kde se ta utilitarista prostě spojuje v tom klientovi. Jenže tady máme na jedné straně klienta, který službu spotřebovává, a na druhé straně veřejného zadavatele, který za tu službu platí. No, a my musíme obsloužit oba.

T: Jo, a na to rozhodně narážím v tý práci taky.

O: Takže oni oba chtějí svoje a je to dražší o to. Že kdybychom se tady měli jenom domluvit s našimi klienty, věřím, že kdybychom vybalancovali cenu podle toho, co oni jsou ochotni ještě zaplatit, že by ta práce byla v tomhle směru, v uvozovkách, efektivnější. Že by prostě oni opravdu platili jenom za to, co chtějí, a dostávali jenom to, co si platí. Což stávající stav teda není. Oni dostávají mnohem víc, než za co by byli si kdy schopní zaplatit.

T: Jasně. Ano, kvalitní právní poradenství není nic levného. Tak ono v podstatě ten termín z pohledu těch systémů řízení kvality je vztažený k nějakému ideálu, který je definovaný jako nedosažitelný.

O: Nepochybně. Proto se můžeme držet toho, že k němu můžeme neustále směřovat, a tedy neustále něco zkvalitňovat a zlepšovat. Ono se na to samozřejmě dá pohlížet i tak, že každý rok si stanovím drobný krůček, aby mi ještě něco zbylo na příští pětiletku. Je to možný, proč ne, i takhle se dá žít. Ale...

T: Tak, dalo by se na to vlastně pohlížet i z toho titulu, že impulzem a motivací pro nějaké zvýšení kvality je buďto to, že mi stojí za zády nějaká inspekce, nebo že řeším nějaký průšvih a nebo nic z toho, ale prostě jenom vnitřní motivace.

O: Já myslím, že jsou všechny tři faktory, který jste právě vyjmenovala, je ta, že ta inspekce, to je faktor, který vás donutí mít věci formálně v pořádku. Formálně je máte v pořádku, přesto, vnitřně ta kvalita se nemusí nikterak zvýšit, už jenom proto, že my můžeme vnímat, a samozřejmě klienti mohou vnímat tu kvalitu někde úplně jinde, než ten inspektor nebo než zadavatel. A to se dost často stává. Takže to je ten první motivátor, kdy zavádíme formální systém. A to funguje, souhlasím. Pak je ten druhý faktor, a to jsou ty průšvihy, to funguje taky stoprocentně, protože kdykoli se stane nějaký průšvih, zejména to pak dopadá do existenční či ekonomické oblasti, začnou ty lidi přemýšlet, co dělat, aby se to nestalo, a motivuje je k tomu vymýšlet, a opravdu podle místních podmínek tak, aby bylo všechno OK. To si myslím, že je výborný a že tím pádem průšvihy jsou hybná páka pokroku a jenom dobře a jen houšť. A pak je ten třetí, ten vnitřní motivátor, který trochu souvisí s nějakým idealismem, nějakými zásadami práce, které máme, jako že klient musí být vždycky šanován a podobně. Jenomže tam ten sociální pracovník samozřejmě v průběhu času naráží na takový přirozený jevy jako je třeba vyhoření a tak dále. Pak jakási rutinizace práce, takže tam potom ty původní motivy těch mladých lidičků velmi často ustupují do pozadí a vystupují takový jako - od kdy do kdy a co za to.

T: Tak já bych řekla, že to zvyšování kvality jako ruku v ruce souvisí s vědomím nutnosti nějakých změn. Samozřejmě, čím je člověk unavenější, tím míň se mu do těch změn chce, že jo...

O: Já myslím, že jo, že změna pro nás, pro většinu lidí, pokud teda někdo na tom není až patologicky jinak, než ostatní, tak změny se nevnímají dobře, jo? Protože značí jistě nebezpečí, každá změna známého a bezpečného prostoru v neznámý a nebezpečný prostor prostě se nevnímá dobře. A logicky, čím jsme starší, tím se hůř učíme, pomaleji a ta přirozená lenost nám říká, že to je špatný. Na druhou stranu, já vnímám ještě jeden rozměr tohoto. Když nad něčím léta bádáte a vylepšujete to, proč se nedá o tom uvažovat tak, že je to už léty odzkoušená praxe, která všem stranám vyhovuje? Že to musíme za každou cenu měnit? Aby to bylo nové, tedy, rovná se - lepší? Jste si opravdu jistá, že všechny nové věci jsou lepší?

T: To rozhodně ne.

O: Takže to je druhá věc, o který přemýšlím já, že ne všechno nové, ne jakákoli modernizace automaticky znamená, že ty věci jsou lepší. V tomto případě lepší, aby mohly být kvalitnější.

T: Určitě. Vrátime se k tý rovnováze, ano?

O: To je něco, k čemu jsem třeba dospěl po dlouhý době, že spíš než třeba trvale udržitelný rozvoj, že bychom měli dosáhnout udržitelné rovnováhy. Byť může být ta rovnováha dynamická...To jest...

T: ano, nahoru dolů (úsměv)

O: Nahorů dolů to může být a pořád to může být o rovnováze.

T: Já když si vzpomenu ještě na jeden rozhovor, který jsem vedla, tak tam zazněla krásná věta, že neustálé zlepšování končí v šílenství...

O: To je zajímavá myšlenka, to by stálo za hlubší pozornost.... Jo, já si taky říkám, když...a to už jsme pak ve zcela filozofických úvahách, Hegelova spirála... znáte Hegelovu spirálu?

T: Ne.

O: Kdy spojíte kruh a přímku, dostanete spirálu. To znamená, že se pohybujete v kruzích, to je jako by princip té dynamické rovnováhy, ale když k tomu přidáte tu přímku, tak můžete se po těch kruzích pohybovat i k nějakému zlepšování, to jest k tomu růstu. To je taková krásná myšlenka, no... Ale Hegel nikdy nepracoval v sociálních službách...

T: Když bychom se teda posunuli konkrétně k těm standardům, tak když se vezme existence standardů a proti tomu existence vaší organizace, tak co opět tohoto obecného hlediska existence standardů pro vás znamená?

O: Já se přiznám, že standardy, to je nějaký grunt, který jsme tady před lety vybudovali ve smyslu nastavení minimálních kritérií kvality a jejich kontrolu a jejich dodržování. Je to psaný tak, jak zákon, respektive vyhláška ukládá. A děláme si tady takový jako kolečka, dělá se o tom vždycky zápis a v zásadě je to jakási přirozená součást, něco jako když máte takový to kolečko, jako když máte odbočit doleva, tak vás naučili, že nejdřív se ohlédnete přes rameno, pak vyhodíte blinkr, pak se znova ohlédnete a pak teprve odbočíte. To jsou všechno naprosto zbytečné úkony až do okamžiku, dokud za vámi těsně nejede nějaký jiný auto. Takže asi tak: máme, splňujeme, kontrolujeme, hlídáme, si troufám, říct, ale myslím si, že tam není ten vztah mezi „máme standardy“ a „jsme pyšní na to, jak pracujeme s kvalitou“. To se nám totiž tady projevuje trošku někde jinde. Možná v takových spíš drobnostech lidského přístupu... Ono je to někdy složitý. Dáte si pravidlo o hranici mezi klientem a pracovníkem a teď vejdete do situace, že když budete tohle pravidlo opravdu otrocky dodržovat, zjistíte, že v takových deseti, dvaceti procentech případů, místo abyste klientovi vycházeli vstříc, v podstatě mu jako budete ubližovat.

T: Tak jako to téma těch hranic... Vy předjímáte moje otázky...

O: Jestli to nebude tím, že jste si vybrala to téma u mě...(smích) Tak já vám dám prostor, abyste mohla pokračovat...

T: Ne, to ono to na to krásně navazuje...

O: To je otevřený rozhovor, ne?

T: Určitě, já je tady mám vypsaný ty otázky, abych na nic nezapomněla spíš.

O: takže to máte se scénářem, tudíž můžeme volně přeskakovat, jak to zrovna plyne...

T: Určitě...

Protože ty standardy s těma hranicemi samozřejmě souvisejí naprosto, to je integrální záležitost. Mě by právě v souvislosti s tímhle zajímaly ty mezní situace a ty případně kolizní situace...

O: Myslíte, že bych měl jako sáhnout a vytáhnout ze šanonu a že bysme si nějaké prošli?

T: ne ne, já to myslím opět, jakoby... Mě zajímá totiž, co se těm vedoucím pracovníkům honí v hlavě, na jednu stranu, a jak to vlastně oni mají nastavený, jo? Že ve chvíli, kdy nějaký takovýhle třetí bod přijde, kdy najednou na jedné straně stojí angažovaný pracovník, který chce vyjít vstříc klientovi, a proti němu stojí vedoucí pracovník, který řekne- ale my tuhle službu vlastně neposkytujeme, nemáme ji registrovanou a vedoucí pracovník řekne - a já to pro organizaci, potažmo pro toho pracovníka samého vnímám jako riziko, do kterého nechci, aby ten dotyčný šel.

O: to je velký dilema. Já jsem dřív byl mnohem striktnější, protože jsem vyučenej za právníka, takže mě učili, že pravidla jsou od toho, aby se neohýbala, nepodlézala a neobcházela. Dneska to vnímám trošičku jinak. Dám vám příklad. Měli jsme tady poradce, který už tady tedy nepracuje, ale nebyl sociální pracovník, on byl vyučenej jako učitel, ale dlouho působil jako profesionální voják v armádě, takže měl určitý dril, určitý návyky. A prostě měl, já bych řek, měl takový to srdíčko na dlani, ale přitom věděl, že existují hranice, ale vědomě je porušoval, protože z vojny si byl zvyklý myslet o pravidlech svoje. A teď bych měl tady krásnej příklad. Byla tady...ono už je to dávno, tak já klidně ten příběh můžu říct, mám ho rád... Přišel, kouřil, takže chodil o přestávkách kouřit, a teď jako odpoledne říká - hele, jdem, jdem, já jsem si nestih ani zakouřit, ani svačinu, jsem se nenajed... A já mu říkám, to ale takhle nejde, že jo, kouřit, to je jasný, to škodí zdraví, to je v pořádku, ale jíst, to se najíst musíte, jo, to pak nebudete mít na ty naše klienty sílu a bla bla bla... A on na to říká, no, copak o to, to já jsem si svačinu přines, ale rozdělil jsem se o ni s klientkou. No, tak mně vyskočily vlasy na hlavě hrůzou. A on říká, no tak, byla tady ráno krásná, sedmnáctiletá holka ve osmém měsíci těhotenství. A že přišla špinavá, hladová, že přespala noc na nádraží, že jí tam nějaký bezdomovci dávali kafe, že je prostě zoufalá, že jí chlap, s kterým to má, vyhodil z domu, domů se vrátit nemůže, protože ji z domu vyhodili kvůli tomu chlapovi, u kterého pak skončila, a že je prostě totálně v háji. Tak chvilku mi tady brečela, tak víš co, když prostě nejedla, tak jsem se s ní prostě rozdělil o svačinu. No, a já, proč o tom mluvím. To je ten krásný příklad. On naprosto zřetelně překročil hranici a ohrozil tím samozřejmě sebe, tohle zařízení, možná i tu klientku, pokud by ona snědla zelenej salám, udělalo se jí špatně, potratila by, nevím, cokoli. Ale prostě, on to udělal, protože v tom bylo něco, co on považoval za v podstatě humánní a lidský. Ten člověk trpěl, ta holčina trpěla a on tímhle gestem v podstatě šel po tý nejvyšší prioritě: po zmírnění utrpení. Standardy VÚBEC o žádném lidském utrpení jako o hodnotě nehovoří. Hovoří o lidských právech, hovoří o bezpečnosti, ale NE o hodnotě lidského utrpení. A to já si musím vždycky říct, kde a která hodnota při tom poskytování tý služby je pro mě prioritní. A dneska vnímám hodnotu lidského utrpení výš než hodnotu bezpečnosti organizace. Takže jestli vám tenhle příběh pomoh to trochu pochopit?

T: Rozhodně. Mimochodem, jste dost ojedinej. Valná většina vedoucích pracovníků upřednostňuje to bezpečí organizace.

O: Tak samozřejmě. Taky mají blízko většina z nich, neříkám vyhořelý jaderný palivo, ale nemají to jednoduchý. Oni klienti si berou svoje a uměj vycucat a uměj bejt hnusný, ošklivý a zákeřný a uměj ublížit. Bezpochyby bezpečí je důležitý. Ale bezpečí obou stran. Ale když vyhodnotíte, že tohle je situace, která prostě v TUHLE chvíli je jenom na vás a vy tam jdete do toho se svými osobními hodnotami, no, tak jak já můžu zareagovat - takže Vládo, dávám ti dŮtku, udělej to ještě jednou, přičemž naprosto bezpečně vím, že už podruhý takovýhle případ nebude, bude jinej. A o svačinu se s klienty nedělíme. To je asi tak, jako na tý vojně.

Jo, takže život si bere nějakou svoji cestu a ten systém, který nám ten život jako svírá do krabičky, ten, necháme ho svírat...

T: já tomhle směru právě mám takovou ideu, že rigidní dodržování pravidel s největší pravděpodobností velmi souvisí s vyhořením. Čím větší vyhoření, tím větší trvání na pravidlech. Pokud to není tak nastavená osobnost, že jo, analyticky a tak...

O: Já zase mám i jiné teorie, které k té vaší nejsou daleko. Řek bych, že to může být jeden z projevů, kdy ten člověk je už tak unavenej neustálým rozhodováním se, co je správné a co je špatné, že prostě přestane do

toho tu energii investovat a prostě jenom vezme, co řeknou pravidla. A protože jako právník vám můžu říct, že každé pravidlo, nebo žádné pravidlo nemá jenom jednu interpretaci. Tak potom ta interpretace těch lidí je v podstatě podle toho, jak je jim to pohodlnější nebo jak jim to víc vyhovuje. A ano, je to svým způsobem projev určitého vyhoření, kdy už člověk nechce. Nechce do toho investovat tu energii, už prostě nechce.

T: Vy vlastně nad sebou žádného zřizovatele nemáte, že ne?

O: Já jsem zřizovatel.

T: Protože mě samozřejmě zajímá potom i jako by dodržování těch hranic vůči nějaký vyšší instanci.

O: V tomhle případě kromě té nejvyšší instance, ať už věříte v kteréhokoli tam na nebesích nebo kdekoli sedí, tak jsou to samozřejmě zadavatelé. Takže zadavatel je ten, kdo v podstatě rozhoduje o naší existenci či neexistenci, už jenom proto, že předchozí vedení tady bohužel velmi nedobrym způsobem nastavilo financování a to, že jsme závislí na té dotaci, respektive na dotacích. Takže nezávislost neziskových organizací v sociálních službách je velmi iluzorní pojem a kdokoli něco takového bude tvrdit, tak ho umlám argumenty. Takže nejsme nezávislí. Projevuje se to jednoduše, třeba tady od jednoho našeho bývalého kolegy, který tu léta pracoval a teďka pracuje na krajském úřadě, mi přijde dopis o tom, že mi sděluje, kolik lidí smím zaměstnat a jakou jim smím dát výplatu. Takže já na to tak koukám a říkám si, pěkný, no, pěkná nezávislost. Ale v pořádku, oni to platěj, tak ať říděj. Takže samozřejmě ten vztah vůči těmto autoritám je prostě dán parametry, které řídí v podstatě oni.

T: Mě to zajímá v kontextu těch hranic, že jo... Když opět nastane nějaká situace, že tahle vyšší instance tu organizaci bude tlačit někam, kam vy nebudete chtít, tak co s tím?

O: No, to je stejný jako v jakýmkoli jiným partnerským vztahu. Funguje tam celá řada faktorů, ale tím opravdu velmi fungujícím je faktor moci. Moc bychom mohli definovat jako schopnost ovlivňovat, schopnost dosáhnout nějakých cílů, které si stanovím a asi to ovlivňování to je, uplatním svůj vliv v záměru, jaký mám. Takže pokud je to moc spojená prostě s tím, že oni poskytují peníze a ty, když s rozhodnou, nám poskytovat nebudou, tak je to moc velmi silná a opravdu nás dokážou skrze to nás přesvědčit, abychom dělali věci, i který nám tady úplně neseděj. Nesouhlasíme s nimi, ale uděláme je.

T: Můžete dát třeba nějaký příklad, pokud chcete, jestli to není problém?

O: taková krásná věc. Když...ale já to dám teda z jinýho ranku. Poučení klienta o jeho právech si na službu stěžovat. Představte si, že jste v totální krizi, to asi pro vás možná nebude tak složitý (smích). A přijde, najde se někdo, kdo je schopen a nedejbože i ochoten vám pomoci, aspoň z té krize. Má vás svým způsobem v moci, má vás na lopatě, protože přece jenom, svým způsobem vaše postavení není v tu chvíli rovný. Ale standardy chtějí, aby bylo rovné. Ale ono není prostě z podstaty věci. Takže vy v podstatě znásilňujete ten vytvářející se vztah tím, že toho člověka strkáte do míst, kde on ale není, tím, že ho poučujete - ale víte, že si můžete na tuhleto službu stěžovat? No ne, počkejte, problém si nechte, ten nás teď nezajímá, teď se budeme bavit o našem problému, to jest, že vám teď vysvětlíme, jaká máte práva a jakým způsobem vy je můžete uplatnit.

T: ano, to je velmi násilný v tu chvíli, to jistě.

O: Takže ve vztahu klient a poradce, když je takováhle situace, je to...když... ne špatně jako takový, to si nemyslím, že je špatně, ale je to na nesprávném místě. V ten okamžik, kdy se poskytuje krizová intervence, to není jako by správně na místě. Jako kdybyste měla poslední deci krve, takhle vám stříkalo z tepny a ten doktor říká, no ale počkat počkat, žádný takový, obvaz nevytáhnu, dokud mi tady poučeně neodsouhlasíte, že vás můžu ošetřit. Tak takovejhle příklad jestli by vám stačil?

T: Určitě...

Já se často setkávám s názorem, že standardy byly nastavený spíš na podmínky pobytových služeb a že pro odborný poradenství se vůbec nehodí. Dokonce jsem se setkala s názorem, že je neštěstí, že odborný poradenství spadlo do režimu sociálních služeb a musí splňovat tyhle nároky.

O: Já, protože jsem u toho byl, tak souhlasím s tím, že se to modelovalo na pobytovky. Jednak ty žraly největší množství peněz a jednak v době, kdy se to modelovalo, ty pobytovky byly opravdu velice tristní. Ono je to nějakých 12 let zpátky nebo 15 a on to dneska už nikdo nepřizná, ale skutečně, to byl středověk. A tam ty standardy měly nesmírně velký význam. Taky se tam zaváděly nejhůř. V tom občanském poradenství jsme byli mnohem vejš, než co stanoví standardy, a v podstatě standardy já třeba v tuhle chvíli vnímám jako něco, co brzdilo rozvoj kvality občanského poradenství. Ono by k tomu zřejmě došlo tak jako tak, ale...

T: Vám to sebralo tu motivaci...

O: Jo, v podstatě ten vítr z plachet. Takové to sepětí těch poraden, který se vnímaly jako něco svébytného, samy si hlídaly tu kvalitu, samy tlačily do toho a kdo chtěl to dělat, tak prostě se snažil. To teď to prostě můžete dělat, když vám dá krajskej úřad registraci a že tady je registrováno 70 služeb odborného sociálního poradenství tady ve okolí. Mimochodem, dvě třetiny maj pražskou adresu, to jenom tak mezi námi děvčaty. Takže prostě ten systém přinesl do pobytovek určitě hodně dobrého a do nás, si umím představit, že ten systém by mohl být citlivější.

Ona byla ještě jedna myšlenka, a to, že budou stanoveny oborové standardy. Ty by tenhle problém řešily. Do určité míry, té vhodnosti, jak naplnit určité pravidlo, které je v zásadě prakticky nenaplnitelné. Ale ty oborový standardy, by se zformulovaly, tak nikdy nedostaly legitimitu zákonnou, takže je nemusíte dodržovat, a jednak neopustily myšlenku toho minimálního standardu, to jest něčeho, co když splním, a není to zase tak nedostupný, tak mám v podstatě vytapetováno.

Takže ta honba, to směřování za tím zvyšováním kvality v podstatě jako by nejde zevnitř. Neříkám, že je to vždy, všude a absolutně, jenom pozoruju a pozoruju to třeba i u nás - prostě dospěli jsme do určitého bodu, kdy služba splňuje ten minimální standard a není ani vůle ani síla se hnát dál. Ono je taky otázkou proč. Ono nám to až tak moc nepřináší, těm poradcům, možná ani jako organizaci ne. Ne, opravdu. Kdybyste totiž dokázala udělat vazbu mezi vyšší kvalitou a vyššími příjmy, tak s pánem bohem, tak se tu možná ty lidi přetrhnou. Ale když zjistíte, že šest let jste jim nemohla zvýšit plat a ani odměny jim nemůžete dát, protože vám okamžitě z kraje vlítnou, že takhle by to nešlo...

T: Jasně...

O: Ztratíte totálně motivaci. Já nemůžu udělat kariérní řád, nemůžu... leda že bych šel nějak hluboko, třeba na úroveň minimální mzdy. Což je ale u vysokoškolsky vzdělaných a nesmírně jako by specializovaných lidí, je ale opravdu hodně špatný. Takový uvažování prostě já odmítám.

T: Já jsem se vlastně v jedné práci, ze které jsem čerpala do té teoretický části, setkala s tím, že ti vedoucí pracovníci měli problém právě s tímhle ohodnocováním těch svých pracovníků, protože vlastně nemohli ani na jednu stranu, že vlastně nemohli ani sankcionovat za špatně provedenou práci.

O: To přirozeně. To zákoník práce neumožňuje, respektive, naši poradci jsou tak proškolený v zákoníku práce, že bych se s nima jako nerad úplně se všema dostával do křížku. Asi by to byl opravdu velmi zajímavý soud. A vlastně proč, není důvod. Takže já si myslím, že si velmi vzájemně vycházíme vstříc, ale tohle je prostě faktor, s kterým nakonec zjistíte, že nemůžete OPRAVDU nic dělat. Trestat je za špatnou práci nemůžete a těm, co pracujou líp, než ti ostatní, nemůžete ani finančně motivovat a odměňovat. Pokud jste zaměřeni na poskytování sociálních služeb.

Pokud ovšem blbnete s projekty, takže si můžete přivydělávat, tak zjistíte jiný zajímavý faktor. A to, že projektový peníze jsou zhruba o dvojnásobku, řekněme o polovině až... jako by o 50 - 100% někde jinde než to, co dostáváte na poskytování služby. Takže ten člověk potom může jít, dělá jinou práci než poskytování služby, o to nejde, ale dělá prostě nějaký doprovodný projekty, skončí a teď co s ním. On byl, když dostával těch 25, tak se mu zpátky na těch 15 nebo 14 samozřejmě nechce...

A tak dále a tak dále, těch problémů, který tady s tím jsou spojený, je celá řada. Takže ano, je prima, že mě ten krajskej úřad drží, že drží tu síť, že ji modeluje, že je, v uvozovkách, efektivní, že nikde si nevyplácí zbytečně velké peníze, ale zároveň mi v podstatě berou prostor, dokonce i chuť, s tím něco dělat.

T: Když to dám do souvislosti s tím, co třeba už jsem se dozvěděla já z těch jiných rozhovorů, tak tam to hodně koresponduje i s otázkou inspekci, kdy vlastně všichni do jednoho narážejí na to, že výsledek inspekce je úplně irelevantní, protože z toho absolutně nic neplyne.

O: Tak pozor, ono je to potřeba rozdělit na inspekci registračních věcí a na inspekci kvality služeb.

T: ano, já jsem právě myslela tu druhou.

O: Jo, u ty první, tam samozřejmě je riziko až ke zrušení. U té druhé, souhlasím s vámi, nevím o případu, a možná, že byste mě poučila, že by se od zavedení, respektive od účinnosti zákona o sociálních službách zrušila nějaká služba z důvodu neposkytování kvalitní služby, řekněme nedodržování standardů.

T: Nejen zrušila, ale ani nebyly seškrtaný dotace nebo tak.

O: Ale to jo, to oni zase na tom kraji uměj a byl jsem svědkem toho, že tady byl nějaký domov pro seniory sice měli registraci, ale nakonec si ji sami rádi dali pryč, protože když oni budou poskytovat služby ubytování, tak jsou prostě v klidu, od těch lidí si stejně ty důchody vzali a ty lidi prostě byli rádi, že mají kde bydlet a o dotace jim tím pádem zrovna nešlo, protože neutráceli za zbytečnosti jako je sociální pracovník. Takže jo, jo... Ale to zařízení to většinou dělá, protože chce bejt efektivní, ne že nechce bejt efektivní.

Ale tohle jsem neměl na mysli, já jsem opravdu měl na mysli, když jsme u našeho poradenství, že by někomu vzali registraci a tím ho de facto zařizli, protože nenaplnoval...a bylo to součástí nějakého rozhodnutí, nějaké sankce...copak dotaci, to jo, to asi by šlo, ale ne odebrat registraci, o tom opravdu nic nevím.

T: To vlastně když jsem takhle zpovídala z jiné občanské poradny, tak mi bylo řečeno, že procházeli inspekci kvality, nenaplnili všechno, co naplnit měli, měli nějaký nápravný opatření a že se klepali, co bude příští rok s penězma a jak se to vlastně projeví, to, že neprošli a neprojeví se to vůbec nijak.

O: No, tak záleží, jak to mají vymyšlený. Tady Hradec je trošičku...

T: Tohle byl Pardubický kraj, no...

O: Nevím, jak to chodí v Pardubickém kraji, a ty zkazky, který mám, asi nemá cenu rozebírat, ale tady se skutečně jako by na ten kraj dostali lidičkové...a protože ten hlavní modelátor, který to teďka už léta drží, byl tři roky mým podřízeným tady, takže ho znám a vím, jak uvažuje a co studoval, takže on skutečně k tomu přistupuje jako správně sociální plánovač, opravdu je takovej ten byrokratickej typ. Takže, já nevím, jestli jste třeba někdy studovala sociologii od Průši, nějaký obce, města, regiony a podobně... nic...

Tak on to prostě opravdu modeluje, takže vychází ze statistických údajů, který tahá z těch služeb, z těch benchmarkingových výstupů a on opravdu na základě nějakých matematických modelů to modeluje. Na jednu stranu je to svým způsobem velmi objektivní. A na druhou stranu je to stejný jako jakýkoli jiný pravidlo, že v podstatě nerespektuje individuální podmínky. Takže tam pak do toho musí dávat ještě další zohledňovaly, což ten systém trošičku zlepšuje, ale trvá to, než se k tomu dopracujou, že ten systém bude jednak stejnej a

zároveň do určitý míry i spravedlivej, protože rovnost a spravedlnost nejsou úkazy, který by se rovnaly. Takže tady to funguje skutečně tak, že buďto ta služba je v registru, je v síti, poskytuje tedy službu v minimální kvalitě, to jest aby splnila standardy, a potom na svůj provoz dostává v podstatě to, co by dostala jakákoli jiná v té síti.

T: A když se teda přesuneme k tématu těch inspekci, vy jste teda tady žádnou nezažili?

O: Ne, my jsme tady inspekci jako takovou nikdy neměli. Ale protože jsem se vzdělával na inspektora, tak něco o tom vím, ale není to z přímý zkušenosti tady odtud.

T: Setkala jsem se s názorem, že je velký tlak na to, aby byly velmi podrobně udělané ty metodiky a že pak jako by následek toho, že čím podrobnější ty metodiky jsou, tím vlastně jsou užší ty mantinely, které pak přesně tuhle možnost reagovat individuálně na situaci ztěžujou.

O: Tak vzpomínám si, že jsme prošli cvičnýma inspekci, ale ostrý teda ne, tak tady prostě přijela nějaká paní, která byla od zdravotně postižených, a okamžitě prostě strašně zle, jak to, že nemáme pokyny vyvěšené ve výši očí vozíčkáře...no, protože máme pokyny vyvěšené ve výši očí našeho průměrného klienta. Tak jsme dělali analýzu, kolik vozíčkářů jsme tu měli, a zjistili jsme, že jsme neměli NIKDY žádné vozíčkáře. Vozíčkáři prost chodí do poradny, která je 150m odsud a která se prostě zabývá jejich problematikou, a sem prostě nikdyžádný vozíčkář nepřišel. A to je ta individualizace toho pravidla. A neobhájili jsme to, samozřejmě. Takže výsledkem je, že byly DVOJE pokyny pěkně nad sebou. Jako, smějete se, ale to bylo jediné řešení...

T: Tak byrokratický přístup versus řízení kvality, to je prostě oheň a voda.

O: tak jako, ještě, že se tomu umíme zasmát, jo...

T: Tak já se tomu smát můžu, protože se mě to netýká a nemusím tam ty dvoje pokyny věšet, že jo... Jinak bych tady asi lezla po zdi (smích)

O. Takže ano, mám určité zkušenosti, ale ne odsud. A co si o tom myslím, je, že souhlasím s váma, že když je to příliš podrobné, je tam málo principů, na základě kterých se mají jakékoli jiné případy vyhodnocovat nebo řešit, tak je to vlastně špatně. Ale to už jsem u tvorby, to už k tomu přistupuju jako právník. Já jsem prostě za, aby místo velmi precizních pravidel a postupů, podotýkám, že NE VŠUDE, ne všude, ale tam, kde skutečně nejste schopni tu situaci popsat tak, aby opravdu byla jediná možná, tak je lepší to řešit přes principy, na kterých má se ten člověk rozhodnout. A pak jsou zase takový věci jako, typicky, požární předpis. Tak ve chvíli, kdy hoří, tak ten předpis by měl být opravdu velmi zřejmej. Protože jde o čas, jde o majetek a tam skutečně prostor pro rozhodování až takovej není. A stejně i tam se to vejde. Tak co, mám popadnout počítač, svoji peněženku a nebo klienta, kterej tu omdlel?

T: Jasně.

O: Takže i takový princip, pokud teda se rozhoduju, co odnesu, tak se rozhoduju, že nejdřív je lidský život a lidské zdraví a pak teprve materiální hodnoty, jo? Takže takhle jsem to myslel. Ale to oni vám nevezmou, už tohle je pro ně moc abstraktní, nebo aspoň pro část z nich.

Další problém je vlastně s kompetencemi. Oni sice říkají, že standardy se naplňují stejně jak v jednom, tak druhým zařízení. Ale není to pravda. Protože i zařízení, které poskytuje typově stejnou službu, je ze své podstaty prostě jinačí. Protože služba se vytváří skutečně jako vztah, jako interakce mezi poskytovatelem a klientem, pracovníkem a klientem, tak prostě i tyhle věci musí být individualizovaný na lidi, který v té poradně máme. A nejde vzít jednu šablonu a začít ji kopírovat. Prostě nejde to. Pracuju tu s hodnotami, pracuju tu s lidma jako s živým materiálem. A podotýkám, že i ten klient je součástí kvality té služby, jo? Protože vlastně, aby mohl být kvalitní vztah, to jest služba, tak musí být i ten klient na nějaký úrovni. Ale s tím standardy vůbec nepočítají. Oni počítají, že má klient, kterej je schopnej chápat, rozumět, je sebevědomej, umí

formulovat svůj problém a...ještě za sebou zavře dveře (úsměv) Kolik takových sem chodí? Dvacet procent? Třicet procent? Jinak by sem nechodili, kdyby nebyli na tom bídě...

T: to jistě, to pak když bychom... Jo, ale ještě na jednu otázku jsem si vzpomněla, kterou bych nerada opomněla, a to je - Ty inspekce, to je řekněme nějaký, nějaká evaluace zvenčí. Ale co mě by taky zajímalo, je způsob nějakého sebehodnocení, jak vlastně s tímhle tématem pracujete?

O: Sebehodnocení mi přijde, že je výbornej nástroj a perfektně fungoval právě v takové té menší komunitě, jak se prostě poradny hodnotily navzájem. Tam to bylo super. Drsný, ale super. Pokud k vám ale přijde někdo, ke komu nemáte úctu už jenom proto, že si nejste jisti, jestli má alespoň vzdělání na to, co hodnotí. Nebo dobře, vzdělání má, ale dělá s úplně jinou cílovou skupinou, takže nemá vůbec pochopení pro to, co tu děláte, tak v tu chvíli je takový to vnější hodnocení skutečně jako nepřijímaný dobře. A můžete uvažovat sami o sobě, ale má to prostě ta rizika - že se to musíte naučit a mělo by to být, myslím si, pod nějakým koučovacím dohledem. Pak to má velkou sílu a funguje to, to jo.

T: A něco takového tady provozujete nebo hodláte provozovat v rámci organizace?

O: My jsme tady doteďka, to je tady novinka tady od září, měli skupinový supervize, který se tak trochu ze zoufalství zvrhávaly v případový skupiny. Já jsem to teďka od září změnil, holkám jsem nabídnul, respektive navelel a po vánocích to vyhodnotíme, jestli to bude fungovat nebo ne, že budou chodit na individuální supervize a případovky oprostíme od supervizního nánosu a budeme se natvrdo zabývat případama a postupem jejich řešení. Jinými slovy, zavádíme systémovou intervizi. Tak nevím, jestli jsem vám odpověděl.

T: Určitě. No, a pak se uvidí, že jo...

O: Já se tady zabývám hodně provozníma věcmi a ta kvalita je to, co...něco je tu, ale funím tomu z dost velké vzdálenosti na záda. Prostě když máte zvolit mezi přežít a poskytovat službu a poskytovat službu kvalitně, tak nejdřív jde to „přežít“ a potom poskytovat vůbec nějakou službu a teprve potom zapracovat nějakou kvalitu.

T: To nepochybně.

O: to je prostě moje rozhodování, které já mám teď momentálně na starosti. Takže jsem to převzal a tady opravdu jsou velký finanční problémy, finanční management to velice podělal, takže je velice zanedbanej, takže nejdřív tohle trošku stabilizovat a pak zase se budeme bavit, o tom, že budem... Víte jak to je - nejdřív je potřeba postavit hradby a teprve se staví kašny z mramoru.

T: Určitě, tak já vám asi poděkuju, zeptala jsem se na všechno, co jsem chtěla...

Příloha č. 6

Rozhovor č. 4 - Charita Poradna pro uprchlíky a migranty Hradec Králové

T: Celá ta moje práce, tak je vlastně pojata i v takovém tom kontextu vlastně, zasadit ty standardy do kontextu obecně systémů řízení kvality tak, jak existují v prostředí byznysu, protože podle mého názoru by to mělo nějakým způsobem teoreticky odpovídat. Takže úplně na začátek by mě asi zajímalo takový nějaký zamýšlení nad tím pojmem kvality jako takový, to znamená když se na vaši organizaci podíváte jakoby z nadhledu, vezmete v úvahu služby, pracovníky, tu organizaci jako takovou a teď se k tomu řekne ta kvalita, tak jako by co se vám vybaví, co by vám tak jako by táhlo hlavou, jak by to mělo být a nemělo být a a jaký je váš pohled vůbec na tu kvalitu jako co to teda vlastně jakoby je.

Já vím že je to velice obecná otázka, ale myslím si, jako že tenhle obecně střešící pohled jako je tam taky poměrně důležitý, tak by mě zajímalo, jak to vnímáte vy, jestli to vůbec vnímáte nějak, že jo, jako jestli to máte nějak promyšlený, nebo uchopený, nebo něco, jako to nemusí nutně být nějak, ale když se podíváte na na ten pojem kvality v kontextu vaší práce, tak jak to vnímáte.

O: Ono to slovo kvalita a to poradenství jsou takový trochu dvě slova, který až jakoby přímo takhle řečený mě přímo nesedějí. Ta kvalita, vždycky to mám spojený s něčím hmatatelným, kdežto poradenství, že jo, to je, to není žádný výrobek, to jsou služby v tomhle duchu, takže kvalita informací bych spíš řek tady. Tady bych to viděl aby klienti, cizinci, který k nám přicházejí, dostali pravdivý seriózní informace, kvalitní teda, když to takhle mám říct, a pracovníci, kteří tu pracují, aby byli kvalifikovaní, aby měli přístup, odpovídající přístup k těm klientům, aby jednak uměli ty informace předat, a aby měli odpovídající znalosti, aby ti cizinci, co k nám přicházejí, se tady cítili dobře, takže i ty prostory, to zázemí aby bylo odpovídající pro tu klientelu, která k nám přichází.

Takže zhruba takhle bych to viděl.

T: Dobře, a když teda vezmeme tu kvalitu a teď by se to mělo nějak zařídit, aby byla, že jo, tak to řízení kvality máte nějak uchopený? Pracujete s tím nějakým způsobem? A nebo prostě, to jsou věci, který tak nějak přicházejí s tím každodenním provozem a vlastně řešej se ad hoc a nějaký systém jako, který by se dal nazvat řízením kvality... Je? Není?

O: No... že jo, to je v různých, to je v různých oblastech různý... Když si teda ke všemu vezmu teda ten personál, tak jako vedoucí samozřejmě dbám na to, aby ti pracovníci, co tu pracují, měli ty odpovídající vzdělání, měli odpovídající schopnosti, a s těmi cizinci uměli komunikovat a jednat.

Takže to je, co se týká toho personálu. Samozřejmě ty věci poradenství u těch cizinců se jednak často mění a jednak jsou často nejasné. Jsou některý oblasti, kde se pohybujeme úplně na hraně a i výklady zákonů jsou různé. Takže já myslím, že i ta praxe toho pracovníka nutí, aby se neustále vzdělával a aby si neustále sháněl aktuální informace sám a samozřejmě o to se snažím i jako vedoucí já, abych přenášel třeba informace, které získám těm svým pracovníkům, aby byli pořádk, když to řeknu lidově, v obraze.

Pak samozřejmě, jak se vyvíjí i co se týká těch informací tak se vyvíjí i ta situace v oblasti, která zahrnuje třeba spolupráci se státními institucemi a dalšími nevládními organizacemi, takže tam se to musí taky neustále sledovat, protože to je taky pořádk v pohybu, takže myslím, že v tomhle čase a oblasti to přináší už ta sama praxe a prostě jsme nucení, ať chceme nebo nechceme, ty trendy a ten vývoj neustále sledovat.

Jakmile by se zaspalo, tak jsme samozřejmě pozadu a nemáme, co těm klientům nabídnout, nebo ty služby jsou špatný, nekvalitní, dostanou špatné informace, s čímž se setkáváme, i že třeba k nám přicházejí a třeba i ze státních úřadů získají zastaralé informace.

T: Jasný...

O: Takže to je, já bych řek, že tohleto, to hlavní, vlastně co, to je pomoc těm našim klientům, k tomu jsme nuceni ať chceme, nebo nechceme.

A co se týká třeba prostorového vybavení, tak to samozřejmě to souvisí s penězma.

T: Jasně...

O: Jo, tam sice může mít napsané standardy, kolik metrů čtverečních, jak bezbariérově a podobně, ale pokud ty finanční prostředky nejsou, tak s tím nic neuděláme, zůstane to jenom na papíře. Takže, tady je ta kvalita daná i tím, že se musíme neustále snažit získávat finanční zdroje na to, abychom tu službu mohli poskytovat tak, jak si představujem.

T: Jako mě se... Já kdybych se na to podívala teda z pohledu těch systémů řízení kvality, jak jsem o nich mluvila na začátku, tak ta filozofie je de facto taková, že když se vezme ta organizace a teď jakoby v té organizaci jsou nějaké procesy, a když se ty procesy nějakým vlastně způsobem zmenežují, tak aby byly optimální, tak se vlastně při maximální efektivitě, minimálních nákladech, dosáhne maximálních výsledků, ale podstata je, že vlastně tam všichni táhnou za jeden provaz a všichni vědí, jo, vlastně kudy ta cesta vede. Jo, to znamená, že není jenom ta idea a ten cíl, ale je velice přesně vyznačena i ta cesta, jak se k tomu cíli dostat. A samozřejmě, z pohledu toho vrcholového vedení nebo vůbec jako z pohledu toho vedení, je nutný, aby to vedení ty pracovníky vlastně motivovalo k tomu, aby jakoby ta cesta byla vlastně stejná.

O: To myslím, je velice důležitý třeba, jak je v tom kolektivu, jaké jsou tam vztahy mezi těma pracovníkama, protože to je podle mě základ všeho, pokud ty lidi jsou motivovaný a baví je ta práce, chtějí to dělat, tak se to dělá úplně jinak, než když to někdo považuje pouze za svoji, za svůj zdroj obživy bez nějakého velkého zaujetí, a to je vždycky samozřejmě věc výběru toho pracovníka.

T: Tak jako ono se asi dá spekulovat o tom, že v oboru sociálních, sociální práce je tohle to tak jako trošku jednodušší věc, protože v tom byznysu tam spousta lidí je jen proto, aby si tam vydělalo peníze, tudíž pro ten management je asi obtížnější ty pracovníky získat pro tuhle tu ideu neustálého zlepšování a kvality a tak, kdežto v těch sociálních službách jako se obvykle teda vyskytují lidi, kteří jsou spíš motivovaný a angažovaný a tam zase je spíš potřeba pracovat s nějakýma supervizema a s prevencí syndromu vyhoření a tak podobně.

O: No ale, to jo ale vždycky záleží i na tom člověku jak je zodpovědnější, že jo, jak je spolehlivější a podobně.

T: To určitě, to určitě... Ty lidi, to je alfa a omega v tomhleto oboru každopádně. Já jsem se chtěla zeptat, vy jste měl možnost projít třeba nějakým teoretickým manažerským vzděláváním a případně jako třeba přímo nějakým vzděláním, který by bylo zaměřený na to řízení kvality nebo vůbec jako nějakým... manažerským....

O: Přímou jako řízení kvality ne, tak jako nějaký různý kurzový výukový, ale jako přímou, že by to byl nějaký dlouhodobý kurz, tak to ne.

T: Ale jako nějaký nějaký manažerský vzdělání jste teda dostal.

O: No, no to určitě, protože my jsme ještě studovali, já jsem studoval...to když vlastně jsem přišel, tak to ještě byla doba kdy vlastně nebyla... to začínalo teprve to studium v sociálních oblastech, takže nikdo z kolegů téměř tady neměl vzdělání v sociální oblasti i v tom i to manažerský, takže jsme studovali ještě obor v sociální práci jehož součástí bylo i ten management, marketing v sociálních službách.

T: A bylo to, bylo to pro vás dobrý...přínosný...pro začátek

O: No já se přiznám, že já víc dám na takovou tu zkušenost, než na tyhleto teoretický vědy. Pracuju tady dvacet roků nebo dvacet dva vlastně, od roku 92 a takovejch těch různějch školení i těch manažerskejch takovejch

jednorázovek a podobně, jsem absolvoval taky řadu, ale osobně můžu říct, že že taková ta zkušenost, to dá úplně ze všeho nejvíc, než teďka tydlety teoretický vědy. To je teda můj můj osobní názor.

T: Jo, tak, to je to, na co se ptám, že jo, jak to máte vy osobně, jak vy to osobně cítíte, jak vy s tím pracujete. A ještě teda, když se... když se vrátím k těm k těm systémům řízení kvality, tak oni pracují s pojmem neustálé zlepšování, to znamená, že vlastně ve chvíli, kdy jakoby je na první pohled všechno vpořádku, kdy člověku nestojí za zády žádná inspekce, neřeší se zrovna žádný průšvih, tak vlastně by tam neustále měla bejt taková jakoby smyčka, jestli se to nedá dělat ještě o něco kvalitněji, lépe a tak....

O: To si myslím, že funguje... to si myslím, že funguje třeba i v rámci takových těch běžných porad, který já vím, že my jsme vlastně tady jedno oddělení diecézní charity jako organizace, takže my máme jakoby ty porady tady provozní. Pak máme ještě porady toho vedení organizace. Tohle myslím že funguje protože vůbec, vlastně jak charita začínala, tak začínala tak, že sama musela vymýšlet činnost, kterou chce dělat, kde jsou mezery, to v prvotních fázích, to bylo ukázat jakoby, že ten nevládní sektor to může dělat jinak a lépe než to dosud dělal stát v těchto fázích. A tahleto idea tady pořád zůstala, takže ta organizace pořád v tomhle duchu pracuje, ne že by jako teď to stačí a takhle jedeme pořád dál. To ne. To je pořád něco dělá nového, budují se další věci, další aktivity...

T: Tak to je skvělý. No, teď už bych se teda přesunula k těm, k těm standardům jako takovej, pro začátek opět taková obecná otázka, když se vezme vaše organizace a existence standardů, tak jak vás to vlastně ovlivňuje, co vlastně ta existence standardů představuje pro tu vaši organizaci?

O: No já můžu mluvit teda jen za to poradenství, jo, protože samozřejmě v rámci charity máme X sociálních služeb, ať jsou to pobytový a všechny možný, nebo prevence vlastně téměř všechny. Ale já se setkávám teda v tom poradenství, tady musím říct, že nevidím moc velkej přínos, protože já jsem pořád přesvědčený, i když různý školitelé a inspektoři se to snaží vyvracet, že ty standardy byly psány především na pobytové služby a na ty poradenský se to dost násilně pasuje. Takže, že by to mělo pro nás nějaký velkej přínos, to už myslím si, že ne.

T: Jo... A nějaké omezení pro vás představuje? Nebo....

O: Znamená to pro nás obrovské nárůst administrativy, jo? Tvorba všech možných směrnic, často jako opravdu bez praktického významu, jenom proto, aby abysme udělali čárku a splnili...

T: To znamená s těma, s těma standardama pracujete v praxi jak? Prostě snažíte se s nima nějak popasovat, aby vám vadily co nejmíň, jo? (smích)

O: Snažíme se s tím popasovat. Samozřejmě jako v některých případech se to hodí, že se teda třeba stanovují pravidla pro některý oblasti, který dříve nebyly, že si člověk uvědomil tady tady vlastně nevíme, když by došlo k problem, jak bychom to řešili, protože pro to nemáme pravidla. Pro takový praktický věci ano, ale v mnoha věcech to je skutečně jenom vytváření směrnic a dokumentů a hlídání jejich aktualizace a..... no... (pokrčí rameny)

T: A narazili jste, nebo dostali jste se i třeba do nějakých jakoby kolizních situací kvůli těm standardům? Že jakoby standardy by vás tlačily někam a vy byste chtěli jako někam jinam?

O: Ne.

T: Povedlo se vám to našroubovat...

O: My se vždycky snažíme to prostě dělat tak, jaká je naše představa, jak to vidíme v praxi. Jako, takhle správně by ty standardy měly fungovat, jak teda je přednášeli na různých školeních a vzděláváních, že by to

mělo... Vždycky v počátcích bylo řečeno - vy vlastně popisujete pouze svou činnost. Ono to tak vůbec není, ale ideální stav, tak prý by tak to mělo být.

T: A jak to teda je?

O: Jako někdy nemůžete... Někdy se musej dělat věci trochu jinak než... A nemůže být popsaná každá situace. Třeba nám bylo pořád jakoby až vnučováno, že musíme mít metodicky popsanou KAŽDOU situaci, která může nastat. To je v tom našem, v té naší oblasti prakticky nemožný. Protože těch situací nastane...můžu říct, co klient, to téměř originál a pokaždý musím postupovat trochu jinak. Takže nelze popsat metodicky naprosto všechno dopodrobna. Samozřejmě jde popsat, jak se řeší trvalý pobyt, dlouhodobý pobyt, krátkodobý vízum, tohle ano, ale ÚPLNĚ dopodrobna to nejde. A zase záleží, jak jste říkala, kdo k tomu jak přistupuje z té druhý strany, kdo je rozumnej, tak vidí, že toto asi je smyslem, mít teda metodiku postupu, kdy přijde třeba zástup a podívá se do toho, tak může pokračovat dál, ale úplně všechny, úplně všechny možnosti nelze popsat. Jo, to lze u pobytový služby, kde je teda ubytování, stravování a tak dále. Kde to je opravdu stejný, ale tady ne.

T: A máte nějakou třeba vazbu od vašich řadových pracovníků, jak oni vnímají ty standardy?

O: Noooo, podobně. Jako to není, řek bych, že to není třeba jenom názor tady u nás tohleto můj, ale když jsme se vždycky nad tím teda sedli a vytvářeli ty metodický materiály, ty směrnice, tak myslím, že jsme se i docela zasmáli.

T: Jo. Eště by mě zajímalo, oni existují nějaké i druhové standardy a tak. No prostě, nějaké takovéhle další další pravidla a tak..... Řídíte se něčím takovým?

O: Já vám řeknu že už se v tom přestávám orientovat....

Ne. (odpovídá, zda se řídí druhovými standardy)

Já už se v tom přestávám orientovat často, protože když ty standardy vznikaly, tak Královehradecký kraj byl takovej hodně napřed a ten si vytvořil... Byly nějaký ty celostátní standardy, který se vytvářely a už byly na kupě a kraj si vytvořil ještě SVOJE a vytvořil je tak, a i při těch inspekcích to potom fungovalo tak, že oni byly nějaký hodnotící kritéria a kraj to rozpitval ještě do větších podrobností a stanovil si ještě nějaký podkritéria. Byla to pomalu diplomová práce, když ta zpráva vyšla ven, a pak jako měly se udělat... Ale zase, zase nelze u každý služby, u některých služeb to třeba jde, jo? U některých služeb to jde, ale třeba, když vezmu to poradenství, tak tam je taková, tam to jde třeba udělat u občanských poraden, když jsou jakoby téměř...maj totožnou činnost, ale my se naprosto vymykáme, my jsme tady jediní v kraji, pro ty cizince, my řešíme něco úplně jinýho, než ty občanský poradny...

T: Jasně...

O: Občanský poradny vlastně pro ty klienty... Klienty maj spíš nasměrovat v některých případech, jako říct - běžte si k advokátovi a podobně, ale my často ty klienty musíme doprovázet, my s nima musíme jednat, my je musíme naučit, jak to udělat, a pak samozřejmě můžou sami. A tady se musí trochu jinak, takže k tomu musej bejt standardy speciálně pro poradny pro cizince. Jo, takže nic takovýho... (myslí druhové standardy)

T: No, jako mě to, mě to jenom zajímalo, jestli se jakoby ty standardy obecný, třeba jestli se řídíte ještě nějakějma dalšíma pravidlama, směrnicema, nebo já nevím, jestli třeba charita má...

O: Charita má třeba etickej kodex, jo, kterej je jakoby, to jsou takový ty etický zásady, zase obecný roviny, ale tak tím se řídíme my. Jo.... To je.. ale to je součást těch standardů kvality taky, v tom.

T: Jasný... Mě by potom vlastně zajímalo eště jakoby jeden takovej...

O: Stanovy máme, takový tydlety předpisy, ty vnitřní dokumenty organizace, který jsou vždycky originální pro tu organizaci. Aniž bychom dělali nějaký jako vlastní postup mimo ty další, to ne. Ale to ani nejde, že jo, my musíme splňovat ty celostátní, jsme-li registrovaný jako sociální služba, takže my to jinak dělat ani nemůžeme.

T: No, no jasně, jasně ale ono se jako kalkulovalo s tím, že ty druhový standardy tak právě budou takový jako by zpřesnění těch obecných pro jako jednotlivý druhy ty ... těch služeb.

O: Ale neustále s tím, jak se to rozpracovává do naprostejch detailů a podrobností, tak se to všechno neustále i svazuje potom, protože potom je to teda rozpracovaný do detail, a pak se nesmíte odchýlit ani doprava ani doleva a to se tam...to vidím jako velký problém.

T: A v tý metodice jako není možný nastavit třeba nějaký nějaký manévrovací prostor?

O: No že jo, ale zase konkrétně v čem, žejo. Samozřejmě vždycky záleží na potom, jak to ten člověk udělá v praxi, jo? Nějaká metodika je jedna věc a přístup k člověku se nikdy nedá vměstnat do toho předpisu, do toho papíru. Vždycky záleží, jak s tím ten konkrétní pracovník potom naloží, jaký je jeho přístup k tomu člověku. To prostě nejde šablonovitě.

T: Jasně.

O: A i pak to zjišťování třeba, žejo... To je...rozhovory s klientem pokud' dělá ten inspektor a nikdy s tou skupinou nepracoval, tak nemůže nic poznat, nebo velice málo. Je tam spousta věcí, který on z praxe nemůže znát.

T: Tak to je asi nevýhoda takhle specifický služby jako jste vy. To se pak jako do nějakých škatulek dá velmi obtížně...

O: Obtížně, velice obtížně...

T: Já jsem, já jsem nad těma standardama uvažovala právě ještě i v souvislosti vůbec jakoby hranic jako takových, žejo, protože určitě je potřeba mít nějaký pravidla, protože to prostě dává bezpečnej prostor všem stranám, který se v tom zúčastňují, a teď jsem si jako kladla otázku, jak ale ty vlastně hranice nastavit, aby byly dostatečně pružný, žejo.

O: To je těžký, jako původní myšlenka, když ty standardy vznikaly, to se pamatuju, tak bylo, že se stanoví nějaký MINIMÁLNÍ kritéria, minimální standardy, který teda musí bejt splněný vždycky. A ono se to, myslím, přehouplo úplně do opačného extrému, kdy se to stanovuje co nejpodrobněji, takže nikoliv minimální, ale maximální, který se musej teda splňovat. A tím prostě splníš - nesplníš ...hotovo. Na druhou stranu, k čemu to vlastně... Dobře, kvalitní poskytování služby. Ale jaký v uvozovkách výhody nebo nároky, plní-li to ta organizace nebo to, teda že samozřejmě poskytuje službu kvalitně, což by měla bejt teda samozřejmě u tý organizace prvotní zájem, tak zatím to s financováním není NIJAK provázaný. Takže ten, kterej plní, nemá to samý jako kterej ten, když neplní. Takže jako motivace, kde je?

T: A když bysme se teda vlastně jakoby podívali na to, když bysme odhlédli trošku od těch standardů, a když bychom se teda podívali obecně třeba na ty, na to téma těch hranic, jak to vnímáte vy? Jako když by třeba nastala nějaká situace, že byste měl angažovaného pracovníka, který by chtěl pro klienta udělat něco, o čem vy víte, že to vlastně jakoby překračuje nějaký hranice, který jste si nastavili, nebo nějaký pravidla, který jste si nastavili, jak byste to řešil? Jako odkázal byste toho pracovníka do těch mezí a nebo byste se třeba ho snažil podpořit nebo najít nějakou cestu, aby teda mohl tomu klientovi vyhovět?

O: No, určitě najít cestu protože to je individuální, skutečně to je případ od případu. Pro někoho stačí udělat jen opravdu minimum a pro někoho to prostě nejde, ten člověk není schopen, nemá možnost, takže se musí udělat daleko víc pro něho. Takže tady se vždycky musí hledat cesta a individuální, nejde to dělat paušálně.

T: Já mám takový oblíbený modelový příklad, je to teda situace se kterou jsem se osobně setkala v rámci svoji praxe, kdy teda do poradny přišla klientka, která potřebovala konzultaci, potřebovala ji poměrně nutně, ale měla malý dítě a pakliže ta konzultace měla přinést ten efekt a měla být patřičně kvalitní, tak by bývalo bylo potřeba, aby ta klientka tam byla sama. No, takže ta sociální pracovnice jí nabídla, že po dobu tý konzultace jí to dítě pohlídá v prostorách tý poradny a vlastně vedoucí pracovnice se proti tomu postavila, že to vlastně překračuje pravidla, standardy a všechno, neboť oni jsou poradna, nemají registrovaný žádný hlídání dětí, co kdyby se něco stalo a a tak dál. A že to zkrátka překračuje ty hranice. A já jsem si na tom uvědomila několik věcí, za prvé, že teda angažovaný pracovník, který chce pomoci klientovi, je krásná věc, ale je tady přesně tenhle problém, a kdy jakoby pak v konfrontaci s tím vedoucím pracovníkem může nastávat situace, kdy ten vedoucí pracovník vidí, že je potřeba třeba hájit tu organizaci, nebo chránit tu organizaci, chránit toho pracovníka a teď jakoby, jak takovouhle kolizní situaci vlastně vyřešit, žejo. Jako takhle člověk zvenčí řekne - no určitě pomůžem tomu klientovi, budeme se snažit a ono se třeba nic nestane. A nebo zase naopak, jako někdo, kdo je rigidnější, a spíš jako vidí víc ty rizika, tak ten zase má tendenci to...

O: To se musí opravdu ta situace vyhodnotit aktuálně. Jo, tak tohle, co říkáte, tak je možnost klientce domluvit se, jestli jí ho nemůže někdo jiný pohlídat, ať přijde ještě jednou... Že jo, pokud je kdoví odkud, tak asi těžko ji budu honit domů, takže jako nějaká přiměřená míra rizika se tady vždycky musí podstoupit, to ...to prostě jinak nejde.

T: No a právě jako mě by ohromě zajímá právě tahleta jakoby takovádle určitá mezní a kolizní situace, jak to třeba vy právě z pohledu toho vedoucího pracovníka máte.

O: No tak já bych se snažil víc najít řešení, né říct tady je standard, my nesmíme, to neděláme, nashledanou, to ne, jako to neřešíme.

Ptáč: Vlastně tehdy ta vedoucí pracovnice argumentovala tím, že jako...že je to stejný, jako kdyby k někomu šli mýt okna, že prostě to taky jako se...že to je prostě služba, která se jakoby vymyká tomu jejich rámci...

O: Ano ano ano, no no tak takhle to neděláme. Tam se snažíme nějak nějaký řešení najít tak, aby to bylo, aby to bylo lidský, a aby to právě nebylo tak - směrnice a ani doleva a ani doprava. To ne. Já jsem takhle nikdy nebyl zvyklý pracovat, protože ona ta charita začínala dost takovým pionýrským způsobem a asi něco z toho jsme si přinesli dál a tohle zrovna nebylo ono vůbec, tohle co říkáte. Když jsme začínali, tak prostě nebyly žádné předpisy nic prostě, skutečně začínalo to na zelený louce a takže to trochu jakoby tuhle, tenhle směr se snažíme dělat dál, no... Vždycky najít nějaký přiměřený řešení pro toho člověka, aby to bylo lidský a samozřejmě abychom se taky chránili na druhou stranu, to zas jako žádný dobrodružství podnikat nemůžeme. A třeba naši klienti často třeba nám neříkají úplnou pravdu, že jo, zkoušej to různě, což taky v tom si musíme být vědomí, takže člověk musí trochu umět toho klienta odhadnout, ale vždycky se snažíme hledat nějaký řešení, které by bylo přístupný pro toho člověka a lidský.

T: Tak, a teďka se už pomalu dostávám téměř do finále. A to, když máme nějakou kvalitu, nějakým způsobem ji řídíme, tak je samozřejmě potřeba ji nějakým způsobem kontrolovat. A zvažovat, jestli teda ty cíle jsou dosahovaný tak, jak jsme si to vytkli, že jo. Což pro mě v tuhle chvíli jsou vlastně dvě takové podotázky. Jedna je ta kontrola zvenčí, to znamená inspekce a jedna je ta eventuální kontrola zevnitř, to znamená nějaký sebehodnocení.

Tak já bych se asi nejdřív zeptala na ten vnitřek, jak vlastně máte zpracovaný sebehodnocení, nebo jestli s tímhle nějak vůbec nakládáte, pracujete, jestli nějaký systém tady máte, jak si tak jako by ověřit, že děláte to, co dělat máte?

O: Já si myslím, že to probíhá takovou formou na těch pravidelnejch poradách, my máme vždycky každé pátek takovou drobnou krátkou radu, co budeme dělat příští týden, kde se řeší všechno možný, samozřejmě i tyhle věci, pokud dochází k nějakým potížím nebuděco nefunguje, jak má. Takže takovýmhle řeč bych, neformálním způsobem. A potom se vždycky dělá jednou ročně takový celooorganizační, nechci říct jako pohovory, ale takový jako setkání vedoucích pracovníků zase s jednotlivými zaměstnanci, kde se provádí to hodnocení vnitřní, i jak je ten člověk spokojený, kde vidí problémy, tak touhle formou.

T: A zvenčí teda, inspekce?

O: Zvenčí inspekce tu byla, je to tři, čtyři roky, podle tehdejších parametrů jsme dosáhli jen 85% bodů, inspekci jsme podle tehdejšího hodnocení neprošli, protože jsme neměli jedno nějaký zásadní kritérium, už nevím, co to bylo. A tím to skončilo. Dostali jsme takovej elaborát, inspekční zprávu, kde teda byly ty rozebraný, ty nedostatky, který jsme měli. Některý byly úsměvný, některý jako měly teda nějaký opodstatnění, a ty jsme teda se snažili ještě ty předpisy dát nějak dohromady, aby to odpovídalo. No, a tím to skončilo.

Tak to je zkušenost s inspekci.

T: To je takové - mnoho povyku pro nic... (smích)

O: Jo, přesně tak. Nevyplývalo z toho nic dál. To že jsme třeba jako něco splnili... To ještě musím říct, že k nám ti inspektoři se chovali velmi korektně. Byla tady jedna paní, která měla dlouholetý zkušenosti z občanský poradny, takže to poradenství znala, ale ne cizince. A pak tady byly tři úřednice. To bylo komický, pracovní úvazek tehdy v té poradně byl 1,1 a kontrolovali nás tady čtyři lidi týden. Takže o té efektivitě práce taky jsem si říkal jako...dobře no, ale tejdě? Ale jako chovali se korektně, nemůžu říct, ale snažili se rozumě a sami říkali, že seshora jsou k tomu nucený a vědí, že to je hloupost. Ale hol to...jako myslím, že v těch počátcích se dělaly prostě...že to nikdo ještě ani moc neuměl ani z těch inspektorů, dneska už je to zase jiný. Ale když to začínalo, tak to byly úplně úsměvný situace. To nebylo u nás, ale v jedný pečovatelský službě naší, tak tam přišli kontrolovat ke klientce, k paní seniorce, jestli má uzavřenou smlouvu o poskytování služeb. A paní, už nějak částečně dementní, říkala - ne, já nic takovýho nemám, smlouvu ne. A samozřejmě jí měla v kredenci takhle za sklem strčenou. Tak oni vytkli těm pracovnícím a nabádali je, že musej každé den s paní opakovat, že má uzavřenou smlouvu, aby si to paní zapamatovala. Jo? K takovejmhle sekům docházelo, mnohdy naprosto neetickým. V hospicu došlo k úplně hrozný situaci, že jim vytkli, že nemají s pacientama, který tam přicházej v posledních dnech života a průměrně tam strávěj tři dny a umírají, tak s nima nesestavovali dlouhodobý a krátkodobý plány. Dostali za to pokutu, protože to byl správný delikt, a řekli jim teda, že jako vědí, že je to asi hloupost, ale oni to tak musej udělat podle předpisů, a oni se pak museli odvolávat. Takže to byly opravdu seky, naprosto neetický. Myslím, že dneska to je pryč, že si lidi uvědomili, že je potřeba to trochu polidštit, že takhle to v praxi nejde. Ale někdy se stávají... My jsme měli třeba v inspekční zprávě, že nám vytkli, že máme špatně definici poslání. Protože my jsme museli přejmout tu definici poslání, jak to má třeba organizace, počínaje Charitas Internationalis, Charitas Evropa, národní Charita, diecézní Charita: pomoc lidem bez ohledu na příslušnost k národnosti, k náboženskému vyznání a tak dále. Tak nám vytkli, že to máme předělat, protože když tam máme napsáno „bez ohledu“, tak to znamená, že ji poskytujeme bezohledně. Tak jsem teda úplně zůstal tuhej, co to má znamenat, tak potom jsme se dorozuměli, a do inspekční zprávy napsali, že jsme si vysvětlili, že „bez ohledu“ znamená „citlivě, s ohledem“.

(smích)

Jo, a doporučili nám předělat tu definici, tak jsem říkal, že to dělat nebudeme, protože to bychom museli na Charitas Internationalis, aby předělala definici.

Na druhou stranu jsme pak dostali nějaký body plus, protože jsme měli, tam bylo přesně formulováno „toalety jsou příjemně parfémovány“ Paní uklízečka to tam navoněla a my jsme dostali plusový body. (smích)

Tak to jsou takový spíš úsměvný věci, co? Ale třeba o tom posláním, to jsme snad hodinu s tou inspektorkou o tom diskutovali, jo? O takovým nesmyslu...

T: To je smutný, když inspektor neumí česky, no...

A teď jak ty inspekce přešly na Úřad práce, s tím nějakou zkušenost máte?

O: Ne, nemáme. Vlastně u nás ještě byli v době, kdy to bylo na krajském úřadě. Takže teďka žádný zkušenosti, jak chodí z Úřadu práce nevím, jenom vím, že někteří pracovníci tam na ten Úřad práce přešli. A jestli je to už i v zákoně už, že ta inspekce se nedělá na úplně všechny standardy...

T: Nedělá, no...

O: Že je to jenom výsek, na něco. Jako, myslím, že i pro ty pracovníky to bylo šílený, co museli, to bylo času, co tu strávili... Když si vezmete, tejdén tady byli, ti lidi, a my jsme v tom týdnu, jsme měli zavřít, tu poradnu? Nebo co jsme měli dělat? S úvazkem 1,1... No, a to nikoho zas nezajímalo, samozřejmě.

T: No, oni teď zrušili ty zásadní a nezásadní kritéria, změnilo se to, že se kontrolují jenom některý kritéria, a mnohem víc, tak se teda bazíruje na tý smlouvě, no...

O: No... kterou my máme ústní... My nemáme písemnou.

T: No, tam jako je přesně daný, jak ta smlouva by měla vypadat, a když není, tak to je správný delikt s pokutou asi do 50 tisíc.

O: No, to je... No, a takový věci jako... to je opravdu teoretizování, když to člověk z praxe zná, stanovit PŘESNEJ okamžik, kdy dojde k tomu uzavření té smlouvy. Nevím, no, ve své praxi teda jsem zatím nepocítil potřebu mít tento okamžik tak definovaný, že TEĎ k tomu došlo. A my jsme měli jako velice dobrou inspektorku na školení o standardech a ona říkala - no, to vám celý ten proces proběhne třeba v půl minutě, v tom poradenství, to je skutečně teorie.

T: Pak se to dokládá trochu obtížně...

O: no, právě, to je ten problém, proto říkám, že je to dělaný na ty pobytové služby, kde je to jasně daný. Smlouva - stravování, ubytování, služby... Ale v tom rozhovoru, jak to plyne... Nebo jak se bazírovalo na tom, abychom seznamovali klienty, když k nám přijdou, s posláním, cílem, principy, s veřejným závazkem, kdo jsme, co jsme. A já z praxe vím o několika případech, kde se snažily to takhle dělat kolegyně, a ti klienti se jim otáčeli a odcházeli. To bylo úplně kontraproduktivní, to je vůbec nezajímá, ty klienty. Ty přijdou a řeknou - potřebuju to a to, a teprve pak se začne ten rozhovor nějak rozvíjet. Ale říct - tak počkejte, teďka vám řeknu, co jsme, jaké máme cíle... Takže zase, to byl výklad některých inspekci. Jako, vím o případech, že ty organizace to nacvičovali s těma klientama, že se domluvili, aby jim tam chodili, měli s nima nacvičený pohovor, kde jim vyprávěli ty cíle a ty principy, pak měli nacvičenou nějakou otázku a odpověď a sehráli to jako divadlo. To se skutečně takhle provádělo. Takže pak to postrádá všechno smysl.

T: to jistě, no...

O: pak když se někdo rozumnej objevil, tak řekl, ano, tak vám stačí, když to máte vyvěšený v přístupný formě pro toho klienta, což máme v překladech, řekneme - podívejte, jestli se chcete dozvědět něco o nás, tady jsou informace, můžete si to tady přečíst. Ani jednou se mi nestalo, že by ty lidi to chtěli číst. Ani jednou. Ale jo, je to tam, když někdo chce, může se do toho podívat. Pak se do toho někdo díval s tím, že měl dlouhou chvíli a čekal v čekárně, než odbavíme dalšího, jo?

T: Tak právě při jednom z těch předchozích hovorů, tak ta respondentka mi říkala, že se teď setkali s tou novou inspekcí z Úřadu práce, a že to vlastně řešili, tuhle smlouvu, s tím, že se vlastně těch klientů ptali, kdy měli oni pocit, že byla uzavřena ta smlouva, čímž ty klienty trochu vyděsili.

O: Tak to se vůbec nedivím (smích)

T: Protože, tak to bylo takový, asi taky náročný, no...

O: ale to je přesně ono, protože ten jazyk těch standardů, to je úplně samostatná kapitola, kdybych takhle začal mluvit před klientem, tak mně vůbec nerozumí, vůbec neví, o čem mluvím, natož cizinec ještě k tomu, jo?

T: Tohle byla občanská poradna, takže tam když jako choděj lidi, který jsou vystresovaný z dluhů a tak, a teď se před nima řekne smlouva, tak to bylo taky takový trošku náročnější na zpracování.

O: A tohleto je přesně ono, a to jak se furt tvrdí - přístupnou formou klientovi. A tohle je příklad, jak je to tomu klientovi naprosto nepřístupný. A proč ten klient má vědět, v kterým okamžiku došlo k uzavření smlouvy? K čemu mu to je dobrý, se ptám. K ničemu. Buď teda chci službu a dostanu ji, nebo ji nedostanu, nebo ji nechci. Ale ten klient...tohleto teoretizování, to je skutečně rovina, která jde úplně mimo něj. U nás, jo...

T: A když bych se vrátila třeba ještě úplně na začátek. Tak když by se vlastně vzaly ty standardy versus teda ty systémy řízení kvality, který teda směřují tu organizaci k tomu, aby byla lepší, lepší a lepší, tak jak to vnímáte v tomhle směru? Můžou to ty standardy nějak naplňovat, nebo to spíš jako komplikují? Nebo jak byste to vy zasadil do tohoto kontextu?

O: Já bych ještě možná trochu jinýho ještě řek. Jak jste se třeba ptala na ty další standardy, další předpisy, který musíme plnit. My tady musíme dost kombinovat věci, protože jedna věc jsou standardy, co nám předepisuje zákon o sociálních službách, a druhá věc je, jsou podmínky dotací a grantů, který nám předepisují... Samozřejmě, když je to teda dotace z MPSV, tak to koresponduje se standardama kvality, ale když to jsou dotace třeba z jiných programů, tak tam se to často tluče, co požaduje ten grant, jaké má podmínky a ta činnost je vlastně sociální službou, ale je to něco jinýho, než požaduje sociální služba, takže s tímhle musíme taky bojovat dost často. Třeba příklad, my máme taky prostředky z evropského uprchlického fondu a z evropského integračního fondu, tam to je administrovaný ministerstvem vnitra, a tam třeba zas, aby oni mohli kontrolovat, to je další mašinérie kontrol, tak tlačili, abychom od všech klientů zjišťovali co nejvíc údajů, jméno, příjmení, datum narození, státní příslušnost, to, co my ani nepotřebujeme. A naopak, sociální služby nás tlačej co nejvíc anonymní, jo? Zjišťovat pouze ty informace, který potřebuju k poskytnutí té služby, jo? Takže to jsou věci, který se křížej, se kterýma my tady zápasíme, takže ono...

T: A jak to řešíte?

O: Tak samozřejmě prvotně se snažíme dodržovat ty standardy kvality. A pak jde teda o to vždycky, jak to vysvětlím té druhé straně, co my můžeme a nemůžeme, jo? Takže tímhle způsobem, jo...

A je to někdy obtížný.

T: Taková chytrá horákyně...

O: No, někdy je to skutečně manévrování.

T: Tak jo, tak já vám mockrát děkuju, nic dalšího mě nenapadá.

