

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY

A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

**HODNOCENÍ SLUŽBY PODPOROVANÉ
ZAMĚSTNÁVÁNÍ S PŘIHLÉDNUTÍM K POTŘEBÁM
PRACOVNÍKŮ SLUŽBY A KE SPECIFIKŮM PRÁCE
S VYBRANÝMI TYPY KLIENTŮ**

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Sociální práce

Autorka: Mgr. Petra Snohová

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma *„Hodnocení služby podporované zaměstnávání s přihlédnutím k potřebám pracovníků služby a ke specifikům práce s vybranými typy klientů“* vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

Tímto chci poděkovat vedoucímu práce Mgr. Pavlu Veselskému, Ph.D. za odborné vedení a doporučení při vypracovávání práce. Děkuji rovněž všem respondentům a vedení organizací, kteří mi umožnili realizaci výzkumného šetření. Poděkování patří i Bc. Ludmile Holáskové, za podporu při závěrečném zpracování práce.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Mgr. Petra Snohová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Sociální práce
Obor obhajoby práce:	sociální práce
Vedoucí práce:	Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	<i>Hodnocení služby podporované zaměstnávání s přihlédnutím k potřebám pracovníků služby a ke specifickým práce s vybranými typy klientů</i>
Anotace práce:	<i>Práce se zaměřuje na hodnocení kvality služby podporovaného zaměstnávání klienty s mentálním postižením a klienty s duševním onemocněním v souvislosti s potřebami pracovníků služby (sociálních pracovníků v podporovaném zaměstnávání). Popisuje, jak se sociální pracovníci v podporovaném zaměstnávání vyjadřují k používanému způsobu hodnocení kvality služby s klientem. Dále srovnává požadavky uvedených pracovníků na hodnocení, a to i s ohledem na jejich potřeby. V teoretické části je zpracována problematika hodnocení kvality klienty obecně i přímo u podporovaného zaměstnávání. Empirická část zachycuje výzkum provedený ve spolupráci s pracovníky vybraných českých nestátních neziskových organizací poskytujících službu podporované zaměstnávání (nástroji sběru dat byly přípravné rozhovory a online dotazník). Práce přináší zjištění, že sociální pracovníci v podporovaném zaměstnávání se k systému hodnocení používanému v jejich organizaci vyjadřují kladně a že se také shodnou v tom, jaké parametry by hodnocení mělo mít. Součástí příloh práce je praktický výstup z výzkumu - Metodika hodnocení kvality PZ ve spolupráci s klienty s mentálním postižením a s klienty s duševním onemocněním.</i>
Klíčová slova:	<i>podporované zaměstnávání, hodnocení kvality sociálních služeb, mentální postižení, duševní onemocnění, potřeby sociálních pracovníků, metodika</i>
Title of Thesis:	<i>Evaluation of supported employment based on the workers' needs and the specifics of selected types of clients</i>
Annotation:	<i>This thesis focuses on social workers' needs in quality evaluation of supported employment. Supported</i>

	<p><i>employment is for people with learning disabilities and people with mental illness. There is a description of social workers' opinions on clients' quality evaluation system. The thesis also compares social workers' needs and requests to this evaluation system. The first part of the thesis focuses on clients' quality evaluation in general and also in supported employment specifically. There is a description of research among social workers working in supported employment in some Czech non-governmental organizations in the second part of the thesis. The research outcomes: Social workers are satisfied with clients' quality evaluation system. Social workers' requests on evaluation system are similar. The thesis also provides an overview of the outcomes of the mentioned research called the Evaluation manual for supported employment which is aimed at people with learning disabilities and people with mental illness.</i></p>
Keywords:	<p><i>supported employment, social services' quality evaluation, learning disability, mental illness, social workers' needs, methodic manual</i></p>
Názvy příloh vázaných v práci:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metodika hodnocení kvality podporovaného zaměstnávání ve spolupráci s klienty s mentálním postižením a s klienty s duševním onemocněním. 2. Seznam otázek a okruhů pro přípravné rozhovory. 3. Dotazník pro pracovníky v podporovaném zaměstnávání přímo spolupracující s klienty v oblasti pracovního uplatnění 4. Přepisy přípravných rozhovorů 5. Seznam nestátních neziskových organizací oslovených za účelem zapojení do výzkumu 6. Kvalita podporovaného zaměstnávání z pohledu zájmových skupin, Hodnotící manuál. 7. Zadání bakalářské diplomové práce
Počet literatury a zdrojů:	42
Rozsah práce	99 s. (106 878 znaků s mezerami)

OBSAH

ÚVOD	13
– TEORETICKÁ ČÁST –	
1. KONCEPTY, POJMY A TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘI HODNOCENÍ SLUŽBY PODPOROVANÉ ZAMĚSTNÁVÁNÍ	15
1.1 Pojmy z oblasti sociální práce	17
1.2 Pojmy „hodnocení“ a „kvalita“ sociální služby	20
1.3 Pojmy „potřeba“, „motivace“ a s nimi související teorie	21
2. PROCES HODNOCENÍ KVALITY SOCIÁLNÍ SLUŽBY	25
2.1 Hodnocení kvality sociální služby jako komunikační proces	25
2.2 Pracovník a jeho vliv na hodnocení kvality sociální služby	26
2.3 Klient se zdravotním znevýhodněním a jeho vliv na hodnocení kvality sociální služby	27
2.4 Další okolnosti hodnocení kvality sociální služby	30
3. HODNOCENÍ KVALITY SLUŽBY PODPOROVANÉ ZAMĚSTNÁVÁNÍ	33
3.1 Stručná charakteristika služby PZ	33

3.2 Standardy kvality služby PZ	35
3.3 Hodnocení kvality služby PZ	37
3.3.1 Zdroje informací o kvalitě služby PZ	37
3.3.2 Požadavky sociálních pracovníků v PZ na hodnocení této služby	38
 - EMPIRICKÁ ČÁST -	
4. VÝZKUMNÝ PROBLÉM	41
4.1 Formulace výzkumného problému	41
4.2 Problémy spojené s výzkumem	43
5. DESIGN VÝZKUMU	47
5.1 Volba metody výzkumu a výzkumných technik	47
5.1.1 Přípravné rozhovory	48
5.1.2 Online dotazník	50
5.2 Výběr výzkumného souboru	52
6. CÍLE VÝZKUMU A HYPOTÉZY	55
6.1 Cíle bakalářské diplomové práce	55
6.2 Cíle výzkumu a pracovní hypotézy	56

7. ZPRACOVÁNÍ, ANALÝZY DAT A JEJICH VÝSLEDKY	59
7.1 Metody zpracování a analýzy dat	59
7.2 Popis výzkumného souboru	61
7.3 Analýza a interpretace získaných dat	64
7.3.1 Ověření pracovní hypotézy 1	64
7.3.2 Ověření pracovní hypotézy 2	70
SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A DISKUSE	79
Zodpovězení výzkumných otázek	79
Diskuse	80
Aplikace závěrů výzkumu v praxi	82
ZÁVĚR	83
POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE	85
SEZNAM ZKRATEK	91
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, SCHÉMAT	93
SEZNAM TABULEK	95
SEZNAM PŘÍLOH	97
PŘÍLOHY	99

ÚVOD

Hodnocení sociálních služeb je významnou součástí zvyšování jejich kvality. Povinnost sociální službu pravidelně hodnotit vychází přímo ze zákona. Každý poskytovatel má volnost v tom, jakým způsobem hodnocení uchopí. Platí to i pro odvětví služeb označovaných souhrnně jako „podporované zaměstnávání“ (dále jen PZ).

Podnět pro sepsání této práce vyšel z mé vlastní praxe v neziskové organizaci Rytmus Východní Čechy, o.p.s. Tam jsem po několika letech cítila, že podporu poskytovanou klientům po řadu měsíců často ukončuji velmi formálně a bez hlubší reflexe. Samotné výstupy z hodnocení mi přinášely minimum podnětů pro další profesní rozvoj (ve smyslu rozvoje znalostí a dovedností potřebných pro práci na pozici sociálního pracovníka v podporovaném zaměstnávání). Rozhodla jsem se proto zjistit, zda se s podobným problémem potýkají pracovníci podporovaného zaměstnávání v dalších nestátních neziskových organizacích.

Požádat klienta PZ, aby sdělil svůj názor na poskytovanou podporu, je jednou z možností, jak získat informace o kvalitě této služby. Od roku 2003 existuje metodika nazvaná Kvalita podporovaného zaměstnávání z pohledu zájmových skupin (Giedenbacher, Stadler-Vida, Strumpel, 2003). Nabízí návod, jak PZ hodnotit skutečně komplexně. Na uvedený dokument se opakovaně odkazuji i v této práci a uvádím jej také jako jednu z příloh (Příloha č. 6). V uvedené metodice je sice výsek hodnocení služby PZ s klientem (v materiálu nazýván jako „uchazeč o práci“) zpracován, ale na poměrně malém prostoru a s důrazem na konkrétní hodnotící techniky. Rozhodla jsem se proto věnovat oblasti hodnocení služby PZ klienty o něco více pozornosti

a doplnit zmíněné autory mou vlastní, specificky zaměřenou Metodikou (Příloha č. 1 této práce). Třetí metodika, jež bude v následujícím textu zmiňována, je Souhrnná metodika podporovaného zaměstnávání (Vitáková, 2005). Jedná se o stěžejní dokument pro organizace, které chtějí poskytovat podporované zaměstnávání v souladu se všemi jeho principy. V Souhrnné metodice PZ rovněž nalezneme kapitolu o hodnocení kvality služby, ale opět ve velmi malém rozsahu a spíše formou odkazu na další, pro hodnocení kvality PZ významné, dokumenty.

Jaké jsou cíle bakalářské diplomové práce? Popsat, jak se sociální pracovníci v podporovaném zaměstnávání vyjadřují k používanému způsobu hodnocení kvality služby s klientem. Dále srovnat požadavky uvedených pracovníků na hodnocení, a to i s ohledem na jejich potřeby. Na základě zjištěných podnětů následně vypracovat jako oporu Metodiku hodnocení kvality podporovaného zaměstnávání ve spolupráci s klienty s mentálním postižením a s klienty s duševním onemocněním.

V úvodu teoretické části bakalářské diplomové práce zmiňuji pojmy a teorie, z nichž vycházím; v další kapitole pojímám proces hodnocení sociálních služeb jako proces komunikace. Poté se věnuji již konkrétně hodnocení kvality služby PZ a specifikům tohoto hodnocení.

V empirické části práce nastiňuji výzkumný problém, popisuji volbu metody výzkumu a použité výzkumné techniky, formuluji výzkumné otázky a stanovuji hypotézy. Následuje popis výzkumného souboru, přehled dat a jejich interpretace, společně se shrnutím závěrů výzkumu. V přílohách nabízím, mimo další materiály, mnou

vypracovanou Metodiku hodnocení kvality podporovaného zaměstnávání ve spolupráci s klienty s mentálním postižením a s klienty s duševním onemocněním. Dokument nabízí podněty pro praxi, přičemž má ambici sloužit i dalším osobám zainteresovaným v hodnocení služby PZ (například metodici, vedoucí služeb).

TEORETICKÁ ČÁST

1. KONCEPTY, POJMY A TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘI HODNOCENÍ SLUŽBY PODPOROVANÉ ZAMĚSTNÁVÁNÍ

Na úvod bakalářské diplomové práce považuji za důležité čtenáře seznámit s pojmy užívanými v dalších kapitolách textu. Věnuji se nejdříve pojmům z oblasti sociální práce, navazuji pojmy „kvalita“ a „hodnocení“, načež se přesouvám k „potřebě“, „motivaci“ a souvisejícím teoriím.

1.1 Pojmy z oblasti sociální práce

Užívám-li v následujícím textu pojem „sociální služba“, mám na mysli podporu „*poskytovanou lidem znevýhodněným, a to s cílem zlepšit kvalitu jejich života, případně je v maximální možné míře do společnosti začlenit nebo společnost chránit před riziky, jejichž jsou tito lidé nositeli*“ (Matoušek, 2007, s. 9). Zmíněná podpora je poskytována kvalifikovanými odborníky, kterými jsou sociální pracovníci. **Klientem**, popř. **uživatel** rozumím, v Matouškově definici zmíněnou, **osobu se znevýhodněním**, jež má být **začleňována do společnosti**. Budeme-li se ptát, o jakých konkrétních **typech klientů se znevýhodněním** tato práce pojednává, pak jde o **lidi s mentálním postižením a o lidi s duševním onemocněním**.

Mentálním postižením (dále jen MP) je chápáno „*trvalé omezení adaptačních schopností (...) a dovedností*“ jako jsou „*komunikace, sebeobsluha, sociální dovednosti, bydlení (...), zdraví a bezpečnost (...), volný čas a práce*“ (Hrušková, Matoušek, Landischová, 2010, s. 111). Oblast práce (ve

smyslu placeného zaměstnání) je zvýrazněna záměrně, protože podporu v této oblasti lidem s mentálním postižením nabízí, kromě jiných služeb, právě služba **podporované zaměstnávání**. Lidé s mentálním postižením byli dokonce první skupinou osob, kterou se tento typ služby v sedmdesátých letech dvacátého století v USA zabýval (Vitáková, 2005). **Duševní onemocnění** (dále jen DO) je pak chápáno ve smyslu **dlouhodobého psychiatrického onemocnění**, které *„snižuje funkční kapacitu člověka a omezuje ho v základních aspektech denního života“* (Probstová, 2010, s. 136). Může se jednat například o organické poškození centrální nervové soustavy, schizofrenii, depresivní nebo manickou poruchu, psychózu, poruchy osobnosti; zároveň platí, že onemocnění svého nositele omezuje v různých oblastech - v péči o vlastní osobu, ve vztazích s lidmi, v učení, v ekonomické soběstačnosti. Lidé s DO jsou tedy skupinou osob, která (podobně jako lidé s MP) vyžaduje dlouhodobou a kontinuální podporu v různých oblastech, **pracovní uplatnění nevyjímaje** (Probstová, tamtéž). Cítím ještě nutnost zdůraznit, že záměrně odmítám klasifikaci obou typů klientů podporovaného zaměstnávání pouze na základě lékařských diagnóz (tzv. nálepkování). Lečbych (2017, s. 1) doplňuje: *„Díváme-li se na mentální retardaci optikou Mezinárodní klasifikace nemocí (MKN-10), přistupujeme k člověku s mentální retardací z hlediska jeho omezení v ‚adaptivním fungování‘ a z hlediska ‚úrovně jeho intelektu‘. (...) Příslušná literatura potom detailně popisuje, jak se lidé na kterém stupni retardace chovají (...). Obvykle se zdůrazňuje nesamostatnost, ovlivnitelnost (sugestibilita), pomalost, pasivita a další podobně negativní charakteristiky. (...) Jestliže nechceme lidi s mentální retardací dále znevýhodňovat budováním negativního očekávání o jejich možnostech, musíme se vyhnout tradiční klasifikaci všude tam, kde její rizika převáží nad jejími zisky.“*

Podporovaným zaměstnáváním rozumím specifický typ sociální služby, která je „určená lidem, kteří chtějí získat a udržet si placené zaměstnání v běžném pracovním prostředí“ (Kořínková, 2007, s. 16). O podporovaném zaměstnávání podrobně pojednává kapitola **3.1 Stručná charakteristika služby PZ**.

Sociálními pracovníky v podporovaném zaměstnávání rozumím zaměstnance organizace (v tomto textu se vztahují pouze k nestátním neziskovým organizacím; dále jen NNO), kteří poskytují individuální či skupinové konzultace klientům a samostatně vedou jednotlivé klientské případy. Bývají také nazýváni jako **koordinátoři služby, pracovní konzultanti...** Konkrétní pojmenování funkce sociálního pracovníka je otázkou volby dané organizace. Do skupiny sociálních pracovníků PZ **nezahrnují tzv. pracovní asistenty**. Pracovní asistenti jsou sice klientům služby PZ nápomocni, ale převážně v terénu, tj. na cestě do zaměstnání klienta, u klienta na pracovišti. Asistenti jednotlivé klientské případy sami nevedou. Také bývají koordinováni někým z vyšší pozice – například právě sociálními pracovníky PZ nebo vedoucími služby. Orientace bakalářské diplomové práce pouze na sociální pracovníky PZ je záměrná. Jsem si ale plně vědoma, že jde **pouze o jednu z perspektiv, která do hodnocení kvality služby PZ klientem zasahuje**. Cílem není „zbořit“ vše, co zavádí metodika „Kvalita podporovaného zaměstnávání z pohledu zájmových skupin“ (Příloha č. 6, Giedenbacher, Stadler-Vida, Strumpel, 2003), nýbrž **rozpracovat jednu z oblastí hodnocení kvality PZ podrobněji**.

1.2 Pojmy „hodnocení“ a „kvalita“ sociální služby

Pro účely této práce je nutné vymezit i pojmy „hodnocení“ a „kvalita“. Pojem „hodnocení“ bývá často užíván jako synonymum pro pojem „evaluace“. Hodnocení je ale, ve srovnání s evaluací, **neřízený proces** (Nezvalová, Obst, Prášilová, 1999). Hodnocení kvality v sociálních službách pak lze definovat jako **porovnávání reálného a požadovaného stavu, přičemž ústředním tématem je plnění požadavků** – ať už klienta, společnosti či dalších zainteresovaných stran (Syrový, 2015). **Hodnocením služby PZ klientem** pak rozumím takový způsob získávání podnětů o službě a poskytované podpoře od klientů, který probíhá **záměrně, zajímá se o konkrétní aspekty služby a jeho výstupy jsou zaznamenávány a uchovávány** (pracovně jej nazývám „**komplexní hodnocení**“).

Dále je třeba definovat pojem „**kvalita služby**“. Matoušek (2003, s. 99) hovoří o kvalitě péče jako o „*souhrnném ukazateli charakterizujícím sociální služby,*“ kde **pravidelné hodnocení kvality podpory** někým třetím je jedním z důležitých parametrů kvality. Malík Holasová (2014) připodobňuje sociální službu **produktu** nabízenému zákazníkovi. Služba musí mít určitou **kvalitu**, aby u klientů na pomyslném trhu s nabídkou dalších služeb uspěla. Smékalová a Johnová (2003, s. 8) doplňují, že „*v případě poskytování služeb (na rozdíl od produkování výrobků), je kvalita služby přímo závislá na kvalitě personálu.*“ Pro dokreslení problematiky zmíním ještě **Donabedianův třístupňový model kvality** (Donabedian, 1982 in Malík Holasová, 2014). Jedná se o komplexní pohled na kvalitu, v němž jsou zahrnuty následující složky:

- **kvalita struktury** (vnější podmínky, ve kterých probíhá poskytování služby – např. technické, personální vybavení)
- **kvalita procesu** (tu Malík Holasová, 2014, s. 74, definuje jako „všechny aktivity mezi poskytovatelem a příjemcem služby“)
- **kvalita výsledků** (aktuálně dosažená nebo v budoucnu, v návaznosti na poskytnutou podporu, docílená změna – např. změna statutu klienta z „nezaměstnaný“ na „pracující“)

Zatímco kvalita struktury je nejsnáze popsatelná (číslly či procenty), u kvality procesu je to již horší (je nutná existence a realizace konkrétních plánů podpory). Kvalita výsledků – ač je nejdůležitější kvalitou v oblasti sociálních služeb – se dá paradoxně měřit nejhůře. Aby byl pohled na kvalitu poskytované sociální služby **komplexní**, je třeba **získávat data od všech zainteresovaných skupin** (Giedenbacher, Stadler-Vida, Strumpel, 2003).

1.3 Pojmy „potřeba“, „motivace“ a s nimi související teorie

Jelikož se zaměřuji na kvalitu v sociální službě podporované zaměstnávání, je potřebné věnovat pozornost i **kvalitě personálu** v sociálních službách, který je v každodenním kontaktu s klienty (Smékalová, Johnová 2003). Půjdu-li ještě dál a uvědomím-li si, že „osobnost (pozn. - sociálního pracovníka) je *nejdůležitějším nástrojem sociální práce*“ (Havrdová, 1999, s. 21), je zřejmé, že ústředním tématem pro zkvalitňování poskytované podpory bude profesní růst pracovníků organizace. Považuji za užitečné vztáhnout potřeby sociálních pracovníků k příslušným teoriím motivace.

Psychologové v předchozím století rozvinuli řadu teorií motivace a popsali i s nimi spojené potřeby. Za nejvíce korespondující s východisky této práce považují **teorii sebedeterminace** Deciho a Ryana (1985 in Šmahaj, Cakirpaloglu, 2015; 2000), která je obecně spojovaná s motivací jakýchkoliv pracovníků. Autoři hovoří o **vrozené lidské tendenci k růstu**, která jde napříč kulturami i vývojovými obdobími a která u každého jedince může, ale nemusí být uplatňována. Růstová tendence je vyjádřena následujícími psychickými potřebami: potřebou kompetence, potřebou vztahu s druhými a potřebou autonomie (Šmahaj, Cakirpaloglu, 2015). Jde tedy o vrozený **sklon jedince zabývat se tím, co ho zajímá, snahu rozvíjet své možnosti, vyhledávat výzvy a čelit jim**; v neposlední řadě také činit volby a rozhodnutí (Deci, Ryan, 1985 in Šmahaj, Cakirpaloglu). O puzení člověka k tomu, aby se „stal tím, čím může být“ (konkrétně „*What a man can be, he must be*“, Maslow, 1954, s. 91) hovoří již Abraham Maslow, a to jako o vyšší potřebě, **tzv. sebeaktualizaci**. Tendence k sebeaktualizaci je ústředním motivem rovněž rogersovského pojetí motivace (Rogers, 1979, s. 35) „*Jde o nutkání zaznamenanatelné u veškerých živých i lidských stvoření – rozvíjet se, rozrůstat se, stávat se autonomním, vyvíjet se, zrát – tendence projevit a aktivovat všechny své kapacity (...)*“.¹ Důležitost uspokojení růstových potřeb člověka na pozici sociálního pracovníka srozumitelně shrnuje výrok Havrdové (Havrdová, 1999, s. 18): „*Každý z nás má přirozenou potřebu dělat věci dobře a potřebujeme to umět poznat.*“

Zaměříme-li se nyní na samotný pojem **potřeba** (základní zdroj motivace, Šmahaj, Cakirpaloglu, 2015), Murray, jak uvádí Plháková (2007), o **potřebě** hovoří jako o **síle**, která **organizuje vyšší psychické funkce a jednání**, a to **za účelem změnit aktuální situaci**. Potřeby

¹ překlad Petra Snohová

a motivy někdy bývají považovány za dvě různá pojmenování jediného fenoménu. Proti tomuto pojetí se někteří autoři ostře vymezují (např. Šmahaj, Cakirpaloglu, 2015, Nakonečný, 2003), přičemž další (Rubinštejn, 1963 in Šmahaj, Cakirpaloglu, 2015; Homola, 1977) udávají, že potřeba má rovinu jak aktivní, tak pasivní – může zevnitř činnost podněcovat **a vzbuzenou aktivitu dále udržovat**, stejně tak může být pouhým **předpokladem k tomu, aby člověk jednal**. Motivaci pak mohou ovlivňovat jak vnitřní psychologické mechanismy (např. potřeby, motivy), tak vnější pobídky (stimuly).

Z uvedeného vyplývá, že potřeby sociálních pracovníků nejsou vzájemně odlišné ve smyslu vrozené výbavy, ta je společná všem lidem, **ale ve stupni (míře) uspokojení potřeb**. Míra uspokojení potřeb, v kombinaci s vnějšími pobídkami a pokyny, pak může hrát významnou roli v přístupu pracovníků k procesu hodnocení služby (jsou-li v něm aktivně zapojeni) a k výstupům z hodnocení. Opětovně upozorňuji, že **potřeby pracovníků by neměly být jediným kritériem** při nastavování systému hodnocení kvality PZ s klienty. Je ovšem důležité **ponechat** pracovníkům **možnost vyjadřovat se** ke stávajícímu systému hodnocení.

2. PROCES HODNOCENÍ KVALITY SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Pro usnadnění orientace v problematice hodnocení kvality služby PZ jsem se rozhodla pojednat o tomto procesu nejprve na obecnější rovině. V této kapitole jsem se rozhodla vztáhnout proces hodnocení kvality služby k procesu komunikace. Uvedené skutečnosti lze aplikovat i na jiné sociální služby, než je pouze PZ.

2.1 Hodnocení kvality sociální služby jako komunikační proces

Hodnocení sociální služby klientem je **založeno na komunikaci**. Zástupce organizace komunikuje přímo nebo nepřímo s klientem, aby získal potřebné informace, které mohou být využity pro další spolupráci a (nebo) rozvoj služby. Oním zástupcem bývá často pracovník stejné sociální služby, která je předmětem klientova hodnocení. Pomineme-li anonymní formy hodnocení služby, pak jde o setkání „tváří v tvář“. Pracovník sociální služby je jednak průvodcem, který hodnocení iniciuje, zároveň může vést setkání k předepsanému cíli, přičemž často ještě zaznamenává projevy či prohlášení klienta. Vyjdeme-li ze základního modelu sociální komunikace dle dvojice autorů Adlera a Towneho (1978), je zřetelné, že **samotný akt komunikace, tedy i hodnocení, podléhá mnoha vlivům** (Schéma 1).

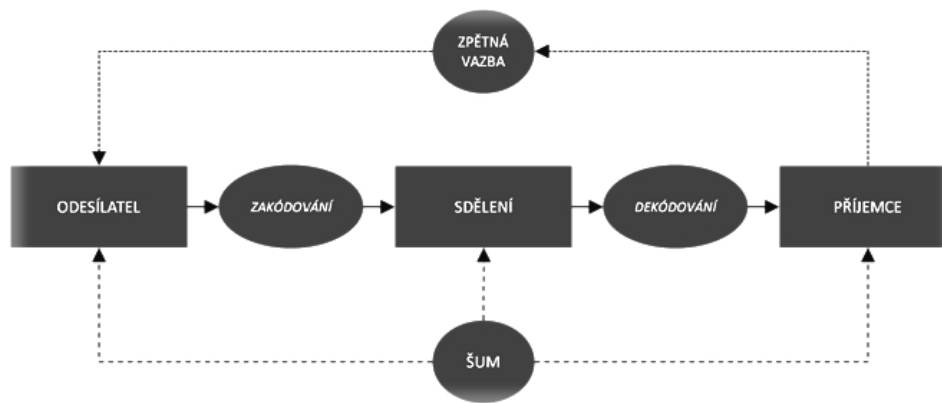


Schéma 1: Komunikační schéma (převzato).

Prakticky tak do procesu hodnocení vstupuje mnoho faktorů, které lze ve větší, menší, nebo dokonce pouze v minimální míře ovlivnit. Omezím se nyní na účastníky komunikačního procesu (včetně kódování informací) a okolnosti, za nichž příjem a vysílání informací probíhá.

2.2 Pracovník a jeho vliv na hodnocení kvality sociální služby

Pracovníkem sociální služby je zde míněn **člověk, který klienta hodnocením provází**. V PZ to nemusí to být nutně sociální pracovník, ale i metodik, vedoucí služby či pracovník jiné sociální služby v téže organizaci. Ať už je s klientem v přímé interakci kdokoliv, je potřeba myslet na to, že **osobnostní nastavení** průvodce hodnocením **výrazně determinuje styl a kvalitu jeho práce s klientem** (Smékalová, Johnová, 2003). Průvodci mohou k hodnocení zaujímat **různé postoje**, mít s ním **různě obsáhlou zkušenost**. Mohou se lišit i **v úrovni komunikačních dovedností**, **v míře direktivnosti**, s níž k procesu hodnocení přistupují, mohou **preferovat rozdílný typ výstupů z hodnocení...** Rozmanité mohou být také **motivy**, tj. proč průvodci zpětnou vazbu po klientovi požadují. Kromě vědomých motivů, jako je

zkvalitnění služby či osobní růst, mohou od klienta **nevědomě požadovat například potvrzení vlastní hodnoty, pocitu kompetentnosti, míry moci nebo přízně** (Kopřiva, 2006).

Shrnu-li nejčastější doporučení týkající se průběhu hodnocení kvality sociální služby (Kopřiva, 2006, Géringová, 2011, Chlápková, 2017) pak by hodnocení kvality sociální služby a spolupráce s konkrétním klientem nemělo probíhat mechanicky, nýbrž s **vědomým vyladěním na jeho osobu**. Nemělo by taktéž postrádat **okamžiky, kdy pracovník dočasně vystoupí ze své formální role**. Podněty, které z hodnocení vyplynou, mohou být stejně důležité jak pro klienty (a to stávající i budoucí), tak pro pracovníky. O konkrétních potřebách a požadavcích sociálních pracovníků PZ na hodnocení jsem se rozhodla blíže pojednat v kapitole 3.3.2; dále v empirické části práce a ve vybraných pasážích mnou vytvořené metodiky v Příloze č. 1. Jak již bylo řečeno, pohled pracovníků **není jediné kritérium při nastavování procesu hodnocení kvality služby s klientem, ale nelze jej ani opomíjet**.

2.3 Klient se zdravotním znevýhodněním a jeho vliv na hodnocení kvality sociální služby

V první kapitole práce jsem vymezila typy klientů, kterým se v této práci věnuji. Jde o **osoby s mentálním postižením a osoby s duševním onemocněním**. V PZ mohou být hojně zastoupeny právě proto, že **pro úspěšné uplatnění na otevřeném trhu práce často potřebují dlouhodobou a individuální podporu** (Vitáková, 2005). Samotný typ zdravotního znevýhodnění může, ale na druhou stranu vůbec nemusí hrát dominantní roli v tom, jakou míru podpory daný člověk potřebuje.

Osoba hodnotícího klienta, stejně jako pracovníka, v sobě nese různé charakteristiky, které člověk od člověka mohou variovat. Z toho plyne, že pracovník by hodnocení měl nastavit tak, aby bylo **individualizované**, tj. „šité klientovi na míru“. Předpokladem je klienta poznat a umět s ním vést dialog. Konkrétní doporučení, týkající se komunikace s lidmi s MP a s lidmi s DO, jsou následující.

U lidí s mentálním postižením se doporučuje (SPMP ČR, 2011):

- mluvit přímo s klientem (tj. ne s jeho případným doprovodem); mít klienta jako rovnocenného komunikačního partnera
- mít na vědomí, že klient může vyhodnocovat situace jinak než pracovník
- brát ohled na rozsah klientovy slovní zásoby, volit pokud možno ne abstraktní slova, vyhnout se cizím pojmům, ověřovat si průběžně, zda klient porozuměl (například ho nechat parafrázovat řečené)
- dát dostatečný prostor a takovou podporu, aby klient snadněji mohl vyjádřit, co má na mysli
- pozor na ovlivňování klienta, chybné interpretace - klást spíše jednodušší a srozumitelné otázky, klást otázky po jedné (postupně)
- pamatovat na to, že klient může potřebovat podporu při čtení textu či psaní
- nepřepínat klientovu pozornost a schopnost koncentrace
- netlačit na to, aby klient zrychlil, pokud je jeho tempo nižší; přizpůsobit se tempu klienta – trpělivost, pečlivé naslouchání
- otevřeně přiznat, že pracovník sdělení nepochopil (stane-li se) a požádat o zopakování, popř. ujasnění
- průběžně shrnovat, co již bylo řečeno

Klientům s MP mohou porozumění usnadnit i obrázky (např. piktogramy, fotografie). Ne každý člověk s mentálním postižením text doplněný o obrázky vítá. Rovněž je třeba vybírat takový obrazový materiál, kterému klient připisuje skutečně ten význam, o kterém je řeč (klient, který nečte, může vidět v obrázku či piktogramu něco jiného než pracovník) a který není infantilní. U technik typu kreslení, vystřihování či lepení se v mé praxi někdy setkávám s tím, že klient tuto variantu spíše zamítá (takzvaně kreslí, lepí, stříhá „všude jinde“), přičemž preferuje spíše volný rozhovor na dané téma.

Doporučeními pro komunikaci s lidmi s DO jsou (SPMP ČR, 2011; Foitová, 2014):

- nebát se, že se pracovník některým tématem klienta dotkne nebo že pronese něco nevhodného
- nepopisovat údajné myšlenky a pocity klienta, nýbrž své vlastní
- nepopírat ani nepotvrzovat, co pracovník vnímá oproti klientovi jinak, nebát se věcně konstatovat situaci
- odmítat lze téma nebo styl vedení rozhovoru, ale ne klienta
- otevřeně přiznat klientovi, pokud pracovníkovi přijde něco neobvyklé
- akceptovat, že ne vše je samozřejmostí, že se mohou dít zvláštní věci – nebát se otevřeně „divit“
- pokud má klient tendence hovořit nepřetržitě, zastavovat jej, vymezit si svůj komunikační prostor
- udržet si v komunikaci klid a pokud možno objektivní vnímání situace (nenechat se klientem „strhnout“)

- být připraven na klientovy emoce – vyjádřit pochopení a zároveň si držet cíl rozhovoru; pokud klient není schopen nebo ochoten dále spolupracovat, navrhnout odložení schůzky na jindy

Ani lidé s DO by neměli být v komunikaci s pracovníkem zahlceni. Je dobré nespoléhat na to, že si klient pracovníkově sdělení rozumí beze zbytku. V komunikaci s lidmi s DO je samozřejmě možné vyjít z obdobných principů, jako u komunikace s klienty s MP a naopak.

2.4 Další okolnosti hodnocení kvality sociální služby

Mezi další okolnosti, které se týkají hodnocení kvality sociální služby lze zařadit:

- **techniky a nástroje, které se k hodnocení používají** a jejich (ne)funkčnost
- **podmínky, v nichž hodnocení probíhá** (např. místo setkání, časová dotace vyhrazená pro samotné hodnocení, atmosféra setkání, osoby přítomné u hodnocení – ať už jako průvodce hodnocením či v jiné roli)
- **míra a kvalita poskytované zpětné vazby** v rámci komunikačního procesu
- **komunikační šumy a překážky v získávání informací**

Zastavím se krátce u překážek v získávání informací od klientů s MP a s DO, protože se jedná o otázku, na kterou jsem se dotazovala respondentů v přípravných rozhovorech (viz seznam tematických okruhů a otázek – Příloha č.2 a přepisy přípravných rozhovorů – Příloha č. 4). Malík Holasová (2014) ve své publikaci

udává výčet limitů u hodnocení sociální služby klientem. Nejčastějšími překážkami jsou podle ní **skutečnost, že klient nemusí mít všechny potřebné informace pro posouzení služby;** nebo pokud klient informace má, tak **absence schopnosti klienta využít informace,** které má k dispozici, popřípadě skutečnost, **že klient si službu nevybírá svobodně a dle referencí na kvalitu, ale s ohledem na dostupnost** (místní, časová, finanční atd...). Problematice limitů a doporučením, jak překážky při hodnocení služby PZ s klientem odstranit, se věnuje i pasáž v již zmíněné Metodice hodnocení kvality PZ ve spolupráci s klienty s mentálním postižením a s klienty s duševním onemocněním (Příloha č. 1, s. 15 a dále). Nastavení tzv. **„optimálního hodnocení“** kvality PZ klienty, respektive jeho **podmínek,** bylo předmětem výzkumu popsaného v empirické části této bakalářské diplomové práce.

3. HODNOCENÍ KVALITY SLUŽBY PODPOROVANÉ ZAMĚSTNÁVÁNÍ

Ve třetí kapitole se dostávám přímo k hodnocení kvality služby PZ. Nejprve čtenáře uvádím do problematiky, a to rozpracováním definice služby PZ uvedené v kapitole 1.1. Poté již pojednávám o konkrétních oblastech, jimiž jsou například standardy kvality PZ, zdroje informací o kvalitě této služby, či požadavky sociálních pracovníků PZ na samotné hodnocení. Třetí kapitola uzavírá teoretickou část bakalářské diplomové práce.

3.1 Stručná charakteristika služby PZ

PZ je dle definice Kořínkové (2007, s. 16), *„časově omezená služba určená lidem, kteří chtějí získat a udržet si placené zaměstnání v běžném pracovním prostředí.“* Dále platí, že (Vitáková, 2005, upraveno):

- **klienty jsou lidé s limitovanými schopnostmi získat a udržet si zaměstnání**, kteří potřebují podporu nejen při hledání zaměstnání, ale i po jeho získání
- **cílem není pouze nalezení práce**, nýbrž rovněž rozvoj dovedností klienta, které vedou k jeho vyšší samostatnosti v oblastech spojených s pracovním životem
- PZ **pracuje výhradně s volnými místy na otevřeném trhu práce**
- snahou je najít pro klienty práci **stabilního rázu**
- PZ **sleduje možnosti, zájmy, schopnosti a přání klienta**
- zaměstnaný klient **má podmínky srovnatelné s ostatními kolegy**
- zaměstnání klienta **je smysluplné**

- důležitou součástí zaměstnávání je i **možnost vytvoření přirozených sociálních vazeb**
- u klientů PZ se **předpokládá** postupem času **plné osamostatnění**

Od doby, kdy se začalo PZ poskytovat i v českém prostředí (rok 1995), a poté, co bylo ukotveno v metodice (Vitáková, 2005), došlo k dílčím **proměnám v jeho pojetí**. Některé uvedené znaky nejsou v současnosti brány jako výlučné, jelikož se tento **typ služby vyvíjí**. Příkladem je (v rámci sběru výzkumných dat) mimoděk zjištěná skutečnost, že někteří sociální pracovníci v PZ operují v určitých momentech i s chráněnými pracovními místy – tj. umisťují na ně své uživatele. K této zkušenosti došli postupem času. Jako důvod uvádějí zejména limitovanou konkurenceschopnost některých klientů na otevřeném trhu práce.

Za hodnou pozornosti považuji rovněž skutečnost, že některé organizace pod hlavičkou podporovaného zaměstnávání poskytují takovou podporu, která mnohdy odporuje základním principům PZ uvedeným v předchozích odstavcích. Oproti tomu jiné organizace naopak nedeklarují, že by měly cokoliv společného s PZ, ale jejich služba vymezeným kritériím zcela nebo z velmi velké části odpovídá.

Ještě k samotnému postavení služby PZ v zákoně – **zákon o sociálních službách** (ČR, 2006), ani přes veškeré snahy České unie pro podporované zaměstnávání (dále jen ČUPZ), **nevymezuje PZ jako samostatnou službu**. Proto bývá PZ **přidruženo k některé zákonem uznávané sociální službě** – velmi často k **sociální rehabilitaci**. Poskytování PZ v našem prostředí probíhá i **v rámci časově ohraničených projektů** nebo jako **služba zaměstnanosti** (Vitáková, 2016). Výzkum provedený v této bakalářské diplomové práci se týká

nestátních neziskových organizací, které poskytují PZ pod hlavičkou registrované sociální služby.

Poskytování PZ **probíhá formou pravidelných individuálních konzultací**. Klientovi je přidělen tzv. „klíčový“ sociální pracovník, který jej provází po celou dobu spolupráce. Součástí podpory jsou i **skupinová setkání s dalšími klienty** - „job kluby“ či „kluby práce“. **Proces PZ** začíná poznáváním osoby klienta a mapováním jeho sociální situace a možností. Na něj navazuje vytvoření představy o práci, kontraktování konkrétní zakázky klienta (o jakou práci má klient zájem, v jakých dovednostech se chce zdokonalit), načež se pokračuje samotným hledáním vhodného zaměstnání ruku v ruce s nácvikem potřebných dovedností. **Podpora klienta je předpokládána i po získání pracovního místa** například formou tzv. **pracovní asistence**. Pracovní asistence je charakteristická tím, že s klientem dochází na pracoviště asistent a usnadňuje mu proces zapracování, včetně začleňování do kolektivu. Služba PZ bývá v drtivé většině **bezplatná** – často jednak v důsledku přidružení k bezplatné sociální službě sociální rehabilitace (viz výše), jednak se tímto reaguje na často neuspokojivou finanční situaci klientů, kterým je služba určena (Vitáková, 2005).

3.2 Standardy kvality služby PZ

PZ v ČR disponuje hned dvojím systémem standardů. Uvedené systémy formulují hlavní požadavky na jeho kvalitu (EUSE, 2005; Kořínková, 2007).

Rámcové standardy kvality pro poskytovatele PZ (EUSE, 2005).

Evropská unie pro podporované zaměstnávání (dále jen EUSE) iniciovala vznik **Rámcových standardů za účelem sjednocení**

poskytování služby PZ napříč evropskými státy. Dokument obsahuje **tři okruhy standardů** – jsou jimi „Organizace“, „Proces“ a „Výsledky“². Kvalita má být zaručena ve všech třech oblastech; od nastavení pravidel organizace, přes průběh služby, až po výsledky práce s klienty. Součástí organizačních standardů je i **požadavek na dostatek kvalifikovaného personálu.** Rámcové standardy také **počítají s výstupy z hodnocení PZ ze strany klientů jako s relevantním zdrojem informací o kvalitě služby.**

Standardy podporovaného zaměstnávání (Kořínková, 2007).

Sestavení Standardů PZ podpořila dnes již neexistující Česká unie pro podporované zaměstnávání (ČUPZ). Dokument je členěn do **dvou částí** – jedná se o **deklaratorní část** a **část popisující měřitelná kritéria kvality služby.** Dokument je **strukturován, obdobně jako Rámcové standardy** (EUSE, 2005), do několika okruhů („Proces PZ“ a „Výsledky“). Je zde patrná inspirace v zahraničí. Autoři české verze standardů (Kořínková, 2007) upozorňují, že **drtivá většina kritérií kvality PZ je kvalitativního charakteru,** a proto k hodnocení míry jejich naplnění **nelze využívat analýzu tzv. „tvrdých“ dat** (např. matematické statistiky). Mimo jiné, i sami pracovníci PZ v přímé podpoře zdůrazňují, že *„kvantitativní nástroje nemohou být jedinými kritérii pro zjišťování kvality z pohledu zvnějšku“* (Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2002, s. 10). Žádný z českých Standardů PZ přímo nestanovuje požadavky na kvalitu personálu.

ČUPZ se, v souvislosti s kvalitou PZ, zasadila o vznik institutu **„Značky PZ“.** Jednalo se o **vyjádření míry souladu služby PZ poskytovaného v konkrétní organizaci se Standardy PZ** (Kořínková,

² překlad Petra Snohová

2007). Týmy hodnotitelů navštívily ty organizace, které projevíly o Značku PZ zájem, aby v nich po dva dny sbíraly potřebné informace (probíhaly např. rozhovory, pozorování, studium interních dokumentů). Následně hodnotitelé vystavili „**inspekční zprávu**“, která rozhodla o propůjčení nebo naopak o nepropůjčení zmíněného titulu. **Značka se propůjčovala na dobu 2 let**, přičemž bylo možné ji nechat prodloužit na delší dobu opětovným přezkoumáním. Inspekci prováděla organizace **Sdružení pro oceňování kvality (program Česká kvalita)**. Inspekce byly realizovány v letech 2005 – 2007. Platnost posledních inspekcí skončila během roku 2012. **Značka PZ se v současnosti neuděluje** (ČUPZ, 2017a).

3.3 Hodnocení kvality služby PZ

3.3.1 Zdroje informací o kvalitě služby PZ

Zdroji informací o kvalitě služby PZ mohou být například (EUSE, 2005; Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2002) **strategické plány samotné organizace poskytující PZ, audity** (např. audit služby, audity pracovníků), **vyjádření řadových pracovníků služby, vedoucích služby, vyjádření klientů, vyjádření dalších zájmových skupin** (např. spolupracující organizace, opatrovníci či blízcí klientů, zaměstnavatelé), **propagační materiály služby, veřejně dostupné informace o ní** (letáky služby, webové stránky, informace z Registru poskytovatelů sociálních služeb – MPSV ČR, 2017).

Možnostmi, jak získávat informace o kvalitě služby PZ z více zdrojů, se zabýval projekt „Quality in Practice“, který probíhal v rámci programu Evropské komise „Leonardo“ a byl řízen organizací European Centre for Social Welfare Policy and Research ve Vídni. Spolupodíleli se

na něm pracovníci Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí v ČR. Cílem projektu bylo (Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2002, s. 3): „(...) vyhledat rozhodující indikátory kvality této služby a nástroje, kterými by byly měřitelné. Podstatou přitom bylo zaměření na kvalitativní nikoli kvantitativní nástroje, které takové hodnocení umožní.“ Výstupem projektu „Quality in Practice“ se stala **metodika „Kvalita PZ z pohledu zájmových skupin“** (Příloha č. 6 této práce), která nabízí konkrétní nástroje pro získávání informací o službě a její kvalitě ze strany různých, v poskytování PZ zainteresovaných, skupin (Giedenbacher, Stadler-Vida, Strumpel, 2003).

Nyní se zaměřím na oblasti, ke kterým se v PZ (míněno je PZ v režimu sociální služby) klient obvykle může k:

- **individuálnímu plánování** (nastavování plánu, cílů a zejména vyhodnocování plnění plánu)
- **jednotlivým formám poskytované podpory** – individuálním konzultacím, skupinové práci („job kluby“, „kluby práce“) a podpoře poskytované na pracovišti („pracovní asistence“)
- **chodu služby a k jejím pracovníkům** (stížnosti, podněty, připomínky; komplexní zjišťování spokojenosti klienta se službou)
- **dalším skutečností** – záleží již na konkrétní organizaci poskytující PZ, o jaké další informace od klienta má zájem

3.3.2 Požadavky sociálních pracovníků v PZ na hodnocení této služby

Sociální pracovníci v PZ mohou mít při hodnocení kvality této služby vícero rolí: jednak jsou sami **posuzovaným subjektem**, jednak mohou být, jsou-li do hodnocení sami zapojeni, průvodcem klienta

procesem hodnocení. Jsou-li popsané role souběžné, mohou být (a to i dle Souhrnné metodiky PZ, Vitáková, 2005) považovány za **zdroj střetu zájmů**. Skutečnost bývá v praxi ošetřena **striktním oddělením rolí hodnoceného a průvodce hodnocením**.

Nabízí se otázka, **jaký typ informací pro sebe sociální pracovníci v PZ z hodnocení potřebují vytěžit**. Giedenbacher, Stadler-Vida a Strumpel (2003), odkazující se na zkušenosti praxe, uvádějí, že sociální pracovníci se v rámci hodnocení kvality služby PZ soustředí zejména na *„organizační rámec poskytování služby, obecné úkoly související se službou a (...) stránky procesu PZ“* (Giedenbacher, Stadler-Vida, Strumpel, tamtéž, s. 55). Pro srovnání – **když klienti PZ** popisují svůj pohled na službu, zaměřují se spíše **na výsledky PZ** (tj. zda bylo nalezeno pro ně vhodné pracovní místo a s tím spojené okolnosti) a *„hlavní charakteristiky procesu PZ“* (Giedenbacher, Stadler-Vida, Strumpel, 2003, s. 15).

Vybrané skutečnosti uvedené v této kapitole se staly východiskem pro výzkum popsáný v následujícím textu této bakalářské diplomové práce. Nyní přejdu již k empirické části.

EMPIRICKÁ ČÁST

4. VÝZKUMNÝ PROBLÉM

V této kapitole blíže seznamuji čtenáře se skutečnostmi, které mě vedly k zaměření výzkumu na oblast hodnocení kvality PZ klienty. Porovnávám již existující materiály k uvedené problematice a navrhuji možnost, jak je rozšířit. Formuluji výzkumné otázky. Závěr této kapitoly věnuji problémům, se kterými se lze při přípravě a realizaci výzkumu setkat.

4.1 Formulace výzkumného problému

Vzhledem k tomu, že je PZ v ČR poskytováno již přes dvacet let, nabízí se otázka, do jaké míry byly propracovány systémy hodnocení kvality tohoto typu služby. Já sama, coby sociální pracovníce v PZ, mám osobní zkušenost s hodnotícím systémem, který z mého pohledu není příliš funkční (zejména ta část, která se týká získávání informací od klientů služby) a nepřináší mi podnětné výstupy pro praxi. Nelze však na základě jednotlivé zkušenosti plošně popírat funkčnost systémů hodnocení kvality PZ – šlo by o hrubou chybu. Nicméně snaha zjistit, zda se pracovníci PZ v přímé podpoře jiných NNO potýkají s podobným problémem, se stala námětem pro výzkum.

Od roku 2003 je pracovníkům PZ volně k dispozici **metodika nazvaná „Kvalita podporovaného zaměstnávání z pohledu zájmových skupin“** (Giedenbacher, Stadler-Vida, Strumpel, 2003). Člení problematiku hodnocení do několika oblastí podle skupiny osob, které se ke kvalitě PZ vyjadřují. Nabízí návod, jak PZ analyzovat skutečně komplexně. V uvedené metodice je obsažen i výsek hodnocení služby

z pohledu klientů (pozn. v materiálu je klient nazýván „uchazečem o práci“), ale na prostoru pouhých jedenácti stran a s důrazem spíše na konkrétní hodnotící techniky. Jelikož jsem zde nenačerpala veškeré potřebné podněty, **rozhodla jsem se věnovat oblasti hodnocení služby PZ klienty více pozornosti a navíc položit důraz i na jiné oblasti**, než je tomu v metodice Kvalita PZ z pohledu zájmových skupin. V mnou vytvořeném materiálu chci navíc proces hodnocení kvality služby PZ s klientem a jeho výstupy **vztáhnout i k sociálním pracovníkům PZ** – ať už jsou do procesu hodnocení služby s klientem aktivně zapojováni, nebo jsou pouze pasivně seznamováni s jeho výstupy. Mnou navržená perspektiva **nemá ambici o sobě prohlašovat, že je tou správnou**, pouze se pokouší zdůraznit, že **hodnocení kvality PZ by mělo**, mimo jiných subjektů, **sloužit i samotným pracovníkům PZ v přímé podpoře**. Jak již bylo řečeno, pohled na hodnocení kvality služby PZ by měl být **komplexem jednotlivých perspektiv, které se vzájemně doplňují**.

Vrátím-li se zpět k metodice kolektivu rakouských autorů (Giedenbacher, Stadler-Vida, Strumpel, 2003), má materiál ještě jednu slabinu – **nedostatečně upozorňuje, že kvalitu služby PZ nelze odvozovat od spokojenosti klienta**. O nutnosti oddělit spokojenost klienta a kvalitu služby hovoří např. Demke (Demke, 2008 in Malík Holasová, 2014). Komplikací pro zdárné použití v metodice navržených technik v praxi je skutečnost, že je položen důraz na získávání informací **od co nejvyššího počtu různých skupin osob**. Proces stanovování kvality PZ pak může být velmi zdlouhavý. Nemohu bohužel referovat o tom, zda vůbec a s jakými případnými výsledky se uvedený materiál v organizacích poskytujících PZ používá; oficiální informace tohoto typu neexistují.

Vrátím-li se ještě k **Souhrnné metodice PZ** (Vitáková, 2005), tak zde je prostor věnovaný hodnocení kvality PZ ještě menší; konkrétně jde o kapitolu metodiky č. 7, Hodnocení kvality PZ, o celkovém rozsahu tří stran. Spíše než návody či postupy nabízí text náměty pro **studium dalších relevantních materiálů** (zmiňuje mimo jiné právě i „Kvalitu podporovaného zaměstnávání z pohledu zájmových skupin“; Giedenbacher, Stadler-Vida, Strumpel, 2003). Velkou předností jinak krátké kapitoly v Souhrnné metodice PZ jsou dle mého názoru dva **úryvky hodnotících rozhovorů s klienty**.

Má-li tedy hodnocení kvality PZ sloužit i sociálním pracovníkům PZ, považují za důležité se ptát jich samotných, zda jim stávající způsob hodnocení vyhovuje a co dalšího by ve vztahu k hodnocení potřebovali. Jak podle pracovníků PZ fungují aktuálně používané způsoby hodnocení kvality PZ s klienty s MP a s klienty s DO? To je pro mě stěžejní otázka. Další otázka zní: **Jaká jsou doporučení sociálních pracovníků PZ týkající se způsobů hodnocení kvality PZ s klienty s MP a s klienty s DO?** Přeformulování otázek do konkrétních cílů práce je uvedeno v kapitole 6 této práce.

4.2 Problémy spojené s výzkumem

Při tvorbě výzkumného projektu a samotné realizaci výzkumu bylo nutné mít na paměti skutečnosti, které mají vliv na sběr dat a jejich výslednou kvalitu. Při plánování a realizaci výzkumu bylo třeba brát v úvahu:

1. Neexistující aktualizovaný seznam všech poskytovatelů služby PZ

Vyhledávání organizací poskytujících PZ lze označit jako problém spojený s výzkumem v jeho prvotních fázích. Rozcestník organizací poskytujících PZ je sice možné dohledat na stránkách ČUPZ (ČUPZ, 2017b), ale není pravidelně aktualizován. Dalším zdrojem informací je online Registr poskytovatelů sociálních služeb (MPSV ČR, 2017) a různé internetové vyhledávače (např. Google, Seznam). Vzhledem k tomu, že PZ může být poskytováno pod hlavičkou různých sociálních služeb, mimořádných projektů, dokonce i služeb zaměstnanosti, hrozí, že se nepodaří vyhledat veškeré organizace poskytující PZ. Proto jsem se rozhodla zaměřit pouze na NNO poskytující PZ v režimu sociální služby. Mapování vycházelo jednak z analýzy informací, jež o sobě uvádějí na internetu, ve vybraných případech i z telefonického kontaktu, ve snaze ověřit jak a zda vůbec službu PZ uvedené NNO poskytují.

2. Panující nejednotnost v tom, které organizace jsou vlastně poskytovatelem PZ

Problém, kdy není možné jednoznačně stanovit, kterou službu lze považovat za PZ a kterou již nelze, jsem okrajově zmínila v kapitole 3.1. Popsaný fenomén byl ošetřen jednak vymezením stěžejních kritérií (co pro účely výzkumu považuji za službu PZ), jednak filtrováním respondentů na základě kritéria užívání Souhrnné metodiky PZ jako východiska pro podporu poskytovanou klientům (Vitáková, 2005; blíže viz kapitola 5. této práce, Design výzkumu). Uvedená kritéria měla usnadnit výběr NNO kterým bude nabídnuta účast ve výzkumu (jmenný seznam oslovených NNO se nachází v Příloze č. 5 této práce).

3. Problém nejednotného názvosloví (osoby s MP, osoby s DO) v důsledku odmítání znalosti diagnóz klientů

Zde spatřuji jako významnou překážku fakt, že NNO poskytující PZ neznají (a ani se ve většině případů nesnaží zjišťovat) lékařské diagnózy svých klientů. Pokud je diagnóza klienta pracovníkům PZ známá, je to spíše dílem náhody (např. díky posudku o invaliditě, popř. klient přesnou diagnózu zná a trvá na tom, že ji chce pracovníkům sdělit). **Kdo je tedy označován v rámci služby PZ jako člověk s MP či člověk s DO, se v drtivé většině odvíjí pouze od odhadu pracovníků PZ a je výsledkem jakéhosi úzu** (sociální pracovníci se snaží shodnout na tom, jaký typ znevýhodnění, popř. diagnóza u klienta pravděpodobně dominuje). Nezbylo tedy, než se spolehnout na zkušenosti respondentů a jejich schopnost představit si pod názvoslovím konkrétní klienty. Uvádění konkrétních definic v úvodu techniky použité ke sběru dat od respondentů by zmíněný problém pravděpodobně prohloubilo.

4. Zaujatost výzkumníka

Jako možnou překážku vyhodnocuji i mé stávající zaměstnání v NNO poskytující službu PZ (dá se říci, že náležím do zkoumané populace). Pravděpodobně vykazuji vyšší míru zaujatosti oproti výzkumníkovi, který by nebyl prvkem v systému pracovníků PZ. Navíc s některými NNO poskytujícími PZ je má domovská organizace v aktivním kontaktu (stáže, společná školení). Na druhou stranu lze hovořit o „zaujatosti“ jako o benefitu – například při snaze detailně porozumět zkoumané problematice či výrokům respondentů.

5. Neexistence jednotného systému hodnocení služby PZ s klienty

Neexistuje předpis či zákon, který by stanovoval hodnotit službu PZ s klienty pouze za využití konkrétních metod či technik. Bude pravděpodobně nutné vypořádat se s vyšší mírou obecnosti výzkumu. Pokud bych se rozhodla naopak zkoumat vysoce specifické skutečnosti, musela bych akceptovat riziko, že otázky pokládané v rámci výzkumu respondentům by vždy nemusely korespondovat se způsobem hodnocení PZ s klienty užívaným v jejich organizaci.

6. Neznámá velikost zkoumané populace

Jako problematickou se mi jeví i neznámá velikost zkoumané populace. Po vymezení okruhu neziskových organizací, kterým bude účast ve výzkumu nabídnuta (Příloha č. 5 této práce), je celkový počet pracovišť vhodných pro zapojení do výzkumu okolo 50. Na každém pracovišti odhaduji, na základě údajů z webových stránek každé NNO, 1 až 4 aktivní sociální pracovníky PZ. Předběžný odhad činí 50 až 200 jedinců, nicméně jde o odhad s velkým rozpětím. Dalším problémem je nutnost redukce okruhu zkoumaných osob v důsledku dvou kritérií: nelze zahrnovat do výzkumu jedince, kteří nemají žádné zkušenosti s hodnocením PZ a jedince, kterým zcela chybí zkušenosti s požadovanými typy klientů (tzn., nepracují ani s lidmi s MP, ani s lidmi s DO). Je proto třeba počítat spíše s menší velikostí zkoumané populace.

V této kapitole uvedený výčet problémů, na které lze během výzkumu narazit, není konečný. Ty, které jsem v předchozím textu uvedla, považuji za nejpálčivější. Je nutné uvedené problémy zohledňovat jak v jednotlivých fázích výzkumu, tak i při samotné interpretaci jeho výsledků.

5. DESIGN VÝZKUMU

Designem výzkumu se rozumí výzkumný plán, který převádí počáteční ideu do praktické podoby (Mioviský, 2006). Tato kapitola popisuje, jakými metodami jsem se rozhodla uchopit již zformulované výzkumné otázky. Uvádí jednotlivé etapy výzkumu, věnuje se použitým výzkumným technikám a nástrojům, a taktéž způsobům výběru výzkumného souboru. Metody analýzy dat a popis výzkumného souboru jsou součástí kapitoly 7 této práce.

5.1 Volba metody výzkumu a výzkumných technik

Pro zodpovězení výzkumných otázek v této bakalářské diplomové práci jsem se rozhodla zvolit **kvantitativní typ výzkumu v jeho neexperimentální podobě** (Hendl, 2005). Ten jsem doplnila o prvky kvalitativního výzkumného přístupu.

Výzkum jsem realizovala za použití dvou různých technik. První technika – **přípravné rozhovory (polostrukturované nestandardizované interview)** – měla pomoci získat prvotní informace o povaze zkoumaného problému. Úkolem druhé výzkumné techniky – **dotazníku (nestandardizovaný dotazník v elektronické formě)** – byl sběr dat, která následně poslouží jako podklad zejména pro statistickou analýzu.

Výzkum jsem, pro lepší přehlednost při jeho plánování a realizaci, rozčlenila **do následujících etap:**

1. **oslovení vybraných NNO** za účelem zapojení jejich pracovníků do přípravných rozhovorů

2. výběr konkrétních sociálních pracovníků PZ a domluva s nimi ohledně přípravných rozhovorů
3. realizace přípravných rozhovorů
4. zpracování přípravných rozhovorů
5. sestavení a ověřování funkčnosti dotazníku, jeho následná distribuce respondentům
6. sběr dat pomocí dotazníku
7. zpracování, analýza a interpretace dat z dotazníku (viz kapitola 7)

Některé NNO jsem v průběhu celého výzkumu oslovila celkem dvakrát – poprvé za účelem zjistit, zda je možné s některým z jejich zaměstnanců (tj. pracovníkem PZ v přímé podpoře klientů) realizovat přípravný rozhovor; podruhé již za účelem zapojení do 6. etapy výzkumu (sběr dat pomocí dotazníků). Výběrem výzkumného souboru se podrobně zabývám v následující kapitole. Následuje popis obou výzkumných nástrojů.

5.1.1 Přípravné rozhovory

Přípravné rozhovory lze v metodologické terminologii charakterizovat jako **polostrukturované nestandardizované interview**. V polostrukturovaném interview má výzkumník „*předem připravený seznam otázek. Způsob, forma odpovědí na tyto otázky zůstává nadále víceméně volná*“ (Ferjenčík, 2000, s. 175). Uvedená technika se mi jevila jako vhodná pro účel provedení prvotní sondy do problematiky. Při sestavování seznamu otázek a tematických okruhů pro přípravné

rozhovory (Příloha č. 2) jsem vyšla zejména z praktických zkušeností a podnětů od sociálních pracovníků v NNO Rytmus Východní Čechy, o. p. s. V následných přípravných rozhovorech jsem se zaměřila na **aktuální způsoby** hodnocení kvality služby s klienty s MP a klienty s DO jednotlivými respondenty. Dále mě zajímaly jejich **podněty** k hodnocení kvality PZ s uvedenými klienty a taktéž **vlastní zkušenosti respondentů**. Přepisy rozhovorů jsou součástí příloh této práce (Příloha č. 4).

Otázky nebyly během rozhovorů respondentům pokládány totožně; sled otázek a jejich formulace byly uzpůsobovány momentální vzájemné interakci (Disman, 2007), s ohledem na snahu projít všemi výše zmíněnými okruhy. Rozhovory jsem po předchozím souhlasu respondentů zaznamenávala na mobilní telefon – funkce „Záznam zvuku“. Přepisy rozhovorů byly respondentům zaslány e-mailem k autorizaci a případnému doplnění. Nejkratší rozhovor trval okolo 35 minut, nejdelší potom zhruba 65 minut. Odstup mezi prvním a posledním provedeným rozhovorem byl cca jeden kalendářní měsíc. Přípravných rozhovorů bylo provedeno celkem šest (původně bylo osloveno sedm NNO, ale jedna spolupráci odmítla). Rozhovory probíhaly v prostorách domovských organizací, v nichž pracovníci PZ působili – nebylo tedy nutné, aby se respondenti museli kvůli rozhovoru někam přepravovat. U rozhovorů nebyly přítomny třetí osoby, až na jednu výjimku (jednalo se o situaci, kdy do kanceláře na okamžik vešla kolegyně respondenta; záznam rozhovoru byl proto přerušen).

Při zpracování přepisů přípravných rozhovorů pro účely vytvoření dotazníku jsem rámcově vycházela z **principu metody vytváření trsů** (Miovský, 2006). Pasáže rozhovorů byly v textovém editoru podbarvovány a následně v novém dokumentu sesazovány

dohromady podle překryvu v tématu. Jednalo se spíše o využití základních principů zmíněné techniky, nežli o komplexní kvalitativní analýzu textu.

5.1.2 Online dotazník

Dotazník, který v hlavní části výzkumu sbíral data zejména pro statistickou analýzu, byl **nestandardizovaný**. Cílem bylo získat data od co největšího počtu respondentů – sociálních pracovníků v PZ z různých NNO. Formulář dotazníku byl vytvořen především na základě výstupů z přípravných rozhovorů; je Přílohou č. 3 v této práci.

Dotazník obsahuje celkem **čtyři různé okruhy otázek**, které jsou v něm různě rozmístěny. První okruh se zaměřuje na **vyfiltrování** (z hlediska cílů výzkumu nevhodných) **respondentů** (otázky č. 1, 2 a 8), druhý na **získání základních údajů o respondentech**, jako jsou pohlaví, rok narození, délka praxe ve službě PZ, užívané techniky hodnocení v jejich domovské organizaci (otázky č. 3 až 7, dále otázky č. 9, 32 a 33). Třetí okruh se zajímá o **názory respondentů na systém hodnocení služby PZ fungující v jejich organizaci** (otázky č. 10 až 13, č. 15, 18, 20, 21, 22, 23, 30) a čtvrtý o **potřeby a požadavky sociálních pracovníků v PZ, a to ve spojitosti s hodnocením kvality PZ s klienty** (otázky č. 14, 16, 17, 19, 24 až 29 a 31). Dotazník se zaměřuje na tzv. „**komplexní hodnocení kvality služby PZ klientem**“. To jsem definovala jako hodnocení, které probíhá **záměrně, zajímá se o konkrétní aspekty služby a jeho výstupy jsou zaznamenávány a uchovávány**. Samotnému dotazníku předcházely instrukce pro respondenty, aby věděli, na co se mají zaměřit (např. že hodnocením je míněno komplexní

hodnocení služby PZ, že se jedná o hodnocení ve spolupráci pouze s lidmi s MP a s lidmi s DP).

Zaměřím-li se na **typy otázek** použité v dotazníku, jsou jimi:

- **otázky otevřené** – s možností odpovědět libovolným způsobem (tj. doplněním textu do kolonek)
- **otázky uzavřené** – možnost výběru míry souhlasu s výrokem uvedeným v otázce (na škále od 1 do 4, kde 1 znamená „vůbec ne“ a 4 „rozhodně ano“), volba jedné ze dvou možností (ANO/NE), popřípadě volba více možností
- **otázky polouzavřené** – možnost výběru z více variant s možností u varianty odpovědi s názvem „jiné“ odpovědět libovolným způsobem (doplněním textu do kolonky)

Jako **platforma pro zveřejnění dotazníku a následný sběr dat** posloužil server **Survio** (Survio, 2017). Jak je uvedeno výše v textu, dotazník byl nastaven tak, aby sám **filtroval respondenty**. Vyřazoval osoby s nulovou zkušeností s hodnocením služby PZ, dále osoby, které nikdy nepracovaly ani s jednou z požadovaných skupin klientů (lidé s MP a lidé s DO). V rámci dodatečné selekce dat byly vyřazeny i dotazníky od respondentů, kteří uvedli, že při své práci nevycházejí ze Souhrnné metodiky PZ (Vitáková, 2005).

K distribuci dotazníku byla využita e-mailová korespondence s odkazem na stránku dotazníku, se základním popisem výzkumu a dílčími instrukcemi k jeho vyplnění. S některými zástupci organizací poskytujících PZ byl ještě před zasláním e-mailu navázán telefonický kontakt, a to za účelem podpořit motivaci NNO a jejich zaměstnanců participovat na výzkumu.

5.2 Výběr výzkumného souboru

Výběr výzkumného souboru probíhal v různých částech výzkumu odlišným způsobem. Pro přípravné rozhovory byla použit **příležitostný výběru**. Dle Ferjenčíka (2000) je příležitostný výběr přípustný právě jako první sonda do problematiky. V prvním kroku jsem na základě mnou stanoveného **kritéria dopravní dostupnosti** vybrala sedm různých NNO z pěti různých krajů (ve smyslu vyšších územních samosprávních celků) a obvolala jejich vedení s dotazem, zda by mi zprostředkovalo **možnost realizovat přípravný rozhovor s některým ze zaměstnanců** – sociálních pracovníků v PZ. Zdůraznila jsem zejména princip dobrovolnosti (pracovník nesmí mít participaci na výzkumu přikázanou nadřízeným) a nutnost respondentovy zkušenosti s hodnocením kvality služby PZ klienty s MP a klienty s DO. Telefonickou informaci jsem doplnila o písemnou rekapitulaci domluveného a popisem cílů výzkumu. Následně se mi vedoucí pracovníci sedmi NNO ozývali s informací, zda je některý jejich pracovník ochotný se mnou hovořit. Jeden vedoucí, po dohodě s podřízenými, zaslal dokonce seznam několika pracovníků, s tím, že si mohu kohokoliv z nich vybrat. Dalším krokem bylo sjednání setkání již s konkrétními šesti respondenty, kteří se pro přípravné rozhovory nabídli – ve všech šesti případech šlo o ženy. V případě, že byly o výzkumu a jeho účelu informovány pouze zběžně, doplnila jsem informace o přípravném rozhovoru a výzkumu ještě před samotným setkáním.

Výběr osob, které dostaly možnost vyplnit online dotazník, byl realizován formou **účelového výběru** (Topinka, 2013). V prvním kroku jsem prošla webové stránky ČUPZ (ČUPZ, 2017b), Registru poskytovatelů sociálních služeb (MPSV ČR, 2017) a doplnila výsledky vyhledávání o informace z internetových vyhledávačů (Google, Seznam).

Následně jsem kontaktovala vedoucí vybraných NNO, u kterých jsem předpokládala, že poskytují PZ dle následujících kritérií. Uvedené jsem ověřila ještě dotazem na nastavení služby PZ na daných pracovištích NNO.

Kritéria pro zahrnutí NNO do výzkumu byla následující:

- **NNO o sobě hovoří jako o poskytovateli PZ**
- **podpora je poskytována buď lidem s MP, nebo lidem s DO, popřípadě oběma cílovým skupinám**
- **cílem poskytované podpory není pouze nalezení práce, ale i rozvoj dovedností klienta, které vedou k jeho vyšší samostatnosti v oblastech spojených s pracovním životem**
- **podpora klientů je možná i po získání pracovního místa (např. formou pracovní asistence)**
- **kritérium, že služba PZ operuje pouze s místy na otevřeném trhu práce, bylo zmírněno – musí platit, že služba PZ sice primárně pracuje s volnými místy na otevřeném trhu (tj. pracoviště, kde většina pracovníků zaměstnavatele není znevýhodněna a nepotřebuje zvláštní pomoc; někdy také pracoviště, kde je po předchozím přepočtu zaměstnáno do 50 procent osob s postižením/ znevýhodněním; ČUPZ, 2017c), ale zároveň je přípustné, že (pokud neexistuje jiná možnost nebo pokud jde o výslovné přání klienta) pracovníci umisťují klienty i na chráněný trh práce (tj. pracoviště, kde je po předchozím přepočtu zaměstnáno 50 procent a více procent pracovníků s postižením/znevýhodněním – tzv. OZP nebo OZZ; ČUPZ, 2017c).**

Dodatečně bylo uplatněno i kritérium, kdy respondent potvrzuje, že při své práci s klienty vychází ze Souhrnné metodiky PZ (Vitáková, 2005). Kombinace všech uvedených kritérií **měla zaručit, že do výzkumu budou** zapojeni sociální pracovníci pouze těch **NNO, které poskytují službu PZ** (zcela anebo alespoň z valné části) **v její standardizované formě** (Vitáková, 2005). Seznam oslovených organizací, jejichž pracovníkům v přímé podpoře byla nabídnuta účast na výzkumu, je součástí příloh této práce (Příloha č. 5). K samotným respondentům se informace o možnosti účasti ve výzkumu formou vyplnění dotazníku dostala buď na poradě zaměstnanců, nebo **e-mailem** (přeposláním zprávy od vedoucího pracovníka, s nímž jsem předtím komunikovala já; popřípadě doručením zprávy zaslané z mé vlastní e-mailové adresy). Volba strategie oslovení respondentů přes jejich nadřízené vyplývala mimo jiné i ze snahy zvýšit návratnost dotazníků. Vycházela jsem z předpokladu, že respondenti informaci, která se k nim dostane prostřednictvím vedoucího pracovníka, budou věnovat více pozornosti, než kdyby jim dorazila jako nevyžádaný e-mail. Do výběru respondentů v důsledku této strategie oslovování tak zasáhli i vedoucí pracovníci organizací. Zmíněná selekce se projevila při analýze získaných dat – dotazník nevyfiltroval žádného respondenta, který by udával, že s hodnocením služby PZ nebo s cílovou skupinou zkušenost nemá. Topinka (2013, s. 53) udává, že **účelový výběr se „používá spíše u menších výběrů čítající desítky jednotek“**. Poukazuje zejména na nemožnost vztáhnout závěry výzkumu na celou populaci (výzkum není dostatečně reprezentativní).

Nyní přejdu k formulaci cílů výzkumu a pracovních hypotéz.

6. CÍLE VÝZKUMU A HYPOTÉZY

Poté, co jsem popsala, jakými výzkumnými metodami, technikami a nástroji jsem se rozhodla uchopit výzkumný problém, se v této kapitole věnuji rekapitulaci cílů bakalářské diplomové práce a výzkumných otázek, od nichž přecházím k samotným cílům výzkumu a pracovním hypotézám.

6.1 Cíle bakalářské diplomové práce

V úvodu bakalářské diplomové práce byly stanoveny následující cíle:

- 1. Popsat, jak se sociální pracovníci v podporovaném zaměstnávání vyjadřují k používanému způsobu hodnocení kvality služby s klientem.**
- 2. Srovnat požadavky uvedených pracovníků na hodnocení, a to i s ohledem na jejich potřeby.**
- 3. Na základě zjištěných podnětů následně vypracovat jako oporu Metodiku hodnocení kvality podporovaného zaměstnávání ve spolupráci s klienty s mentálním postižením a s klienty s duševním onemocněním.**

První a druhý cíl práce propojují s výzkumnými otázkami, abych na jejich základě zformulovala cíle výzkumu a pracovní hypotézy.

6.2 Cíle výzkumu a pracovní hypotézy

Cíle výzkumu, výzkumné otázky a jejich rozpracování do hypotéz jsou následující:

1. cíl: Popsat, jak se sociální pracovníci v podporovaném zaměstnávání vyjadřují k používanému způsobu hodnocení kvality služby s klientem.

- **výzkumná otázka 1: Do jaké míry podle sociálních pracovníků v PZ fungují jimi používané způsoby hodnocení kvality této služby s klienty s MP a s klienty s DO?**

Pracovní hypotéza 1: Množství odpovědí respondentů, které vyjadřují souhlas s předkládanými výroky (tj. používaný způsob hodnocení je z jejich pohledu funkční) je srovnatelné s množstvím odpovědí, které vyjadřují nesouhlas s předkládanými výroky (tj. používaný způsob hodnocení je z jejich pohledu nefunkční).

2. cíl: Srovnat požadavky sociálních pracovníků na hodnocení, a to i s ohledem na jejich potřeby.

- **výzkumná otázka 2: Jaké by měly být podle sociálních pracovníků PZ okolnosti hodnocení?**

Pracovní hypotéza 2: Odpovědi respondentů v otázkách týkajících se okolností hodnocení služby jsou rovnoměrně rozloženy v jednotlivých kategoriích (tj. neexistují preference některé z variant odpovědí). Není tedy možné hovořit o takzvaném „optimálním hodnocení“.

Uvedené hypotézy byly ověřovány analýzou dat sesbíraných v rámci online dotazníku. O zpracování dat a výsledcích analýzy pojednává následující kapitola.

7. ZPRACOVÁNÍ, ANALÝZA DAT A JEJICH VÝSLEDKY

Kapitola se věnuje nejprve použitým metodám zpracování a analýzy dat, aby následně čtenáře seznámila s charakteristikami výzkumného souboru. Hlavní částí kapitoly je potom přehled a interpretace získaných dat.

7.1 Metody zpracování a analýzy dat

Základem pro zodpovězení výzkumných otázek se stala analýza dat sesbíraných v rámci online dotazníku. Systém **Survio** (Survio, 2017) po ukončení fáze sběru dat, která trvala celkem 3 týdny, automaticky vygeneroval tabulku se všemi odpověďmi. Data z tabulky byla následně dále zpracována. Pokud to umožňovala, byla transkribována do **datové matice** (proměnným byly přiřazeny zkratky a jednotlivým variantám znaků číselné symboly, Topinka, 2013). K analýze a vizualizaci dat jsem využila počítačové programy STATISTICA 13.3 a MS Excel. Ze statistických metod byly použity následující: **výpočet středních hodnot (modus, medián), výpočet četností odpovědí, Znaménkový test, Test chí kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce** (Kábrt, 2017).

Ověření pracovní hypotézy 1 „*Množství odpovědí respondentů, které vyjadřují souhlas s předkládanými výroky (tj. používaný způsob hodnocení je z jejich pohledu funkční) je srovnatelné s množstvím odpovědí, které vyjadřují nesouhlas s předkládanými výroky (tj. používaný způsob hodnocení je z jejich pohledu nefunkční)*“ – proběhlo tak, že u odpovědí na otázky v dotazníku č. 10, 21, 22, 23 a 30 (tj. otázky s možností volby na škále od 1 do 4) byly vypočítány četnosti jednotlivých variant odpovědí u každé z otázek

a následně střední hodnota v podobě modu. U otázek č. 11, 12, 13, 15, 18 a 20 (otázky s možností odpovědi ANO/NE) byla u každé otázky vypočítána četnosti obou variant odpovědí a následně proběhl Znaménkový test. Nad uvedený rámec byly ověřovány také vlivy věku, délky praxe a kumulace pracovních pozic na četnost odpovědí za pomoci Testu chí kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce.

Ověření pracovní hypotézy 2 *„Odpovědi respondentů v otázkách týkajících se okolností hodnocení služby jsou rovnoměrně rozloženy v jednotlivých kategoriích (tj. neexistují preference některé z variant odpovědí). Není tedy možné hovořit o takzvaném „optimálním hodnocení“* proběhlo výpočtem četnosti odpovědí u jednotlivých otázek, aby byla data následně interpretována společně s pokusem definovat tzv. „optimální hodnocení“. Zde je již patrný částečný odklon od kvantitativní metodologie. Pracovní hypotéza 2 se vztahuje k odpovědím na otázky s čísly 14, 16, 17, 19, 24, 25, 26, 27. S „optimálním hodnocením“ souvisí i otázky **dotazující se přímo na potřeby respondentů** (otázka číslo 28 - požadavek metodické podpory při hodnocení, otázka č. 29 - preferovaný typ výstupů z hodnocení). Jelikož je lze úspěšně zapracovat do zmíněného konceptu „optimálního hodnocení“, byly přidruženy k této hypotéze. Otázka č. 31, která byla téměř v závěru dotazníku, má spíše doplňující charakter a nelze ji přidružit ani k jedné výzkumné otázce (jedná se o volné vyjádření klientů). Odpovědi sesbírané v otázce 31 krátce zmiňuji v závěru kapitoly 7.

7.2 Popis výzkumného souboru

Celkem bylo sejmuto **36 dotazníků** a provedeno **6 přípravných rozhovorů**. Do analýzy dat bylo zahrnuto **30 dotazníků** (došlo k vytřížení 6 dotazníků) a **všech 6 rozhovorů** (přestože jeden rozhovor je z důvodů selhání záznamové techniky neúplný). Co se týče návratnosti dotazníků, je k dispozici statistika systému Survio (Survio, 2017). Udává, že z 60 návštěvníků stránky jich vyplnilo dotazník 36, což je nadpoloviční většina (převáděno na procenta 60%). Nelze ovšem vyloučit, že se některý respondent na stránku vrátil opakovaně a byl pokaždé znovu započítán. Jelikož je velikost zkoumané populace neznámá (základní odhad činí mezi 50 až 200 jedinci, viz kapitola 4.2), nelze spolehlivě říci, jak velká část populace byla do výzkumu zapojena.

Nyní již k charakteristikám výzkumného souboru. Z pohledu četnosti pohlaví byl výzkumný soubor značně nevyvážený. Do výzkumu bylo zahrnuto 28 žen a pouze 2 muži (před vyřazením šesti respondentů dat čítal soubor 33 žena 3 muže). Rozdělení respondentů do kategorií na základě ročníku narození ukazuje Tabulka 1:

1960 – 1969	6
1970 – 1979	6
1980 – 1989	12
1990 – 1999	6
celkový počet odpovědí	30

Tabulka 1: Rozdělení výzkumného vzorku do kategorií na základě ročníku narození

Vidíme, že nejhojněji jsou ve vzorku zastoupeny osoby narozené mezi lety 1980 až 1989, tj. ve věku od 28 do 37 let. V ostatních věkových kategoriích jsou respondenti rozloženi rovnoměrně. Ročník narození nejstaršího respondenta byl 1963, nejmladší respondent se narodil v roce 1992. Respondenti byli dále dotazováni na celkovou délku praxe

na pozici sociálního pracovníka v PZ (Tabulka 2). Do délky praxe měla být původně započítávána i zkušenost ve službě PZ na jiné pozici (otázky č. 4 a č. 5 v dotazníku; Příloha č. 3). Jelikož při analýze dat nebylo u všech respondentů možné spolehlivě určit celkovou délku obou zkušeností, bylo od tohoto záměru nakonec upuštěno.

méně než 1 rok	4
od 1 roku – do 3 let (včetně)	12
nad 3 roky – do 5 let (včetně)	6
nad 5 let – do 7 let (včetně)	1
nad 7 let – do 9 let (včetně)	3
nad 9 let – do 11 let (včetně)	0
nad 11 let – do 13 let (včetně)	2
nad 13 let – do 15 let (včetně)	2
nad 15 let – do 17 let (včetně)	0
nad 17 let – do 19 let (včetně)	0
nad 19 let	0
celkový počet odpovědí	30

Tabulka 2: Rozdělení výzkumného vzorku do kategorií na základě délky praxe na pozici pracovníka PZ v přímé podpoře klientů

Třetí, pro statistické zpracování významnou charakteristikou je kumulace pracovních pozic/funkcí u respondentů. Zde se soubor respondentů dělil do dvou skupin: 18 udávalo ještě další funkci či pozici, kterou v NNO zastává, 12 sdělovalo, že zastávají pouze roli sociálního pracovníka v PZ (Tabulka 3). Respondenti, u nichž se funkce kumulují, byli vyzváni, aby popsali, jakou další roli v organizaci zastávají (Tabulka 4).

zastává ještě další pozici/funkci v organizaci	18
nezastává další pozici/funkci v organizaci	12
celkový počet odpovědí	30

Tabulka 3: Další pozice nebo funkce respondentů v jejich domovské organizaci

ředitel	5
zástupce ředitele	3
vedoucí/koordinátor služby	6
vedoucí/koordinátor pracoviště	2
metodik	3
jiná	3
celkový počet	22

Tabulka 4: Bližší specifikace další pozice nebo funkce respondentů v jejich domovské organizaci

Respondenti měli taktéž uvádět, s jakou skupinou/skupinami klientů pracují (Tabulka 5). Patrná je převaha osob, které pracují s oběma typy klientů. Osob, které mají zkušenost pouze s jedním typem klientů, je zanedbatelné množství (3 osoby pracují pouze s lidmi s MP, 1 pouze s lidmi s DO). Je zde také patrná selekce respondentů již před vyplněním dotazníku (dotazník nevyplnila žádná osoba, která by neměla zkušenost ani s jedním typem klientů).

pracuje s lidmi s MP	3
pracuje s lidmi s DO	1
pracuje s lidmi s MP i s lidmi s DO	26
nepracuje ani s lidmi s MP ani s lidmi s DO	0
celkový počet odpovědí	30

Tabulka 5: Kritérium práce s cílovou skupinou

Odpovědi na otázku, jaké techniky pro hodnocení PZ s klientem respondenti používají, přinesly následující zjištění: **pouze jednu techniku** při hodnocení **používá 9 respondentů**, **dvě a více technik používá 21 respondentů**. Nejfrekventovanějšími technikami jsou **ústní forma** a **písemná forma hodnocení**, často ve vzájemné kombinaci. Oproti tomu **výtvarné techniky využívá při hodnocení pouze zlomek** dotázaných. Další zjištěné charakteristiky výzkumného souboru nelze použít pro statistickou analýzu dat, popřípadě je jejich výpovědní hodnota zanedbatelná.

7.3 Analýza a interpretace získaných dat

7.3.1 Ověření pracovní hypotézy 1

Na úvod kapitoly zopakují pracovní hypotézu 1: *„Množství odpovědí respondentů, které vyjadřují souhlas s předkládanými výroky (tj. používaný způsob hodnocení je z jejich pohledu funkční) je srovnatelné s množstvím odpovědí, které vyjadřují nesouhlas s předkládanými výroky (tj. používaný způsob hodnocení je z jejich pohledu nefunkční).“* Hypotéza byla ověřována následujícím způsobem:

Respondenti měli v otázkách týkajících se aktuálního systému hodnocení vyjadřovat buď míru souhlasu s **kladně formulovanými** výroky (formou výběru hodnoty na škále: 1 = vůbec ne, 2 = spíše ne, 3 = spíše ano, 4 = rozhodně ano) nebo prostý **souhlas** či **nesouhlas s výroky** (ANO, NE). **Výroky reprezentovaly takový systém hodnocení, který je funkční, a vztahovaly se k respondenty používanému systému hodnocení** (např. „Výstupy z hodnocení mi přinášejí podněty pro můj profesní rozvoj.“) Pokud s výroky respondenti souhlasili, vyhodnocovali daný aspekt jako funkční. Pokud

ne, poukazovali tím na nefunkčnost určitého aspektu. Četnosti odpovědí na jednotlivé otázky jsou shrnuty v Tabulkách 6 a 7:

	vůbec ne (1)	spíše ne (2)	spíše ano (3)	rozhodně ano (4)	celkem odpovědí
ot. 10	0	6	13	11	30
ot. 21	1	5	15	9	30
ot. 22	0	4	10	16	30
ot. 23	2	5	10	13	30
ot. 30	1	3	18	8	30
celk. četn.	4	23	66	57	

Tabulka 6: Četnosti odpovědí u otázek se škálami

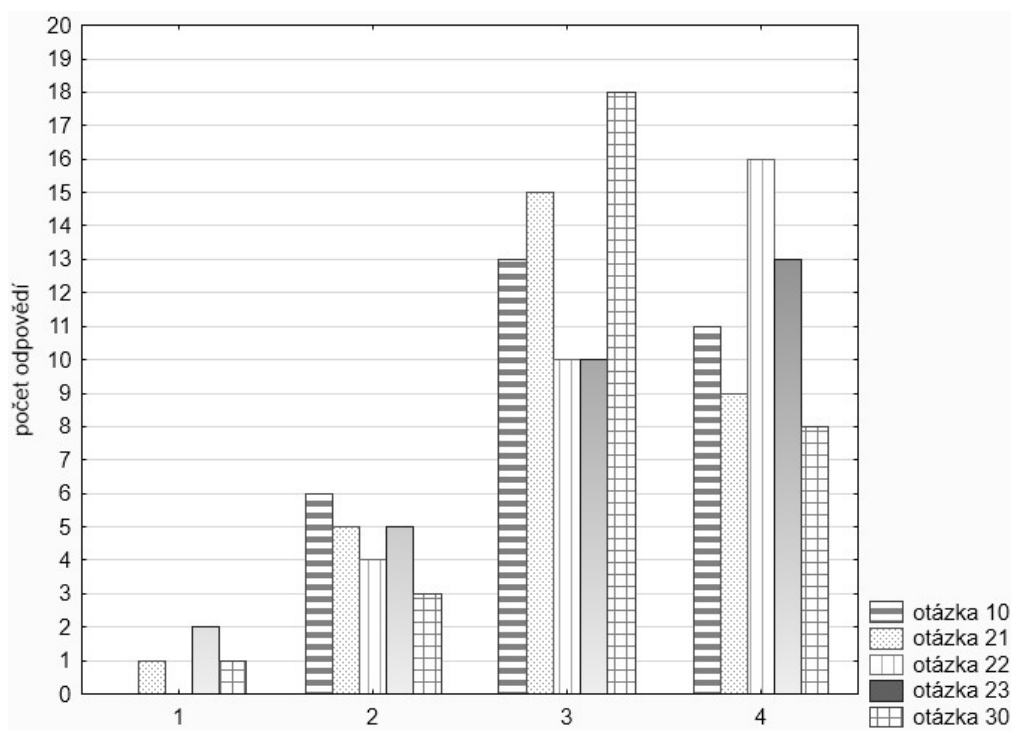
	ANO	NE	nemohu posoudit	celkem odpovědí
otázka 11	24	5	1	30
otázka 12	27	1	2	30
otázka 13	30	0	x	30
otázka 15	29	1	x	30
otázka 18	29	1	x	30
otázka 20	28	2	x	30
celk.četn.	167	10	3	

Tabulka 7: Četnosti odpovědí u otázek ANO/NE

U dat z otázek, kde respondenti vyjadřovali **míru souhlasu na škále**, je po jejich zpracování za pomoci deskriptivní statistiky (u každé otázky výpočet modu a jeho četnosti, Tabulka 8) a jejich vizualizaci v grafu (Graf 1) **patrná výrazná tendence dotazovaných vyjadřovat převážný („hodnota“ 3 – spíše ano) nebo dokonce rozhodný („hodnota“ 4 – rozhodně ano) souhlas s výroky.**

	medián	modus	frekvence výskytu modu	minimální naměřená hodnota	maximální naměřená hodnota
otázka 10	3	3	13	2	4
otázka 21	3	3	15	1	4
otázka 22	4	4	16	2	4
otázka 23	3	4	13	1	4
otázka 30	3	3	18	1	4
otázky souhrnně	3	3	66	1	4

Tabulka 8: Deskriptivní statistika u otázek s odpověďmi na škále



Graf 1: Vizualizace dat u otázek s odpověďmi na škále

U otázek s možností volby odpovědi ANO/NE si vystačíme s analýzou dat na základě tabulky četností (Tabulka 7) za pomoci znaménkového testu (Tabulka 9). Výsledku testu (na hladině významnosti $\alpha=0,05$) **prokazují statisticky významnou tendenci respondentů vyjadřovat souhlas s předkládanými výroky:**

Pair of Variables	Sign Test (Spreadsheet1) Marked tests are significant at $p < ,05000$			
	No. of Non-ties	Percent $v < V$	Z	p-value
Var1 & Var2	6	0,00	2,041241	0,041227

Tabulka 9: Znaménkový test u otázek s odpověďmi ANO/NE

Výstupy byly pro závěrečný přehled shrnuty do Tabulky 10:

	nejvíce četná odpověď	frekvence výskytu	celkem posuzovaných odpovědí
(10) „Problematice hodnocení služby s klientem je u nás na pracovišti věnovaná dostatečná pozornost.“	"spíše ano" (3)	13	30
(21) „Domnívám se, že u nás na pracovišti dostatečně využíváme potenciál, který hodnocení ve spolupráci s klienty nabízí.“	"spíše ano" (3)	15	30
(22) „Výstupy z hodnocení služby mi přinášejí podněty pro mou další spolupráci s konkrétními klienty.“	"rozhodně ano" (4)	16	30
(23) „Výstupy z hodnocení služby mi přinášejí podněty pro můj profesní rozvoj.“	"rozhodně ano" (4)	13	30
(30) „Náš aktuální systém hodnocení služby s klienty mi vyhovuje.“	"spíše ano" (3)	18	30
(11) „Techniku(y), pomocí kterých získáváme informace od klientů s mentálním postižením v rámci našeho hodnocení, považuji za odpovídající dovednostem klientů.“	"ANO"	24	29
(12) „Techniku(y), pomocí kterých získáváme informace od klientů s duševním onemocněním v rámci našeho hodnocení, považuji za odpovídající dovednostem klientů.“	"ANO"	27	29
(13) „Prostředí, ve kterém probíhá sběr informací od klientů v rámci hodnocení, považuji za vhodně zvolené.“	"ANO"	30	30
(15) „Časový prostor, který klientům obvykle dáváme v naší organizaci na zhodnocení služby, je z mého pohledu vyhovující.“	"ANO"	29	30
(18) „Frekvenci komplexního hodnocení služby považuji za dobře nastavenou.“	"ANO"	29	30
(20) „Dostanu se k výstupům z hodnocení služby v takovém rozsahu, v jakém to potřebuji pro mou další práci.“	"ANO"	28	30

Tabulka 10: Shrnutí výsledků analýzy dat týkající se hypotézy 1

Na základě statistické i vizuální analýzy dat je evidentní, že respondenti mají tendenci se vyjadřovat k fungování způsobu hodnocení každé jednotlivé otázky i v celkovém souhrnu **převážně kladně**. Byla tedy **vyvrácena Pracovní hypotéza 1**, že množství odpovědí respondentů, které vyjadřují souhlas s předkládanými výroky (tj. potvrzují funkčnost používaného způsobu hodnocení) je srovnatelné s množstvím odpovědí, které vyjadřují nesouhlas s předkládanými výroky (tj. popírají funkčnost používaného způsobu hodnocení).

Provedla jsem jako doplněk statistické ověření různých vlivů na odpovědi (uvedenými vlivy jsou věk, délka praxe a kumulace pracovních pozic), **respektive na četnost výskytu odpovědí rovnajících se hodnotě modu** (otázky se škálou) **a na četnost výskytu kladných odpovědí** (otázky ANO/NE). Použita byla metoda **Test chí kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce** (pozorované a očekávané četnosti a z nich vypočítané testové kritérium G – Obrázek 1). Analýzy všech tří proměnných (věk, délka analýzy ukázaly, že **mezi odpověďmi respondentů napříč kategoriemi** (ať už věkovými, dle délky praxe nebo dle kumulace/absence funkcí) **nejsou statisticky významné rozdíly**. **Tedy že respondenti odpovídají víceméně stejně, ať už náleží k jakékoliv věkové kategorii, ať mají jakoukoliv délku praxe na pozici sociálního pracovníka v PZ a ať už zastávají nebo naopak nezastávají nějakou další funkci v organizaci**. Jelikož toto zjištění nepovažuji za zásadní pro závěry výzkumu, prezentaci výsledků analýz dat ve formě tabulek neuvádím. Problémem je i **velmi nízká výpovědní hodnota uvedeného zjištění**, protože u chí kvadrát testu se doporučuje, aby minimálně 80% očekávaných četností bylo větší, než je hodnota 5.

Vzhledem k velikosti vzorku toto kritérium téměř ve všech případech nelze splnit.

testové kritérium:

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Obrázek 1: Testové kritérium G

7.3.2 Ověření pracovní hypotézy 2

Pracovní hypotéza 2 říká, že „Odpovědi respondentů v otázkách týkajících se okolností hodnocení služby jsou rovnoměrně rozloženy v jednotlivých kategoriích (tj. neexistují preference některé z variant odpovědí). Není tedy možné hovořit o takzvaném „optimálním hodnocení.“

S hypotézou se pojí otázky v dotazníku s čísly 14, 16, 17, 19, 24, 25, 26, 27, 28 a 29. Okolnostmi hodnocení zde rozumím podmínky, za nichž hodnocení probíhá, viz kapitola 2.4 této práce.

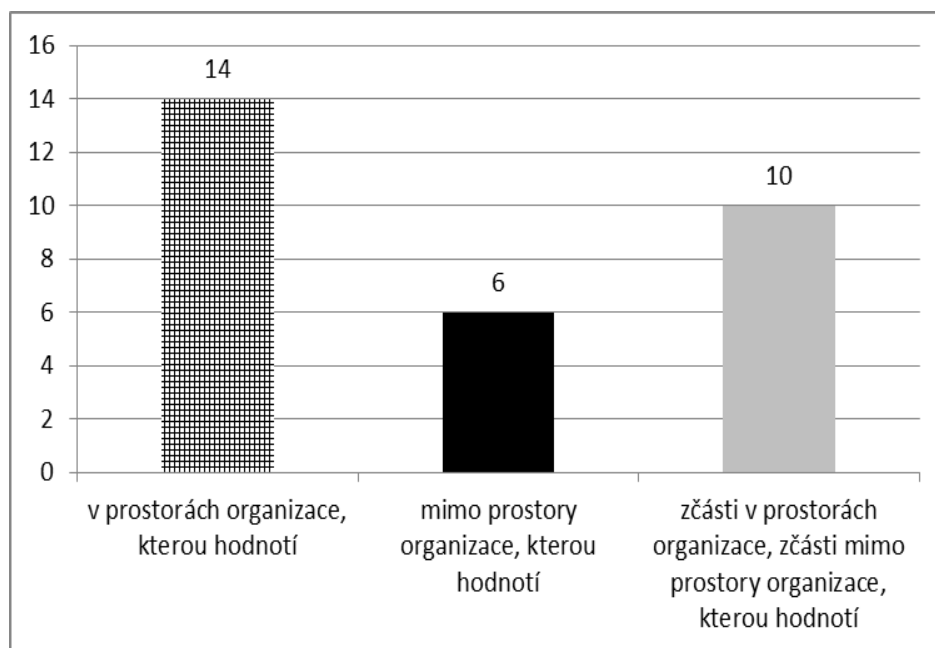
U otázek měli respondenti za úkol vybrat buď některou z nabízených variant (někdy bylo umožněno více voleb zároveň), nebo vyjádřit souhlas či nesouhlas s výrokem (ANO/NE). Vybrané otázky nabízely i možnost uvést odpověď „Jiné“ s nutností dále odpověď konkretizovat. Respondenti byli dotazováni na **prostředí, v němž hodnocení probíhá** (otázka 14), **časový prostor, který by měl klient dostat pro hodnocení služby** (otázky 16 a 17), **frekvenci komplexního hodnocení služby** (otázka 19), **kritéria volby techniky hodnocení** (otázky 24 a 25), **osobu, která by měla klienta hodnocením ideálně provázet** (otázky 26 a 27). Jak jsem uvedla, do ověřování platnosti

hypotézy lze zapracovat i otázky 28 (pracovníkem **preferovaný typ výstupů z hodnocení**) a 29 (pracovníkem **deklarovaná potřeba metodické podpory**). Zde se tedy zohledňují potřeby pracovníků na systém hodnocení kvality PZ s klienty s MP a s klienty s DO.

V důsledku jevu, který bych nazvala „rozdrobením“ respondentů do velkého množství skupin odpovědí o velmi nízkých četnostech, považuji jinou matematickou analýzu, než je výpočet četností, za nevhodnou, protože výsledky by neměly dostatečnou výpovědní hodnotu.

Prostředí pro hodnocení

Respondenti se vyjadřovali k optimálnímu prostředí pro hodnocení tak, že volili mezi třemi základními variantami (Graf 2):



Graf 2: Histogram četnosti odpovědí na otázku „Prosím uveďte, v jakém prostředí by podle Vás klient měl službu ideálně hodnotit.“

Respondenti na prvním místě preferují prostory samotné hodnocené organizace, na druhém místě potom kombinaci prostředí v organizaci a mimo ní. Jako nejméně četná varianta bylo vybíráno hodnocení mimo prostory organizace.

Časová dotace pro hodnocení

Respondenti navrhovali délku hodnotícího setkání **u každého typu klienta zvlášť** (otázka 16 – klienti s MP, otázka 17 – klienti s DO). Kromě zjištění časového rozmezí vznikla i možnost zjistit, zda respondenti v této oblasti nějak **diferencují mezi uvedenými typy klientů**. Data byla pro lepší vizualizaci shrnuta do jednotné tabulky (Tabulka 11):

Otázky 16 a 17: Prosím uveďte, jaký časový prostor by měli podle Vás klienti dostat na hodnocení.		
	klienti s MP	klienti s DO
do 30 minut včetně	5	4
31 minut – 60 minut	9	13
61 minut – 90 minut	5	2
91 minut – 120 minut	1	0
nad 120 minut	1	1
dle individuální potřeby	5	5
měli by mít možnost vzít si hodnocení domů	3	2
nepracuji s touto cílovou skupinou	1	3
celkem	30	30

Tabulka 11: Časový prostor pro hodnocení – klienti s MP a klienti s DO

Z Tabulky 11 lze vysledovat, že **nejčastěji preferovaná časová dotace pro hodnocení je shodná u obou typů klientů – jedná se o rozmezí 31 – 60 minut**. Další odpovědi s (vzhledem k velikosti výzkumného vzorku) výraznější četností jsou odpovědi „*do 30 minut včetně*“ (oba typy klientů), „*61 – 90 minut*“ (klienti s MP) a rovněž v kategorii, která klade důraz na **individualitu potřeb klienta**.

Frekvence hodnocení služby

Otázka cílená na minimální frekvenci, s jakou by se komplexní hodnocení služby mělo opakovat (otázka 19), dávala respondentům možnost zcela volně se vyjádřit. Odpovědi byly seskupeny do kategorií dle četnosti. Tyto kategorie však nemají charakter časového rozpětí, nýbrž konkrétního údaje. Taktéž intervaly mezi nimi jsou různě velké. Četnosti odpovědí v jednotlivých kategoriích zachycuje tabulka (Tabulka 12):

Otázka 19: Komplexní hodnocení služby s klientem by mělo ideálně probíhat minimálně jedenkrát za...	
3 měsíce	7
6 měsíců	5
1 rok (k tomu i jindy, např. na konci služby)	12
Jiné	5
nezodpovězeno	1
celkem	30

Tabulka 12: Optimální frekvence komplexního hodnocení služby

Opomeneme-li nesourodost jednotlivých kategorií, tak nejčastěji zmiňované minimální časové rozpětí, během něhož by respondenti navrhovali službu s klientem komplexně hodnotit, **je jedenkrát za rok.**

Kritéria volby techniky hodnocení

Respondenti dostali možnost se vyjadřovat také k volbě techniky hodnocení ve dvou otázkách. Nejprve (otázka 24) měli vyjadřovat souhlas nebo nesouhlas s výběrem techniky podle toho, která část PZ se hodnotí. Následně (otázka 25) byli vyzváni, aby vyjádřili souhlas nebo nesouhlas se sjednocením techniky hodnocení u všech klientů organizace. Blíže viz Tabulka 13:

	ANO	NE	celkem
Otázka 24: Různé oblasti PZ (např. individuální poradenství, pracovní asistence, práce ve skupině) by měly být hodnoceny za použití jednotné techniky.	9	21	30
Otázka 25: Technika hodnocení služby by měla být pro všechny klienty jednotná, tj. nezávislá na typu klienta.	20	10	30

Tabulka 13: Kritéria volby techniky hodnocení

Respondenti byli v četnosti odpovědí na obě otázky rozdělení zhruba v poměru 2:1. U volby techniky dle hodnocené oblasti PZ téměř u dvou třetin respondentů **převažoval nesouhlas s výrokem „Různé oblasti PZ by měly být hodnoceny za použití jednotné techniky.“** U otázky cílené na typ klienta byla zaznamenána přesně u dvou třetin dotázaných odpověď „ANO“ a **technika hodnocení by tak podle nich měla být nezávislá na typu klienta.**

Průvodce hodnocením

Otázky 26 a 27 požadují po respondentech, aby vybrali vhodnou personální podporu klientů s MP a klientů DO v procesu hodnocení služby. Jelikož u těchto otázek byl možný výběr více odpovědí zároveň doplnění o možnost upřesnit jednu z kategorií („někdo jiný“), bylo množství nasbíraných dat poměrně objemné. Ve výsledku bylo možné je uspořádat do kategorií, jak ukazuje Tabulka 14:

Otázky 26 a 27: Klienta by podle mého názoru měl hodnocením provázet (možnost volby více variant):		klienti s MP	klienti s DO	celkem
klíčový pracovník klienta		15	13	28
nikdo		2	2	4
někdo jiný (kdo):	jiný pracovník organizace, vedoucí, metodik	12	10	22
	blízká osoba, osoba, které klient důvěřuje	6	4	10
	rodič nebo rodina	3	2	5
	opatrovník	4	3	7
	přátelé	1	1	2
	koho bude klient chtít	1	2	3
	nezávislý externí pracovník	1	1	2
	přirozená podpora klienta	1	1	2
nemohu posoudit, nepracuji s tímto typem klientů		1	3	4

Tabulka 14: Průvodce klienta hodnocením služby

Z Tabulky 14 je patrná tendence **ponechat hodnocení kvality služby v kompetenci „profesionálů“**. Respondenti volili jako průvodce klíčového pracovníka, v těsném závěsu potom jiného pracovníka téže

organizace, vedoucího služby nebo metodika služby. Další poměrně výrazně početnou kategorií (vzhledem k objemu dat) se stala varianta „blízká osoba, osoba, které klient důvěřuje“. Rozdíly mezi návrhy průvodců hodnocením u klientů s MP a klientů s DO se z četností odpovědí zdají být nevýznamnými.

Otázky týkající se potřeb a preferencí respondentů

Otázky 28 a 29 se týkaly preferencí respondentů v oblasti výstupů z hodnocení a metodické podpory při hodnocení služby PZ. V otázce 28 (preferenze typu výstupů z hodnocení) byla zaznamenána **převládající poptávka po kombinaci výstupů nekvantifikovatelné povahy** (jako jsou volné vyjádření názorů klienta, kresby apod.) **s daty kvantifikovatelnými** (např. známkování, hodnocení na škále apod.). Otázka týkající se deklarované **potřeby metodické podpory** přinesla zjištění, že nadpoloviční většina dotázaných (18 respondentů z 30) o metodickou podporu zájem nemá. Zajímavé je, že velký počet těch, kteří metodickou podporu nevidí jako potřebnou (11 respondentů), se etabloval ze skupiny dotázaných, která má zkušenost na pozici sociálního pracovníka v PZ v délce 1 až 3 let.

Doporučení a potřeby sociálních pracovníků týkající se způsobů hodnocení služby PZ s klienty se shodují - v některých oblastech ve větší míře, v jiných oblastech v menší míře. Můžeme ale definovat základní kritéria, která by hodnocení služby mělo splňovat, tzv. „**optimální hodnocení**“:

- hodnocení probíhá v zázemí organizace, která je hodnocena, popřípadě i částečně mimo ni
- hodnotící setkání trvá 31 – 60 minut, a to s klienty s MP i s klienty s DO
- minimální časové rozpětí, během něhož by se služba měla komplexně zhodnotit, je 1x za rok
- různé oblasti PZ (individuální konzultace, job kluby, pracovní asistence) by měl klient hodnotit za použití rozličných technik
- technika hodnocení v dané oblasti PZ (např. hodnocení individuálních schůzek) by ale měla být pro všechny klienty stejná
- průvodcem klienta hodnocením by měl být „profesionál“ (klíčový pracovník, jiný pracovník téže organizace)
- výstupy z hodnocení by měly svým charakterem být kombinované (kvalitativního i kvantitativního rázu)
- metodická podpora při hodnocení není vnímána jako bezpodmínečně nutná

Možností definovat „optimálně nastavené hodnocení“ je **vyvrácena pracovní hypotéza 2**, která předpokládá rovnoměrné rozdělení odpovědí respondentů u každé z otázek.

Nyní ještě zmíním data kvalitativní povahy nasbíraná v otázce č. 31 „*Co byste na hodnocení služby s klienty na Vašem pracovišti coby pracovník PZ změnil/a?*“, která měla pouze doplňující charakter. Respondenti se v téměř všech případech vztahovali k **dotazníkové metodě**. Vyjádřilo se pouhých 12 respondentů, z toho jen 8 navrhovalo nějakou změnu používaného způsobu hodnocení. Respondenti navrhovali následující změny:

- **zvýšení množství hodnotících technik, včetně kreativnějších forem hodnocení**
- **úpravu informačního systému určeného pro záznam hodnocení**
- **úpravu stávajících metod hodnocení, konkrétně**
 - **vhodněji volit otázky v dotaznících** (pracovníci aktuálně vnímají vysokou obecnost otázek a tím pádem i jejich špatnou uchopitelnost pro klienty), část dotazníku ve formě hodnotících škál
 - **zaručit snazší vyplňování dotazníku**

Uvedené podněty a dílčí doporučení shrnuje mnou vypracovaná metodika (Příloha č.1).

SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A DISKUSE

Cíli výzkumu realizovaného a následně popsaného v této bakalářské diplomové práci bylo **popsat, jak se sociální pracovníci v podporovaném zaměstnávání vyjadřují k používanému způsobu hodnocení kvality služby s klientem a srovnat požadavky sociálních pracovníků na hodnocení, a to i s ohledem na jejich potřeby.** Prvním krokem ke zjištění, zda se uvedené podařilo splnit, je zodpovězení výzkumných otázek.

Zodpovězení výzkumných otázek

Zodpovězení výzkumné otázky 1: **Do jaké míry podle sociálních pracovníků v PZ fungují jimi používané způsoby hodnocení kvality této služby s klienty s MP a s klienty s DO?**

V důsledku vyvrácení hypotézy, že pracovníci se budou vyjadřovat k jimi aktuálně používaným systémům hodnocení stejnou měrou kladně i záporně, lze výzkumnou otázku zodpovědět následujícím způsobem: **Na základě analýzy dat lze říci, že podle pracovníků jsou jimi aktuálně používané systémy hodnocení kvality PZ funkční.**

Zodpovězení výzkumné otázky 2: **Jaké by měly být podle sociálních pracovníků PZ okolnosti hodnocení?**

Vzhledem k vyvrácení hypotézy o tom, že odpovědi respondentů v otázkách týkajících se okolností hodnocení služby jsou rovnoměrně rozloženy, lze výzkumnou podotázku zodpovědět takto:

Okolnosti hodnocení by měly splňovat náležitosti tzv. „optimálního hodnocení“, které je definováno na základě potřeb a požadavků zkoumaných osob.

Diskuse

Diskutovat lze jednak o použité metodě a výzkumných nástrojích; v návaznosti na ně rovněž o samotných výsledcích výzkumu, a to zejména ve spojitosti s teoriemi uvedenými v první části práce.

Uchopení problematiky hodnocení kvality PZ klienty s MP a klienty s DO za využití kvantitativních metod přináší možnost matematicky uchopit problematiku, která se zvenčí jeví jako značně členitá - zejména v důsledku odlišnosti jednotlivých systémů hodnocení kvality PZ s klienty. Kvantitativní metodologie s sebou však nese nutnost značné redukce problému, a to na mnoha úrovních. Závěry výzkumu tedy není možné spolehlivě vztáhnout na celou zkoumanou populaci. Využití nestandardizovaných metod (polostrukturované interview, dotazník) pak může vést k pochybnostem, zda mají získaná a analyzovaná data dostatečnou výpovědní hodnotu.

Výzkumem zjištěné skutečnosti se nyní pokusím vztáhnout k teoretické části práce. To, co vnímám jako pro mě vysoce zajímavé, se týká kapitoly o potřebách a motivaci. Pokud zde zmíněnou tendenci k sebeaktualizaci (Maslow, 1954; Deci a Ryan, 1985, 2000; Rogers, 1979) vztáhnou ke zjištění, že metodická podpora při hodnocení PZ není podle sociálních pracovníků převážně třeba a že možnost uvést návrhy na zlepšení systému hodnocení (otázka 31) využil zlomek respondentů (8 z 30), musím to označit za překvapivý nesoulad mezi teoriemi

a skutečností. Pravděpodobně je to dáno tím, co mi někteří respondenti v rámci přípravných rozhovorů a následné elektronické korespondenci sdělovali, že o hodnocení kvality PZ s klientem a jeho smyslu málokdy přemýšlejí. Nabízí se předpoklad, že hodnocení kvality PZ s klienty není samotnými pracovníky vnímáno jako vhodný zdroj informací pro další profesní rozvoj. Naopak pozitivním zjištěním byla skutečnost, že pracovníci PZ vnímají jejich systém hodnocení jako funkční. Fakt, že respondenti preferovali kombinaci statisticky uchopitelných dat v kombinaci s těmi, které uchopit statisticky nelze, klade požadavek směrem k nastavení způsobu hodnocení. Výstupy je vhodné systematicky zpracovávat a není dobré se spoléhat, že sociální pracovník v PZ má z hodnocení klientem pouze určitý „dojem“. Je pravděpodobné, že samotné Standardy kvality PZ, ve kterých je drtivá většina kritérií kvalitativní povahy (Kořínková, 2007), by pravděpodobně u pracovníků PZ jako způsob ověření, zda poskytují službu přiměřeným způsobem, neobstály. Ze strany respondentů (míněni jsou respondenti v přípravných rozhovorech i v dotazníkovém šetření) prakticky nezazněla nutnost zkoumat kvalitu PZ komplexně a skládat dohromady pohledy více zainteresovaných stran (Giedenbacher, Stadler-Vida, Stumpel, 2003). Zmíněno bylo pouze doporučení sbírat informace od klientů z různých zdrojů. Uvedená skutečnost však může být důsledkem mého přehnaného důrazu coby výzkumníka na jediný výsek systému hodnocení kvality PZ – tedy hodnocení kvality PZ klienty.

Problematika hodnocení kvality PZ klienty s přihlédnutím k potřebám pracovníků služby je podle mě velmi zajímavým námětem pro další výzkum. Zajímavé výstupy by mohlo přinést například rozšíření okruhu dotazovaných o pracovníky i na dalších pozicích

(například pracovní asistenti), popřípadě kombinace kvantitativních výzkumných technik s kvalitativními.

Aplikace závěrů výzkumu v praxi

Výzkumem zjištěné skutečnosti se pokouší do praxe uvést Metodika hodnocení kvality PZ ve spolupráci s klienty s mentálním postižením a s klienty s duševním onemocněním (Příloha č. 1). Rozšiřuje teoretické zázemí nastíněné v prvních třech kapitolách této práce o informace využitelné v praxi, zmiňuje dílčí část mnou provedeného výzkumu a snaží se nabídnout náměty pro zamyšlení nad problematikou hodnocení kvality PZ klienty s MP a klienty s DO. Metodika bude distribuována všem osobám, které uvedly v online dotazníku e-mailovou adresu, a taktéž všem NNO, které projevily již v prvotních fázích výzkumu o výstupy zájem. Nutno doplnit, že metodika obsažená v příloze je první verzí, která by mohla být ještě více rozpracována; ideálně týmem autorů. Dalším krokem je grafická úprava a nabídnutí nové verze metodiky co nejširšímu okruhu zájemců. Tento záměr je zatím pouze možností, přičemž bude záležet zejména na mé vlastní iniciativě směrem k vedení a kolegům organizace, v níž jsem sociální pracovníkem.

ZÁVĚR

Cíli bakalářské diplomové práce bylo popsat, jak se sociální pracovníci v podporovaném zaměstnávání vyjadřují k používanému způsobu hodnocení kvality služby s klientem, srovnat požadavky uvedených pracovníků na hodnocení, a to i s ohledem na jejich potřeby a na základě zjištěných podnětů následně vypracovat jako oporu Metodiku hodnocení kvality podporovaného zaměstnávání ve spolupráci s klienty s mentálním postižením a s klienty s duševním onemocněním.

Provedený výzkum přinesl zjištění, že pracovníci podporovaného zaměstnávání v přímé podpoře využívají takové způsoby hodnocení kvality služby PZ s klienty, které jsou jimi samotnými považovány za funkční. K možným změnám stávajícího systému hodnocení se převážně nevyjadřují. Pracovníci se však dokázali (i přes nízký počet respondentů) poměrně jednoznačně shodnout v tom, jak by hodnocení kvality služby podporované zaměstnávání s klienty s mentálním postižením a s klienty s duševním onemocněním mělo vypadat. Typ znevýhodnění klienta by, dle pracovníků, na výslednou podobu systému hodnocení neměl mít zásadní vliv (ve smyslu nutnosti používat odlišné nástroje pro hodnocení pro osoby s MP ve srovnání s osobami s DO).

O tom, zda se splnění cílů práce podařilo beze zbytku, je možné polemizovat (například metodika v Příloze č. 1 ještě čeká na další rozpracování, než bude distribuována skutečně velkému okruhu lidí; taktéž výzkumem zjištěné závěry nemají v důsledku výběru a následně malé velikosti výzkumného souboru vysokou výpovědní hodnotu.). Domnívám se, že z větší části ke splnění cílů práce **došlo**. Označila bych ji spíše za prvotní sondu do uvedené problematiky.

POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

ADLER, R., TOWNE, N. (1978). *Looking out/looking in*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

ČR (2006). *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách*. Sbíрка zákonů České republiky, částka 37.

ČUPZ (2017a). *Kvalita v PZ*. Citováno 12. srpna 2017. Dostupné z: <http://www.unie-pz.cz/3-podporovane-zamestnavani/18-kvalita-v-pz.html>

ČUPZ (2017b). *Poskytovatelé služby PZ*. Citováno 20. října 2017. Dostupné z: <http://www.unie-pz.cz/3-podporovane-zamestnavani/23-poskytovatele-sluzby-pz.html>

ČUPZ (2017c). *Slovníček pojmů*. Citováno 11. listopadu 2017. Dostupné z: <http://www.unie-pz.cz/3-podporovane-zamestnavani/18-kvalita-v-pz.html>

DISMAN, M. (2007). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum

EUSE (2005). *European Union of Supported Employment – Information Booklet and Quality Standards*. Citováno 30. 4. 2017. Dostupné z: http://www.bag-ub.de/dl/ub/qualitaet/Quality_Standards_EUSE_en.pdf

FERJENČÍK, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál.

FOITOVÁ, Z. (2014). *Umíme se domluvit : co potřebuje vědět člověk s duševní poruchou při jednání na úřadě i jinde : rady pro zlepšení komunikace : brožura pro veřejnou správu. 2. aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Centrum pro rozvoj péče o duševní zdraví.

GÉRINGOVÁ, J. (2011). *Pomáhající profese: tvořivé zacházení s odvrácenou stranou.* Praha: Triton.

GIEDENBACHER, Y., STADLER-VIDA, M., STRUMPEL, CH. (2003). *Kvalita PZ z pohledu zájmových skupin. Hodnotící manuál .* Vídeň: European Centre for Social Welfare Policy and Research. Citováno 28. listopadu 2016. Dostupné z: http://www.quip.at/Manual_tschechisch.pdf

HAVRDOVÁ, Z. (1999). *Kompetence v praxi sociální práce.* Praha: Osmium.

HENDL, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace.* Praha: Portál.

HOMOLA, M. (1977). *Motivace lidského chování.* Praha: Státní pedagogické nakladatelství.

HRUŠKOVÁ, H., MATOUŠEK, O., LANDISCHOVÁ, E. (2010). Sociální práce s lidmi s mentálním postižením. In O. Matoušek, J. Koláčková, & P. Kodymová (Eds.), *Sociální práce v praxi* (s. 111 – 131). Praha: Portál.

CHLÁPKOVÁ, M. (2017). *Sebehodnocení a hodnocení kvality v procesu poskytování sociální služby.* Citováno 16. října 2017. Dostupné z: http://www.pomahamekvalite.cz/files/file/elearning/6%20modul/!skripta%204_lekce.pdf

KÁBRT, M. (2017). Aplikovaná statistika. Test chí kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce. Citováno 3. listopadu 2017. Dostupné z: <http://www.milankabrt.cz/testNezavislosti/>

KOPŘIVA, K. (2006). *Lidský vztah jako součást profese: [psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese]*. Praha: Portál.

KOŘÍNKOVÁ, D. (Ed.). (2007). První dodatek k souhrnné metodice PZ. Praha: Česká unie pro podporované zaměstnávání.

LEČBYCH, M. (2017). *O klasifikaci mentální retardace*. Citováno 16. října 2017. Dostupné z: <http://martinlecbych.sweb.cz/publikace/O%20klasifikaci%20MR.pdf>

MALÍK HOLASOVÁ, V. (2014). *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada.

MASLOW, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.

MATOUŠEK, O. (2003). *Slovník sociální práce*. Praha: Portál.

MATOUŠEK, O. a kol. (2007). *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál.

MATOUŠEK, O., KODYMOVÁ, P. & KOLÁČKOVÁ, J. (Eds.). (2010). *Sociální práce v praxi*. Praha: Portál.

MIOVSKÝ, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada

MPSV ČR. (2017). *Registr poskytovatelů sociálních služeb*. Citováno 15. srpna 2017. Dostupné z: registr.mpsv.cz/socreg/

NAKONEČNÝ, M. (2003). *Úvod do psychologie*. Praha: Academia.

NEZVALOVÁ, D., OBST, O., PRÁŠILOVÁ, M. (1999). *Řízení kvality*. [Elektronická verze]. Praha: Pedagogická fakulta UK.

PLHÁKOVÁ, A. (2007). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.

PROBSTOVÁ, V. (2010). Sociální práce s lidmi s mentálním postižením. In O. Matoušek, J. Koláčková, & P. Kodymová (Eds.), *Sociální práce v praxi* (s. 133 – 161). Praha: Portál.

ROGERS, C. R. (1979). *On Becoming a Person: A Therapists View of Psychotherapy*. London.

RYAN, R. M., DECI, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologists*, 55, 65 – 78.

SMÉKALOVÁ, E., JOHNOVÁ, M. (2003). *Zkušenosti z pilotních inspekcí kvality sociálních služeb*. Citováno 4. května 2017. Dostupné z: <http://www.kvalitavpraxi.cz/res/archive/000121.pdf?seek=1186569403>, s. 8)

SPMP ČR. (2011). *Jak jednat s lidmi s potížemi v komunikaci*. Citováno dne 20. května 2017. Dostupné z http://www.spmpr.cz/wp-content/uploads/delightful-downloads/2015/06/jak_jednat_s_MP.pdf

SURVIO. (2017). *Easy-to-use survey software for Customer Satisfaction, Employee Feedback, Market Research and other online questionnaires*. Citováno 20. října 2017. Dostupné z: <https://www.survio.com/en/>

SYROVÝ, J. (2015). *Hodnocení kvality poskytovaných sociálních služeb*. Citováno 13. března 2017. Dostupné z: http://www.kr-ustecky.cz/assets/File.ashx?id_org=450018&id_dokumenty=1688785

ŠMAHAJ, J., ČAKIRPALOGLU, P. (2015). *Význam motivace v pojetí osobnosti: teoretický, výzkumný a aplikační rozměr*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

TOPINKA, D. (2013). *Metody a techniky výzkumu v sociální práci. Studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

VITÁKOVÁ, P. (2005). *Souhrnná metodika podporovaného zaměstnávání*. Praha: Rytmus.

VITÁKOVÁ, P. (2016). *Statistická zpráva o podporovaném zaměstnávání v roce 2016*. Citováno 13. března 2017. Dostupné z <http://www.unie-pz.cz/4-clanky/69-ostatni/165-statisticka-zprava-o-podporovanem-zamestnavani-v-roce-2014.html>

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ (2002). *Podporované zaměstnání. Soubor zpráv z České republiky zpracovaných pro Projekt Quality in Practice*. Citováno 4. května 2017. Dostupné z: <http://www.quip.at/QUIPCzech.doc>

SEZNAM ZKRATEK

ČUPZ – Česká unie pro podporované zaměstnávání

DO – duševní onemocnění

EUSE - European Union of Supported Employment – Evropská unie pro podporované zaměstnávání

MP – mentální postižení

NNO – nestátní nezisková organizace

OZP – osoba se zdravotním postižením

OZZ – osoba se zdravotním znevýhodněním

PZ – podporované zaměstnávání

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, SCHÉMAT

Schéma 1: Komunikační schéma.	26
<i>(schéma bylo převzato z: https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace)</i>	
Graf 1: Vizualizace dat u otázek s odpověďmi na škále.....	66
Graf 2: Histogram četnosti odpovědí na otázku „Prosím uveďte, v jakém prostředí by podle Vás klient měl službu ideálně hodnotit.“	71
Obrázek 1: Testové kritérium G	70

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdělení výzkumného vzorku do kategorií na základě ročníku narození	61
Tabulka 2: Rozdělení výzkumného vzorku do kategorií na základě délky praxe na pozici pracovníka PZ v přímé podpoře klientů	62
Tabulka 3: Další pozice nebo funkce respondentů v jejich domovské organizaci	63
Tabulka 4: Bližší specifikace další pozice nebo funkce respondentů v jejich domovské organizaci	63
Tabulka 5: Kritérium práce s cílovou skupinou	63
Tabulka 6: Četnosti odpovědí u otázek se škálami	65
Tabulka 7: Četnosti odpovědí u otázek ANO/NE	65
Tabulka 8: Deskriptivní statistika u otázek s odpověďmi na škále	66
Tabulka 9: Znaménkový test u otázek s odpověďmi ANO/NE	67

Tabulka 10: Shrnutí výsledků analýzy dat týkající se hypotézy 1	68
Tabulka 11: Časový prostor pro hodnocení – klienti s MP a klienti s DO	72
Tabulka 12: Optimální frekvence komplexního hodnocení služby	73
Tabulka 13: Kritéria volby techniky hodnocení	74
Tabulka 14: Průvodce klienta hodnocením služby	75

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1:

**METODIKA HODNOCENÍ KVALITY PZ VE SPOLUPRÁCI
S KLIENTY S MENTÁLNÍM POSTIŽENÍM A S KLIENTY
S DUŠEVNÍM ONEMOCNĚNÍM**

Příloha č. 2:

SEZNAM OTÁZEK A OKRUHŮ PRO PŘÍPRAVNÉ ROZHOVORY

Příloha č. 3:

**DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY V PODPOROVANÉM
ZAMĚSTNÁVÁNÍ PŘÍMO SPOLUPRACUJÍCÍ S KLIENTY
V OBLASTI PRACOVNÍHO UPLATNĚNÍ**

Příloha č. 4:

PŘEPISY PŘÍPRAVNÝCH ROZHOVORŮ

Příloha č. 5:

**SEZNAM NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ
OSLOVENÝCH ZA ÚČELEM ZAPOJENÍ DO VÝZKUMU**

Příloha č. 6:

**KVALITA PODPOROVANÉHO ZAMĚSTNÁVÁNÍ Z POHLEDU
ZÁJMOVÝCH SKUPIN. HODNOTÍCÍ MANUÁL.**

Příloha č. 7:

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

PŘÍLOHY

Příloha č. 1:

**METODIKA HODNOCENÍ KVALITY PZ
VE SPOLUPRÁCI S KLIENTY S MENTÁLNÍM
POSTIŽENÍM A S KLIENTY S DUŠEVNÍM
ONEMOCNĚNÍM**

**METODIKA HODNOCENÍ KVALITY PODPOROVANÉHO
ZAMĚSTNÁVÁNÍ VE SPOLUPRÁCI S KLIENTY S MENTÁLNÍM
POSTIŽENÍM A S KLIENTY S DUŠEVNÍM ONEMOCNĚNÍM**

OBSAH

ÚVODEM	3
1. PROČ SE VLASTNĚ HODNOTÍ?	5
2. NA CO PAMATOVAT PŘI ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ OD KLIENTŮ	9
3. MALÁ SONDA DO TECHNIK HODNOCENÍ SLUŽBY PZ KLIENTY	19
4. OKOLNOSTI HODNOCENÍ	25
5. DALŠÍ ZDROJE INFORMACÍ O KVALITĚ PZ	31
ZÁVĚREM	33

ÚVODEM

Metodika hodnocení kvality podporovaného zaměstnávání ve spolupráci s klienty vznikla jako součást absolventské práce v rámci bakalářského studia Sociální práce na Katedře sociologie, andragogiky a kulturní antropologie Univerzity Palackého v Olomouci. Podnětem pro její vznik byla nejen potřeba shrnout výsledky v rámci práce realizovaného výzkumu, ale i snaha nabídnout zjištěné podněty širšímu okruhu zainteresovaných osob, samotným pracovníkům podporovaného zaměstnávání (dále jen PZ).

Moje původní představa směřovala k „nalezení“ ideální techniky pro obě cílové skupiny klientů (lidé s mentálním postižením, lidé s duševním onemocněním), a to v souladu s požadavky pracovníků PZ v přímé podpoře. Sonda do problematiky ukázala, že pro praxi bude mnohem více užitečné sestavit „paletu možností“, jakým způsobem a za jakých podmínek lze hodnocení realizovat.

Informace z výzkumu i z metodiky lze libovolně čerpat do praxe, šířit je. V případě, že čtenáře problematika zaujme a bude chtít znát bližší kontext jejích konkrétních pasáží, je možné se na autorku obracet. Domnívá se, že držet si „know-how“ hodnocení služby PZ v době, kdy je trendem síťování a spolupráce služeb za účelem zvyšování kvality podpory pro klienty, není zcela ideální.

Doporučuji také pro ucelení problematiky věnovat pozornost přípravným rozhovorům, které jsou čtvrtou přílohou zmíněné bakalářské diplomové práce.

Mgr. Petra Snohová

1. Proč se vlastně hodnotí?

Znát smysl toho, co jedinec dělá, je jedním z předpokladů, aby dobře odvedl zadanou práci. Pokud dostane úkol zhodnotit s klientem službu a nezná bližší kontext, může klesat i jeho motivace ke splnění úkolu v potřebné kvalitě. V momentě, kdy ví, co vlastně je účelem stávajícího hodnocení služby, a že i on jako pracovník získá benefit ve formě cenných informací, mohou se jeho perspektiva a přístup radikálně změnit. **Domnívám se, že hodnocení služby PZ by mělo dávat smysl zejména těm, kterých se bezprostředně týká. Dotazovaným klientům a samotným pracovníkům.**

Jaké byly odpovědi respondentů v rozhovoru, když byli dotázáni, jaký má hodnocení služby PZ s klientem smysl?

„Lidi (pozn. klienti) mají možnost se na konci setkání na chvíli zamyslet. (...) Je to takové radostné, že vidí nějaký výsledek té svojí práce.“

„Člověk (pozn. klient) musí mít formální možnost se vyjádřit.“

„Aby se služba zlepšovala, aby se mohla rozvíjet a posouvat, reagovat na aktuální potřeby uživatelů.“

„Abychom vlastně zjistili (...) zda službu děláme v souladu s tím, co jsme si stanovili, naše cíle, naše zásady. Je to důležité kvůli tomu, abychom – tvrdě řečeno – dosahovali výsledků; i o tom je sociální práce, dosahovat výsledků, i když ne vždy jsou měřitelné.“

„Pro mě jako pro pracovníka to má smysl ten, že si zopakuju celý průběh té služby, že si vzpomenu na celý případ. Víc mi to dává smysl jako celek (...). Je to pro mě i takový hezký rozloučení s tím člověkem (pozn. klientem).“

„Přijde mi skvělá věc, když ten člověk (pozn. klient) dokáže formulovat svůj vlastní názor – to co si myslí, co cítí. Vůbec to není samozřejmý.“

„Beru to hodnocení jako reflexi vlastní práce. Analýzu toho, co dělám. A to neustálou. Pořád dokola. A nikdy neusnout na těch vavřínech (...)

„Já si to vlastně bez toho hodnocení neumím představit, je to pro mě hodně důležitý. (...) Dalším pozitivním smyslem hodnocení služby je schopnost uživatelů reflektovat svoje posuny za určité období.“

Je evidentní, že různí pracovníci v přímé podpoře klientů se nemusejí v tom, jaké má hodnocení smysl, shodovat. Úkolem vedení/metodiků je při zaškolování své pracovníky seznámit s hodnocením nejen obsahově, ale i s tím, proč se v organizaci či s konkrétními klienty pracuje danou technikou, co vše se v rámci hodnocení zjišťuje, a jak se výstupy dále naloží. Jelikož jsou pracovníci PZ při procesu hodnocení „pěšáky v přední linii“, měli by mít ponechanou možnost

připomínkovat stávající způsob získávání zpětné vazby od klientů, případně v něm provádět změny či alespoň variace.

2. Na co pamatovat při získávání informací od klientů

Vnější okolnosti hodnocení

Vnějšími okolnostmi, které mohou ovlivňovat samotný akt získávání informací od klienta, jsou:

- **podmínky, v nichž hodnocení probíhá** (např. místo setkání, časová dotace vyhrazená pro hodnocení, atmosféra setkání, osoby přítomné u hodnocení - podpora při hodnocení)
- **techniky a nástroje, které se k hodnocení používají** a jejich (ne)funkčnost
- **komunikační šumy a překážky v získávání informací**
- **míra a kvalita poskytované zpětné vazby** v rámci komunikačního procesu

Pracovníci PZ byli v rámci výzkumu dotazováni na různé okolnosti: prostředí, kde hodnocení probíhá, případnou podporující osobu při hodnocení, optimální délku aktu hodnocení, techniky hodnocení, frekvenci hodnocení. Jednotlivé oblasti budou rozpracovány v následujících kapitolách.

Osoba pracovníka

Pracovník a jeho osobnostní nastavení výrazně determinují styl a kvalitu jeho práce s klientem. Pracovníci mohou k hodnocení zaujímat různé postoje, mít s ním různě obsáhlou zkušenost, lišit se přístupem ke klientovi, osobnostním nastavením. Rozmanité mohou být také motivy, tj. proč pracovníci zpětnou vazbu po klientovi

požadují. Kromě vědomých motivů, jako je zkvalitnění služby či osobní růst, mohou pracovníci pomáhajících profesí od klienta nevědomě požadovat například potvrzení vlastní hodnoty, pocitu kompetentnosti, míry moci, nebo přízně.

Někteří autoři doporučují při práci s klientem „tváří v tvář“ tzv. **vnímavý kontakt**. Pracovník nepojímá dotazovaného jako objekt péče či podpory, nýbrž do klienta pomyslně „vstupuje“ jako do subjektu; tj. snaží se vyladit na jeho vnitřní svět pomocí empatie. S tím souvisí i dělení pomyslných rolí člověka na **oblast jevištní a oblast zákulisní**. Zatímco v jevištní roli vystupuje jedinec formálně a povětšinou se stylizuje do očekávané společenské role, oblast zákulisní je typická spontaneitou, uvolněností. Podle prostředí, kde se daný člověk pohybuje, pak mezi těmito typy rolí „přepíná“. Ve vztahu pomáhající – klient může být záměrně preferována role formální, ale důležité jsou nepopíratelně i prvky zákulisní role; *„je důležité umět kontrolu a sebekontrolu do jisté míry opustit a více se odevzdat tomu, co se spontánně děje“*. Najít tu správnou míru je velmi obtížné a pro pracovníky to může být silným zdrojem napětí. V praxi pak může být častý intrapsychický konflikt typu já - profesionál (snaha o kvalitní výkon) versus já - člověk (nárok na vztah s klientem), analogicky k tomu tedy tlak na dodržování pravidel versus tvořivost (tj. jejich rušení).

V případě, že s klientem vede dialog jiný pracovník, než ten, kterého klient momentálně hodnotí, může do interakce vstupovat i případná loajalita mezi pracovníkem, který sbírá od klienta informace, a pracovníkem, který je klientem hodnocen: situace, kdy

si uživatel stěžuje na práci jiného asistenta, může být pro pracovníka velmi nepříjemná.

Osoba klienta

Osoba hodnotícího klienta, stejně jako ta pracovníkova, v sobě nese různé charakteristiky. Člověk od člověka mohou variovat – jsou to například postoje, zkušenosti s hodnocením, komunikační dovednosti a další. Z toho plyne, že pracovník by hodnocení měl nastavit tak, aby bylo **individualizované**, „šité klientovi na míru“. Předpokladem je klienta dobře poznat, aby pracovník věděl, jak a na co se ptát.

Samotné slovo „hodnocení“ **může vyvolávat negativní konotace** a zpětně tak ovlivňovat celý hodnotící proces. Chápání hodnocení jako něčeho ohrožujícího může vyvstat u obou stran (pracovník - obava, že budu kritizován, klient – přesvědčení, že když bude pracovníka hodnotit, může ohrozit vzájemný vztah).

U klientů se někdy vyskytuje **tendence zaměřovat povahu vzájemného vztahu s pracovníky za kvalitu služby**. To, že je ke klientovi pracovník milý, vyhodnocuje jako vysokou kvalitu služby. Když je vztah odměřený, usuzuje naopak na nízkou kvalitu služby. Dalším problémem mohou být i takzvaná nereálná očekávání klienta vůči službě (klient například vyžaduje vysokou míru pracovníkova zájmu o něj, absenci výtek v případě porušování pravidel spolupráce).

Samotný typ zdravotního znevýhodnění klienta může, ale na druhou stranu vůbec nemusí hrát dominantní roli v tom, jak daný člověk informace přijímá a jak na ně reaguje: „Díváme-li se na mentální retardaci optikou Mezinárodní klasifikace nemocí

(MKN-10), přistupujeme k člověku s mentální retardací z hlediska jeho omezení v ,adaptivním fungování' a z hlediska ,úrovně jeho intelektu'. (...) Příslušná literatura potom detailně popisuje, jak se lidé na kterém stupni retardace chovají, jakému vývojovému věku odpovídají a někdy dokonce jakou mají životní budoucnost. Obvykle se zdůrazňuje nesamostatnost, ovlivnitelnost (sugestibilita), pomalost, pasivita a další podobně negativní charakteristiky. (...) Jestliže nechceme lidi s mentální retardací dále znevýhodňovat budováním negativního očekávání o jejich možnostech, musíme se vyhnout tradiční klasifikaci všude tam, kde její rizika převáží nad jejími zisky.¹ Ani označení duševní onemocnění není charakteristikou, která relevantním způsobem vypovídá o jedinci, jenž jejím nositelem. Zjednodušujícímu přístupu, tzv. nálepkování, se snaží předcházet model nazývaný „popisný“, který vystupuje proti předsudkům a zjednodušujícím označením.

Komunikace s klienty v rámci hodnocení

Jelikož hodnocení je postaveno na komunikačním procesu (ať už přímém nebo zprostředkovaném), ráda bych této oblasti v metodice věnovala prostor. Ačkoliv jsem uvedla, že považuji za žádoucí vyhnout se nálepkování spojenému s medicínským přístupem, přece jen se přidržím stále poměrně hojně užívaného pojmosloví.

¹ Martin Lečbych, O klasifikaci mentální retardace, dostupné z <http://martinlechbych.sweb.cz/publikace/O%20klasifikaci%20MR.pdf>

Hodnocení služby klientem s mentálním postižením

V komunikaci s lidmi s mentálním postižením (lidé s MP) se doporučuje držet se následujících pravidel:

- **mluvit přímo s klientem** (tj. ne s jeho případným doprovodem); mít klienta jako rovnocenného komunikačního partnera
- mít na vědomí, že **klient může vyhodnocovat situace jinak než pracovník**
- brát ohled na rozsah klientovy slovní zásoby, **volit pokud možno ne abstraktní slova, vyhnout se cizím pojmům, ověřovat si průběžně, zda klient porozuměl** (například ho nechat parafrázovat řečené)
- dát **dostatečný prostor** a takovou **podporu, aby klient snadněji mohl vyjádřit, co má na mysli**
- **pozor na ovlivňování** klienta, **chybné interpretace** - klást spíše jednodušší a srozumitelné otázky, klást otázky po jedné (postupně)
- pamatovat na to, že **klient může potřebovat podporu při čtení textu či psaní**
- **nepřepínat klientovu pozornost a schopnost koncentrace**
- netlačit na to, aby klient zrychlil, pokud je jeho tempo nižší; **přizpůsobit se tempu klienta** – trpělivost, pečlivé naslouchání
- **otevřeně přiznat, že pracovník sdělení neporozuměl** (stane-li se) a požádat o zopakování, popř. ujasnění
- **průběžně shrnovat, co již bylo řečeno**

Klientům s mentálním postižením mohou porozumění usnadnit i obrázky (např. piktogramy, fotografie). Ne každý člověk s mentálním postižením text doplněný o obrázky vítá. Rovněž je třeba vybírat takový obrazový materiál, kterému klient připisuje skutečně ten význam, o kterém je řeč (klient, který neče, může vidět v obrázku či piktogramu něco jiného než pracovník) a který není infantilní. U technik typu kreslení, vystřihování či lepení se v mé praxi setkávám i s tím, že klient tuto variantu spíše zamítá (kreslí, lepí, stříhá „všude jinde“), přičemž preferuje spíše volný rozhovor na dané téma.

Hodnocení služby klientem s duševním onemocněním

Kategorie duševního onemocnění (dále jen DO) je velmi různorodá. Doporučení pro komunikaci s člověkem s DO se tak pro každý typ onemocnění mohou lišit. Těmi hlavními doporučeními jsou:

- **nebát se, že se pracovník některým tématem klienta dotkne** nebo že pronese něco nevhodného
- nepopisovat údajné myšlenky a pocity klienta, nýbrž své vlastní
- **nepopírat ani nepotvrzovat, co pracovník vnímá oproti klientovi jinak**, nebát se věcně konstatovat situaci
- **odmítat lze téma nebo styl vedení rozhovoru, ale ne klienta**
- **otevřeně přiznat klientovi, pokud pracovníkovi přijde něco neobvyklé**
- akceptovat, že ne vše je samozřejmostí, že se mohou dít zvláštní věci – nebát se otevřeně „divit“

- pokud má klient tendence hovořit nepřetržitě, zastavovat jej, **vymezit si svůj komunikační prostor**
- **udržet si v komunikaci klid** a pokud možno objektivní vnímání situace (nenechat se klientem „strhnout“)
- **být připraven na klientovy emoce** – vyjádřit pochopení a zároveň si držet cíl rozhovoru; pokud klient není schopen nebo ochoten dále spolupracovat, navrhnout odložení schůzky na jindy

Ani lidé s DO by neměli být v komunikaci pracovníkem zahlceni. Narušeno může být i jejich myšlení (např. nesouvislost myšlení, přetlak myšlenek). Proto někdy mohou klienti působit dojmem, že k nim těžko proniká pracovníkovo sdělení. Je dobré nespoléhat na to, že si klient a pracovník „rozumí“ a ověřovat si porozumění sdělenému klientem. V komunikaci s lidmi s DO lze vyjít z obdobných principů práce, jako s klienty s MP.

Další doporučení pro praxi

V rámci přípravných rozhovorů respondenti udávali různá doporučení pro praxi:

- **práce s tichem** („*Mně se osvědčila práce s tichem. Hodně u lidí s duševním onemocněním. Mám tu zkušenost, že když je člověk nechá a je důsledný, že chce odpověď, tak oni nakonec něco vyplodí.*“)

- „odlehčit“ **hodnotící schůzku** („...brát to trošičku s humorem, spadnou z nich zábrany“)
- hledat způsoby, jak lze **odbourat možné obavy klienta** ze sdělování faktů, které z jeho pohledu nejsou pro pracovníka příjemné (např. budovat v tomto směru ve vztahu s klientem atmosféru maximální otevřenosti; dát klientovi možnost sdělovat nepříjemné skutečnosti anonymně)
- pokud se klient nechce vyjádřit, dát mu možnost **hodnocení odložit nebo zcela odmítnout**
- **snažit se plánovat hodnotící setkání na takovou dobu**, kdy klient není takzvaně „jednou nohou z organizace pryč“, ale ještě je ochoten a schopen zaměřit pozornost na reflektování spolupráce; **dbát na to, aby závěrečná hodnotící schůzka a s ní spojené ukončení spolupráce nebyly překotné**
- **ještě před samotným hodnocením připomenout klientovi dosavadní průběh spolupráce** – např. formou přečtení výtahu ze zápisů, nechat klienta rozpomenout se na klíčové momenty spolupráce,...
- **aktivně sdělovat** a opakovaně připomínat **klientům smysl hodnocení**
- pokud je pro klienty **obtížné sdělovat své postřehy**, pak je to učít již od začátku spolupráce a dávat jim k tomu cíleně **prostor i mimo samotné komplexní hodnocení** (například

na konci každé individuální schůzky jsou vyzváni, aby se vyjádřili, jak se jim dnes pracovalo)

Respondenti také identifikovali **nejčastější úskalí získávání informací od lidí s mentálním postižením a lidí s duševním onemocněním.**

- klient neumí, nechce nebo nedokáže sdělovat kritiku
- klient nevěří, že hodnocení „*něčemu prospěje*“
- pro klienta je obtížné formulovat své myšlenky
- klient je v komunikaci nejistý (například v důsledku řečové vady)
- když pracovník klientovi opisuje svými slovy danou skutečnost, strukturuje tak klientovo myšlení a může tak už předem ovlivňovat, jaké budou odpovědi klienta na otázky

Literatura k tématu komunikace s lidmi s MP a s lidmi s DO:

- příručka „Umíme se domluvit“² (Foitová, 2014)
- brožura „Zásady úspěšné komunikace s lidmi s mentálním postižením“³ (SPMP)
- brožura „Jak jednat s lidmi s potížemi v komunikaci“⁴ (SPMP, 2011)

²dostupné z

http://www.cmhcd.cz/CMHCD/media/Media/Ke%20stazeni/Centrum/umime_se_domluvit_final.pdf

³ dostupné z http://www.spmpr.cz/wp-content/uploads/delightful-downloads/2015/06/Zasady-uspesne-komunikace-s-lidmi-s-mentalnim-postizenim_ETR.pdf

⁴ dostupné z http://www.spmpr.cz/wp-content/uploads/delightful-downloads/2015/06/jak_jednat_s_MP.pdf

3. Malá sonda do technik hodnocení služby PZ klienty

Volba techniky hodnocení

Techniku hodnocení služby PZ s klientem lze **volit**

- zcela libovolně nebo v rámci určitého spektra možností:

„V: Jaké jsou tedy alternativy (...) hodnocení?

R: Třeba klasickéj rozhovor (...). Když klient nereaguje dobře na kartičky, nepomáhá mu to v tom přemýšlení, tak to položím slovně. Nebo když ne slovně, ne kartičky, ale rád něco maluje, tak prostě maluje. Někdo je vyloženě formulářovej. (...) V takovém případě mám v záloze ten formulář, vytáhnu formulář. (...) Není žádná špatná nebo dobrá metoda, je jenom špatná nebo dobrá pro toho konkrétního klienta.“

- jinde jsou **techniky fixně dány**:

„V: Jakým způsobem jsou do hodnocení klienti zapojeni?

R: V podstatě je to strukturovaný rozhovor (...). Máme k tomu uzpůsobený formulář a Vy, když to vedete, tak jedete podle těch otázek; jsou tam různé kategorie, tak se podle toho řídíte anebo se klienta doptáváte podle toho, co on nadnese.“

- - -

„R: Pravidelně jednou za rok je rozesílán nebo distribuován dotazníček.

V: Jednou za rok – je to nějak plošně?

R: Je to plošně. Funguje to tak, že některým uživatelům to předáváme přímo do ruky, nebo se to děje i tak, že to posíláme poštou.“

Otázky týkající se volby techniky hodnocení s klientem byly zahrnuty i ve výzkumu v rámci mé bakalářské diplomové práce. Výstupem z dotazníkového šetření bylo, že **různé oblasti PZ** (individuální konzultace, job kluby, pracovní asistence) **lze s klientem hodnotit za použití rozličných technik**, ale technika hodnocení v každé oblasti PZ **by již měla být pro všechny klienty stejná** (např. individuální schůzky hodnotí všichni klienti v rámci rozhovoru)

Důležitý je i **účel hodnocení** (co chce pracovník zjišťovat) a to, jakým způsobem se s daty bude následně pracovat.

„Mně by se moc líbilo, kdyby třeba každý rok z těchto výstupních dotazníků byl nějaký souhrnný graf nebo nějaká studie. Tak abych potom věděla, jak je to vlastně v globálu.“

„Zajímají mě pocity, který to vzbuzuje. Čili tak, aby se to nehrnulo jenom mozkiem, aby se vypnulo to racio, a chci vlastně - to je pro mě hrozně cenný - jak ten člověk se cejtí.“

Otázku **preference dat samotnými pracovníky PZ** lze pojmut i takto:

„(...) ono se taky musí pracovat s osobností konzultanta samotného. To znamená, když konzultantovi je vlastní formulářová forma, (...) tak je větší šance, že se mu klient otevře víc, než třeba nad kartičkami, kdyby mu ta technika osobnostně neseseděla; kdyby se cítil nejistej.“

Výstupy ze mnou provedeného výzkumu ukazují, že **mezi pracovníky PZ panuje zájem o takové výstupy z hodnocení, které jsou svým charakterem kombinované (tj. kvalitativního i kvantitativního rázu)**. Veškerá data z hodnocení různými klienty by tak mohla být zpracována statisticky a následně doplněna o náležitá „měkká“ data.

Vybrané techniky hodnocení služby podporované zaměstnávání používané v ČR

Jelikož metodik, které nabízejí nepřehledné množství návodů k získávání informací od klientů, existuje vícero, omezím se v této kapitole pouze na stručný výčet technik užívaných v českých NNO poskytujících PZ, aniž bych je více rozváděla:

DOTAZNÍK

Dotazníkem se rozumí soubor předem připravených otázek v tištěné formě. Klient jej vyplňuje buď sám, nebo s podporou další osoby (pokyny, co kde zaškrtnout či napsat). Možný je i pouhý rozhovor nad připraveným dotazníkem, kdy odpovědi zaznamenává osoba, která klienta hodnocením provází.

Praxe ukázala, že výstupy z dotazníku velmi závisí na tom, jak je vystavěn – např. nabízí-li dotazník otevřené otázky, jsou i odpovědi otevřené, je-li naopak strukturovaný, jsou i odpovědi strukturované.

➤ VARIANTA ANONYMNÍHO DOTAZNÍKU

S tímto typem dotazníku jsem se setkala v rámci přípravných rozhovorů. Pro bližší seznámení s tímto nástrojem doporučuji

nahlédnout do přepisu přípravného rozhovoru č. 5 v Příloze bakalářské diplomové práce (Příloha č. 4)

ROZHOVOR

Rozhovorem rozumím takový typ hodnocení, kdy se klient ústně vyjadřuje, ať už volně, nebo na základě pracovníkem připravené struktury, ke skutečnostem týkající se spolupráce se službou. Někdy se může doplňovat s dotazníkovým hodnocením (rozhovor nad dotazníkem s následným zaznamenáváním odpovědi do předem připraveného formuláře).

➤ **VARIANTA ROZHOVORU NAD KARTIČKAMI**

Někteří odborníci navrhují nechat mysl tázaného klienta, ať se sama zaměří tak, jak chce – tj. položit otázku co nejobecnějšího charakteru a nechat pracovat projekční mechanismy člověka. Hodnocení nad kartičkami probíhá tak, že před hodnotícího jsou různé obrázky (např. místa a situace, popř. obrázky vyjadřující rozličné emoce – existují i speciální sady karet pro tento účel) a hodnotící je následně pracovníkem vyzván, aby si vybral kartu, která ho zaujala na základě nějakého kritéria („Jak jste se cítil/a, když jste u nás byl/a poprvé?“). Následuje volný rozhovor. Tato technika staví na principech sociodynamického poradenství a klade poměrně vysoké požadavky na dovednosti průvodce hodnocením (tj. nestačí „vzít kartičky a povídat si nad nimi“).

VÝTVARNÉ TECHNIKY

O výtvarných technikách (např. kreslení, tvorba koláže, kresba schémat) nelze pojednat konkrétně, pouze lze na základě zjištění z výzkumu konstatovat, že jejich využití při hodnocení kvality PZ je spíše okrajové.

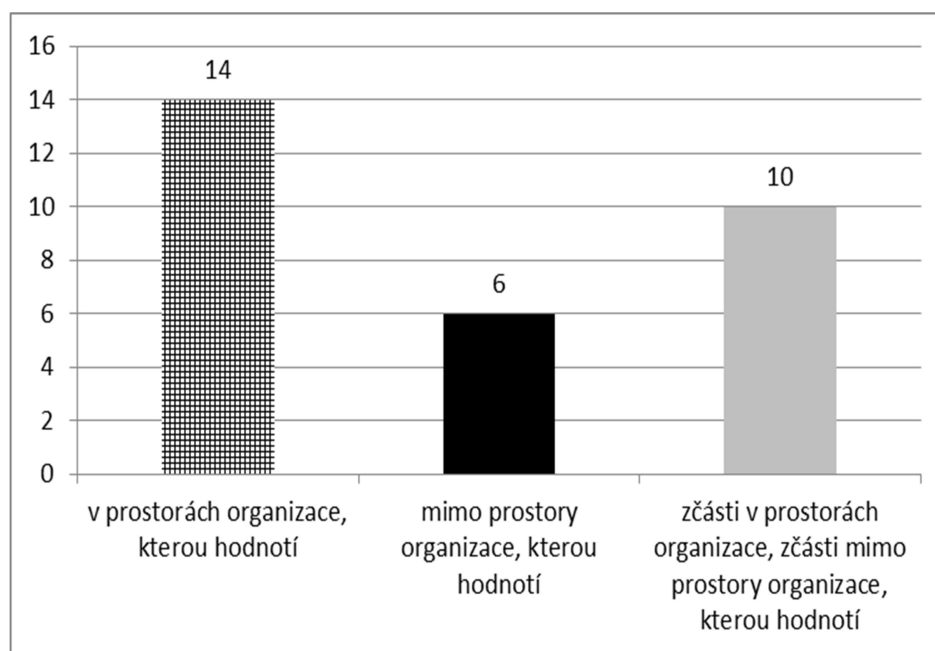
Ve výzkumném šetření se ukázalo, že v praxi se běžně využívá kombinace několika technik (izolovaně i zároveň – např. rozhovor nad dotazníkem). Nejvíce frekventovanými technikami hodnocení kvality PZ s klienty jsou dle dat z výzkumu **ústní forma** a **písemná forma hodnocení**.

4. Okolnosti hodnocení

V této kapitole nabízím výstupy z mnou realizovaného výzkumu, kdy jsem se v rámci online dotazníku zaměřila na různé okolnosti hodnocení: **prostředí, v němž hodnocení probíhá, časový prostor, který by měl klient dostat pro hodnocení, frekvenci komplexního hodnocení služby, kritéria volby techniky hodnocení, osobu, která by měla klienta hodnocením ideálně provázet**

Prostředí pro hodnocení

Respondenti se vyjadřovali k optimálnímu prostředí pro hodnocení tak, že volili mezi třemi základními variantami (Graf 1):



Graf 1: Histogram četnosti odpovědí na otázku „Prosím uveďte, v jakém prostředí by podle Vás klient měl službu ideálně hodnotit.“

Respondenti na prvním místě preferují prostory samotné hodnocené organizace, na druhém místě potom kombinaci prostředí

v organizaci a mimo ní. Jako nejméně čttná varianta bylo vybíráno hodnocení mimo prostory organizace.

Časová dotace pro hodnocení

Respondenti navrhovali délku hodnotícího setkání **u každého typu klienta zvlášť** (otázka 16 – klienti s MP, otázka 17 – klienti s DO). Kromě zjištění časového rozmezí vznikla i možnost zjistit, zda respondenti v této oblasti nějak **diferencují mezi uvedenými typy klientů**. Data byla pro lepší vizualizaci shrnuta do jednotné tabulky (Tabulka 1):

Otázky 16 a 17: Prosím uveďte, jaký časový prostor by měli podle Vás klienti dostat na hodnocení.		
	klienti s MP	klienti s DO
do 30 minut včetně	5	4
31 minut - 60 minut	9	13
61 minut - 90 minut	5	2
91 minut - 120 minut	1	0
nad 120 minut	1	1
dle individuální potřeby	5	5
měli by mít možnost vzít si hodnocení domů	3	2
nepracuji s touto cílovou skupinou	1	3
celkem	30	30

Tabulka 1: Časový prostor pro hodnocení – klienti s MP a klienti s DO

Z Tabulky 1 lze vysledovat, že **nejčastěji preferovaná časová dotace pro hodnocení je shodná u obou typů klientů – jedná se o rozmezí 31 – 60 minut**. Další odpovědi s (vzhledem k velikosti výzkumného

vzorku) výraznější četností jsou odpovědi „**do 30 minut včetně**“ (oba typy klientů), „**61 – 90 minut**“ (klienti s MP) a rovněž v kategorii, která klade důraz na **individualitu potřeb klienta**.

Frekvence hodnocení služby

Otázka cílená na minimální frekvenci, s jakou by se komplexní hodnocení služby mělo opakovat (otázka 19), dávala respondentům možnost zcela volně se vyjádřit. Odpovědi byly seskupeny do kategorií dle četnosti. Tyto kategorie však nemají charakter časového rozpětí, nýbrž konkrétního údaje. Taktéž intervaly mezi nimi jsou různě velké. Četnosti odpovědí v jednotlivých kategoriích zachycuje tabulka (Tabulka 2):

Otázka 19: Komplexní hodnocení služby s klientem by mělo ideálně probíhat minimálně jedenkrát za...	
3 měsíce	7
6 měsíců	5
1 rok (k tomu i jindy, např. na konci služby)	12
Jiné	5
nezodpovězeno	1
celkem	30

Tabulka 2: Optimální frekvence komplexního hodnocení služby

Opomeneme-li nesourodost jednotlivých kategorií, tak nejčastěji zmiňované minimální časové rozpětí, během něhož by respondenti navrhovali službu s klientem komplexně hodnotit, **je jedenkrát za rok**.

Kritéria volby techniky hodnocení

Respondenti dostali možnost se vyjadřovat také k volbě techniky hodnocení ve dvou otázkách. Nejprve měli vyjadřovat souhlas nebo nesouhlas s výběrem techniky podle toho, která část PZ se hodnotí. Následně byli vyzváni, aby vyjádřili souhlas nebo nesouhlas se sjednocením techniky hodnocení u všech klientů organizace. Blíže viz Tabulka 3:

	ANO	NE	celkem
Otázka 24: Různé oblasti PZ (např. individuální poradenství, pracovní asistence, práce ve skupině) by měly být hodnoceny za použití jednotné techniky.	9	21	30
Otázka 25: Technika hodnocení služby by měla být pro všechny klienty jednotná, tj. nezávislá na typu klienta.	20	10	30

Tabulka 3: Kritéria volby techniky hodnocení

U volby techniky dle hodnocené oblasti PZ téměř u dvou třetin respondentů **převažoval nesouhlas s výrokem „Různé oblasti PZ by měly být hodnoceny za použití jednotné techniky.“** U otázky cílené na typ klienta byla zaznamenána přesně u dvou třetin dotázaných odpověď „ANO“ a **technika hodnocení by tak podle nich měla být nezávislá na typu klienta.**

Průvodce hodnocením

Respondenti taktéž vybrali vhodnou personální podporu klientů s MP a klientů DO v procesu hodnocení služby (Tabulka 4):

Otázky 26 a 27: Klienta by podle mého názoru měl hodnocením provázet (možnost volby více variant):		klienti s MP	klienti s DO	celkem
klíčový pracovník klienta		15	13	28
nikdo		2	2	4
někdo jiný (kdo):	jiný pracovník organizace, vedoucí, metodik	12	10	22
	blízká osoba, osoba, které klient důvěřuje	6	4	10
	rodič nebo rodina	3	2	5
	opatrovník	4	3	7
	přátelé	1	1	2
	koho bude klient chtít	1	2	3
	nezávislý externí pracovník	1	1	2
	přirozená podpora klienta	1	1	2
nemohu posoudit, nepracuji s tímto typem klientů		1	3	4

Tabulka 4: Průvodce klienta hodnocením služby

Z Tabulky 4 je patrná tendence **ponechat hodnocení kvality služby v kompetenci „profesionálů“**. Respondenti volili jako průvodce klíčového pracovníka, v těsném závěsu potom jiného pracovníka téže organizace, vedoucího služby nebo metodika služby. Další poměrně výrazně početnou kategorií (vzhledem k objemu dat) se stala varianta „blízká osoba, osoba, které klient důvěřuje“. Rozdíly mezi návrhy

průvodců hodnocením u klientů s MP a průvodců u klientů s DO se dle četností odpovědí zdají být nevýznamnými.

Otázka metodické podpory

V rámci výzkumu byla taktéž u respondentů mapována aktuálně vnímaná potřeba metodické podpory při hodnocení kvality PZ s klienty. Nadpoloviční většina dotázaných (18 respondentů z 30) o metodickou podporu zájem nemá. Velký počet respondentů, kteří metodickou podporu nevidí jako potřebnou (celkem 11 respondentů), se etabloval ze skupiny dotázaných, která má zkušenost v PZ v délce 1-3 let.

KONCEPT „OPTIMÁLNÍHO HODNOCENÍ“

Pro účely bakalářské práce jsem na základě výsledků části dotazníku vytvořila koncept tzv. „**optimálního hodnocení**“, který vycházel z odpovědí respondentů v jednotlivých otázkách. Pro praxi však vnímám tento výstup jako značnou redukci problematiky a spíše jej nedoporučuji brát jako zásadní informaci. Je to dáno zejména nevyvážeností výzkumného souboru v různých oblastech (převaha žen, neznámý poměr zastoupení jednotlivých NNO ve výzkumu, omezený okruh organizací, které byly do výzkumu zapojeny.

5. Další zdroje informací o kvalitě PZ

V předchozím textu zatím nebyla zdůrazněna informace, že je **nutné skládat si „obraz o kvalitě služby“ z více zdrojů**. V tomto směru odkazují na metodiku „**Kvalita PZ z pohledu zájmových skupin**“⁵, která nabízí návod, jak do zjišťování kvality služby zapojit více zainteresovaných subjektů. Hodnocení kvality služby PZ klientem je tak **pouhým výsekem** uceleného systému. Také je důležité mít na paměti, že kvalita PZ není nevyhnutelně spojena se spokojeností klienta. **Varuji před redukcí typu, že pokud se podaří dosáhnout klientem stanoveného cíle, znamená to, že je poskytovaná služba kvalitní.**

DALŠÍ ZDROJE INFORMACÍ OD KLIENTŮ

➤ INDIVIDUÁLNÍ PLÁNY

Individuální plánování je jednou z oblastí, kde se klient může vyjadřovat ke spolupráci se svým klíčovým pracovníkem. Většinou se v rámci revize plánu posuzuje splnění kroků, které byly naplánovány k dosažení cíle, ale lze se doptat i na spokojenost klienta - například s tím, jak jsou individuální schůzky vedeny, co mu na spolupráci s klíčovým pracovníkem (ne)vyhovuje, Zde bych ráda pro zajímavost doplnila, že **některé NNO hodnocení kvality služby PZ cíleně spojují s revizemi individuálních plánů klienta.**

⁵ dostupný z http://www.quip.at/Manual_tschechisch.pdf

➤ **STÍŽNOSTI, PODNĚTY A PŘIPOMÍNKY**

Jedná se o další oblast, se kterou lze v rámci hodnocení pracovat – např. projít veškeré podněty směrem ke službě za určité období. Problémem je, že pokud služba aktivně po klientech podněty či připomínky nepožaduje, tento zdroj informací o službě může pozbývat na významu - zkušenosti ukazují, že například klienti spontánně dávají zpětnou vazbu tohoto typu velmi zřídka, popřípadě jen v případě, že se jim něco hrubě nelíbí.

ZÁVĚREM

Na závěr metodiky bych ráda uvedla, že tento materiál považuji za „živý“ dokument, který si rozhodně zaslouží ještě další dopracování. Z původního záměru sepsat vyčerpávající dokument o hodnocení služby PZ s klientem jsem došla k závěru, že nabídnu spíše přehled zjištěných podnětů k problematice.

Domnívám se, že by bylo skutečně vhodné se při další práci s tématem spojit s odborníky z praxe - samotnými pracovníky, metodiky PZ, s lektory, kteří se problematikou hodnocení kvality služby zabývají,... Následně se pokusit sestavit tým složený z těchto odborníků a zaměřit se skutečně důkladně na to, jak vytvořit v NNO poskytujících službu PZ systém hodnocení kvality, který by sloužil i pracovníkům PZ v přímé podpoře.

Vítám tedy veškeré případné připomínky a iniciativu, které od čtenářů metodiky vzejdou. Nebráním se ani výměně podnětů a spolupráci napříč organizacemi v této záležitosti.

Příloha č. 2:
SEZNAM OTÁZEK A OKRUHŮ
PRO PŘÍPRAVNÉ ROZHOVORY

SEZNAM OTÁZEK A OKRUHŮ PRO PŘÍPRAVNÉ ROZHOVORY

- Probíhá u vás v organizaci pravidelné hodnocení kvality služby s klienty?
- Jakým způsobem jsou do něj klienti zapojeni?
- V jakých intervalech uvedené hodnocení probíhá?
- Prosím popište, jaké metody, popř. techniky používáte:
 - při hodnocení konzultací
 - při hodnocení asistencí
 - při hodnocení skupinových setkání (tzv. „job kluby“, „kluby práce“)
- Jaký typ informací od klientů preferujete – „tvrdá data“ (známky, škály, tabulky), nebo „měkká data“ slovní hodnocení (např. volný rozhovor), Popř. jiný?
- V čem vám aktuální systém hodnocení vyhovuje?
- V čem vám aktuální systém hodnocení nevyhovuje?
- Je něco, co se vám v procesu hodnocení osvědčilo?
- Je něco, co se vám v procesu hodnocení neosvědčilo?
- Navrhl/a byste úpravy? Jaké?
- V jaké atmosféře / za jakých okolností by hodnocení služby s klienty mělo ideálně probíhat?
- Jak se skutečnostmi zjištěnými od klientů pracujete?
- Vidíte nějaké rozdíly při hodnocení spolupráce klientem s mentálním postižením a klientem s duševním onemocněním?
- Existují podle vás nějaká úskalí při získávání zpětné vazby od klientů s mentálním postižením a klientů s duševním onemocněním v rámci hodnocení služby?
- Co je ze zpětné vazby od klienta pro vás nejcennější?
- Jaký smysl podle vás hodnocení služby s klientem má?
- Máte nějaké další postřehy k hodnocení služby klienty? Jaké?

Příloha č. 3:

**DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY V PODPOROVANÉM
ZAMĚSTNÁVÁNÍ PŘÍMO SPOLUPRACUJÍCÍ S KLIENTY
V OBLASTI PRACOVNÍHO UPLATNĚNÍ**

Dotazník pro pracovníky v podporovaném zaměstnávání přímo spolupracující s klienty v oblasti pracovního uplatnění

1

Máte nějakou zkušenost s hodnocením služby podporované zaměstnávání ve spolupráci s klienty?

Tj. víte, jak u Vás na pracovišti hodnocení probíhá. Popřípadě s hodnocením sám/sama aktivně pracujete, nebo pracujete s jeho výstupy.

- ANO
- NE

2

Pracujete Vy sám/sama v podporovaném zaměstnávání, kromě dalších typů klientů, i s lidmi s mentálním postižením a(nebo) s lidmi s duševním onemocněním?

Vyberte jen jednu možnost.

- pracuji s lidmi s mentálním postižením
- pracuji s lidmi s duševním onemocněním
- pracuji s lidmi s mentálním postižením i s lidmi s duševním onemocněním
- ani jedna z výše uvedených možností

3

Prosím uveďte celkovou délku Vaší praxe na pozici pracovníka který přímo podporuje klienty v oblasti pracovního uplatnění ve službě podporované zaměstnávání.

Sečtěte celkovou délku praxe u všech zaměstnavatelů, práci na pozici asistenta nezapočítávejte.

- méně než 1 rok
- od 1 roku - do 3 let (včetně)

- nad 3 roky - do 5 let (včetně)
- nad 5 let - do 7 let (včetně)
- nad 7 let - do 9 let (včetně)
- nad 9 let - do 11 let (včetně)
- nad 11 let - do 13 let (včetně)
- nad 13 let - do 15 let (včetně)
- nad 15 let - do 17 let (včetně)
- nad 17 let - do 19 let (včetně)
- nad 19 let

4

Máte nějakou dřívější zkušenost v podporovaném zaměstnávání?

Například jako dobrovolník v podporovaném zaměstnávání, jako pracovník na jiné pozici, než je tomu nyní, apod.

- ANO
- NE

5

Jak dlouho tato zkušenost trvala?



6

Zastáváte ve Vaší organizaci ještě jinou pozici - mimo pozice pracovníka v přímé podpoře klientů?

- ANO
- NE

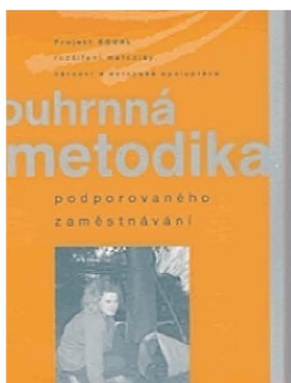
Prosím uveďte, o jakou pozici (pozice) se jedná.

Můžete vybrat jednu, nebo i více možností.

- ředitel organizace
- zástupce ředitele organizace
- vedoucí/koordinátor služby
- vedoucí/koordinátor pracoviště
- metodik
- Jiná - prosím doplňte

Vycházíte při práci s klienty na Vašem pracovišti z Metodiky podporovaného zaměstnávání?

Jedná se o metodiku, kterou vydal v roce 2006 Rytmus Praha - viz obrázek.



¹⁾ Rytmus, Česká unie pro podporovanou zaměstnanost, TSP 2006
²⁾ Podpora zaměstnání je první z 3 publikací z této série. Další publikace jsou: Podpora pracovníků v oblasti zdravotní péče a zdravotní péče se zvláštními potřebami a Podpora pracovníků v oblasti zdravotní péče a zdravotní péče se zvláštními potřebami.

2.2 PODPOROVANÉ ZAMĚSTNÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

2.2.1 Podporyvatelská služba podporovaného zaměstnávání

V ČR je služba podporovaného zaměstnávání poskytována zařazenými organizacemi. První agentura vznikla v Praze roku 1996 na základě frančisek poskytlá ze strany Amurise vlastní agentury pro masovému trhu. Od roku 2000 došlo k rozšíření této služby do dalších regionů, převážně na základě dvou nadnárodních projektů financovaných z prostředků EU a státního rozpočtu (PALIMP 1, CZ 095004/1/1/1 a EQUAL CZ 6, realizátor o.s. Rytmus).

2.2.2 Počet poskytovatelů služeb podporovaného zaměstnávání a jejich kapacita

V současnou dobu je poskytovatelé zaměstnávání zapsáni téměř ve všech krajích (pouze po slovenských krajích ve 13 ze 14 krajů ČR). Nejvíce zastoupení má hlavní město Praha (osm agentur), Jihočeský kraj (pět agentur), Ústecký a Moravskoslezský (tři agentury). K 31. 12. 2004 bylo v ČR celkem 32 poskytovatelů podporovaného zaměstnávání. Více než polovina z nich vznikla v posledních letech 15 letů.

Kapacita poskytovatelů umění v současnou dobu poskytlá v jeden okamžik službu přibližně 500 lidem. Přibližně je schopna jeden pracovník zařadit agentury (tedy jsou zajištěné pracovní a finanční podmínky, vyškolení pracovní tým) pracovat s 5-7 uživateli.

2.2.3 Cílové skupiny uživatelů služeb podporovaného zaměstnávání

Cílové skupiny uživatelů podporovaného zaměstnávání zahrnuje nejen nezaměstnané se zdravotními postiženími, kteří byli nejvíce postiženi, ale také osoby se zdravotní na těžko

poskytlá službu více lidem. Zpracování těchto organizací struktur agentury PZ jsou pravidla pracovního rozvoje osobní asistenci a vedoucí agentury.

Právní rámec v podporovaném zaměstnávání¹⁾

Pracovníci zaměstnaní v podporovaném zaměstnávání

- zákon č. 188 ze 16. srpna 1995 o právech poskytlá služeb k osobám s omezenými schopnostmi
- vyhláška, která je pro služby PZ vhodným nástrojem k dosažení cíle zřetelnosti služby
- poskytlá pracovníci konzultace a asistenci (jednotlivým uživateli služeb PZ)
- připravuje a realizuje program pro skupinu uživatelů (job klub)
- zajišťuje metodické vedení pracovních agentur
- vyšetřuje a spolupracuje s místními uživateli služeb PZ a s odbornými pracovníky jiných služeb
- vyšetřuje a vyřizuje pracovní podmínky pro uživatele služeb PZ a jako se zaměstnavatel
- vyšetřuje a realizuje práci s uživateli služeb a dalšími subjekty a koordinuje pracovní aktivity služby PZ
- vede dokumentaci uživatelů a vyřizuje spolupráci s uživateli individuální plán pracovní služby
- rozvíjí se a účinně se rozvíjí

Pracovní podmínky v podporovaném zaměstnávání

- zákon č. 188 ze 16. srpna 1995 o právech poskytlá pracovníci asistenci s uživateli služeb PZ
- poskytlá uživatelé v oblasti pracovních, sociálních a dalších důležitostí s právními právy
- služby činnosti a úloha souvisejí s pracovními podmínkami
- konzultuje a vyřizuje a poskytlá pracovníci asistenci

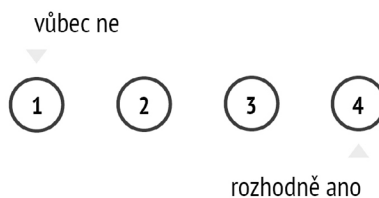
- ANO
- NE

Prosím vyberte variantu/varianty, jak u Vás na pracovišti provádíte komplexní hodnocení služby s klienty.

- ústní formou - např. vedeme s ním rozhovor,...
- písemnou formou - např. vyplňování dotazníku,...
- výtvarné techniky - např. s klientem se maluje, lepí koláž,...
- Jiné - prosím krátce popište

10

Problematice hodnocení služby s klientem je u nás na pracovišti věnovaná dostatečná pozornost.



11

Techniku(y), pomocí kterých získáváme informace od klientů s mentálním postižením v rámci našeho hodnocení, považuji za odpovídající dovednostem klientů.

Technikou se míní např. strukturovaný rozhovor, vyplňování dotazníku, analýza výtvorů klienta, pozorování, apod.

- ANO
- NE
- nemohu posoudit - nepracuji s lidmi s mentálním postižením

12

Techniku(y), pomocí kterých získáváme informace od klientů s duševním onemocněním v rámci našeho hodnocení, považuji za odpovídající dovednostem klientů.

Technikou se míní např. strukturovaný rozhovor, vyplňování dotazníku, analýza výtvorů klienta, pozorování, apod.

- ANO

NE

nemohu posoudit - nepracuji s lidmi s duševním onemocněním

13

Prostředí, ve kterém probíhá sběr informací od klientů v rámci hodnocení, považuji za vhodně zvolené.

ANO

NE

14

Prosím uveďte, v jakém prostředí by podle Vás klient měl službu ideálně hodnotit.

v prostorách organizace, která je klientem hodnocena

mimo prostory organizace, která je klientem hodnocena

zčásti v prostorách organizace, která je klientem hodnocena, zčásti mimo její prostory

15

Časový prostor, který klientům obvykle dáváme v naší organizaci na zhodnocení služby, je z mého pohledu vyhovující.

Míněno je časové rozmezí, které klient dostane na to, aby mohl službu zhodnotit. Nikoliv interval, jak často hodnocení probíhá.

ANO

NE

16

Prosím uveďte, jaký časový prostor na hodnocení by měli podle Vás dostat klienti s mentálním postižením.

Uveďte "průměrnou" dobu, kterou by měli tito klienti na hodnocení dostat.

- do 30 minut včetně
- 31 minut - 60 minut
- 61 minut - 90 minut
- 91 minut - 120 minut
- nad 120 minut
- nepracuji s lidmi s mentálním postižením
- Jiná... prosím rozvedte

17

Prosím uveďte, jaký časový prostor na hodnocení by měli podle Vás dostat klienti s duševním onemocněním.

Uveďte "průměrnou" dobu, kterou by měli tito klienti na hodnocení dostat.

- do 30 minut včetně
- 31 minut - 60 minut
- 61 minut - 90 minut
- 91 minut - 120 minut
- nad 120 minut
- nepracuji s lidmi s duševním onemocněním
- Jiná... prosím rozvedte

18

Frekvenci komplexního hodnocení služby považuji za dobře nastavenou.

Tj. komplexní hodnocení služby klientem probíhá tak často, jak je to podle Vás skutečně potřeba.

- ANO
- NE

Komplexní hodnocení služby s klientem by mělo ideálně probíhat minimálně jedenkrát za

Pokud je to možné, uveďte prosím časový údaj - tj. počet dnů, týdnů, měsíců, nebo let. Pokud to možné není, prosím napište své vyjádření k frekvenci, ve které by komplexní hodnocení mělo probíhat.

Dostanu se k výstupům z hodnocení služby v takovém rozsahu, v jakém to potřebuji pro mou další práci.

ANO

NE

Domnívám se, že u nás na pracovišti dostatečně využíváme potenciál, který hodnocení ve spolupráci s klienty nabízí.

vůbec ne

1 2 3 4

rozhodně ano

Výstupy z hodnocení služby mi přinášejí podněty pro mou další spolupráci s konkrétními klienty.

vůbec ne

1 2 3 4

▲ rozhodně ano

Výstupy z hodnocení služby mi přinášejí podněty pro můj profesní rozvoj.

vůbec ne

▼

1 2 3 4

▲

rozhodně ano

Různé oblasti podporovaného zaměstnávání (např. individuální poradenství, pracovní asistence, práce ve skupině) by měly být hodnoceny za použití jednotné techniky.

Např. všechny oblasti by měly být hodnoceny formou strukturovaného rozhovoru; všechny oblasti by měly být hodnoceny formou dotazníku, apod.

- ANO
- NE

Technika hodnocení služby by měla být pro všechny klienty jednotná, tj. nezávislá na typu klienta.

Např. všichni klienti by měli absolvovat dotazník, nebo všichni klienti by měli absolvovat rozhovor, apod. Zároveň se, v případě jednotné techniky, počítá s případnými úpravami - např. forma "easy to read" - ve snadném čtení, různé mutace dotazníku, různé formulace otázek v rozhovoru, apod.

- ANO
- NE

Klienta s mentálním postižením by podle mého názoru měl hodnocením provázet:

Můžete zvolit jednu, nebo i více odpovědí.

- klíčový pracovník z organizace, která je klientem hodnocena
- někdo jiný - prosím uveďte, kdo
-
- nikdo
- nemohu posoudit - nepracuji s lidmi s mentálním postižením

27

Klienta s duševním onemocněním hodnocením by podle mého názoru měl hodnocením provázet:

Můžete zvolit jednu, nebo i více odpovědí.

- klíčový pracovník z organizace, která je klientem hodnocena
- někdo jiný - prosím uveďte, kdo
-
- nikdo
- nemohu posoudit - nepracuji s lidmi s duševním onemocněním

28

Jako výstupy z hodnocení klientem preferuji data, která:

Vyberte pouze jednu možnost

- lze statisticky uchopit - např. známkování, hodnocení na škále
- nelze statisticky uchopit - např. volné vyjádření názorů klienta, kresby, schémata
- kombinací obou výše uvedených možností
- ani jedna z výše uvedených možností - prosím rozvedte

29

Aktuálně u sebe vnímám potřebu čerpat metodickou podporu v oblasti hodnocení služby s klienty.

Tj. čerpat podporu v tom, jak službu s klienty hodnotit a jak pracovat se zjištěnými výstupy.

ANO

NE

30

Náš aktuální systém hodnocení služby s klienty mi vyhovuje.

Prosím zhodnoťte systém jako celek.

vůbec ne

1 2 3 4

rozhodně ano

31

Co byste na hodnocení služby s klienty na Vašem pracovišti coby pracovník podporovaného zaměstnávání změnil/a? Prosím zkuste případnou odpověď rozvést.

Prostor pro Vaše podněty. NEPOVINNÁ OTÁZKA.



32

Jste:

muž

žena

33

Prosím uveďte rok Vašeho narození:

34

Nyní jste zadal/a veškeré potřebné informace a jste krok před koncem dotazníku. Děkuji Vám za čas a energii, které jste problematice touto cestou věnoval/a. Nabízím Vám možnost zaslání výstupů z výzkumu formou hotové bakalářské práce.

- CHCI ZASLAT VÝSTUPY**
- NEMÁM O VÝSTUPY ZÁJEM**

35

Chci zaslat výstupy na následující e-mailovou adresu:



Příloha č. 4:
PŘEPISY PŘÍPRAVNÝCH ROZHovorŮ

PŘEPIS PŘÍPRAVNÉHO ROZHOVORU č. 1

V – výzkumník, R – respondent

V sděluje úvodní instrukce k rozhovoru

V: Probíhá tady na pobočce hodnocení kvality služby přímo s klienty?

R: Hodnocení probíhá podle toho, v jaký fázi se klient nachází. Průběžný hodnocení se zaznamenává minimálně jednou za rok, v případě, že se nenalezla dosud žádná práce. Anebo pak je další fáze, a to je po nalezení. Tam se taky hodnotí spolupráce, právě už po tý pracovní zkušenosti. Takže záleží, v jaký fázi se ten klient nachází – buďto se za rok nenašla práce, takže se ptáme spíš na spolupráci s námi a na hodnocení vlastních dovedností nebo posunů; a potom, po nalezení práce, je další soubor otázek, který mají zhodnotit tu zkušenost už po nalezení. Někdy děláme hodnocení při změně konzultanta; zase záleží, jak dlouho s ním klient spolupracuje. Třeba když kolegyně spolupracovala s jedním pánem a pak odcházela, tak to bylo po tři čtvrtě roce a zdálo se jako zrovna v tu chvíli vhodný hodnocení udělat. Aby se pak s tím novým konzultantem mohla nastavit třeba lepší spolupráce. Takže záleží, jaká je to situace. Ale nejkratší doba, za kterou to zjišťujeme je ten jeden rok.

V: Teď jsme se dotkly vlastně toho, jaký smysl hodnocení má, k jakému účelu slouží.

R: Slouží hlavně ke zkvalitnění a zefektivnění služby. Aby byla co nejpřínosnější pro obě strany. Ptáme se uživatele, co hodnotí kladně a co naopak by změnil. Výstupy mají spolupráci zlepšit, zefektivnit... Nevím, jestli to říkám srozumitelně.

V: Rozumím tomu dobře, že je to obecná formulace, k čemu by to hodnocení mělo sloužit? Vnímáš i ty, že má pro tebe smysl jako pro konzultanta?

R: Já si to vlastně bez hodnocení neumím představit, je pro mě hodně důležitý. Pravda je, že naši uživatelé jsou hodně vděční za pomoc, takže hodně lidí hodnotí spolupráci dobře. To je ještě další věc, že ne každý využije toho hodnocení tak, že tam najde konstruktivně i postřehy na zlepšení nebo takový ty ne úplně pozitivní věci. Někdo to prostě nedokáže využít, třeba i vlivem nějakých vlastních nastavení, takže vlastně je spokojenej se vším. Ale neumím si představit, že bysme ten názor nezjišťovali.

V: Jak se zjištěnými skutečnostmi dál pracuje?

R: Výstupy z hodnocení sdělujeme na poradě uživatelů.

V: Porada uživatelů je porada pracovníků o uživatelích?

R: Jo. Je v průměru dvakrát v měsíci. Sdělujeme tam informace z výstupů; co klient hodnotil kladně, co naopak hodnotil, že se nepodařilo, co bylo těžké a co by si do budoucna přál. Včetně toho, jakou návaznou spoluprací by dál využíval.

V: Jaké techniky se tady na pracovišti používají k hodnocení služby?

R: Máme písemnou formu hodnocení. Máme několik typů formulářů, které nabízíme podle toho, jaké jsou dovednosti klienta. Třeba tohle je hodnocení pro lidi, co si ho dokážou vyplnit sami (*ukazuje formulář*), mají vyšší dovednosti. Mohla by to být ta skupina lidí s duševním onemocněním. Tohle je naopak pro lidi, kteří to potřebují přečíst (*ukazuje další formulář*). Jeden typ dotazníků má hodně otevřených otázek a hodně možnosti na sebevyjádření, jiný typ formuláře používá návodné otázky, přímo konkrétní oblasti, na který se ptáme. Třeba v oblasti hledání práce – práce s inzeráty, spolupráce se zaměstnavatelem, práce na počítači. Jednotlivé kategorie on hodnotí, buď jestli je chce trénovat nebo co dalšího se chce naučit, o co má zájem... Vychází to z toho, že jsou to konkrétní dotazy pro toho člověka. I tak to někdy může být těžké. Nedá se to všechno představit, takže záleží pak, kolik času tomu chce ten uživatel věnovat. Ale mám zkušenost, že uživatelé rádi a ochotně dotazníček vyplní ve spolupráci třeba i s pracovníkem. I když ví, že to je spíš pro naše potřeby. Kromě toho, že se může vyjádřit. Ty informace pomůžou zkvalitnit službu.

V: Mluvila jsi o tom, že máte různé varianty toho dotazníku. Když si to pracovníčně rozdělíme na lidi s mentálním postižením a lidi s duševním onemocněním, vnímáš nějaké rozdíly při hodnocení s těmito dvěma skupinami osob?

R: Lidi s duševním onemocněním, řekla bych třeba tak padesát procent i víc; možná i sedmdesát procent lidí s duševním onemocněním, nepotřebuje pracovníky k vyplňování. Zvládnou si to vyplnit sami doma. Takže je to vlastně čistě jejich práce. Nebo se můžou jenom doptat na některý věci, kterým nerozumí. I tak dotazníčky nebývají plošně, že je stačí vytisknout – někdo třeba chodil na job kluby, někdo naopak. Tak otázky upravujeme. Člověk s duševním onemocněním často vyplňuje sám. I ta doba, kterou na to potřebuje, je kratší, než v případě lidí s mentálním postižením. Tam, i když máme obrázky, které znázorňují, čeho se oblast týká, je stejně potřeba pracovník, který to tomu uživateli přečte. To může být buď náš pracovník, třeba po domluvě pracovník v chráněném bydlení. Záleží, kdo by s tím klientem na tom spolupracoval. Já hodně využívám toho, že požádám kolegyni, která přímo s tím člověkem nespolupracuje, aby se ho zeptala na hodnocení. Vlastně tam ještě doplním

oblasti, u kterých vím, že jsme na nich spolupracovali, a zajímá mě, jak by to zhodnotil. Hodně lidí třeba musí vzpomínat nebo si třeba ani nevzpomene, co jsme dělali úplně na začátku, když jsme třeba vytvářeli životopis – protože to už je třeba dlouhá doba.

V: Jak s tím zapomenutím pracuješ?

R: Jdu do historie té spolupráce, takže si to připravím předem. Snažím se třeba nějakou situací, kterou si pamatuju já, připomenout, čeho se to týkalo.

V: Takže přímo s klientem mluvíš o tom, co jste spolu před rokem dělali?

R: Říkám třeba: „Vzpomínáte si, jak jsme pracovali na tom počítači, jak jste si vytvářel ten životopis, jak jste tady psal na počítači?“ Takže se snažím mu to připomenout, ale často si ten člověk nemusí vzpomenout nebo to pro něj třeba nemuselo být tak významný, že by to nějak chtěl víc hodnotit. Snažím se jim to nějak popsat, protože vím, jak spolupráce probíhala, pamatuju si to, i když ne všechno (*zasměje se*), ale je to asi lepší způsob, než otevřený otázky; právě pro člověka s mentálním postižením. Protože by tím pádem hodnotil něco, k čemu nemá co říct. Jinak ty rozdíly ještě. Co ze zkušenosti vím, tak lidi s duševním onemocněním mívají rozvinutější odpovědi. V dotazníku jsou otevřený otázky, tak ty výstupy nejsou tak uzavřené. Tím, že má jasnou strukturu pro lidi, kteří čtou a vyznají se v tom, tak pak i odpovědi jsou víc strukturované. Člověk volí svoje vlastní slova, protože je potřeba tam něco dopsat, kdežto ty otázky doplňující stačí vlastně zaškrtnout a nějak víc se k tomu nevyjadřovat. Takže to jsou možná ty rozdíly.

V: Vnímáš třeba nějaká úskalí téhle formy hodnocení s klientem?

R: Úskalí vnímám v tom, že to někdo může brát jako zbytečný nebo že nad tím opravdu nepřemýšlí a vyplňuje automaticky. Když člověk dostane pod ruku dotazník, hodně lidí to chce mít z krku a tak tam píše kusý informace, nebo třeba jenom jedno dvě slova, a to nám potom řekne míň, než kdyby to ten člověk vzal poctivě a opravdu to vyplnil konstruktivně; i třeba oblasti, co se mu nelíbilo. Takže to je takový úskalí. Já se snažím vždycky říkat, že ty věci, který zjišťujeme v dotazníku, jsou pro nás hodně důležité a že s tím dál pracujeme. Tady třeba hodně lidí hodnotí, že se jim job kluby líbily, že byly dobré. Není to jenom vlastně na těch souhrnných hodnoceních, ale na každým job klubu se ptáme na hodnocení. Nebo když člověk nastoupí do práce, tak já se ho taky ptám, jak hodnotí asistenci, když už aspoň pětkrát tu asistenci měl. Ptám se ho, jak by konkrétně tu danou asistenci hodnotil a jakou by třeba navrhl nějakou změnu. Člověk, kterej s náma spolupracuje, je zvyklej ty věci hodnotit, i když to nemusí být takhle formálně písemně. Takže už je zvyklej i na to, že se ptáme:

„Jak hodnotíte job klub?“, „Jaký činnosti se Vám dneska líbily?“, „Co dalšího bysme příště mohli připravit?“ a tak dále. Stejně tak asistence a další věci. Často to je i ústní formou, nebo jednou á čtyřkou, kde je napsáno „Jak se Vám to jako zdá?“ Takže vidím úskalí, že člověk nebude věřit tomu, že to něčemu prospěje. Nebude prostě přemejšlet o tom, jak popsat, co se mu úplně nelíbilo, protože si řekne: „Stejně se nic nezmění“.

V: Takže nějaká motivace?

R: Takže motivace – v tom, že to něčemu pomůže, že se díky tomu něco změní. Jinak úskalí myslíš přímo v tom vyplňování?

V: Při získávání zpětné vazby nebo informací od klientů. Kde to má své limity.

R: Jsou lidi, kteří jsou tak obecně spokojení, že kritiku – nebo takovou tu konstruktivní kritiku, která může vést k nějakému zlepšení – neumí. Neumí ji doma, neumí ji ani u nás ani třeba v práci. A to je třeba opravdu na dlouhou dobu, než se ten člověk zvládne v tomhle posunout. Člověk, kterej třeba žije celý život nebo hodně dlouho v ústavu, kde se ho lidi minimálně ptají na to, co by si přál, jaký by chtěl změny a co vůbec pro něj ty věci znamenaj, to prostě neumí. Takže to je vlastně další věc.

V: Ještě se poptám, jestli využíváte skupinové hodnocení. Porozuměla jsem, že hodnocení je individuální, jeden na jednoho; tak jestli se třeba využívá i nějaká forma ve skupině klientů?

R: Skupinové hodnocení používám při skupinové práci, a to jsou hlavně job kluby. Tam hodnotíme službu souhrnně po ukončení daného job klubu. Hodnotí se dvě hodiny společné práce a jednotlivé formy – job klub je vždycky strukturovaný tak, že jsou tam i skupinové aktivity, ale i třeba práce v menší skupince nebo práce na tabuli, videa, praktický modelový situace a další věci. Každou z těch oblastí se snažím, aby účastníci zhodnotili. Svoji angažovanost, ale i třeba náročnost setkání. Poslední dobou se mi na skupinových kurzech dovedností osvědčily smajlíky. Jeden je smějící, druhý má rovná ústa, takový ten neutrální, potom je tam ten mračící se nebo smutný – ten vlastně znamená, že téma není úplně hodnoceno kladně. Smajlíkovou formu používáme názorněji na tu tabuli – klienti skupinově hodnotí, ale každý sám za sebe.

V: Spokojíte se jenom se smajlíkem nebo se dál doptáváte, proč třeba ten usměvavý nebo proč ten, co se mračí?

R: Zjišťujeme, ale často je to spíš pocitová věc – je to spíš o tom, v jaké situaci ten klient je nebo že to zrovna není něco, co by ho úplně zajímalo. Hodně se tam opět ukazuje, že naši klienti bývají často spokojení. Při hodnocení smajlíkama vlastně

vyjde hodnocení na každém řádku; třeba deset výsledků. Z dejme tomu osmi lidí každý dá tématu určitou hodnotu – nebo smajlíka – a potom nám vychází souhrn. Vidíme přímo, jaký témata jsou úspěšná.

V: Kdo by měl klienty hodnocením provázet?

R: Pokud je to člověk, který si ho udělá sám, tak dám přednost tomu, aby si ho udělal sám doma a když nějakou otázku nebude vědět, tak se může zeptat buď mě, nebo jiné kolegyně. Když je to člověk, který si to nevypracuje doma sám, tak pak požádám kolegyni – raději, než abych to za toho člověka vyplnila já. Není to úplně jenom kvůli té otázce na spolupráci s konzultantkou, u které myslím, že je jednodušší říct nějakou konstruktivní kritiku o cizím člověku. A v případě člověka, který si to nevyplní sám, ale jsou tam oblasti, na který je dobrý se zeptat – a předpokládám, že ten člověk sám to neřekne – tak mu tam třeba dám i otevřenou otázku a kolegyním řeknu, na co všechno se mají zeptat. Upřednostňuju formu, kdy můj klient službu hodnotí ne se mnou, ale s mou kolegyní.

R: Přináší to kýžené výsledky? Že se konstruktivní kritika projeví, když to nehodnotíte společně?

V: Řekla bych, že spíš ne. Protože... třeba tady (*ukazuje konkrétní dotazník vyplněný klientem*). Tohle myslím, že vyplňovala kolegyně s panem S. Tady jsou názory: „Aby víc mluvila.“ – „Nerozumím jí, když mluví.“ – „Mluví moc rychle.“ Tady zaškrtl, že mluvím moc rychle. „Chtěl bych, aby vedla schůzku, řekla mi svoje názory nebo nápady.“ – „Nechat mi víc času na rozmyšlenou, na odpověď.“ – „Mluvit pomaleji“. Když jsou tam tyhle konkrétní otázky rozepsané – někdo tam taky nevyplní nic – jsou tam už konkrétní nápady a možnosti, kterých se člověk může chytit.

V: Vidím tady (*ukazuje místo v dotazníku*), že je tu i prostor pro jiné – že kdyby klient sám měl nějakou připomínku, má prostor ji říci. Vlastně to vidím u každé té otázky – i když jsou tam dané možnosti, tak tam necháváte možnost „jiné“.

R: Ještě tady tenhle klient hodně málo mluví, takže je opravdu těžký počkat si na tu odpověď a vím, že to hodnocení s ním bylo i časově náročnější. Že jsme na to dávali třeba celou schůzku (*pozn. 60 minut*).

V: Takže se jedná i o přizpůsobení se člověku a jeho specifikům v komunikaci?

R: Ano, ale je pravda, že hodně lidí spolupráci hodnotí kladně.

V: Čím to je?

R: Jak jsem říkala, člověk je rád za nějakou pomoc; a zvlášť teda ve chvíli, kdy už má práci, která ho baví a ve který je spokojenej a vlastně už má ten svůj cíl pomalu splněný. Tak hodnotí kladně. Většinou.

V: Takže je to vázané i na situaci toho člověka? Pokud by to bylo třeba po roce a on by tu práci nenašel, mohla by být u něj tendence nehodnotit tak kladně?

R: Ano. Určitě. Já mám i hodnocení od uživatele, se kterým jsme ukončili spolupráci po dvou letech, že práce nebyla nalezena. Tam se vlastně ptáme, proč si myslí, že práce nebyla nalezena, co by potřeboval, aby se změnilo. Takže to vlastně přizpůsobujem ještě tý fázi, ve který je.

V: Navrhla bys třeba nějaké úpravy dotazníků nebo přímo formy hodnocení?

R: No... (*pousměje se*)

V: Je třeba něco, co nefunguje, nebo naopak, co funguje dobře a chtělo by to ještě rozšířit?

R: My těch forem máme tolik, že si myslím, že je z čeho vybírat. Ale já vždycky, než formulář tisknu pro konkrétního člověka, vybírám ty věci, který jsou fakt pro něj. Takže to nemají všichni stejný. Třeba tam dopisuju i konkrétní oblasti spolupráce, který chci, aby nějak zhodnotil nebo aspoň nad nima přemýšlel. To možná souvisí s tím úskalím, jak jsem říkala, že často máme ty výstupy spíš kladný, než abysme měli nějakou stížnost. Nebo stížnost ne, to není to správný slovo. Nápady na lepší spolupráci, protože člověk třeba hledá práci poprvé nebo se v tom úplně nevyzná, tak je pro něj těžký hodnotit, co by se dalo jako udělat jinak. Určitě bych byla radši, kdyby tam bylo víc těch věcí, co by se dalo změnit, i když to může být úplně třeba nereálná věc. Občas se objeví informace, že uživatelé by rádi třeba kapučíno anebo limonádu, takovej ten nadstandard té nabídky, kterou jim můžeme nabídnout. To jsou pak jako věci, co vlastně víme, že by třeba vítali, ale my zase naopak nemůžeme umožnit, třeba z důvodu financí. Možná se jim líp hodnotí věci, který nepatřej tak úplně do té služby, než aby navrhli nějaký změny v tom postupu práce, kterej děláme.

V: Co třeba pro tebe je ze zpětné vazby od klienta nejcennější? Jako pro pracovníka.

R: Pro mě je důležitý, jak klient hodnotí tu naši spolupráci. A to je vícero otázek, ať už je to: „Co jste se v Rytmu naučil?“ nebo „Co Vám ta spolupráce přinesla?“ a (*listuje dotazníky*) jak hodnotí tu spolupráci přímo se mnou jako

s konzultantkou. To je pro mě hodně důležitý. A spolupráce s asistenty samozřejmě. Jestli teď je spokojenej, že došel k cíli, anebo by třeba ještě chtěl něco dalšího, včetně spolupráce po ukončení – jako svépomocné skupiny, sebeobhájci, bydlení, pracující... Je tam prostor i pro další spolupráci po ukončení. Takže by se asi nedalo říct, co konkrétně, ale hodnocení té spolupráce vůbec.

V: Co bys rozhodně nedoporučovala při hodnocení kolegům nebo dalším pracovníkům z jiných organizací?

R: Napadá mě, že nejdůležitější je vybrat takovou formu, která je pro toho člověka srozumitelná, se kterou si bude umět poradit; která mu bude vyhovovat. No a nevěnovat jenom hodnocení třeba tři schůzky – to taky není úplně dobře, podle mě. Takže si myslím, že nejdůležitější je zvolit vhodnou formu. Co se mi neosvědčilo, tak to je třeba hodnocení u klientů, kteří ukončili službu z důvodu, že nemají o službu zájem, a bylo pak těžký se jich doptat zpětně, protože už třeba vůbec nechtěli komunikovat. V takovém případě třeba to hodnocení nemáme. Často to je u lidí, kteří si jsou schopní vyplnit hodnocení sami. Já jim to dám domů a domluvíme se třeba, že až budou mít cestu sem, tak nám to hodí buď do schránky, aby nemuseli platit za poštu anebo že si to prostě předáme anebo že to teda pošlou. Pak se stane, že člověku, když to pro něj není úplně důležitý, to leží na stole měsíc a říká si: „No, já to tam někdy...“ a pak ho musím třeba urgovat, jestli by to teda mohl poslat, že to je pro nás důležitý. S domácím vyplňováním se může stát, že to potrvá, ale tak to k tomu asi patří. Já si myslím, že je nejdůležitější zvolit vhodně formu a otázky.

V: Když třeba ty hodnotíš s klientem od kolegyně službu, jakou atmosféru při setkání preferuješ?

R: Setkání většinou probíhá v kanceláři. Ona mě buď představí, nebo už se s tím klientem známe. Myslím, že jsme se snad zatím se všema znali. Protože to hodnocení už je připravený, jenom se s klientem domluvíme, jestli to chce číst nebo jestli to chce vyplnit sám a já tam jenom budu, kdyby potřeboval poradit. Lidí jsou často rádi, když jim to člověk přečte, protože jim to může i dovysvětlit. „V čem Vám Rytmus pomohl?“ může být těžká otázka hned na začátek, takže tam pracovník doplní „Vzpomínáte si, s čím vším jsme Vám za poslední rok pomáhali?“ Protože člověk může hodnotit jak práci, tak i bydlení nebo další věci. Takže spíš využívaj' toho, že tam je člověk, kterej jim to přečte a zároveň i dovysvětlí. No anebo ten člověk začne vyplňovat sám a pak se taky zeptá třeba „tomuhle nerozumím“ nebo to čte třikrát. Spíš aby se s tím člověk moc netrápil – právě proto tam je ten pracovník. Zatím jsem nedělala anonymní hodnocení. Vždycky požádám konkrétního člověka o zhodnocení konkrétní spolupráce a vím přesně, kdo to je, co jsme dělali. Ten člověk mi to donese nebo pošle,

takže vždycky vím, koho se to týká. Ani nemáme anonymní uživatele. Máme spolupráci vždycky individuálně nastavenou, takže i hodnocení se týká přesně těch věcí, co s námi ten člověk řešil.

V: Je třeba ještě něco, co jsme nezmínili?

R: Teď mě nic nenapadá.

(poděkování, následuje další domluva)

PŘEPIS PŘÍPRAVNÉHO ROZHOVORU č. 2

V – výzkumník, R – respondent

V sděluje úvodní instrukce k rozhovoru

V: Na úvod se zeptám, jestli u vás v organizaci probíhá hodnocení služby ve spolupráci s klienty.

R: Probíhá tak, že vlastně ve chvíli, když u nás uživatel ukončí službu, tak je kontaktován nějakým jiným konzultantem, než se kterým spolupracoval, a potom vlastně proběhne schůzka, kde hodnotíme celkovou spolupráci. Může být i průběžné hodnocení, kdy se klientů ptáme – konzultanti se třeba ptají na asistenty. Nebo když se potkáme na skupinovém setkání, tak se také ptáme. Průběžné hodnocení většinou bývá, že se ptá konkrétní klíčový konzultant svého uživatele.

V: Jakým způsobem jsou do hodnocení klienti zapojeni?

R: V podstatě je to strukturovaný rozhovor.

V: Máte předem připravené otázky?

R: Máme k tomu uzpůsobený formulář a vy, když to vedete, tak jedete podle těch otázek; jsou tam různé kategorie, tak se podle toho řídíte anebo se klienta doptáváte podle toho, co on nadnese.

/výpadek nahrávání/

V: Mluvily jsme o oblastech, které v dotazníku nejsou.

R: To zase je o tom, že my každou poradou o svých uživateliích mluvíme. Každá konzultantka mluví o svých jednotlivých uživateliích, takže my, ačkoliv s nimi nepracujeme, je známe a víme o nich spoustu věcí. Třeba když vím, že jsme jim poskytovali ještě doprovody, tak i na doprovody se jich zeptám. Ty tam úplně nemáme. Myslím si, že je spousta věcí, co se dozvíte; někdy třeba úplně náhodou, když na nějaké téma zabrousíte.

V: Když se zaměříme na osobu, která hodnocení s klientem dělá; postřehla jsem dobře, že u průběžného hodnocení je klíčový konzultant, u toho závěrečného je jiný konzultant – máte pro to nějaké opodstatnění?

R: Určitě, protože uživatel ve chvíli, kdy mluví s klíčovým pracovníkem, tak ho nemůže hodnotit úplně objektivně, do očí mu neřekne „Mně to úplně nevyhovovalo.“ Z toho důvodu je to vždy jiný konzultant. Ve chvíli, kdy bych já chodila často na pracoviště k tomuto uživateli, tak už bychom také uvažovali,

jestli je to dobrý tah nebo není. Nebo někdy – asi se to stává v každé sociální službu, kdy uživatel chová sympatie k nějaké pracovníci, tak samozřejmě ani ta by to neměla dělat. Vždycky to volíme tak, aby to pro toho uživatele bylo čisté. Aby opravdu mohl říct všechny svoje pocity o tom, jak to tady míval a nemíval.

V: Přináší to kýžený výsledek?

R: Myslím si, že ano. Minimálně já jsem se dozvěděla spoustu věcí, které bych se asi jiným způsobem nedozvěděla.

V: Chcete být konkrétní?

R: No, můžu být. Byla tady jedna uživatelka, která skončila v zaměstnání. A byla hrozně našťvaná na svoji nadřízenou – ředitelku, protože ta ředitelka ji vlastně vyhodila a klientka tomu nerozuměla. My jsme onen vyhazov zjistili až po měsíci, protože klientka ještě měla jinou práci a u nás už mezitím skončila. Tohle, co popisuju, bylo něco navíc. K těm dvěma zaměstnáním si navíc přibrala ještě třetí práci a dohromady už to pak nezvládala. Zmíněná paní ředitelka to věděla, naši klientce dala výpověď, protože práce u ní ve firmě byla odváděná nekvalitně. Klientka tomu nerozuměla a byla hrozně našťvaná na tu ředitelku; a my, když jsme o tom dál mluvily, tak klientka nám oznámila, jak se s ní loučila – že jí to hrozně urazilo. Že jí ředitelka poděkovala za spolupráci a dala snad bonboniéru nebo něco takového. Takže my jsme klientce až po nějaké době vysvětlily, jak ta situace byla, že ředitelka to nemínila špatně. My jsme se to s klientkou snažili probírat – bylo to vlastně ještě předtím, než jí bylo ukončeno to zaměstnání, z jakého důvodu bude ukončeno. Byla tam hrozba, že klientka práci nedělá dobře, chodí pozdě a tak dál. Ale její potřeba nebyla nějakým způsobem uspokojena, protože ona nerozuměla té situaci toho ukončení. Takže my jsme si tady místo třicetiminutového hodnocení daly hodinu a půl s tím, abychom si to dovysvětlily, a ona nakonec odcházela s pocitem, že tomu rozumí a že ví, proč se to stalo.

V: Takže odkrýváte občas i věci, které by nevyšly najevo. Je to tak?

R: Jo. Ona byla ze začátku taková strohá, našťvaná; a přesně, jak jsme jely ten rozhovor, průběžně, tak se to postupně odkrývalo, a dozvěděla jsem se od ní hodně věcí. Pak už jsme s tím mohly dál pracovat. Protože ve chvíli, kdy já vím, že ona není spokojená s nějakou situací, kterou my můžeme ovlivnit, tak ji nepustím domů s touhle náladou. Tak jsme si to probraly, nechala jsem ji tady o něco déle. Kdyby tomu nerozuměla, tak bychom si daly další schůzku, aby byla opravdu v pohodě. Protože, znáte to, některé křivdy ve vás zůstávají, a neumíte s nimi pracovat. Tak to jsem nechtěla.

V: Napadají vás k tomuto formuláři úpravy, které byste provedla?

R: *(přemýšlí, mlčí)*

V: Zeptám se ještě jinak – je ten formulář daný nebo je to spíš „živý materiál“, který se upravuje?

R: Ten formulář je daný a živým se stává ve chvíli, kdy (směje se) ho máte na konzultaci. Dám vám příklad – máme tady (*R listuje formulářem, V nahlíží*) oblast na job klub; tady se ptáme na frekvenci, délku, témata, přínos, inspirace ostatními uživateli... A zase, to jsou jenom klíčové věci, které vy chcete zjistit. Ale jestli se na to zeptám „Vyhovovalo vám, že jste chodila na job klub jednou za měsíc?“ anebo jestli se zeptám nějak jinak, to už je na mě. Hlavním cílem je zjistit všechny tyto věci. Je to dané, ale živé (*směje se*). Nemám potřebu s ním nějak hýbat, že bych chtěla něco doplňovat, protože ve chvíli, když chci, tak to tam doplním; protože všude se to dá včlenit. Tím, že v dotazníku jsou oblasti a podkategorie, tak nemám problém, aby se tam cokoli dalo doplnit, protože i tady na tom (*R ukazuje volnou kolonku v dotazníku*) – připomínky a doporučení, doplnění, a tak... Myslím si, že to holky docela dobře vytvořily.

V: Jak dlouho s tímto formulářem v organizaci hodnotíte?

R: To, abych vám pravdu řekla, netuším. Za dobu, co jsem tady já (*pozn. rok a několik měsíců*), tak je celou dobu v platnosti, ale metodika je k tomu od začátku roku 2015, což předpokládám, že je dva a půl roku s tímhle konkrétním formulářem. Já jsem pro vás teď hledala metodiku a byla tam jedna z roku 2012, která se pak upravovala v roce 2015. Myslím si, že důvodem ke změně byl rozvoj, zkušenosti... Postupně vždycky v práci zjišťujete, že by se něco dalo ještě vylepšit, změnit, opravit...

V: Můžete do metodiky hodnocení coby pracovníci zasahovat?

R: Ve chvíli, kdy máme pocit nebo víme, že je potřeba tam něco upravit, tak to probereme buď na poradě, nebo to rovnou řekneme vedoucí, ona si to vezme jako nějaký podnět a průběžně metodiky aktualizuje. V tuhle chvíli je k tomu kompetentní jen ona, protože tým je dost nový na to, aby svévolně metodiky měnil. Všechno to je o diskuzi. Nemyslím si, že by byl problém, kdybych přišla s tím, že mám potřebu, aby se něco upravilo, aby se to změnilo. Můžeme se o tom pobavit, můžeme si říct, proč ano – proč ne anebo to může být v plánech na další rok.

V: Zmínila jste trochu i atmosféru setkání, když hodnotíte s klientem. Za jakých okolností nebo v jaké atmosféře by hodnocení s klientem mělo ideálně probíhat?

R: Asi tak jako naše setkání. Většinou v přátelském duchu. Když přijdou, tak si dáme nějaký drink (*směje se*), uvolníme se, zeptáme se, jak je, co se dělo od poslední doby, kdy jsme se neviděli. Protože i uživatelé nás většinou znají od vidění, z vedení job klubu. Tak jak se vede, jak se daří v práci, jestli je stále všechno tak, jak bylo... Pak se ptám, jestli můžeme začít s hodnocením, jestli vědí, co to je. Snažíme se to dělat úplně přirozeně, jako když si teď povídáme. O nic nejde. Hlavně jim vysvětluji, z jakého důvodu to děláme, aby tomu rozuměli. Že to není o tom, že oni si stěžují na svoji konzultantku, nebo že se jim něco nelíbí; je to o tom, že když se věci nedozvíme, tak je nikdy nezměníme. A proto, abychom tu službu mohli dělat dobře, tak potřebujeme vědět různé věci. Podle mě je docela dobrý příklad, když jim řeknete, jestli by tu službu doporučili nějakému kamarádovi. Když řeknou váhavě „No...“, už máte prostor (*směje se*), proč je tam to „no“? Na to se zeptat. Samozřejmě jsou tam ještě další důležité věci, že musíte mít zarezervovanou místnost, dostatek času, vyvětráno – základní věci, což se ale neliší od běžných konzultací.

V: Zmínila jste čas – co si vybavuji, padlo nějakých 30 minut – je to nějaká standardní doba pro hodnocení?

R: Není, ale většinou to hodnocení bývá rychlé, takže kolem třiceti minut většinou stačí. Já si na to rezervuji stejně hodinu, u některých hodinu a půl, protože nikdy nevíte, co se objeví, a já nemám ráda – protože tady máme rezervační systém – ve chvíli, kdy mám rezervovanou místnost na hodinu a někdo už je po mně, tak já to nemůžu natáhnout ani o minutu, protože zase ubírám z konzultace jim. Ve chvíli, kdy mám hodinu a půl, vím, že se v klidu můžeme na sebe usmívat, dát prostor, aby přemýšleli, můžeme pracovat s tichem a tak. Je to takové neuspěchané. Ale stává se, že někteří opravdu za půl hodny odcházejí. Tu rezervu je potřeba mít, se mnou určitě.

V: Jak se skutečnostmi zjištěnými od klientů následně pracujete?

R: Vždycky je vyplníme do tohoto formuláře (*R ukazuje na formulář*), uložíme si je na síť, dáme je do složky a následně, vždycky na poradě, si výsledky řekneme – co se klientovi líbilo, co se mu nelíbilo, jaké jsou podněty a jak s tím dál pracovat. Ve chvíli, kdyby to byla nějaká věc konkrétně na konzultanta, řekli bychom si to na poradě, a pokud bychom věděli, že ten konzultant má opravdu ještě nějakou pochybnost nebo tak, tak bychom to probrali ještě s ním; můžeme si dát náhledy v rámci rozvoje... Zatím se nám nestalo, že bychom museli dělat nějaká opatření. Ale zase: tým je nový a ještě nebylo tolik hodnocení konzultantů, kteří tu v současné době pracují. Proběhlo jich maximálně deset.

V: Dohromady?

R: Ano. Ale tým se od loňského roku hodně obměnil a někteří kolegové jsou tu krátce, takže ještě nestihli žádné hodnocení; ještě neukončovali s nikým spolupráci. Stává se i to, že dělám hodnocení na pracovníka, který tu už není. Tam pak ani nelze dělat žádná následná opatření.

V: Vidíte nějaké rozdíly, když hodnotíte službu s člověkem s mentálním postižením a s člověkem s duševním onemocněním?

R: Minimálně v komunikaci. Často také ve vynalézavosti – vaší (*směje se*). S lidmi s duševním onemocněním je to o něčem jiném, protože se dozvíte informace tak, jako když my si tady povídáme. A s lidmi s mentálním postižením bych řekla, že to je hodně o nás, o tom, jak my jim to vysvětlíme, jaký prostor jim dáme, jaké pomůcky k tomu vymyslíme – klidně si tady namalujeme škálu nebo se budeme doptávat. Je to víc... nevím, jestli náročné nebo zábavné, ale jiné v tom vašem přístupu. A někdy mají i zajímavé nápady, my se třeba ptáme i tady na prostory, tak oni často říkají, že by chtěli třeba vymalovat namodro.

V: O kterém typu klienta teď mluvíte? Co se týká těch zajímavých nápadů...

R: Vlastně mě teď napadlo, že už nám to s tím vymalováním říkaly oba. Každý na to měl jiný názor – někdo říkal, že je fajn, že je to takový bílé, čisté; někdo zase, že by bylo fajn, kdyby to tady bylo barevné, třeba modré všechno. My, když se ptáme na prostory, tak je to o tom, jestli jim je tady pohodlně. Jestli je to vybavení dostatečné, jestli bychom tady měli mít dataprojektory nebo něco, co by nám v práci víc pomohlo.

/konec záznamu – výpadek nahrávání/

Doplnění rozhovoru formou poznámek a e-mailové korespondence:

V: V jakých intervalech hodnocení probíhá?

R: Probíhá vždy na konci služby – do měsíce od ukončení spolupráce. Je to hodnocení písemné, formulářové, odpovědi se zaznamenávají (zaznamenává pracovník) a dále se s nimi pracuje. Toto hodnocení neprovádí klíčový pracovník – aby klient mohl sdělovat i případné nepříjemné skutečnosti. Formulář je pouze struktura, materiál „ožívá“ s každým hodnocením, kdy pracovník uzpůsobuje otázky danému klientovi – otázky např. přeformuluje, může kreslit na tabuli či papír smajlíky, vyzve klienta, aby hodnotil známkami.... Toto se může měnit i v průběhu hodnotící schůzky – např. začíná se známkami, pak se přejde k obsáhlejšímu slovnímu hodnocení.

Dále probíhá hodnocení průběžné – klíčový konzultant vyzývá klienta, aby zhodnotil na závěr konzultace, jak se mu pracovalo, stejným způsobem klient hodnotí i job klub (zde se hodnotí ve skupině uživatelů). Toto hodnocení je ústní, výstupy se cíleně

neuchovávají. Dále sem spadá ještě hodnocení individuálního plánu s klíčovým konzultantem – hodnotí se splnění kroků, cílů... toto je také průběžné.

V: Jaký typ informací od klientů preferujete – „tvrdá data“ (známky, škály, tabulky), nebo „měkká data“ – slovní hodnocení, osobní vyjádření klienta apod.?

R: Nedá se říci, co respondentka preferuje, záleží na daném klientovi, s čím se mu pracuje nejlíp, jak se mu nejlépe hodnotí.

V: V čem vám aktuální systém hodnocení vyhovuje?

R: Má strukturu, hodnotí se nejrůznější oblasti spolupráce (formulář je komplexní). V případě potřeby se dá doplnit o některou oblast, pokud v něm tato oblast chybí a je důležitou součástí spolupráce s konkrétním klientem.

V: V čem vám aktuální systém hodnocení nevyhovuje?

R: Na tohle opravdu neumím odpovědět, protože jsem se zatím nesetkala s něčím, co bych měla potřebu upravit, změnit. Nastavený systém mi vyhovuje.

V: Je něco, co se vám v procesu hodnocení s klienty osvědčilo?

R: Doptávání se, reagovat na to, co říkají, nejen se držet striktně formuláře. Zároveň se také na schůzky připravuji, abych znala průběh jejich spolupráce, zda například měnili klíčového pracovníka, zda jsou zaměstnaní, kolik vyzkoušeli zaměstnání, zda využívali podporu asistentů apod. Poté se jich na to můžu doptávat a zároveň v některých situacích vím, o čem mluví. Někdy sami situaci jen nastíní, a pokud bych neznala průběh, nemusela bych popsanou situaci pochopit.

V: Je něco, co se vám v procesu hodnocení s klienty neosvědčilo?

R: Řekla bych – nutit je do toho. Pokud uživatelé o hodnocení a schůzku nemají zájem, nemůžeme je nutit, hodnocení by poté stejně nebylo vypovídající. Nic dalšího konkrétního mě asi jinak nenapadá.

V: Máte nějaké další postřehy či doplnění k hodnocení služby klienty? Jaké?

R: Hodnocení služby s klientem provádějí pouze k tomu vyškolení pracovníci – zde v organizaci to jsou v současné chvíli 4 osoby (dvě pracovní konzultantky, já a vedoucí).

Se získanými údaji se dále pracuje – lze připomínkovat metodiky, nastavení služeb – výstup z hodnocení se konzultuje s vedoucím služby; tento vedoucí pak návrhy dále komunikuje s ředitelem organizace.

DALŠÍ POSTŘEHY ZAZNAMENANÉ PÍSEMŇE V PRŮBĚHU ROZHOVORU:

Dotaz, zda existují podle respondentky nějaká úskalí při získávání zpětné vazby od klientů s mentálním postižením a klientů s duševním onemocněním v rámci hodnocení služby:

Respondentka nechce zobecňovat – je to individuální a typ postižení klienta v získávání zpětné vazby vůbec nemusí hrát roli.

Co je z informací od klientů pro respondentku nejdůležitější:

Jak klient vnímá/vnímal konzultace a spolupráci s konzultantem, případně asistentem, co prožíval a jestli je něco, co bychom pro něj mohli udělat jinak, lépe.

Jaký smysl podle respondentky hodnocení služby s klientem má:

Aby se služba zlepšovala, aby se mohla rozvíjet a posouvat, reagovat na aktuální potřeby uživatelů. Také to souvisí s rozvojem pracovníků.

PŘEPIS PŘÍPRAVNÉHO ROZHOVORU č. 3

V – výzkumník, R – respondent

V sděluje úvodní instrukce k rozhovoru

V: První otázka: probíhá u vás v organizaci pravidelné hodnocení služby?

R: Tak a teďka jakoby co tím je přesně myšleno, tím pravidelným hodnocením služby?

V: Mám na mysli kvalitu služby. Jak hodnotíte kvalitu služby u vás v organizaci.

R: Nevím přesně – jakoby směrem ke klientům nebo nějak celkově? Což nevím, co je, to celkově (směje se).

V: Já bych to asi vzala směrem ke klientům, jestli můžu poprosit.

R: Ke klientům.

V: Mhm.

R: Služba je vyhodnocována klientem samotným a to poslední dobou. Mívali jsme formulář. To bylo ještě za projektů ESF, kde jako to, takhle navíc, bylo stanoveno. Takže nejen, že jsme to měli my v naší metodice, která vychází samozřejmě z metodiky podporovaného zaměstnávání, ale vlastně bylo to i součástí projektu. Vzhledem k tomu, že předtím jsme mohli vlastně platit rekvalifikace, ergodiagnostiky z těch projektových peněz, cestovný a různé aktivity, který teď, v rámci té sociální služby nemůžeme, tak toho tam bylo hodně. Možná, že bych někde v elektronickém archivu ještě ten formulář dohledala. Ten formulář už teď, z mého pohledu, není funkční. Nějakým způsobem se předělal, ale vycházel přímo z toho; byla to ta dotazníková forma, čili „spokojen“, „ani ne, ani jo“, „nespokojen“, středová hodnota; a to tam bylo. My, protože vlastně tu službu poskytujeme a trošku jsme si ji přizpůsobili k obrazu svému, tak si jedeme v sociodynamickém poradenství. Já nevím, jestli jste slyšela o sociodynamickém poradenství nebo...?

V: Poprosím, jestli byste trošku přiblížila.

R: To je... Tamhle máme knihu – nemáme, kolegyně ji zrovna četla (směje se). To je vlastně poradenství, které je zaměřeno na klienta; pézetko je zaměřeno na klienta, posilování jeho zplnomocňování – zkrátka samostatnosti – prostě vedeme klienta k tomu, aby si rozhodoval sám. A vlastně aby si přicházel na věci sám. To znamená, že je to gestalt proud, takže vlastně přicházejí si na věci sami, ti klienti. My jsme zjistili, že veškerý věci, jako dotazník, to je příliš velký

strukturování myslí toho klienta. To samý jsme udělali s diagnostikou, protože my jsme vlastně tu původní diagnostiku – já nevím, jak to máte vy, ale ta pracovní diagnostika... Používáte pracovní diagnostiku?

V: Měli jsme hodnocení dovedností, ale nevím, jestli to lze nazvat pracovní diagnostikou.

R: No, je to víceméně... jestli sám umí s počítačem, dejme tomu, nebo jestli sám si zatelefonuje a takovýhle věci... Tak my jsme to přejmuli, protože vlastně Rytmus byl... pan Kuneš byl tenkrát vlastně naše zaučující organizace, čili my jsme všechno přejímali, a teď jsme to zkoušeli v praxi. Nějakým způsobem to fungovalo a pak jsme, vlastně když jsme začali tahat sem ty přístupy – to jsme tahali ze Skandinávie – tak nám to čím dál víc nesedělo – s tím, že to hodnocení, ta diagnostika nebo hodnocení tý služby vycházelo z nás. A ne z toho klienta. Čili, co jsme udělali, je to, že máme – třeba v tý diagnostice, ale to asi odbíhám, ale ono to s tím souvisí – máme obecný návod, máme škály od nuly do desítky, kdy klientovi, který nerozumí (dejme tomu nemá abstraktní pojem – jak si to odstupňovat v intenzitě) tak třeba tam kreslím smajlíky – tady ten se úplně mračí, a ten se hrozně moc směje. Čili „tady to umíte úplně úžasně a ničí pomoc nepotřebujete“ a „tady vlastně to vůbec neumíte, ani jste o tom nikdy neslyšel, nic prostě“ – a tímhle způsobem ten klient si hodnotí ty dovednosti. To samý vlastně děláme při hodnocení služby. Takže, buďto se to hodnocení děje právě takhle; třeba pomocí škál, nebo používáme kartičky... Znáte tyhle kartičky? (Podává krabičky s kartičkami, krabičky otevírá a ukazuje kartičky V).

V: Neznám.

R: Zejména klient s mentálním postižením, kterej nemá dost dobře rozvinutý abstraktní myšlení, tak s pomocí těchto kartiček je schopen říct, jak mu ta služba prospěla, jak se cítil; když mu dám vybrat tady z těch kartiček. Kdybych vám vlastně dala tyhle kartičky (R rozkládá kartičky na stůl), takhle je rozložím na stole a teď vám řeknu: „Jaká kartička nejvíc vypovídá o tom, když jste k nám poprvé přišla, jak jste se cítila“ nebo podle toho, jak ten klient rozumí. Když nerozumí otázce, tak mu jí přeložím, nic se neděje, přeformuluju, dokud nevidím, že opravdu je na to naladěnej a ví, o čem mluvíme. Kdybych se vás já zeptala – ty karty jsou vždycky vidět – „Vyberte kartičku předtím, než jste sem přišla, která tomu nejvíc odpovídá“?

(V vybrala kartičku s obrázkem, kde má zobrazený objekt nervózní výraz)

R: Mhm, takhle se cítím teď já (směje se). Tak a teď nad tou kartičkou my mluvíme. A to není tak, že já řeknu „Aha, tak koukám, že jste vybrala kartičku, která je vyděšená, nervózní.“ Ne. Zase mu nandávám do hlavy ty svoje

myšlenky, to svoje. Čili já se zeptám „Aha, vybrala jste tuhle kartičku.“ A teď třeba mlčím. Klient většinou začne povídat. Když nezačne, tak „Čím vás zaujala, tahle kartička?“ A teď mi můžete povídat. Nechám ji tady a potom vlastně tomu klientovi řeknu: „Tak, a teď kdybyste měl vybrat kartičku, po tom všem, čím jsme spolu prošli, která kartička by nejvíc odpovídala tomu, jak se cítíte teď?“ A ten klient vybere. Mám zkušenosti, že klienti, kteří... kdybych se jich zeptala napřímo, strukturovanou větou „Jak jste se cítil?“ nebo „Jak jste to vnímal, když jste k nám poprvé přišel?“, tak ten klient ze sebe nevymámí ani slovo. Prostě, nedokáže to. Pomocí tehletých kartiček, to je naprosto kouzelný, těm klientům se daleko snáz odpovídá a klient, kterej na přímou otázku, kde by nebyly žádný tyhle obrázky, by nedokázal odpovědět – to znamená žádný hodnocení, nic, nevěděla bych žádnéj posun – tak tady on mi řekne mimoděk, jak mi popisuje ten obrázek, tak vlastně popisuje ten stav předtím, než přišel do té služby, a pak mi popíše to, jak se cítí teď, a z toho je jasně patrný, kam se posunul, jak se cítí, jakým způsobem to vnímá. Najednou to dokáže pomocí tohohle verbalizovat. Když používáme kartičky příběhů (R vytahuje jinou sadu karet) – tam to musíme rozložit většinou na podlahu, protože těch je hodně – funguje to tím samým způsobem. Můžu se ptát na jakýkoliv otázku: „Jakou kartičku byste přiřadil mně?“, „Jak jste vnímal mě? Na začátku, na konci“, můžu si s tím různě hrát. Nebo „Jak mě vnímáte?“. Z toho poznám, jestli ten klient mě vnímá jako partnera nebo... Může vybrat úplně cokoli a kouzelný je, že to, co já tam vidím, v tom obrázku, tak se třeba absolutně neshoduje s tím, co tam vidí ten klient. Každý z nás samozřejmě v tom obrázku vidíme úplně něco jinýho. Já mám jednu klientku teďka a opakovaně se mně s ní stává, že ona by třeba tuhle rybičku (ukazuje na kartu s obrázkem vyděšené ryby, kterou V předtím vybrala) vůbec nevnímala jako že je nějaká nervózní, nebo že se bojí, má strach, ale pokud je tam ta pusinka, tak ona ji vnímá jako šťastnou a smějící se. Čili ani tohle, takový obecnější věci nelze u všech klientů predikovat. Takže pokládat co nejvolnější otázku, co nejobecnější, abych tu mysl toho klienta co nejmíň strukturovala.

V: Mhm, mhm. Máte předem připravené aspoň okruhy, na co se budete ptát?

R: Jo. Je to vyloženě ten začátek – porovnání začátku a konce – to tam funguje dost často nebo prakticky pořád. Potom tam většinou zamícháme to, když klient nalezne zaměstnání, tak vlastně jak se cítil předtím, jak se cítí teď, jak to vnímá... nějakým způsobem tam podle toho klienta dáme tuhle otázku... promejlím to dopředu... trochu.

V: Jak zaznamenáváte odpovědi?

R: Zaznamenávám je do zápisu, do Highlanderu (*pozn. jedná se o internetovou databázi*); případně hodnocení – to ultimátní je v dohodě o ukončení služby, kdy by to klient měl psát úplně sám, nebo aspoň aby nám nadiktoval vlastníma slovy, proč s náma tu službu končí. Častokrát se stane – našel jsem zaměstnání a už nepotřebuju žádnou pomoc. V takovém případě já se snažím s tím člověkem... samozřejmě, že ta poslední konzultace je o rekapitulaci, o tom, aby člověk připomenul tomu klientovi, čím vším jsme spolu prošli, jaký to mělo fáze, jak to na sebe navazovalo – takže i tím se stane, že většina klientů to radši ohodnotí tím povídáním a vlastně když to mají zapsat do té dohody o ukončení, tak to jsou velmi stručné věty. Proto já to mám za úkol si to pamatovat a napíšu to do posledního zápisu; jak to vnímal. Plus do toho posledního zápisu píšu rozvláčněji i svůj pohled a myslím si, že v té dohodě o ukončení služby je i místo pro hodnocení konzultanta; vlastně i my tam můžeme něco k tomu říct. Jak to vidíme a tak.

V: Kdo to hodnocení s klientem dělá?

R: Vyvinulo se to tak, že to děláme teď my, konzultanti. Já jsem tady totiž teďka měla specifickou situaci, že jsem byla jedinej pracovník, kterej je pro tyto regiony. Poslední rok – možná už to bude rok, utíká to – jsem tady byla sama. Měla jsem tu kolegu, kterej ale zároveň pracoval jinde a už to nestíhal. Čili co se týče klientů, tak ta šance se domluvit, aby přijel někdo jinej z té organizace a udělal závěrečný hodnocení s klientem, to je na dlouhý domlouvání. Samozřejmě se to dá, ale ti klienti většinou končí, že se to málokdy stane v poklidu, protože už pracujou, jsou samostatný, a už ani nemají potřebu. Proto je tahat sem, aby dělali ještě s nějakým dalším člověkem hodnocení, tak je to takový až obtěžování těch lidí, by mi to přišlo, když to můžeme udělat takhle. Z jednoho úhlu ano, je to takový, že to udělá člověk, kterej s ním pracuje, to závěrečný hodnocení... rozumím tomu, že ta výpovědní hodnota může být zkreslená. Ale na druhou stranu se to opírá o faktický výsledky, faktický věci, a ty jsou podložený ve všech zápisech. Případně hodně malujeme a děláme různé věci – já tady mám ty složky, takhle to vypadá (R otevírá zásuvku skříňky a ukazuje složky). Ani nemůžu pořádně vytáhnout, jak je tam těch flipchartů a tohohle udělanýho... Takže i ty výsledky jsou „hmatatelný“. I když jsou o abstraktních věcech, nějaký přemejšlení, rozbory, analýzy, tak většinou máme myšlenkovou mapu nebo obrázky nalepený... Zase taková pojistka, že se kdokoliv může podívat do té složky a vidí, jakým způsobem se s tím klientem pracovalo, i fakticky. My jsme to dřív měli nastavený tak, že hodnocení dělal metodik; že vlastně část té poslední konzultace se věnovalo tomu, že ten konzultant odešel a právě

vyplňovali ten dotazník. Když nebyl k dispozici zrovna v tu chvíli metodik, tak to dělal jiný konzultant. Teď už je to tady prakticky neproveditelný.

V: Využíváte individuální hodnocení, jestli tomu dobře rozumím.

R: Mhm (přítaká).

V: Pracovali jste někdy i ve skupině? V rámci hodnocení.

R: To je hodnocení tý daný konzultace, když je to skupinová forma poradenství nebo třeba klubu práce. Čili to, co ti klienti zažili, co si odnášejí. My to děláme tak, že zase položíme nějakou obecnou otázku do pléna, anebo jedeme kolečko; ať už je to „Co si dnes odnášíte?“ nebo „Jaké to pro vás bylo?“ – to jsou takové dvě nejzákladnější a nejobecnější otázky, který používáme. Ne „Jaké informace jste si odnesl?“, to je pro nás zase moc strukturující. Ale „Jaký to pro vás bylo?“ Takže ten člověk sám si může vybrat, na co zaměří tu svoji pozornost a co si do toho svého světa vztáhnul a zapadlo mu to tam. Protože v každé situaci si každý z nás z toho vyzobáváme podle svých filtrů, podle svých vlastních zkušeností a osobnostního nastavení a tak dále. Čili zeptat se otázkou, která by vycházela z nás... Takže vždycky se snažíme přemýšlet nad tím, aby to co nejmíň vycházelo z nás a dalo to co nejširší pole těm lidem k tomu vyjádření.

(vstoupila kolegyně R, rozhovor i záznam byly po předchozí dohodě přerušeny)

V: Předtím, než jsme stoply záznam, mluvila jste o skupinovém hodnocení na job klubu.

R: Ano. Ano. To se děje vyloženě jenom tou dialogickou formou, žádný formuláře klienti nevyplňují. A zase ten princip co nejotevřenější otázky: „Jaké to pro vás bylo?“, „Co si dnes odnášíte?“ A vlastně – nechám to. Buďto se jede kolečko, nebo kdo první začne mluvit a pak se jenom staráme o to, aby promluvil každý; jako takoví moderátoři.

V: Ještě něco k tomu skupinovému hodnocení vás napadá?

R: Když máme jakoukoliv konzultaci, to znamená i skupinovou, tak samozřejmě děláme reflexi, mezi sebou. Ty kluby práce děláme ve dvou, takže vždycky si to zhodnotíme po té proběhlé akci, co se povedlo, co se nepovedlo – mezi konzultanty. Potom po každé individuální konzultaci samozřejmě probíhá reflexe vlastní práce a pro mě osobně jsou to třeba ty zápisy, který dělám podrobný; nejsou to dvě věty, jak jsem to viděla někde u jiný organizace. Tím, že máme sdílený systém, tak si kdykoliv do toho kdokoliv může nahlídnout; všichni kolegové včetně metodičky, samozřejmě. My si to i čteme.

Pokud máme čas, tak se snažíme, abychom byli v obraze o všech klientech, protože další fáze hodnocení je metodická porada, kde vlastně se hodnotí, v jakém stavu ta práce je, jakým způsobem se s tím klientem pracuje, jaký to přináší výsledky a na to konto člověk řekne svoje další záměry, jak je domluvenej s tím klientem, jak budou dál postupovat. Ostatní mají šanci něco k tomu dodat, říct ze svejch vlastních zkušeností svoje postřehy a tak dále; to je vždycky obohacující. Finální instance je vlastně metodička, která dohlíží i na to, aby to bylo nějakým způsobem formálně správně vůči donátorům; vůči kraji v našem případě.

V: Teď jste se dotkla následné práce se získanými informacemi od klientů. Jak Vy sama s nimi pracujete? S těmi výstupy z hodnocení.

R: Ty výstupy jsou pro mě vodítko pro další moji práci. Pokaždý se z toho snažím poučit a identifikovat, co fungovalo, co nefungovalo, abych potom po tom mohla šáhnout v případě dalšího klienta. Každý klient je jinej, což samozřejmě víme, takže vždycky se to musí nějakým způsobem šít přesně na míru. Ale léty samozřejmě některý ty situace jsou si trochu podobný; to znamená, že čím větší zásobárnu toho, co někdy fungovalo, mám, tak tím větší šance, že tomu klientovi pomůžu. Protože když nefunguje tohle, šáhnou, vytáhnou tohleto, funguje – nefunguje? Nefunguje, dobře. Třetí věc zafunguje. Třeba. Takhle se to zkouší. Já vždycky říkám, když nějaká technika nezafunguje, nejsme doktoři, nejde o život, takže se prostě jde dál. Ale důležitý je opravdu o tý svý práci přemejšlet – já o ní hrozně ráda přemejšlím. Proto si to promílám ještě skrz ty prsty (R naznačuje psaní na klávesnici), externalizuju ten obsah svý hlavy a vidím to tam „objektivně“ černý na bílým, ten mišmaš z tý hlavy si vyhodím a tím pádem vidím, kde jsem mohla postupovat jinak, co mně fungovalo, co mně nefungovalo, jak je to kvalitativně. Čili neustále to hodnocení probíhá; zároveň, když musím sdělit týmu, co dělám, tak já musím mít všechny svoje kroky zdůvodněný. Proč jsem je udělala. To je to poradenství; že já to dělám vědomě, ty kroky. Ačkoliv to vypadá zdánlivě, že si jenom tak povídáme, ale já musím mít přesnej záměr v tý hlavě, jakej cíl já sleduju.

V: Co z té zpětné vazby od klienta je pro vás, jako pro konzultantku, nejcennější?

R: Když mi dokáže sdělit, jak na něj co působilo. Pokud jsme použili, dejme tomu, nějakou vizualizační techniku, jak to na něj působilo. Jakým způsobem mu to pomohlo v přemýšlení. Jestli to pro něj bylo funkční, nebo nebylo. Jestli se mu přemýšlelo snadněji za použití týhle techniky, nebo mu vyhovuje něco jinýho. To, jak to na něj působí. Zajímají mě pocity, který to vzbuzuje. Čili tak, aby se to nehrnulo jenom mozkiem, aby se vypnulo to

racio a chci vlastně – to je pro mě hrozně cenný – jak ten člověk se cejtí. Jakým způsobem vnímá tu situaci, jestli tam došlo k nějakému posunu ve vnímání toho svého života, ty svý situace, kterou právě řeší. Jestli cejtí, že se mu začínají otevírat nějaký nové dveře nebo ne, jestli pořád stagnuje. Stává se samozřejmě – pořád nic se neděje a najednou je nějaký kvalitativní skok, dejme tomu. Pro mě tohleto je ohromně cenná informace, a když tam zjistím tu stagnaci, tak to je něco, s čím já samozřejmě dál pracuju. Není to důvod nějaký paniky. Důvod paniky to je, když ta stagnace trvá hodně dlouho (směje se), ale co je hodně dlouho, že jo. Každý ten klient to má jinak. To znamená dovolit si říct, co je hodně dlouho, co není hodně dlouho, to je hodně odvážný.

V: Jaký smysl podle vás hodnocení služby s klientem má?

R: Smysl to má samozřejmě v tom, aby ta služba byla kvalitně poskytována. Aby se lidem zvyšovala kvalita jejich života. Smysl to rozhodně má. Protože ta reflexe toho, co my tady děláme, tak nás upozorňuje na automatismy v našem chování, který už nejsou funkční. Dejme tomu byly, třeba, ale to neznamená, že budou navěky. Když si myslím, jakou úžasnou techniku já nepoužívám, a od klienta najednou slyším, že to nefungovalo, pak to slyším od druhýho... Už i u toho prvního – musím najít to zdůvodnění. Čím to je. Jak to, že to nefungovalo. A už mě to nutí pátrat po tom, jestli tahleta technika je funkční nebo jestli moje chování je funkční. Jestli já nedělám něco, co toho klienta blokuje. Takže je to naprosto nezbytný a nutný to hodnocení a nemyslím si, že je naprosto nutný a nezbytný formulářový hodnocení. Naopak jsem proti tomu. Každopádně беру to hodnocení jako reflexi vlastní práce. Analýzu toho, co dělám. A to neustálou. Pořád dokola. A nikdy neusnout na těch vavřínech, protože to by bylo trapné... (směje se)

V: V čem vám aktuální systém hodnocení vyhovuje? Ten kartičkový.

R: Kartičkový? Ve všem (směje se). Podněcuje klienta k přemýšlení, pomáhá mu verbalizovat to, co... když mu dám přímou otázku, jakoby z oka do oka, tak nedokáže odpovědět. Atakuje jiný centra v mozku, jestli to můžu takhle říct, než když jenom mluvíme. Oslovuje to pocity, intuici, představivost, všechny tyhle věci. Když používáme jenom mozek, tak ty vysvětlení bývají spíš racionální zdůvodnění. Hledáme, co tam nejvíc logicky pasuje. A není to ta naše pravda. Z mého pohledu, co je úplně supr na mé práci je, že představuju klientům jiný způsoby přemýšlení o světě. Oni se potom najednou dokážou vycykliť. Najednou, když já jim ukážu, že se na to dá dívat z toho jinýho úhlu nebo jiným způsobem, tak oni to viděj úplně jinak a najednou viděj, kde se jim ty dveře otevrou. Souvisí to i s tím, obzvlášť u ústavních klientů, jakým způsobem s nima člověk jedná. Najednou ty lidi reagujou úplně jinak na nás;

jsou úplně jiný, než co říkají pracovníci, dejme tomu v ústavu. Ale je to pochopitelný a já nic... oni jsou jejich rodina. My jsme s nima jenom nějakou část, čili oni mají tu situaci úplně jinou a nelze to srovnávat – lepší, horší – to bych rozhodně nechtěla. Ale tím, že to uchopíme z jiného úhlu, jsou v jiném prostředí, jiným způsobem s nima komunikujeme, tak už to přinese jiný výsledky. Teď teda jsem úplně odběhla.

V: Mluvila jste o kartičkovém hodnocení, pokud jsem tomu dobře porozuměla, že oslovuje jiný typ přemýšlení, než ten racionální. Já jsem se ptala vlastně, v čem vám ten systém vyhovuje a pak jsme se dostaly až sem (V i R se smějí).

R: Až.. jo. To jsem...

V: V pořádku. Má to třeba nějaké slabiny?

R: Občas klienti to abstraktní myšlení mají natolik nevyvinutý, že i použití kartiček je obtížný a musí se hledat jiné cesty.

V: Jaké třeba?

R: Já tomu říkám vnímat celou bytost toho člověka a podle toho poznat tu spokojenost nebo nespokojenost. U klientů, kteří to pořádně nedokážou komunikovat, ani reagovat na tohleto, tak potom se to poznává z neverbální komunikace, nebo z nějakých reakcí toho člověka, tak jak ho znáte a jak ho poznáváte.

V: Navrhla byste nějaké úpravy tohoto systému hodnocení?

R: (směje se) Určitě, ale v tenhle okamžik nevím, protože nic není dokonalý, všechno se může vyvíjet. Takže takhle.

V: Pro zajímavost se zeptám, jak dlouho s tímto systémem pracujete? Protože zaznělo, že došlo ke změně, a myslím, že jste úplně neřekla, jak je to dlouho, co jste dali pryč formuláře a začali jste pracovat s kartičkami. Jestli je to čerstvé nebo...?

R: Ne, není to čerstvé. Já si nepamatuju čísla... Čtyři roky? Ale berte to velmi s rezervou. Kdybyste to chtěla upřesnit, tak se musím podívat.

V: Ptám se proto, že ve mně to vzbudilo dojem, že je to metoda, se kterou jste třeba začali letos.

R: Ne, ne. Já nevím, jak dlouho jsme sociální služba, jestli druhé nebo třetí rok. Určitě jsme celou sociální službu tohleto prosazovali a předtím, myslím, ještě dva roky taky, protože když jsme se to s paní Sedláčkovou učily od Skandinávců,

tak jsme to potom přenášely sem. Nejdřív jsme to přenesly do naší organizace, a pak jsme to začaly učit jiný organizace a jiný lidi, včetně poradkyně z Úřadu práce a tak dále, takže to už je nějaký pátek, musím říct. Furt to má vývoj a mělo to vývoj. I naši vlastní kolegové na nás měli milion tři otázek a milion tři připomínek; nenechali na nás nit suchou. To znamená, že my jsme si to musely s Lucií opravdu obhájit, úplně do morku kostí, a pak jsme se musely tou vlastní praxí, i ti naši kolegové, přesvědčit, že to funguje. Protože tam bylo takový to „přijď si na to sám“, ten přístup. Jako pomáháme lidem, aby si na věci přicházeli sami. Argument našich kolegů tehdy byl „Jo, ale lidi, co vyrůstali za komunismu, tak ti jsou zvyklí, že jim to člověk naservíruje“. Já jsem tenkrát říkala „Máte to empiricky podložené?“ (směje se). Neměli to empiricky podložené, že to nebude fungovat, a pak se empiricky zjistilo, že to funguje; ale musí to začít hned od začátku. To vkládání odpovědnosti na člověka, že my za něj nerozhodujeme. Aby přejímal tu zodpovědnost, to se musí dít od úplných počátků. A takhle se to musí celý nastavit, pak to má šanci fungovat.

V: Řeč je o klientech nebo pracovnících?

R: Řeč je o klientech. A vlastně takhle se ti naši kolegové přesvědčili, že to vlastně jde.

V: Ještě bych ráda zmínila pracovní asistence. Jak probíhá hodnocení pracovních asistencí u klientů?

R: Hodnocení chci nejdřív po klientovi, když jsem jako podpora na pracovišti při zaučení. Já to dělám tak, že se zeptám klienta na jeho hodnocení toho pracovního dne, jak to šlo, co se naučil, co nešlo, co je potřeba dál rozvíjet. Kdykoliv je šance, tak si přizveme zaměstnavatele; chci hodnocení po zaměstnavateli; a v ideálním případě, abychom tam byli všichni tři. A pak řeknu svůj pohled já. Nějakým způsobem to dáváme dohromady, takže v okamžiku, kdy všechny tři strany uznáme, že klient už to zvládá sám, tak já z toho procesu vycouvám a jsem tam jenom, když je potřeba. Tyhleto posuny vždycky píšu do zápisu. Kde byl posun, kde byla stagnace, co je potřeba dál rozvíjet.

V: Napadá vás ještě něco k hodnocení pracovních asistencí?

R: Asi ne.

V: Vidíte nějaké rozdíly při hodnocení spolupráce klientem s mentálním postižením a klientem s duševním onemocněním?

R: Já v současnosti mám klienty s mentálním postižením; a s duševním onemocněním – mám klientku s depresemi, ale není to tak závažnej stav. Tam ta

spolupráce spíš směřuje do kariérového poradenství, protože to je středoškolačka a hledá se na tom pracovním trhu; potřebuje najít pro sebe to smysluplný zaměstnání. Teď nemám čerstvý srovnání. Stejně sklouzne vždycky na to, že každé z těch klientů je vyloženě solitér. Já nevím, jestli můžu takový zobecnění v tuhle chvíli udělat... Ne. I u těch kartiček – na každého to působí o něco jinak, každému to vyhovuje jinak. Není to tak, že všichni klienti reagují skvěle na kartičky; není to tak, že všichni klienti s duševním onemocněním reagují skvěle na kartičky. Nevím. Na tuhle otázku já vám nedokážu asi odpovědět; nedokážu to zobecnit.

V: Existují podle vás nějaká úskalí při získávání zpětné vazby od klientů?

R: Úskalí je to, že někdy je to ukončení spolupráce tak překotné, že... samozřejmě se snažím, aby nebylo, ale někdy se to musí udělat z rychlíku. Ty případy jsou v menšině, ale tohleto je úskalí. A to nemluvím o klientech s mentálním onemocněním, který jsou ještě třeba navíc v ústavu, protože tam zas do toho ústavu já můžu kdykoliv zajet a v klidu si můžeme popovídat. Spíš jsou to klienti, který mají jiný – no možná, to by byl ten rozdíl – s duševním onemocněním; bydlej dál, mají práci nebo nemají práci, ale jsou spokojení s tou situací tak, jak jsou, a už prostě tu službu nepotřebují. V takových případech je pro toho klienta těžký dojet sem. Někdy se to dá, že já dojedu za klientem, ale někdy se to nedá, takže potom to řešíme v těch ojedinělejších výjimečnějších případech vyloženě přes e-mail, a to dohodou o ukončení, kde nám napíše, z jakýho důvodu ukončuje tu spolupráci a napíše to celkový zhodnocení. Tam třeba už z těch klientů je vyloženě i cejtít, že to tak nepotřebují, tu naši službu, protože řešej něco v tom svém soukromém životě, co je tak zaměstnává, že tohleto je strašný obtěžování. A ani tlačit na to, já dojedu a tak... prostě nemělo to smysl. Bylo by to na sílu a umělý. Čili to hodnocení by bylo k ničemu. Protože oni už na to nejsou koncentrovaný, zpravidla tam bývá už delší přestávka, dejme tomu dva měsíce už nedochází, tak komunikujeme „Máte čas se dostavit?“ „Ne, ne, ještě nemám“ a pak se to skončí. To znamená, že i to hodnocení vlastně ztrácí smysl.

V: Někjaká další úskalí?

R: Další úskalí jsou individuální. Tak, jak je ten klient osobnostně, intelektově nastavený, tak to jsou ty individuální úskalí, který zase nejdou zobecnit. Ale říkám, když nefunguje jedno, zkusím druhý; když mi nezafunguje druhý... třeba klient s mentálním postižením je už tak koncentrovanejší na tu práci nebo něco jinýho, že sice nějaký hodnocení to je, ale už má mysl zaměřenou jinak a je těžký ho vrátit někam; nebo člověk třeba vidí, že ten klient nechápe, proč by měl vzpomínat na to, jak to bylo předtím.

V: Jestli tomu dobře rozumím, ten klient v tom nevidí smysl?

R: Jo, tak. A my máme ten podprahovej cíl, aby to člověku dávalo smysl. Nenutit ho zbytečně do věcí, který mu ten smysl nedávaj'. Plus musíme samozřejmě dodržet, co je nastavený formálně, aby to mělo tu strukturu, na to samozřejmě důraz furt je. Ale když je volba, tak to udělat podle klienta.

V: Mluvila jste o tom, že když nefunguje jedna věc, máte v záloze další; když ta nefunguje, vytáhnete další. Jaké jsou tedy alternativy, když vám klient nereaguje dobře na ty kartičky? Jestli máte něco jiného nebo...?

R: Třeba klasicej rozhovor. Zase ty otevřený otázky. To, co pokládám směrem k těm kartičkám, tak když klient nereaguje dobře na kartičky, nepomáhá mu to v tom přemýšlení, tak to položím slovně. Nebo když ne slovně, ne kartičky, ale rád něco maluje, čmárá, tak prostě maluje, čmárá. Někdo je vyloženě formulářovej. Já jsem měla klientku, která byla vyloženě formulářová. V takovým případě já mám v záloze ten formulář, vytáhnu formulář, klientce to přesně zapadne do jejího světa, vyhovuje jí to, úplně super. Není žádná špatná nebo dobrá metoda, je jenom špatná nebo dobrá pro toho konkrétního klienta.

V: Děkuju za ujasnění. Ještě se nabízí otázka, jestli Vy osobně preferujete „tvrdá data“ z hodnocení, jako škály, známky, smajlíky, nebo spíš „měkká“, jako slovní hodnocení, osobní vyjádření klienta.

R: Ta druhá možnost.

V: Je něco, co se vám v hodnocení osvědčilo nebo naopak neosvědčilo? Něco, co tady ještě nezaznělo?

R: Vždycky se tu komunikaci s klientem snažím vést tak, aby celou dobu věděl, že mi může říct jak ty špatný věci, i ty dobrý věci – tak aby to nebylo „Paní konzultantka by byla asi tímhle zraněná, kdybych řekla tohleto, tak to neřeknu“. A to je to nebezpečí, když hodnocení dělá ten konzultant. Jenomže když to předtím dělá někdo jinej, tak stejně lidi, protože Vy jste na ně hodná, většinou chtějí bejt hodný na vás. Myslím si, že je úplně irrelevantní argument, že to dělá někdo jinej, to hodnocení. Je to na mě jako na konzultantovi, abych opravdu pozorovala toho klienta. A tak, jak ho znám, tak abych viděla. Když to hodnotíme průběžně, tak já vím, co nevyhovovalo. V závěrečným hodnocení to třeba připomenu a snažím se vytvořit takovou atmosféru, aby ten člověk řekl opravdu všechno, co nebylo dobrý. Aby mně tady pán řekl „Vy jste mě ale buzerovala u toho zaučování, abych tu záchodovou mísu tam pořádně do... to. To jsem sipřipadal...no ono se to pak vyplatilo.“ Tak aby mně tu část o tom, že jsem ho tam buzerovala, opravdu řekl. Protože takhle to

zvědomím. Aby opravdu ten člověk věděl, že může říct i to špatný i to dobrý. Tohleto se nedá asi zabezpečit úplně, ale jenom pro mě, osobně, abych toho člověka fakt vnímala, abych se soustředila a chytala ty signály. Když vím, jak mluví o jiných lidech, jiných situacích, že se snaží za každou cenu vyhnout něčemu „konfliktnímu“, tak to poznám jiným způsobem. Není to jenom o těch vyslovených věcech, ale i o těch nevyslovených. Vždycky si musím uvědomit, co je moje dojmologie. Já to dělám i do zápisů, abych vlastně jasně rozlišila, co je moje dojmologie, to znamená, přes jaký filtry já ženu tu situaci. Abych si to uvědomila. Díky těm zápisům mám šanci to vysledovat, a pak si to můžu uzávorkovat v hlavě a sledovat si, jak mě to třeba ovlivňuje ve vnímání dalšího klienta. Když si to přesunete na tu hodnotící situaci, tak to je ten obecný princip, kterým to dělám.

V: Zápisy jsou zpětná vazba pro vás?

R: Jo. Jsou. A když se mně zdá, že ten klient mi říká něco a cítí něco jiného, myslí si něco jiného, tak popíšu, z čeho jsem ten dojem získala a že to je můj dojem.

V: Čili snažíte se u sebe vychytávat ta zkreslení ve vnímání?

R: Jo.

V: Jakou atmosféru nebo styl hodnocení považujete za optimální? V jakém duchu má hodnocení probíhat?

R: Tý maximální otevřenosti. A to se musí opravdu jít takhle od toho prvokontaktu. Ten klient se musí nastavovat, že může říct opravdu cokoli, není souzenej, je plně respektovanej, ať už řekne a udělá téměř cokoli. Není to samozřejmě bezbřehý. K odsouzení, si myslím, zatím za celou tu praxi nedošlo, ať to bylo cokoli. To, že jsme si museli s klientem třeba vymezovat nějaký hranice, to jo.

V: Už se blížíme ke konci. Chtěla bych vám teď dát prostor, jestli vám běží hlavou něco, co jsme nezmínily, co vás napadlo ke konkrétní otázce nebo celému rozhovoru. Jestli byste něco ráda podotkla.

R: Podotkla bych, že tohleto moje povídání mohlo vyznít tak, že mám tendenci odsuzovat formulářovou formu hodnocení. Není to tak, protože ono se taky musí pracovat s osobností konzultanta samotného. To znamená, když konzultantovi je vlastní formulářová forma, vyhovuje mu, tak je větší šance, že se mu klient otevře víc, než třeba nad kartičkami, kdyby mu ta technika osobnostně neseseděla; kdyby se cítil nejistej. Lidi mají radárky; to znamená, vycítí z vás, že se v tom necítíte. Tímpádem se jakoby zaklapnou. Já myslím, že všechny techniky na světě jsou super, ale musí vyhovovat – furt se myslí na klienta – ale musí vnitřně sedět,

souznít s tím konzultantem samotným. To neznámá, že by se nemělo zkoušet něco nového, to určitě, ale já když zkouším něco nového, nejsem si v tom jistá, tak to zvědomím tomu klientovi. Řeknu: „Teďka mám něco nového, myslím si, že je to úžasný; ještě si tím nejsem jistá, nikdy jsem to nepoužívala.“ Pak ty moje nejistoty a divný pocity, který klient bude vychytávat, připíše tomu, že je to pro mě nový, a ne tomu, že jsem nějaká jiná. Že s ním hraju nějakou hru a je to nějaký podezřelý. A že se radši neotevře a nebude mi tohle říkat, bude trochu lhát a zabarvovat...

V: Napadá mě, že to koresponduje s tím, co jste říkala – atmosféra otevřenosti. Vyložíte vlastně karty na stůl.

R: Ano, vyložím. (směje se)

V: Ještě něco vás napadá nebo byste chtěla dodat? Můžu vám dát prostor i formou doplnění přepisu rozhovoru.

R: To bych přivítala.

V: Dobře. Moc vám děkuji.

PŘEPIS PŘÍPRAVNÉHO ROZHOVORU č. 4

V – výzkumník, R – respondent

V sděluje úvodní instrukce k rozhovoru

V: Probíhá u vás pravidelné hodnocení služby ve spolupráci s klientem?

R: Probíhá, pravidelně. S každým klientem, když ukončujeme službu, tak máme hodnotící otázky.

V: Jak je klient do hodnocení zapojen?

R: Je zapojen tak, že pracovník mu pokládá otázky a klient by měl odpovídat. Pokud neodpovídá, tak se pracovník snaží položit otázku jinak – aby to klient pochopil a aby dokázal formulovat svoje pocity a názory.

V: Má hodnocení nějaké intervaly?

R: Liší se to dle toho, co se hodnotí. Pokud se hodnotí PZko (*pozn. podporované zaměstnávání*), tak to je na konci služby, když klient najde práci. Většinou je služba na dva roky, takže třeba po dvou letech.

V: Máte nějaké průběžné hodnocení?

R: Průběžné hodnocení máme taky, záleží ale většinou na pracovníkovi, jak se rozhodne – jestli se rozhodne to průběžné hodnocení dělat, takže se v některých případech vůbec nedělá.

V: Má to opodstatnění? Proč se v danou chvíli s klientem dělá? Nebo naopak nedělá?

R: Třeba já ho dělám, když je nějaká změna v klientově životě nebo i změna typu, že začal pracovat. Nebo když si nejsem jistá, jak tu službu vnímá, tak se ho na to ptám. Takže i v tomhle případě dělávám průběžné hodnocení. Jinak dělám i závěrečné, a hlavně v případě, když klienti najdou práci, to je takový příjemný.

V: Zmínila jste, že se hodnocení různí podle toho, co se právě hodnotí. Teď se bavíme o podporovaném zaměstnávání, ale i to je poskytováno v různých úrovních – individuální poradenství, job kluby, pracovní asistence. Různí se hodnocení těchto úrovní? Jak se hodnotí pracovní asistence, jak job kluby, jak individuální schůzky?

R: Spočívá to v otázkách. Otázky se ptají na každou tuto úroveň. Ale nepřijde mi, že by dotazník byl nějak různorodý. Pořád se ptá na kvalitu služby. Jestli mi rozumíte.

V: Můžeme do dotazníku třeba nahlédnout?

R: Ano.

V: (čte dotazník a komentuje) Ptáte se na to, co se klient v různých fázích spolupráce naučil, jak je spokojený se zaměstnáním, na job kluby, asistenty... Je to asi to závěrečné hodnocení, koukám.

R: Ano. Co se líbilo na spolupráci s asistenty, s konzultanty; případně proč se nepovedlo najít vhodné zaměstnání. A co by změnil na práci organizace.

V: Takže je to všechno v jednom formuláři?

R: Je to celé jeden formulář. Soubor otázek.

V: Jak vám tento formulář v praxi funguje? Vám osobně.

R: Mně docela funguje, asi záleží i na typu člověka, se kterým to vyplňuju. Někdo si je schopný to vyplnit sám, někdo se o tom potřebuje bavit, trochu navést. Řekla bych, že to funguje docela dobře, že lidi, i když jim třeba musíme trochu pomoci, tak dokážou ten názor celkem dobře formulovat. Ale já z toho nemám výstup. Mně by se moc líbilo, kdyby třeba každý rok z těchto výstupních dotazníků byl nějaký souhrnný graf nebo nějaká studie. Tak abych potom věděla, jak je to vlastně v globálu. Ještě to tady máme tak, že hodnocení konce služby neděláme my sami s naším uživatelem, ale dělá to někdo jiný. Tak aby se klient nestyděl mluvit třeba o tom pracovníkovi. Takže moji klienti mi to vlastně neříkají. A já ani nemám tu zpětnou vazbu, jak to bylo teda myšleno.

V: Splňuje to účel – říkají klienti i ty nepříjemné věci?

R: Mám dojem, že moc ne. Často to z nich „páčím“. Oni mají dojem, že to „práskají“, když to řeknu takhle. Nebo je to třeba opravdu všechno v pohodě. Ale drtivá většina lidí mi řekne, že nechce nic změnit, že to bylo všechno úžasné a že jim to hrozně pomohlo. Já si říkám, že to nemůže být pravda, až takhle moc. A myslím si, že ti lidi to často úplně nedokážou říct.

V: V čem vám formuláře vyhovují?

R: Líbí se mi, že jsou strukturované. Že jsou to krátké otázky, je tam prostor pro vyplnění, je to na první pohled zřejmé. Máme dva typy jednoho formuláře, víc mi vyhovuje tento bez obrázků (*ukazuje na formulář*), protože se v něm líp orientuju. Zatímco tento s obrázky – ztrácím se v něm – kde je která otázka, abych něco nepřeskočila... Nepřijde mi to úplně srozumitelné. A ještě bych se zamýšlela nad tím, jestli ty obrázky – piktogramy – vystihují to, co mají. Říkám

si, že lidi tam sice mají piktogramy, ale stejně tomu nerozumí – že u lidí, kteří nečtou, musím stejně přečíst otázku, a potom se o tom s nimi bavít.

V: Jsou při hodnocení ve formuláři možné změny nebo jedete striktně podle vzoru?

R: Jedu podle vzoru, ale když vidím, že neví nebo že se třeba rozpovídal, tak to s ním ještě rozebírám. Pokládám nějaké doplňující otázky a snažím se to trochu rozvést, aby z toho něco bylo. Ale je to jak s kým. S někým to prostě nejde. Ale uvítala bych něco lepšího, aby to šlo se všemi.

V: Chcete být konkrétní, dáte nějaký příklad s klientem, se kterým hodnocení moc nejde?

R: Třeba jsem hodnotila s paní, kterou měl kolega. Myslím si, že mi moc neporozuměla a nebyla ani schopná formulovat svoje názory, ačkoliv jsme se obě moc snažily. Ani nevím, v čem byla chyba. Možná v porozumění otázkám; že vlastně nedokázala dohlédnout, na co se jí ptám. Zároveň jsem měla jednoho pána, taky s mentálním postižením, a ten se opravdu rozpovídal a přinášel pro mě zajímavé věci. Je v ústavní péči a prý by ocenil, abychom za ním někdy jezdili, abychom třeba přijeli na den otevřených dveří, že by chtěl ten kontakt i nadále. Pěkně jsme si popovídali (*směje se*).

V: Slyším v tom, že není člověk s mentálním postižením jako člověk s mentálním postižením – že typ znevýhodnění nemusí být vždy určující.

R: Ano. A také není člověk s duševním onemocněním jako člověk s duševním onemocněním. Opravdu se to hrozně liší. To poznávám v každodenní práci, že se to nedá globalizovat.

V: Vidíte a já se zrovna chci takto globálně zeptat – zda vnímáte rozdíly mezi kategoriemi „lidi s mentálním postižením“ a „lidi s duševním onemocněním“.

R: Když to vezmeme takhle, jako dvě skupiny, tak jsou mezi nimi obrovské rozdíly. I když je každý člověk individuální, a já to tak vidím, tak pořád se ty skupiny dají nějak charakterizovat. Skupina lidí s mentálním postižením, tam je složitější to porozumění; tak aby člověk mluvil jednoduše – aby tomu opravdu rozuměli. Lidi s duševním onemocněním jsou často velmi inteligentní a bavím se s nimi jako teď tady s vámi. Opravdu rozumějí úplně všemu, jenom se jim nechce někdy mluvit. Máme spoustu lidí, kteří i začali studovat vysokou školu a třeba ji nedokončili, ale opravdu měli výborný vzdělání.

V: Jsou tam nějaké další rozdíly při hodnocení?

R: Ještě mi připadá, že lidi s mentálním postižením jsou takoví sdílnější, že se tolik neostýchají, řeknou to tak, jak to mají na srdci. Zároveň jsou i pozitivnější, možná až příliš. Už moc nehledají ty chyby. Zatímco lidi s duševním onemocněním jsou takoví, že to z nich člověk musí trochu vytáhnout, ale dobře dokáží formulovat i nějaké problémy.

V: Napadá vás něco dalšího?

Přemýšlím ještě o těch formulářích. Lidem s duševním onemocněním kladu ty otázky tak, jak jsou tady položené; u lidí s mentálním postižením je občas potřeba ty otázky upravit tak, aby korespondovaly s tím postižením člověka. Tak aby mi porozuměl. To je asi stěžejní.

V: Existují podle vás nějaká úskalí při získávání zpětné vazby od klientů s mentálním postižením a od klientů s duševním onemocněním?

R: Určitě je to stydlivost a i to, že člověk nechce říct svůj názor nahlas. Že lidi nepojmenovávají takhle do očí pracovníkovi, co se jim třeba úplně nelíbilo. Třeba se něčeho bojí nebo to jenom nedokážou. Teď mi odběhly myšlenky – jak tomu třeba zabránit – ale nic mě nenapadá. Hodnotí to s cizím pracovníkem, ale pořád je to pracovník organizace; zase kdyby to hodnotili s někým úplně jiným, tak to je taky špatně, protože ho zase vůbec neznají. Kdyby to hodnotili přímo se svým pracovníkem, tak nevím, jak by to dopadlo... Netuším, jak to má člověk dělat, aby to bylo správně.

V: Jak byste to Vy jako pracovník potřebovala? Co byste upřednostnila?

R: Víc se o tom bavit, protože v běžné praxi to chodí tak, že poprosím kolegu, jestli by mi udělal s klientem hodnocení. Kolega to provede, pak mi na stole přistane papír, já si ho přečtu, co tam napsali, a se složkou to archivuju – teda vedoucí to archivuje. Vlastně z toho nic není. Nevím, co si z toho odnáší ten klient, to je otázka, ale já si z toho až tolik neodnesu. Možná si z toho paradoxně odnesu víc, když dělám dotazník s klienty jako jiný (*pozn. jiný než klíčový*) pracovník.

V: Jak se se zjištěnými informacemi dál pracuje? Říkala jste, že by se to mělo sbírat, dávat do grafů... Byla tady nějaká taková snaha nebo něco plánujete?

R: Mám dojem, že byla. Není to právě v mé kompetenci. Když jsem se na to kdysi ptala, tak mi bylo řečeno, že vedoucí služby to na konci roku dává dokupy a pak je z toho nějaký výstup. Za tu dobu, co tady pracuju, jsem žádný výstup ještě neviděla. Možná to opravdu je, ale já to jenom nevím, jenom jsem se k tomu nedostala. Ale ocenila bych to. Trošku se zastavit. Poslední měsíce to vnímám, že se nestíhám zastavit, a přemýšlet trochu o té kvalitě.

V: Co Vy byste od klienta nejvíce uvítala? „Tvrdá“ data jako známky, škály, smajlíky nebo spíš „měkká“ data – osobní vyjádření, slovní hodnocení... nebo něco úplně jiného? Co preferujete jako konzultantka?

R: Asi obojí nebo nějakou kombinaci. „Tvrdá“ data jsou dobrá v tom, že jsou taková neochvějná, že člověk vidí, ale zároveň si myslím, že je to potřeba zjemnit názorem toho člověka. A možná je to i cennější než ta „tvrdá“ data; ta jsou dobrá spíš pro nějaké statistiky. Pro mě osobně je cennější jít do hloubky.

V: Co je pro vás nejdůležitější ve výpovědi klienta?

R: Když se podívám na otázky (*prohlíží si dotazník*), tak je pro mě důležité, jestli je spokojený v práci, případně jestli tam není nějaký problém, jestli nechce něco změnit. Jak se mu líbí job kluby, protože job kluby taky vedeme, je to dobrá zpětná vazba, jestli to vůbec k něčemu je – protože mám dojem, že u někoho určitě, u někoho bych o tom trochu pochybovala. A určitě je pro mě důležité, co se mu líbilo na spolupráci se mnou, člověk musí mít nějakou sebereflexi. Jsem i ráda, když lidi říkají nějaké podněty, na kterých můžu pak pracovat. Je milé, když říkají, že jsem báječná, úžasná, ale člověk si z toho nic neodnese. Mám ráda podněty, kde se můžu zlepšit. Pak tady je otázka „Proč si myslíte, že se vám nepodařilo najít vhodné zaměstnání?“ Podle mě je to taky dobrá otázka – jestli si to ten člověk dokáže připustit, jestli nemá zkreslené to vnímání. A třeba jestli ten názor není úplně jinde, než ho mám já. Pak je tady ještě dobrá otázka „Co byste na práci organizace změnil?“ – tam jsou občas hodně úsměvné věci; jako třeba teď naposledy mi jeden pán řekl, že by vyměnil elektronické vybavení, protože počítače tady jsou hrozný „krápy“. Ale nejdůležitější je podle mě, jestli je spokojený s prací, případně jestli tam chce něco změnit, ty job kluby a pak hodnocení mě jako konzultanta.

V: Doplnila byste do dotazníku ještě další otázky?

R: Nad tím jsem nikdy moc neuvažovala. Asi ne. Teď mě napadá myšlenka, že kdybych viděla nějaké souhrnné statistiky, že možná potom by mě napadlo něco, co by bylo třeba ještě potřeba zhodnotit. I na práci organizace. Tady vlastně ani nic není (*dívá se do dotazníku*)... Je tady „Co byste na práci organizace změnil?“, ale spíš bych šla víc po té kvalitě služby. Víc se na ni doptat.

V: Napadají vás nějaké konkrétní otázky nebo se bavíme spíš obecně?

R: Obecně.

V: Když se teď vrátíme k procesu podporovaného zaměstnávání, ať už pracovní asistence, job kluby, individuální poradenství. Co se vám

osvědčilo? Co byste doporučila dalším pracovníkům při získávání zpětné vazby?

R: Mně se osvědčila práce s tichem. Hodně u lidí s duševním onemocněním. Mám tu zkušenost, že když je člověk nechá a je důsledný, že chce odpovědět, tak oni nakonec něco vyplodí. To je věc, která se mi osvědčila. U lidí s mentálním mluvit jasně a srozumitelně a jednoduše a snažit se tak, aby vás co nejdříve pochopili. Ještě se mi osvědčilo brát to trošičku s humorem, spadnou z nich zábrany. Třeba se jich zeptám na nějakou úvodní otázku, teď nevím, třeba „jak jste sem přijel“, aby to prolomilo bariéry. Když je člověk trošku „uvolní“, tak ti lidi jsou sdílnější.

V: Dotkla jste se vlastně mé další otázky – za jakých okolností, míváno atmosféry, by hodnocení služby s klienty mělo probíhat?

R: Myslím si, že určitě za pozitivní atmosféry. Možná mu i říct, že se nic nestane, že mu nikdo neutrhne hlavu, když řekne něco negativního, že to opravdu chceme vědět, protože nám to přinese... Taková uvolněná atmosféra. Zároveň bych neodlehčovala příliš, aby se z toho nestala fraška. Ale určitě navodit důvěru a pozitivní myšlení.

V: Je něco, co byste nedoporučila v rámci hodnocení služby? Co se neosvědčilo?

R: Nemám pocit, že by se něco neosvědčilo. Spíš mám dojem, že to dělám pořád stejně... Možná bych – když jste se ptala na to, co bych doporučila – navrhla nějaké metodické vedení, protože já jsem je k tomuhle vůbec neměla. Jednoho dne mi prostě dala kolegyně dotazník a „udělej mi to s klientem“ (směje se) – „jo, dobře, tak já to udělám“ a postupně jsem si přicházela na to, jak se to má dělat – vůbec nevím, jestli to dělám správně – takže možná i nějaká zpětná vazba, nějaký náhled. Náhledy na běžných schůzkách jsem měla, ale tohle je zrovna taková věc, která si myslím, že je v organizaci hrozně opomíjená, nebo nedůležitá. Přitom si myslím, že by to tak být asi nemělo. Teď jsem vám odpověděla na něco jiného.

V: Ptala jsem se, co se neosvědčilo... A třeba způsob hodnocení u vás v organizaci má nějaký vývoj?

R: Já mám dojem, že vývoj byl akorát to, že jsme tam udělali ty piktogramy, což mně osobně příliš nevyhovuje, mám radši, když je ten formulář jakoby pro mě a já si to s těma lidma dělám. To je myslím to jediné, co se změnilo, jinak si myslím, že se to dělá pořád stejně. Na to, že by se něco neosvědčilo, jsme zatím nepřišli.

V: Máte zkušenost se skupinovým hodnocením služby?

R: To nemám vůbec. Akorát hodnotíme skupinově job kluby. Byla jedna chvíle, kdy nám lidi přestali na ty job kluby chodit a my jsme hledaly s kolegyní proč. Jestli jsou pro ně nezajímavý nebo tak. Vytvořily jsme si samy otázky pro klienty a snažily jsme se to nějak víc rozproudit. Což se nám ve finále povedlo. Teď si úplně nevybavuju, jestli jsme přišly na to, proč ti lidi nechodili. No, nevím, na co jsme přišly, už je to dlouho, asi několik let. Ale podařilo se to; teď jsou job kluby našláplý, našla jsem si nějaký systém. Takže možná v tom. Jinak při každém job klubu děláme takový to „kolečko“, já tomu říkám „vopruz kolečko“ (zasmějí se R i V). Chceme znát názory od těch lidí na tu konkrétní hodinu. Vytvořily jsme i hodnotící papíry, které jsme chtěly o nich vyplnit. A oni nám jednoho dne řekli, že je to hrozně nebaví, že nám to radši řeknou ústně. My jsme si říkaly, jak to bude super, že nikdo neuvidí, neuslyší, co si ten člověk myslí; že se třeba svěří a tak... „Ne, my vám to radši řekneme takhle, že se nám to líbilo“. Můžu si něco myslet, ale ve finále je to úplně jinak. Ty lidi vás stejně nakonec vypečou (směje se).

V: V rámci hodnocení ve skupině v tom vývoj slyším.

R: V rámci skupiny tohleto ano, ale podle mě to bylo i naším zájmem. Že jsme se snažily přijít na tu chybu, proč se to děje, proč k nám ti lidi nechodí. U tohohle teda ne (R ukazuje na hodnotící formuláře). Ten člověk (*pozn. klient*) už je jednou nohou pryč. Možná, napadá mě, kdyby se to třeba dělalo dřív v tom procesu, ne třeba na poslední schůzce. Ale to by zas mohlo být, že si klient říká, že ještě není pryč, že to třeba neřekne, nevím. Asi by pro mě bylo fajn nastavit nějakou metodiku, ak by se to mělo dělat správně. Což je hrozně těžký, uznávám.

V: Jaký smysl podle vás hodnocení služby s klientem má?

R: Pro mě, jako pro pracovníka, to má smysl ten, že si zopakuju celý průběh té služby, že si vzpomenu na celý případ. Víc mi to dává smysl jako celek, že si to člověk ujasní. Je to pro mě i takový hezký rozloučení s tím člověkem, že si řekneme, že to bylo fajn, co se nám třeba povedlo, to je taky hrozně motivující. I pro mě jako pro pracovníka. Když se nám moc nedaří a on to pak řekne, tak člověk vidí, že se podařila spousta věcí, jenom jsou to třeba nějaký malý krůčky, který třeba jenom přehlídne v té běžný rutině. Tak to je fajn. A pro toho klienta si myslím, že by mohlo být dobrý, že si to ujasní, co tady vlastně dělal, i co se mu povedlo. Je to takovej definitivní rituál, že už jde fakt pryč. Že sem pak už nebude chodit. Může se na nás znovu obrátit, všechno, ale už je to... konec, ukončení. Konkrétně to hodnocení konce služby.

V: Napadá vás ve vztahu k hodnocení něco, co jsme nezmínily?

R: Teď mi hlavou běží jen to, co už jsem říkala – mrzí mě, že jsem teď zahlcená – v tom smyslu, že těmhle věcem by se měla věnovat pozornost, takový to zastavení se. Člověk by si to měl ujasnit i v rámci nějaké profesní kvality. Škoda, že na to úplně ten čas není. Že bysme se tomu měli asi víc věnovat. To je možná dojem z celého rozhovoru.

V: Máte tu potřebu?

R: No, mám potřebu to takhle říct. Myslím, že jsem ani nevěděla, jak se to dá všechno takhle probrat (směje se).

V poděkuje a zastavuje záznam.

PŘEPIS PŘÍPRAVNÉHO ROZHOVORU č. 5

V – výzkumník, R – respondent

V sděluje úvodní instrukce k rozhovoru

V: Probíhá u vás pravidelné hodnocení služby s klientem?

R: Určitě probíhá, metodika to stanovuje jednou za rok. Hodnocení by mělo proběhnout teď v září a říjnu. Máme to nastavené i tady na ty měsíce. Pravidelně jednou za rok je rozeslán nebo distribuován dotazníček.

V: Jednou za rok – je to nějak plošně?

R: Je to plošně. Funguje to tak, že některým uživatelům to předáváme přímo do ruky nebo se to děje i tak, že to posíláme poštou. V jeden moment. Aby se to tak nějak ohlíдалo, aby se to dostalo všem. Kdyby se to dávalo tam někomu, tam někomu, tak máme vyzkoušené, že se v tom pak může někdo ztratit. Takhle se to ohlídá, aby se to opravdu dostalo všem. Jak oni (*pozn. uživatelé*) s tím naloží, to už je potom jejich věc.

V: Když říkáte všem, myslíte k lidem, kteří jsou aktuálně ve službě, nebo je to úhrnem za nějaké období?

R: Je to lidem, kteří jsou v té době aktuálně ve službě.

V: Takže kdyby se třeba stalo, že by někdo u vás byl v tom mezidobí a pak už v době hodnocení nebyl klientem, tak...

R: To si musím zjistit, jak se to děje. Ale je pravda, že tady řada těch uživatelů je delší dobu, takže by se jednalo o jednotlivce. K většině lidí se ten dotazník dostane.

V: Ještě než jsme začaly rozhovor zaznamenávat, tak jste mi říkala, že ten dotazník je jednotný – pro všechny stejný.

R: Přesně tak. Je to forma dotazníku, většinou jsou to otevřené otázky. Jeden vytáhnu, můžete mrknout (*R dává V nahlédnout do vyplněného dotazníku*).

V: Vidím tady i úvodní dopis.

R: Ano. V dotazníku jsou potom otevřené i uzavřené otázky s možností zvolit odpověď. Dotazník je standardizovaný a anonymní. Je předán uživatelům, kteří jsou informováni v tom průvodním dopisu o tom, co s ním mají potom dělat – to znamená, že ho můžou vhodit tady do schránky na dveřích

nebo do poštovní schránky, která je v budově úplně dole, nebo ho případně poslat poštou.

V: Ta anonymita je pro mě hodně zajímavá věc, setkávám se s ní v rámci rozhovorů poprvé. V čem vám pomáhá, když si je klient vědom, že jeho hodnocení je anonymní?

R: U té anonymity se předpokládá, že člověk bude otevřenější. Kdyby to bylo adresné, tak by třeba měl obavu si na něco postěžovat nebo dát negativní hodnocení. To je taková obecná záležitost, která se předpokládá. Proto anonymní – aby ti lidi opravdu měli možnost se vyjádřit i negativně a nemuseli se bát, že si někdo řekne: „Aha, on si teď stěžoval.“ To je zřejmě jediný důvod.

V: Osvědčilo se to? Chodí vám dotazníky, které mají v sobě i negativní vyjádření?

R: Já jsem je nezpracovávala, ale mám před sebou výstupy (*R se dívá do papíru se souhrnnými výstupy z dotazníků*). Stalo se mi, že se mi dostalo do ruky konkrétní hodnocení mé osoby a to bylo spíše kuriózní, kdy tam nějaký uživatel psal, že kdybych nebyla vdaná, tak by si mě vzal za ženu (*směje se*), tak to je pro pobavení; a bylo tam vysloveně uvedeno moje jméno. Ale nevybavuju si ty výstupy, je to už delší doba.

V: Teď je říjen, takže je to rok?

R: Jo. Je teda zajímavé, že se tam objevují návrhy konkrétních činností, které by uživatelé chtěli dělat. Je tady třeba „chci se učit pracovat na počítači“ nebo „chci malovat“, „dělat keramiku“, „hrát divadlo“, „tancovat“. Já se opakovaně při naší skupinové aktivitě uživatelů ptám; prakticky stále mají možnost se vyjadřovat k programu, který tam je.

V: Takže taky nějaká forma hodnocení?

R: Ale je to neformální. Nikam to nezaznamenávám, je to o tom, že si povídáme, oni se zapojují do programu, ale máme zkušenost s tím, že opakují stále to stejné, když chceme konkrétní aktivitu. Že by chtěli na ten bowling, to tam někdo řekne a ostatní se toho chytanou a jsme pořád u bowlingu. Ale říkají si. Tuhleto konkrétní aktivitu anebo prostě neví, co říct. Tady by bylo možná dobré poradit nějakou metodu, techniku, jak s nimi mluvit, jak se dozvědět, co by si přáli a tak.

V: Bavíme se o lidech s mentálním postižením?

R: Určitě. Cílová skupina jsou lidé s mentálním a kombinovaným postižením. Zvlášť na skupinové aktivitě; tam jsou převážně lidé s mentálním postižením. V podporovaném zaměstnávání lidí, kteří si hledají práci, někdy nemají přímo

diagnózu mentální postižení, ale mají třeba nějakou kombinaci různých hendikepů, a k tomu nějakou hodně složitou životní situaci, lehce snížený intelekt... Nemají přímo tu nálepku, ale ty problémy, které oni mají, tak nějak odpovídají mentálnímu postižení (*R prochází papír s výstupy z dotazníků*). Já se podívám, jestli tu máme někde i negativní kritiku...

V: Zaujalo mě i to, že máte zpracované výstupy. Někdo ty dotazníky všechny projde, „vytáhne“ z nich data nebo...?

R: Měl by to dělat metodik; u nás to bylo takové spojené – že to byl metodik a vedoucí služby v jedné osobě. Teď nastala personální změna, tak jsme si to rozhodili. Měla bych to dělat já, až bude teď to nové hodnocení. (*R opět studuje výstupy z hodnocení a komentuje*). Převažují teda ty pozitivní... No tady jsou třeba negativní – „Nelíbí se mi vchod, je často znečištěn.“ „Vchodové dveře se špatně otevírají.“ Vyskytuje se i ta negativní kritika, ale vidím, že jí je málo.

V: Věděla byste, jaká je návratnost dotazníků? Jen pro zajímavost. Vrábí se většina?

R: Nevrábí, ne. To se ani nedá očekávat. Návratnost je úskalí toho dotazníku. Možná kdybychom dávali nějakou odměnu za vrácení dotazníku, bylo by to jiný. Jinak můžu říct konkrétní číslo (*R počítá dotazníky na stole před sebou*). Mám třináct dotazníků plus jeden nekompletní – nevím, jak se to stalo. Uživatelů je samozřejmě více. Nevím přesné číslo, ale pohybujeme se v řádech čtyřicet uživatelů na službu? Teď hádám. I tak slušná návratnost (*R a V se smějí*).

V: Jak se s daty potom pracuje? Kromě písemného souhrnu.

R: Třeba konkrétní výstup byl, že se opakuje problém se vstupem do budovy. To je chronicky. Konkrétní výstup byl, že se podalo upozornění na magistrát města, který je majitelem budovy; upozornili jsme je na nevyhovující stav vchodu, přidali jsme k tomu ještě další věci, které si myslíme, že jsou nevyhovující – třeba ohledně záchodu a podobně. Je to konkrétní výstup. To znamená, že odpovědi se zpracují a poté člověk, který odpovědi zaznamenal ze shromážděných dotazníků, informuje ostatní na poradě. Když je potřeba, tak je konkrétní výstup. Vedoucí by to měl předat i vedení organizace – co proběhlo, s jakým závěrem – aby to vedení dostalo k dispozici – a pak archivujeme.

V: Když je v hodnocení nějaká informace ve vztahu k vám jako k pracovníkovi, to také otevíráte na poradě?

R: Určitě.

V: Takže přede všemi?

R: No, tam šlo o to, že tam nebyla negativní zpětná vazba. Předpokládám, že kdyby byla nějaká negativní kritika na konkrétního pracovníka, tak by se to řešilo s tím pracovníkem, ne na poradě, kde jsou všichni. Toto je spíš etická záležitost. Řešili jsme určitě jednou, ale bylo to formou stížnosti, protože uživatelé jsou opakovaně informováni, že mají možnost podávat různé připomínky, náměty, stížnosti; takže jsme to řešili jako stížnost, a to opravdu řešili ti aktéři, kterých se to týkalo. My ostatní pracovníci jsme k tomu nebyli vůbec přizváni, protože se nás to netýkalo. Jenom jsme věděli, že se něco řeší.

V: Hodnotíte v dotaznících odděleně například konzultaci, asistenci, skupinovou práci? Jak to máte?

R: Ty formy práce jsou zde víceméně dvojí – individuální a potom skupinová. Víím, že tam byla jedna otázka zaměřená přímo na skupinový program, jestli by tam třeba chtěli něco změnit. Jinak si myslím, že je to hodně směřované na tu individuální práci. Otázka: „Máte svůj osobní cíl? Víte, co byste chtěli?“ nebo „Sledujete webové stránky?“ To pro nás bylo docela zajímavé, protože nesledují. Málokterý uživatel. Není to pro ně forma kontaktu. Zase pro nás zajímavá zpětná vazba. „Co se vám ve službě líbí/nelíbí?“ – už je to bráno přímo na tu individuální práci s uživatelem. Většina těch otázek.

V: Jaké výstupy z hodnocení jako pracovníce preferujete? „Tvrdá data“ jako jsou škály, známky, zaškrťování smajlíků nebo „měkká data“ jako je slovní hodnocení, případně kombinaci uvedeného?

R: Tady řeknu úplně svůj osobní názor, jak já to u sebe pocitově mám nastaveno. Pro mě je lepší, když je to nějaké slovní sdělení. Několikrát se mi stalo, že přišel uživatel a potřeboval pomoc ode mě, pracovního konzultanta, s vyplněním dotazníku spokojenosti na jinou službu. Kouzelná situace. Tak jsme společně vyplňovali a já jsem tomu člověku dělala jenom průvodce. To znamená, četli jsme společně otázky, ujišťovala jsem se, jestli té otázce rozumí, jestli ví, jak má odpovědět, pomáhala jsem zaznamenat tu odpověď. Bylo mi jasné, že ne vždycky ten člověk pochopil otázku. Pak jsou různě záludně formulované odpovědi – že si třeba nevšimne, že je odpověď formulovaná negativně, asi při osmé otázce se ztrácí, není schopen udržet pozornost, smajlíci se taky ukázali takoví, že... na první pohled je to jasné, ale zjistila jsem, že - zvláště, když měli na výběr z více smajlíků - z toho pak byli zmatení a v podstatě to tam zatrhli, jak to přišlo. Tím, že já jsem jim do toho nechtěla tolik vstupovat, tak jsem je nechávala, ale bylo mi jasné, že to neodpovídá tomu, co si myslí. Takže i se smajlíkama nemám úplně nejlepší zkušenost. Nejcenněji vnímám to, když to člověk formuluje svými slovy, i když to třeba neformuluje precizně,

ne gramaticky správně, ale je v tom něco z něho. Když je to spojené ještě s tím, že toho člověka znám; chápu, co on tady tím říká, tak to má pro mě nejvyšší výpovědní hodnotu. To je prostě to, co on cítí. Takže slovní výpovědi.

V: Mluvila jste o dotaznících spokojenosti jiných služeb, kdybychom se vrátili k dotazníku ve Vaší organizaci, v čem vám dotazník vyhovuje?

R: Možná právě proto, že nabízí tu možnost se slovně vyjádřit, ale jinak mě, abych pravdu řekla, nenapadlo nikdy přemýšlet, jestli mi vyhovuje. *(R se pousměje)* Beru to tak, že je to prostě potřeba, tak je to nastaveno.

V: Je něco, co byste změnila? Co vám přijde, že nefunguje nebo by mělo být jinak?

R: Abych pravdu řekla, tak nevím. Jediné co, tak že třeba některé otázky bych formulovala jinak, nebo... *(R se odmlčí a přemýšlí.)* Těžko říct.

V: Když nad tím tak přemýšlím, ta otázka na dotazník by se vázala spíš k člověku, který ho vyhodnocuje, ten s ním přijde nejvíc do kontaktu a vidí i odpovědi - kde se třeba opakují nebo kde často chybí. Napadá mě, jestli se konkrétně vás neptám na něco, co vlastně nelze zodpovědět? Moje představy vycházejí spíše ze situace, že pravidelně sedáváte s klienty nad dotazníkem a ptáte se jich. Je to pro mě něco úplně jiného. Koukám, že ani mé připravené otázky moc „nepasují“.

R: Já si nedovedu představit, že bych já jako pracovník vyplňovala s tím uživatelem. Nebo takhle, dovedu si to představit do té míry, kdybysme narazili na to, že já se ho vlastně ptám na to, jak je spokojený se mnou jako s pracovníkem. A to málokdo umí. Jsou uživatelé, a zažila jsem takové, kteří mi jasně řekli, že jim na mě něco vadí. Ale to byla taková docela složitá situace. Většina lidí neřekne, protože bude mít zábrany. Takhle, když oni můžou být někde doma, v klidu, pomůže jim s tím někdo blízký – předpokládám, že jim někdo pomůže, že to nejsou jen oni sami, tak tam můžou otevřeně něco napsat. Jsme zase u té anonymity. Možná proto to neděláme tak, že bychom říkali – teď si představím, že sedím s tím člověkem – „A teď mi řekněte, co vám na mně vadí.“ *(R se směje.)* Neřekne. Ale když se bude cítit v bezpečí, tak to tam možná může napsat.

V: Teď jste zmínila jedno z úskalí získávání zpětné vazby od klientů. Napadají vás nějaká další úskalí?

R: Je tam záležitost intelektu – myslím si, že pro většinu lidí je to taková abstraktní záležitost. Mám zkušenost, že pro ty lidi je problém si představit, na co se vlastně ptám, a vybavit si nějakou situaci. Když s některými lidmi vyplňuju

pro jinou službu, nebo nějaký jiný dotazník, tak se snažíme přijít na nějakou konkrétní situaci. Snažím se mu to přiblížit, opsat. Ale v tomto je to úskalí. Tím, že já mu něco přibližuju, tak už mu něco podsouvám. Prostě už to není jenom to jeho. Obecně to úskalí je, že si s tou otázkou nespojí konkrétní věc, nevzpomenou si. A potom to tam nenapišou. To už by musela být nějaká věc, která je trápí, aby ji tam napsali. Další úskalí... ještě neschopnost hodnotit, dávat zpětnou vazbu, omezená slovní zásoba, problém něco vyjádřit. Máme některý uživatele, kteří mají i docela vážnou řečovou vadu, takže v té komunikaci si nejsou úplně jistí. I toto je překážkou. A hlavně, že jsou závislí na pomoci někoho druhého, kdo jim s tím dotazníkem pomůže. Čili to nejsou oni sami, kteří by si vystačili. Možná někdo jo. Někdo se s tím prostě popere nebo má tu ambici, že to všechno zvládne sám. A současně taková obecná věc jako nechuť – nechápou, proč by se tady měli obtěžovat s nějakým papírem.

V: Takže nějaký smysl hodnocení?

R: To taky. My se ale snažíme vysvětlovat. A myslím si, že i v tom úvodním průvodním dopisu je „můžete nám pomoci dělat věci jinak nebo něco zlepšit“. Myslím si, že mají šanci porozumět tomu smyslu, účelu. Proč to děláme, proč se jich ptáme - abychom se dozvěděli, jak třeba dělat některé věci jinak. (R cituje průvodní dopis:) „Zajímají nás vaše návrhy na zlepšení“ - což si myslím, že je pro spoustu lidí srozumitelný. Myslím si, že důvod znají. Nebo mají šanci mu porozumět.

V: Kdybyste měla porovnat klienty s mentálním postižením a klienty s duševním onemocněním, jsou mezi nimi rozdíly, když hodnotí službu?

R: Moc lidí, kteří mají čistě jen duševní onemocnění, tady ve službě nemáme. Takže neodpovím. Tu zkušenost nemám, to bych si vymýšlela. Tady jsou lidi, co mají kombinaci, lehké mentální postižení a nějaké psychické onemocnění. Ale tam je otázka, co převažuje. To se necítím být kompetentní.

V: To je v pořádku. Ještě před záznamem jste mi popisovala, jak dotazník vypadá, a říkala jste, že nepoužíváte Makaton nebo easy-to-read metodu (pozn. metody usnadňující komunikaci s klienty a pochopení textu klienty). Jsou to změny, o kterých jste někdy uvažovali?

R: Změny nás určitě napadly, zkoušeli jsme s tím pracovat, ale mám zase zkušenost, že neexistuje nějaký univerzální... Easy-to-read, jakási zjednodušená forma textu ano, mám zkušenost třeba v individuálním plánu. Na této rovině jsme s tím pracovali a zkušenost mám dobrou, ale individuálně jsem to přizpůsobila tomu konkrétnímu klientovi, když jsem viděla, že dokáže nějakou formou pracovat s textem. Potřebuje ho mít velkým hůlkovým písmem,

jednoduché věty, doplnit o obrázek - ale zase, obrázek si vybere on sám. Víím, že kolegyně v osobní asistenci používají mnohem více piktogramy. Ale zase neexistuje univerzální piktogram, který by seděl každému. Některé piktogramy si ti lidi vůbec nespojí s tou situací. Takže by se tam muselo hledat pro každého toho konkrétního uživatele to, čemu on rozumí. A volit pro něho speciálně upravený dotazník. To není v našich silách.

V: Napadají vás ještě nějaké úpravy vašeho dotazníku?

R: Ne, teď mě nenapadají.

V: To hodnocení probíhá pravděpodobně v domácím prostředí?

R: Velmi pravděpodobně ano, to já netuším. To si můžu domýšlet. Je docela možný, že ti uživatelé, kteří využívají i jiné sociální služby, udělají úplně to stejné - že si ten dotazník vezmou a „Oni mi tady dali nějaký dotazník, já nevím, co s ním“ a tak mu ho pomáhá vyplňovat třeba pracovník z jiné sociální služby. Ale to já nepoznám, nevím.

V: Když uživateli přijde dotazník poštou a má za úkol ho přečíst a vyplnit, vnímáte tam nějaká úskalí?

R: Zase, já se spoléhám na to, že tam uživatel nebydlí sám. Většina našich uživatelů nebydlí sama. Pokud bydlí sami, tak velmi pravděpodobně využívají, kromě nás, jinou sociální službu. Takže mají někoho, kdo jim s tím může pomoci. Na to my se musíme spolehnout.

V: Co kdyby ten člověk nikoho neměl?

R: ... tak si s tím možná neporadí. To je ale opravdu „kdyby“ a toto já nejsem schopná ošetřit. To už si myslím, že je za mojí kompetencí. Je otázka, jestli bysme na takovou situaci měli v sociální službě myslet, to mě napadá; snažit se ji ošetřit. Některé individuálně člověku vyjít vstříc. To nevím. Mám zkušenost, že všichni naši uživatelé buďto žijí s rodiči, kteří jim pomáhají, anebo jsou v pobytové nebo jiné sociální službě, kde si můžou říct o pomoc. Na to my se spoléháme. Je tam jasný předpoklad, že jim pomůže třeba rodič, a to úskalí může být třeba, že se tam nezobrazí názor toho uživatele, ale náhled toho rodiče, nebo té osoby, která to s ním vyplňuje. To zase ale nemůžu už úplně ovlivnit. Pro mě je důležitý ten člověk. Dostane možnost vyjádřit se a dál to už asi neovlivním.

V: V čem je tato forma hodnocení dobrá?

R: Uživatel má na to čas, má klid, je v prostředí, které mu vyhovuje; ví, že tam má někoho, kdo mu s tím pomůže. To všechno je výhoda, že to dostane domů. Běžně dáváme uživatelům dokumenty domů, aby si je pročetli. Nebo aby

si někomu řekli a zeptali se ho, co je to za papír, co se tam píše. My je to i z principu učíme, ať nikde nic nepodepisují, když neví, co to je. A vždycky když mám nějaký papír, tak vyhledám někoho, kdo mi může pomoci. Tak to je to stejné. Benefit je, že jsem doma, v klidu, v bezpečí a mám někoho, kdo mi pomůže. A mám na to čas - mám dost času. Nejsem pod tlakem.

V: Mají uživatele nějaký termín, do kdy musí dotazník poslat?

R: Musím se podívat. Ono to tady není uvedeno (*R si prohlíží úvodní dopis a dotazník*). Možná by tady mohlo být, do kdy to mají vrátit zpět.

V: Jaký smysl podle vás hodnocení služby klientem má?

R: Tady toto, o kterém se celou dobu bavíme, je velmi formální, a jak jsem několikrát řekla, člověk musí mít formální možnost se vyjádřit. I když to vnímám jako založený papír, současně si myslím, že i takový papír je lepší než nic. Ta možnost tady je. Ale se svými klienty se spoléhám i na jiné věci, než je toto. Jsou to věci spíš intuitivní, který nemám nikde popsány; je to spíš nějaká zpětná vazba pro mě. Jak třeba postupovat dál, nebo jak s tím člověkem komunikovat, jak se k němu chovat, jestli na něj třeba trochu zatlačit, anebo vůbec. Jestli potřebuje spíš utěšit, nebo vyhecovat. To jsou pak ty jemné nuance, který člověk vnímá na základě pozorování, intuice... Toto já si nikam nezapisuju. Těžko se pak o to opřít. Ale běžně to funguje.

V: Chcete dát nějaký příklad?

R: Můžu to odpozorovat třeba z reakce uživatele, když něco řešíme, tak vidím, že třeba není v pohodě, projevuje se nervózně; nebo může neverbálně dát najevo, že nesouhlasí, že takhle by to nechtěl, nebo naopak, že se mu to líbí. To jsme na neverbální rovině. S uživateli jsme po docela dlouhý časový úsek, to není, že bych se s ním viděla jednou, dvakrát a už se nikdy nepotkáme. Myslím si, že máme možnost se navzájem poznat. Takže si potom vytvoříme už i nějaké rituály v komunikaci, v přístupu. Můžu vyzkoušet, co funguje, co nefunguje, tak jak jsem třeba říkala s tím individuálem. Nenapadá mě teď další příklad.

V: Myslím, že takto je to pro mě srozumitelné.

R: Myslím si, že pro sociální pracovníky, to mi teď dochází, je strašně důležitý sdílení; ať už je to v rámci nějaké kazuistické porady nebo supervize. Mít možnost probrat některé věci mezi sebou. Získat pohledy zvenku, těch druhých, případně supervizora. Tam se zjišťuje spousta věcí o tom, jak postupovat. Ale i o tom uživateli.

V: A když se vrátíme k tomu smyslu?

R: Toho hodnocení?

V: Ano.

R: Rozhodně zpětná vazba. Co mi připadá důležitý, tak je to i jedna z možností, jak se účastnit rozhodování sám o sobě, když si můžu někde říct, co se mi líbí nebo nelíbí, tak je to super. A pro nás, ta zpětná vazba - myslím si, že když člověk dělá něco dlouho, tak už pak zapadne do stereotypů, a tohle je úžasný způsob, jak z něj vyjít. Dozvědět se, že třeba takhle něco ne, to je taky dobrý podnět.

V: Co ze zpětné vazby od klienta je pro vás jako pro pracovníka nejcennější? Teď se ptám spíš na obsah.

R: Přijde mi skvělá věc, když ten člověk dokáže formulovat svůj vlastní názor – to, co si myslí, co cítí. Vůbec to není samozřejmý. Protože uživatelé žijí v nějakém prostředí, obklopeni nějakýma lidma a já se opakovaně setkávám s tím, že „máma říkala, tak jsem tady“. Když se opravdu dozvím to, co on opravdu chce. Už ten úžasný pokrok, že cítí tolik důvěry, že může říct svůj názor. To je pro mě takový milý, protože já se můžu tetelit, že (*R se směje*) dostanu tu důvěru, že se cítí dobře a dokáže říkat svoje názory. Když uvede něco konkrétního, co se mu buďto líbí nebo nelíbí. Já s tím potom můžu pracovat. Když z toho vyzní nějaký pocit. (*R cituje z dotazníku*) „Co byste u nás chtěli dělat?“ „Doplňovačky“ – jo, dobrá odpověď, pro mě naprosto konkrétní. Víím, že je tady nějaký požadavek na zařazení do programu, na nějakou konkrétní věc... ta konkrétní výpověď je důležitá. Pro službu a pro to, aby se na základě ní mohlo něco měnit. Protože víím, co.

V: Dobře. Ještě se zeptám, pracovní asistence se také hodnotí?

R: Na to přímo otázka není – to mě napadlo, že by tam (*pozn. v dotazníku*) mohlo být, otázka přímo na asistenta. Protože se uživatelů ptáme na pracovníky organizace. Ten termín je takový všeobecný a je tu několik služeb, takže tomu uživateli to může, a velmi pravděpodobně i splývá. Zvlášť pokud u nás využívá několik služeb.

V: Ptáte se uživatelů na asistenty i mimo dotazník?

R: Určitě. Pokud všechno klapě, tak není co řešit. To znamená, klient chodí na praxi nebo je v práci, daří se, postupně se osamostatňuje, asistent už tam potom není – to je optimální případ. Tak tam je to v pohodě. A nic se neřeší. Když se ale objeví nějaký problém, tak se začne řešit, kde je, co se děje. Jestli tam

je třeba problém v komunikaci nebo mezi asistentem a uživatelem; určitě jsme řešili; nebo jestli je problém obecně na tom pracovišti nebo v situaci toho uživatele. Tam se po tom pátrá. Proč a kde konkrétní problém vznikl. Ale to není záležitost dotazníku, ale nouzových a havarijních situací. To už se ocitáme někde jinde.

V: Napadá vás, ať už k dotazníkovému hodnocení nebo v získávání zpětné vazby od klientů v širším slova smyslu, něco, co jsme nezmínily?

R: Bylo toho tolik. Teď mě fakt nic nenapadá. Určitě mi to bude doznívat.

V: Děkuji za vaše zkušenosti a názory.

PŘEPIS PŘÍPRAVNÉHO ROZHOVORU č. 6

V – výzkumník, R – respondent

V sděluje úvodní instrukce k rozhovoru

V: Probíhá u vás pravidelně hodnocení služby s klientem?

R: Máme hodnocení služby nastavené v rámci individuálního plánování, takže vždy ke konci platnosti konkrétních individuálních plánů se snažíme, kromě zhodnocování individuálního plánu, ptát se i na to, jak jsou klienti spokojeni se službou. Musím přiznat, že v této chvíli to není úplně strukturované, máme to právě ve fázi přetváření a diskusí. Co se týká pravidelného hodnocení, měli jsme nastavenou metodu dotazníků, vždy na konci úplného ukončení služby, ale zase musím přiznat, že nám to úplně nefunguje, obzvlášť u cílové skupiny mentálně postižených lidí, u lidí s duševním onemocněním. Takže je to něco, co přenastavujeme. Nevím, jestli mám v téhle chvíli mluvit ještě o jiných formách hodnocení?

V: Můžete je klidně popsat.

R: Co tedy ještě máme, i když to není to pravidelné hodnocení, na které asi narážíte, tak si vždycky na poradách řekneme o podnětech a případně i o stížnostech. I když máme, asi jako mnohé jiné sociální služby, stížností minimum; vysloveně těch oficiálních formálních stížností. Ale snažíme se každý podnět od klientů zachytit písemně, stejně tak si z toho vytahovat nějaké hodnocení služby. Tím, že je to forma podnětů, tak nemůže být pravidelné. Prostě přijdou, když přijdou. Když mají klienti onu potřebu. Tam máme hodnocení nastavené jednou ročně. Že si všechny jednou ročně projdeme, ať už stížnosti nebo podněty, připomínky. Vyhodnocujeme si je, analyzujeme, zda to je něco, co se týká konkrétního pracovníka nebo jestli je to něco, co se týká celého chodu služby.

V: Hodnotit se dají různé části podporovaného zaměstnávání - jsou to individuální plány, jak jste zmínila, asistence, job kluby. Liší se u vás způsob, jakým je hodnotíte?

R: Začnu tím posledním, job kluby. Je pravda, že je to program, u kterého se nám ty dotazníky daří. Dotazníky máme nastavené po každém setkání, klasickou anonymní formou, několik otázek – záleží na tom, jaké je to setkání. Někdy tam jsou hodnotící škály, někdy polouzavřené otázky; je to různé. Vždycky se ptáme na to, jak byli účastníci spokojeni s náplní toho konkrétního dne, s lektory, s podotázkami, s tempem setkání - zda to bylo pomalé, rychlé, vyhovovalo, nevyhovovalo... Jen tak na okraj, dali jsme tam možnost vyjádřit se ke každé

otázce smajlíky, což je možná zjednodušující, ale účastníci job klubů to celkem využívají. Pokud jsou na job klubu lidé, kteří otázkám úplně nerozumí, tak jsme si všimli, že někdy se jim to snaží dovysvětlit jiní účastníci, což je celkem fajn. Někdy musíme vysvětlovat i my, co jsme v roli lektorů. Samozřejmě se snažíme do toho nezasahovat, ale jen tu otázku trochu zjednodušit. Setkala jsem se už s podnětem stážistky, která navrhovala otázky zjednodušit, mít ještě jednu verzi pro lidi s mentálním postižením. Zase je to něco, co budeme řešit. Je to zajímavý podnět, ale nejsem si úplně jistá, jestli se nám to podaří. Uvidíme. Takže na těch job klubech dotazníková metoda funguje dobře s tím, že hodnotíme každé setkání a na posledním setkání i souhrnně job klub; poprosíme o vyplnění takového souhrnného dotazníku. Co se týká asistence, tam jsme zvolili především jednu metodu, která vychází z plánování zaměřeného na člověka, kde si vyplňujeme obrázkový materiál (čtyři oblasti) a to se nám u lidí s mentálním postižením celkem osvědčilo. Vyplňují si jednak, co se naučili, co se jim líbilo, co jim nevyhovovalo - v tomto smyslu jsou tam položené otázky; s tím, že se ptáme, jakým způsobem fungovali i asistenti. Co se týká podporovaného zaměstnávání, tam se vrátím k té mojí první odpovědi, že to právě ladíme. Jak bylo to nastavené doposud, to hodnocení na konci služby, nám úplně nefunguje, protože hodně lidí přestane docházet potom, co si najdou například práci. Pokud už s námi nepotřebují být v kontaktu, protože se jim daří, tak prostě na závěrečnou hodnotící schůzku nepřijdou. To hodnocení v průběhu individuálního plánování - uvědomuji si, že může být trošku zkreslené podle nějakého aktuálního stavu či nálady toho klienta. Takže to musíme s kolegy ještě trošku vyladit a popřemýšlet nad různými technikami. Dotazníky můžou u někoho zafungovat, u někoho ne, ale většinou nám nefungovaly. Přemýšlím nejvíc nad rozhovory, ale pravděpodobně by rozhovory dělal někdo jiný než klíčový pracovník. Zase by to ale měl být někdo, koho ti uživatelé znají a běžně se s ním setkávají, aby neměli třeba pocit nedůvěry nebo strachu vůči lidem, které neznají vůbec. Víím, že některé organizace, ale ne z oblasti podporovaného zaměstnávání, využívají například externisty; to si myslím, že by nám nezafungovalo. Zatím mi připadá jako nejlepší metoda rozhovor, řekněme strukturovaný, polostrukturovaný. U některých klientů se na spokojenost se službou ptáme příbuzných, rodičů, opatrovníků. Protože mnozí klienti to neumí zformulovat. Máme klienty, kteří vůbec verbálně nekomunikují, například s autismem, mentálním postižením, někteří klienti s Downovým syndromem. Nekomunikují v tom smyslu, že by dokázali vyjádřit, zda jsou spokojeni, nebo nespokojeni; spíš je to taková základní komunikace. Takže se zkoušíme obracet na blízké nebo opatrovníky s tím, že je to zkreslené, ale doufáme, že oni na svém blízkém něco vyzkoušejí, nebo že doma se od něj dozví víc. Co můžeme u těchto klientů použít, je pozorování. Jak jsou spokojeni, ať už s asistentem nebo na pracovišti. Především u tranzitních programů, kde máme

možnost v době praxí tu praxi případně vyměnit, když jsou s něčím nespokojení. Asi takto.

V: Má hodnocení u vás nějaký časový rámec? Na jak dlouho se plány sepisují, jak často se hodnocení dělá?

R: Individuální plány máme většinou na 6 měsíců, což je ale poměrně dlouhá doba. Takže pokud se něco v té spolupráci výrazně změní, tak ho buď aktualizujeme, nebo ten aktuální ukončíme a vytvoříme si nový na kratší časový rozsah. Tou výraznou změnou může být například, když si někdo chce hledat práci na otevřeném trhu, ale potom to změní a chce vyzkoušet sociálně terapeutickou dílnu. Když všechno probíhá podle plánu, tak tam je to hodnocení řekněme po roce; když je tam nějaká změna, tak v době té aktualizace, nebo v době toho nového individuálního plánu, což můžou být řádově měsíce, týdny - podle aktuální situace.

V: Jaké výstupy z hodnocení vy osobně jako pracovní konzultantka preferujete? Znamky, škály, „tvrdá“ data nebo spíše hodnocení, které se nedá matematicky uchopit, popřípadě úplně jiný typ výstupů?

R: Tvrdá data jsou pro mě jako pro konzultantku jednodušší na získání. Podíváme se na to, klient to vyplní a mám to v ruce. Ale z praxe vím, že když se na to člověk zpětně podívá, tak mu to až tak moc nepoví. Něco tam vyplněné je, ale většinou se to uživatelé, mám pocit, snaží vyplnit k naší spokojenosti, než aby tam napsali tu realitu, jak to vnímají, případně co by chtěli změnit. Takže jsem vděčná za slovní hodnocení. Když se to pokusí vyjádřit slovně, bez nějakých škál. Už je potom na nás, abychom si z toho zkusili něco vytáhnout. Kdyby měla být škála od jedné do desíti „jak jste spokojený se svým pracovníkem“, řekněme se mnou, tak pokud tam bude desítka, tak je to fajn. Ale pokud se od toho člověka dozvím, že jsem, řekněme, milá, ale že od té spolupráce čekal, že se rychleji dostaví výsledky a podobně, tak je to pro mě něco víc. Můžeme se o tom s klientem pobavit, pobavit se o tom i s kolegy, můžeme přijít na to, že něco nebylo dobře vysvětlené... Škála mi nepřijde tak vypovídající. A zase se vrátím k tomu, že ne každý klient to vyplní dobře, ne každý tomu porozumí. Nebo lidi tradičně sklouzávají k tomu, že jdou do toho průměru - škála jedna až deset - objevuje se tam klasicky pět, šest; nebo si pod tím neumí nic představit. U mnoha klientů nefunguje ani „dejte známky jako ve škole“. Je lepší získávat spíš to slovní hodnocení. Pro mě je to víc vypovídající.

V: Co ze zpětné vazby od klienta v rámci hodnocení je pro vás jako pro pracovníci nejcennější?

R: Zda je to, jakým způsobem právě pracujeme, pro něho přínosné – když to shrnu do jedné věty. Protože spokojenost se může měnit, občas jsem ta nejlepší, občas ta nejhorší, ale když to zkusíme dát do toho, jestli mu to nějak konkrétně pomáhá, zda se něco nového učí nebo už naučil, zda se mu třeba zvedlo sebevědomí, je se sebou spokojenější, tak to je pro mě nejdůležitější. Pokud se to podaří, tak to je velký úspěch.

V: V čem vám systém hodnocení nastavený u vás v organizaci vyhovuje?

R: Zkusím od těch job klubů. Dotazníky na job klubech vyhovují v tom, že na konci setkání mají lidi možnost se na chvilku zamyslet, odevzdají nám anonymní hodnocení, které my si můžeme jednoduše a rychle vyhodnotit. Teď trošku odběhnu od té cílové skupiny; na job kluby přicházejí lidé ze široké veřejnosti, takže často ani nevíme, jaké problémy konkrétně mají. Takže tohle je takový univerzální způsob, který si potom rychle vyhodnotíme. Nenapadá mě v této chvíli ani žádný jiný. Když potom chtějí ti lidé pokračovat v individuální spolupráci, tam už se víc poznáme, ale u skupinového hodnocení, kromě závěrečného kolečka a těch dotazníků, mě ani nenapadá nic jiného, co bychom mohli případně zlepšovat. Teď mě napadá – dávat větší důraz na to skupinové závěrečné hodnocení, to by bylo fajn. U asistencí si myslím, že forma, kdy klienti dostanou nějaký pěkný grafický materiál, který si buď vypíšou oni sami, nebo ve spolupráci se svým klíčovým pracovníkem, je fajn. Vidí to, můžou nad tím popřemýšlet, můžou si to odnést s sebou domů. Je to takové radostné, že vidí nějaký výsledek té svojí práce, a můžou se v tom materiálu podívat na to, jak pracovali oni, jaké bylo pracoviště, jaký byl asistent, a ještě je tam samozřejmě i ta část, co by případně zlepšili, co jim chybělo. Myslím si, že je hrozně fajn ten jednoduchý grafický výstup. V individuální práci v podporovaném zaměstnávání je fajn, že vytahujeme ty podněty a hlavně klademe důraz na individuální plánování. Na hodnocení se ptá pracovník, který s klientem dlouhodobě spolupracuje; měla by tam být navázaná určitá důvěra, bližší profesionální vztah, navzájem se znají. Neměly by tam být zábrany říct opravdu tu realitu. Největší výhodu tam vidím právě v tom blízkém vztahu a v tom, že to hodnotí dva lidé, kteří spolu dlouhodobě spolupracují. Sami nejlépe vědí, jaké překážky byly během spolupráce, co se dařilo, kde se případně zasekli. Asi tak.

V: Má onen systém hodnocení podle vás i nevýhody?

R: Asi se budu opakovat, ale u individuální spolupráce právě to, že lidé z této cílové skupiny (*pozn. lidé s mentálním postižením a lidé s duševním onemocněním*) nereagují úplně dobře na dotazníky, takže dotazníky nejsou tak validní, jak by měly být. Je těžké nastavit jednotný dotazník pro lidi, kteří mají různé stupně

mentálního postižení anebo různá duševní onemocnění. Úplně jinak se chová člověk se schizofrenií, jinak se chová a hodnotí člověk, který bojuje s depresí. Ne vždy se podaří ty lidi odchytit na závěrečnou hodnotící schůzku. Tam si myslím, že potřebujeme propracovat toto hodnocení z důvodu, že se nám nedaří najít nějakou metodu, která by zachytila celou tu skupinu. Opravdu mě tam napadají především rozhovory, ale ještě mimo individuální plánování. Možná rozhovor řekněme jednou za půl roku s někým jiným. Možná jiný pracovník, možná jiný kolega, který nepřichází úplně pravidelně do kontaktu s klienty. Ale ráda bych tomu dala nějakou jednotnou formu, strukturovaný nebo polostrukturovaný rozhovor. Ptát se na spokojenost s tím, jak je služba nastavená všeobecně, ten proces toho podporovaného zaměstnávání, zeptat se na konkrétního klíčového pracovníka, ale trochu sofistikovaněji, ne ve smyslu „jak jste spokojený“, respektive to v rozhovoru rozvést. Určitě se zeptat i na materiální podmínky, které tu máme. Zkusit zjistit od lidí, co víc by ještě očekávali. Například takto nepřímo jsme zde zavedli jednou za čtrnáct dní aktivitu kavárnička, takové neformální setkání na dvě hodinky, kdy vyrábíme různé věci nebo jdeme na nějakou vycházku, malý výlet. To jsme si v podstatě sesbírali z drobných připomínek lidí, které přicházely opravdu ze všech stran v méně formálních rozhovorech. Tak trochu doufám, že z těch rozhovorů, které by probíhaly s jiným, než s klíčovým pracovníkem, by přišly podobné vychytávky pro naši službu. Co ti lidi potřebují. V nějaké společné reflexi s kolegy bychom pak zkusili probrat, jestli je to ještě v souladu s naším posláním a cíli nebo jestli je to něco, v čem se už musíme obrátit na jiné organizace, instituce. Představovala bych si od toho jednak spokojenost se službou, nové podněty ke službě anebo nové podněty k té životní situaci, které by případně pomohly řešit jiné instituce, a důležitá je určitě i spokojenost s tím konkrétním pracovníkem. To si právě myslím, že pracovník v rámci individuálního plánování prostě nevyčytá. Na to jsem narážela u té spokojenosti; když si představím sebe samu jako klienta v té situaci, tak bych člověku, se kterým rok spolupracuji, možná nebyla schopná říct třeba „mluvíte tak složitě, že vám nerozumím“ nebo „nevyhovuje mi to a ono“. To bych možná spíš dokázala říct jiné osobě, ke které bych ale měla vytvořenou důvěru. Nedokážu si představit, že bychom tady měli nějakého externistu, dejme tomu studenta, doktoranda nebo někoho z jiné organizace. Za vyzkoušení by to možná stálo, ale myslím si, že ne u této cílové skupiny.

V: Teď jste zmínila jedno z úskalí získávání zpětné vazby od klienta, že když mluví se svým klíčovým pracovníkem, tak může mít zábrany. Napadají vás nějaká další úskalí při získávání zpětné vazby od klientů s mentálním postižením a klientů s duševním onemocněním? Na co třeba narážíte?

R: Určitě je tam to, že se ne vždy dokáží vyjádřit. Narážíme občas i u blízkých lidí, řekněme u rodičů, u opatrovníků, kteří mají trochu jiné představy o službě. Velmi často se setkáváme s tím, že u lidí s mentálním postižením mají opatrovníci - shrnu je všechny dohromady - očekávání, že budeme za klienty dělat víc. Nečekají, že klienty budeme vést k samostatnosti, že to bude ta sociální rehabilitace; víc čekají, že to bude asistence, že jim budeme stále k ruce. Tam potom nastávají rozpory. Někdy se stane, že má klient tendenci se příliš navázat na službu, z čehož potom plyne jeho nespokojenost, když mu to není dovolené. Když to řešíme a vysvětlujeme, tak se může potom stát, že ta zpětná vazba není dobrá. Ale může to být dané tím klientem, že očekává něco víc. Stejně tak bývá problém s verbalizováním u mnohých lidí s duševním onemocněním. V tuto chvíli mě nic dalšího nenapadá.

V: Vnímáte nějaké rozdíly v tom, když službu hodnotí různé typy klientů?

R: U lidí s mentálním postižením je buď problém s porozumění otázkám a nebo se setkáváme s tím, že, prosím, berte to ve velkých uvozovkách, jsou takoví „sluníčkoví“. To hodnocení je velmi dobré a pozitivní, naopak u těch rodičů zase častokrát velmi negativní, takže ne příliš validní. U lidí s duševním onemocněním, když to velmi zevšeobecním, tak tam je velká nedůvěra. Strach vůbec něco hodnotit, něco říct. Asi takto bych to uzavřela.

V: Jaká atmosféra či podmínky by při hodnocení měly panovat?

R: Znamé prostředí; myslím si, že by ti klienti na to měli být připravení; to je zase podnět od jedné klientky, paní s duševním onemocněním. I když na druhou stranu si říkám, zda to hodnocení pak někteří lidé nezkreslují. Ale myslím si, že by měli být dopředu informovaní, kdy hodnocení proběhne, mělo by jim být vysvětlené, kdo tam bude a k čemu to bude sloužit. Někteří lidé s duševním onemocněním mohou zkusit vymyslet, jakým způsobem jim budou potom komunikované výstupy. Potom je to, na co narážím téměř v každé větě, kdo by hodnocení měl vést. Stále si myslím, že někdo, kdo je alespoň trochu známý. Takže prostředí, připravenost, nějaká důvěrná osoba a co je ještě velmi důležité, je možnost to hodnocení odmítnout ačkoliv to pro nás není dobrá zpráva; případně možnost hodnocení odmítnout ve chvíli, kdy se klient necítí úplně dobře. Možnost odložit to a zase - dobře to vykomunikovat, že je důležité, aby se klienti v té chvíli cítili dobře. Aby nepřišli s tím „musím to absolvovat“, ale aby přišli s tím, že jsou na to připravení a chtějí to v té chvíli absolvovat.

V: Je něco, co byste při hodnocení doporučila jiným pracovním konzultantům? Co se vám osvědčilo?

R: Přiznám se, že v tuto chvíli nevím.

V: A je něco, co byste nedoporučila; co se vám neosvědčilo?

R: Zase se budu opakovat, ale určitě horší je to ve chvíli, kdy ten klient nemá úplně dobré období nebo dobrý den. Samozřejmě někdy je těžké to zjistit dopředu, ale snažit se najít na to vhodnou dobu.

V: Jaký smysl podle vás hodnocení vlastně má?

R: Určitě je velmi důležité v tom, abychom vlastně zjistili, zda naplňujeme to, proč tu jsme. Nebo zda službu děláme v souladu s tím, co jsme si stanovili, naše cíle, naše zásady. Je to důležité kvůli tomu, abychom - tvrdě řečeno - dosahovali výsledků, i o tom je sociální práce, dosahovat výsledků, i když ne vždy jsou měřitelné. Výsledků ale dosahovat chceme, nejsme nějaké sdružení zahrádkářů, ale potřebujeme, aby se nám klienti posouvali vpřed tak, jak to oni potřebují. A to nezjistíme jinak, než se na to budeme ptát. Samozřejmě my můžeme mít nějaký pocit, ale je to hlavně o tom člověku. Je to jeho život, jsou to jeho řešení a my potřebujeme vědět, zda je to v pořádku, to, jak to děláme. A myslím si, možno řečeno až tak proletářsky, že sociální práce je zakázka společnosti. Potřebujeme vědět, zda to, co děláme, je v souladu s tím, aby se ten člověk zaintegroval do společnosti. Co společnost potřebuje, vyžaduje, pokud je to reálné. Jsme s tím v souladu, daří se nám to naplňovat, daří se nám začleňovat toho člověka do společnosti? Takže hledat soulad mezi požadavky různých stran, což je teda extrémně těžké, a naplňovat určitou životní spokojenost toho klienta. Myslím si, že kvůli tomu každý klient přichází; ne vždy to má úplně správně vyjádřené, dobře podchycené, od toho tu jsme. Zjišťovat, jestli se nám to daří. Nejdůležitější je ptát se toho konkrétního člověka, případně jeho blízkých, opatrovníků, protože to, že si něco myslíme my, je čistě náš subjektivní názor. Potřebujeme to mít potvrzené a případně to naše úsilí korigovat.

V: Liší se ten smysl pro vás jako pro konzultantku a pro vás jako pro metodičku? Jenom pro zajímavost.

R: (*přítaká*) Pro mě jako pro konzultantku je nejdůležitější ten klient; zda se to daří s tím jedním konkrétním člověkem a zase s dalšími. Jako pro metodickou vedoucí je pro mě důležité, zda organizace jako celek, nebo my, přímí pracovníci, naplňujeme to, kvůli čemu tu jsme. Zda to naplňuje, vzletně řečeno, veřejný závazek, poslání a tak dále. Ale nevnímám to jako frázi, ale tak, že je to opravdu velmi důležité. Každý jednotlivě něco děláme, ale ta kolečka by do sebe měla zapadat. Měli bychom mít jasný cíl a dávat ho najevo okolí – kvůli tomu tu jsme, na tomto pracujeme. S každým individuálně podle jeho potřeb. Ale naše směřování je jednotné.

V: Zmínila jste i způsob práce s hodnocením poté, co jej získáte – porady, kde si projdete podněty a stížnosti... Pracujete nějak dál i s dalšími výstupy z hodnocení? Z pracovní asistence, job klubů, individuálních konzultací?

R: Ano, s těmi se též souhrnně pracuje. Ne na každém setkání, ale jednou za čas - stanovíme si porady. Není to častěji, než jednou za čtvrt roku, nebudu lhát. Snažíme se z výstupů vytáhnout něco, co se týká celé služby. Něco, co není jen aktuální stav toho klienta, nic, co se aktuálně dělo na job klubu nebo v tom vztahu asistent-klient, poradce-klient, ale něco, co ovlivňuje službu jako celek. Takže ano, tyto výstupy zaznamenáváme a analyzujeme.

V: Když zjistíte něco pozitivního, co se s tím děje? Dostávají konkrétní pracovníci zpětnou vazbu, když je klienti chválí?

R: Určitě. Povíme si to v týmu, bereme to jako motivační věc. Snažíme se to posílit. Třeba jako příklad řeknu, že u tranzitního programu, protože měl dobrou odezvu, jsme navýšili počet studentů, které budeme do programu přijímat. Může nám z toho vyjít ale i věc, která je hůře uchopitelná; máme teď skupinku bývalých účastníků tranzitu, kteří docházejí do stacionářů, ale nemají směřování k placené práci na otevřeném trhu. Mají ale nadále zájem o stáže. Zatím promýšlíme, co s tím. Takže nám vylézají na základě hodnocení neustále nová témata. Co se týká těch dobrých hodnocení, snažíme se nad tím nemávnout rukou, ale mluvit o tom, motivovat se tím a zároveň z toho vytáhnout nějaké nové věci, které je možné posílit a pokračovat v nich.

V: A když se jedná o kritiku nebo negativní zpětnou vazbu?

R: Máme poměrně čerstvý případ, kdy jde o paní s duševním onemocněním. Bylo tam klasické navázání se na službu a ona to verbalizovala, že už nechce navazovat žádné jiné vztahy. Při hodnocení tohoto podnětu - paní to nechtěla dávat jako oficiální stížnost - šlo o podnět, kdy už bude docházet k ukončování služby, protože klientka je zaměstnaná, bude jí končit zkušební doba. Došlo tam k tomu, že klientce nebylo jasně řečeno, kdy k tomu ukončení služby dojde. A potom to bylo řečeno, ale možná až příliš rázně. Tady musím brát do úvahy dvě věci – jednak to, že klient se nezdravě navázal na službu, a jednak i to, že z jeho podnětu vyplývá, že to ukončení služby nebylo tak standardní, jako u jiných klientů. Možná právě tím, že navázání bylo tak velké, což mohlo podvědomě vyvolat nějakou nechuť pokračovat ve spolupráci s klientkou ještě do té doby, do kdy bychom měli. Plyne nám z toho, že si ukončení služby musíme trochu standardizovat, i když je každá spolupráce individuální, a trvat na tom; snažit se o to i u těch „komplikovanějších“ klientů. A možná u klientů, kteří mají větší tendenci se navazovat na službu, možná začít informovat o tom ukončení služby dříve, a neustále se snažit držet ty hranice.

V: Probraly jsme hodně oblastí hodnocení. Je ještě něco, co vás k němu napadá?

R: V této chvíli myslím, že mě nic takového nenapadá, spíš tak všeobecně, že hodnocení je takový velký strašák (*směje se*), co tak slýchám v rámci setkání s jinými organizacemi. Možná bych uvítala zkušenosti jiných organizací s různými cílovými skupinami, jak to vlastně dělají. Konkrétní příklady, něco, čím se lze inspirovat nebo čím bychom možná mohli inspirovat my. Mám trošku pocit, že si to některé organizace drží jako know-how, že je to možná takové citlivé téma i při inspekcích kvality sociálních služeb a podobně. Ale ráda bych se dozvěděla, jak to dělají jinde, inspirovala se tím. Ráda bych si vyměnila i to, co opravdu nefunguje. Mluvit upřímně o tom, co nejde, co se nedaří a že ty cesty hledáme. Je to možná takový trochu konkurenční boj mezi neziskovkami.

V: poděkuje a sdělí další postup

Příloha č. 5:

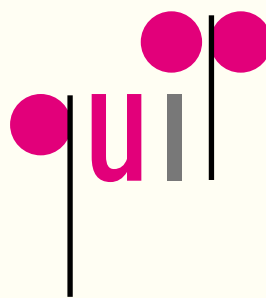
**SEZNAM NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ
OSLOVENÝCH ZA ÚČELEM ZAPOJENÍ DO VÝZKUMU**

**SEZNAM NNO OSLOVENÝCH
ZA ÚČELEM ZAPOJENÍ DO VÝZKUMU**

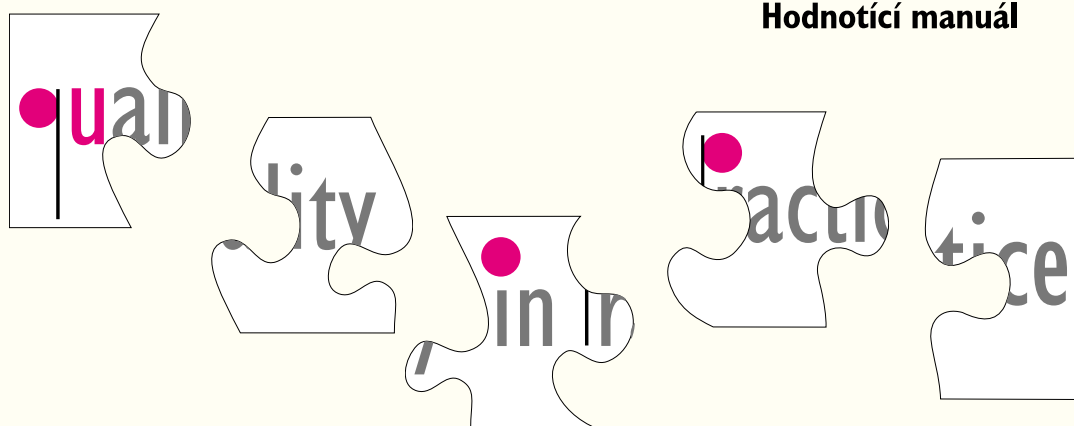
Název organizace	Sídlo organizace a další pobočky
Agapo, o.p.s.	Brno
Agentura Osmý den, o.p.s.	Děčín
	Ústí nad Labem
Asociace TRIGON	Ostrava-Poruba
ASPEKT, z.s.	Náchod
	Rychnov nad Kněžnou
CSP Zlín, o.p.s.	Zlín
	Otrokovice
ESET – HELP, z.s.	Praha
Fokus Mladá Boleslav, z.s.	Mladá Boleslav
	Nymburk
	Kolín
	Karlovy Vary
Fokus Praha, z.ú.	Praha
Fokus Tábor, z.s.	Tábor
	Jindřichův Hradec
Fokus Vysočina, z.ú.	
Tým podpory v zaměstnávání	Havlíčkův Brod
	Pelhřimov
Fosa, o.p.s.	Praha
Green Doors, z.ú.	Praha
MESADA, z.s.	Vimperk
	Písek
	Jindřichův Hradec
Rytmus D, o.p.s.	Rumburk
Rytmus Liberec, o.p.s.	Liberec
	Jablonec nad Nisou
	Česká Lípa
	Jilemnice
	Semily
Rytmus - Od klienta k občanovi, o.p.s.	
	Praha
	Karlovy Vary
	Cheb
	Sokolov
	Luby
Rytmus Střední Čechy, o.p.s.	Benešov
	Kutná Hora

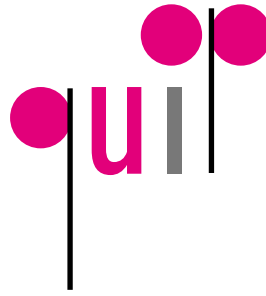
Rythmus Východní Čechy, o.p.s.	Chrudim
	Česká Třebová
Slezská Diakonie	Bruntál
	Český Těšín
	Frydek-Místek
	Krnov
	Třinec
SPOLU Olomouc	Olomouc
Target - Podporované zaměstnávání (Charita sv. Alexandra)	Ostrava - Dubina

Příloha č. 6:
KVALITA PODPOROVANÉHO ZAMĚSTNÁVÁNÍ
Z POHLEDU ZÁJMOVÝCH SKUPIN.
HODNOTÍCÍ MANUÁL.



Kvalita podporovaného zaměstnávání z pohledu zájmových skupin





Kvalita podporovaného zaměstnávání z pohledu zájmových skupin

Hodnotící manuál

**Yvonne Giedenbacher
Michael Stadler-Vida
Charlotte Strümpel**

Tento projekt se uskutečnil díky podpoře Evropského společenství.

Edice: Willem Stamatou

Grafický design: Barbara Waldschütz

DTP: Barbara Waldschütz

© European Centre for Social Welfare Policy and Research, 2003

Všechna práva vyhrazena. Jakákoli mechanická, fotografická, elektronická či jiná reprodukce této publikace nebo jejích částí je povolena jen se souhlasem vydavatele.

Vydalo: European Centre, Vídeň

Tisk: Bicskei Grafika, Budapešť

Obsah

Úvod	6
Uchazeči o práci	15
Zaměstnavatelé	27
Veřejná správa / financující organizace	41
Pracovní konzultanti	51
Vedoucí	79
Zájmové skupiny	89
Kritéria kvality v PZ	101
Partneři	114

Poděkování

Rádi bychom poděkovali všem, kteří se podíleli na projektu QUIP a na tomto manuálu.

Především jsou to mezinárodní partneři, kteří se spolu s námi účastnili projektu (viz seznam partnerů v závěru manuálu). Zvláštní poděkování patří skupině pro přípravu manuálu - Illoně Baján, Francescu Pareja a Gretě Wangen, kteří nám pružně poskytovali hodnotné připomínky ke každé kapitole.

Chceme poděkovat také našemu externímu hodnotiteli Stefanovi Doose za jeho angažovanost a cenné příspěvky k projektu.

Děkujeme také uchazečům o práci/zaměstnancům, pracovním konzultantům, zaměstnavatelům, představitelům veřejné správy a dalším odborníkům, kteří se účastnili rozhovorů a skupinových diskuzí v průběhu projektu i závěrečné konference v Budapešti. Jejich názory se staly nejdůležitějším zdrojem “kritérií kvality“, která jsou podkladem tohoto manuálu.

Zvláštní dík patří všem pracovním konzultantům i asistentům z partnerských agentur, kteří kromě přínosu ke kritériím kvality také poskytovali podporu a spolupráci partnerům z výzkumu. Projekt QUIP by se bez nich nemohl uskutečnit.

Úvod

Co je “Kvalita v praxi“?

Několik slov o dvouletém projektu

Projekt “Kvalita v praxi: Podporované zaměstnávání z pohledu jednotlivých zájmových skupin“ byl postaven na myšlence, že výsledky podporovaného zaměstnávání (PZ) závisí na fungujícím partnerství všech zúčastněných. Jsou to především:

- lidé s postižením
- pracovníci v PZ (pracovní asistenti, konzultanti)
- vedoucí agentur PZ
- zaměstnavatelé
- veřejná správa a financující organizace

Ve dvouletém projektu (financovaném Evropskou komisí v rámci programu Leonardo) spolupracovaly organizace ze zemí s rozdílným stupněm rozvoje PZ. Partneři v projektu QUIP se staly dva členské státy EU (Rakousko, Velká Británie), dva kandidátské státy (Česká republika, Maďarsko) a Norsko. k této mezinárodní skupině se později připojilo Španělsko jako přidružený partner.

Hlavními cíli projektu QUIP bylo:

- zkvalitnit metody podporovaného zaměstnávání v různých evropských zemích
- definovat jiná než čistě kvantitativní kritéria úspěšnosti PZ

- vytvořit nástroje pro průběžné hodnocení a trvalé zkvalitňování agentur PZ.

V centru stál hlavní záměr, totiž definovat nejdůležitější kritéria kvality podporovaného zaměstnávání z pohledu různých skupin, které se PZ účastní.

Během projektu jsme vytvořili a použili řadu výzkumných metod, abychom těchto cílů dosáhli: skupinové diskuze, dotazníky a rozhovory o kvalitě se zástupci skupin, které se účastní PZ; dále diskuze mezi pracovníky z výzkumu a z praxe, kteří se scházeli na evropských setkáních, upřesňovali a rozebírali své názory v e-mailové korespondenci i v telefonických rozhovorech; a konečně i pracovní konference v říjnu 2002 v Budapešti, které se účastnili i zástupci zájmových skupin.

V každé zemi se jedna agentura pro podporované zaměstnávání (agentura PZ) stala předmětem výzkumu národního výzkumného ústavu. Dvouletý projekt měl pět fází, z nichž každá se věnovala jedné zájmové skupině. Byly navrženy výzkumné metody, které umožnily zúčastněným objevit kritéria kvality, která jsou právě pro ně v jejich specifické situaci podstatná. Na závěr každé fáze jsme shrnuli výsledky národních výzkumů ve srovnávací zprávě, která poukazovala na shody a rozdíly v jednotlivých agenturách.

Národní týmy (složené z pracovníků z výzkumu a z praxe) poté prošly národní zprávy. Cílem bylo rozpoznat v nich nejdůležitější kritéria kvality vzešlá z výpovědí různých zájmových skupin. Na společných mezinárodních setkáních jsme pak tato kritéria dávali dohromady, diskutovali o nich, rozdělovali je a přeskupovali. Výsledkem těchto snah (včetně diskuzí na závěrečné konferenci v Budapešti) je seznam kritérií kvality, který se stal základem tohoto manuálu a plakátu “Kvalita v podporovaném zaměstnávání”.

Proč používat manuál?

Dívat se očima druhých

Cílovou skupinou manuálu jsou agentury pro podporované zaměstnávání, které chtějí hodnotit svou každodenní práci a neustále zlepšovat své služby. Manuál chce poskytnout nástroje pro hodnocení a zvyšování kvality. Najdete zde množství různých hodnotících metod (včetně poznámek jak je používat), které by měly umožnit průběžné hodnocení agentur PZ. Přitom se snaží zapojit další zúčastněné v procesu PZ a umožnit jim, aby ze svého pohledu popsali rysy kvalitní služby.

Jakmile jsme shromáždili kritéria kvality od různých zájmových skupin, ukázalo se, že neexistuje jediný pohled na kvalitu služby jako takovou. Každá zájmová skupina má vlastní “oči”,

kterými ze své pozice vidí jen určitou část problematiky PZ.

Například pracovní konzultanti mohou říci mnoho o nezbytnosti organizačního zázemí pro kvalitní PZ a o každodenní práci s uchazeči. Naproti tomu veřejná správa má poměrně široký pohled na PZ, charakterizovaný určitým odstupem a nedostatkem detailních informací o jednotlivých aspektech služby.

Shromážděná kritéria kvality jsme rozdělili do skupin podle

- obecně užívaného třístupňového členění kvality (kvalita struktury – kvalita procesu – kvalita cílů/výsledků)
- oblastí PZ v rámci těchto tří skupin

Každá zájmová skupina může přispět svými postřehy o určité části problematiky PZ. Ucelenější obraz kvality celé služby vznikne, když se na hodnocení agentury podílí více stran. Podobně jako se puzzle skládá z různých částí, které nemusí dávat smysl samy o sobě, ale dohromady vytvářejí smysluplný – a pestrobarevný – obraz.

Agentura PZ se vždy může rozhodnout, zda chce získat celkový obraz tvořený pohledy různých zájmových skupin, nebo se chce zaměřit na jednu skupinu, jejíž pohled ji právě nejvíc zajímá.

Manuál poskytuje užitečné nástroje agenturám, které chtějí hodnotit a rozvíjet kvalitu svých služeb. Navrhované metody jim umožní odhalit

různé pohledy na kvalitu jejich služby a podívat se tak očima různých lidí, kteří jsou v PZ aktivně zapojeni. Ale nejen to. Začne-li se agentura ptát lidí na jejich názor, budou angažovanější a postaví se spíše do role partnera než zákazníka.

Rozvoj kvality: závazek a prostředky
Chce-li se agentura dívat na kvalitu PZ z pohledu různých zájmových skupin, vyžaduje to od jejích zaměstnanců (vedoucích, konzultantů a dalších) určitý pevný závazek. Na rozvoj kvality (i na použití nástrojů z tohoto manuálu) musí být vyčleněn dostatek času i prostředků.

Rozvoj kvality musí být společnou snahou celého týmu agentury. Co nejvíce lidí by mělo diskutovat o výsledcích hodnocení a vytvářet i uvádět do praxe plány na zkvalitnění služby. Pracovníci by se měli podílet na výběru nástrojů, na rozhovorech o výsledcích každé fáze hodnocení i na plánování a uskutečňování rozvoje. Velmi důležitý je také závazek vedoucích, což mohou prokázat např. svým aktivním zapojením do hodnocení.

V agentuře by měla být určena alespoň jedna osoba, která bude mít rozvoj kvality na starosti. Ještě užitečnější může být dvou až čtyřčlenná "skupina pro rozvoj kvality", která nese zodpovědnost a fakticky také plní větší či menší část souvisejících úkolů.

Pokud prostředky dovolí, je vhodné využít externího hodnotitele, aby dělal rozhovory či vedl skupinová setkání. I v takovém případě je ale dobré mít

jednu či více osob uvnitř organizace, které nesou za proces zodpovědnost a fungují jako spojka mezi hodnotitelem a pracovníky agentury.

Jaká je struktura manuálu?

Od projektu k produktu

Manuál vychází z výše zmiňované skutečnosti, že každá zájmová skupina může přinést jeden (či více) dílků do puzzle "Podporované zaměstnávání". Díky této myšlence, která formovala celý projekt QUIP, je každá kapitola manuálu věnována jedné zájmové skupině, a tím určitým kritériím kvality, která vzešla z projektového výzkumu. Za touto strukturou stojí otázka: Ke kterým kritériím kvality se ta která zájmová skupina může vyjádřit?

Manuál tedy sestává z následujících kapitol:

- Uchazeči o práci
- Zaměstnavatelé
- Veřejná správa / financující organizace
- Pracovní konzultanti
- Vedoucí
- Zájmové skupiny
- Kritéria kvality v PZ

Každá kapitola popisuje nástroje, které umožňují získat od daných lidí zpětnou vazbu ohledně různých stránek PZ. Zároveň jim nabízí možnost, aby sami vymýšleli, jak kvalitu v určité oblasti zlepšit.

Pořadí kapitol vychází z toho, kdo hraje v PZ nejdůležitější role. Jako první jsou navíc umístěny tři skupiny “zákazníků” (uchazeč/zaměstnanec, zaměstnavatel a veřejná správa/financující organizace) a následně dvě skupiny “poskytovatelů” služby PZ (pracovní konzultant, vedoucí).

Musíme však zdůraznit, že během projektu QUIP vyšlo jednoznačně najevo, že všichni zúčastnění nějakým způsobem spoluvytvářejí PZ. Proto jsme nakonec zařadili kapitolu Zájmové skupiny, kde dochází ke spojení pohledů z různých stran.

Prezentované metody se výrazně liší od metod používaných během projektu. Původní nástroje pomáhaly objevit kritéria kvality důležitá pro různé skupiny a určitým způsobem je “vytvářet” na základě výroků těchto skupin. Metody v následujících kapitolách mají pomoci jejich uživatelům (tj. agenturám PZ), aby zjistili, zda jejich organizace naplňuje kritéria kvality vzešlá z projektu QUIP. Toto “testování” by se nemělo stát neměnným hodnotícím systémem, ze kterého by vzešlo zjednodušené rozdělení na dobré a špatné PZ. Naopak jde o otevřený kvalitativní přístup, který chce získáváním zpětné vazby průběžně zlepšovat službu. Navrhované metody vybízejí k volnému vytváření nových kritérií kvality, která jsme během projektu QUIP neobjevili.

Jak manuál používat?

Jak si proklestit cestu

Každá kapitola poskytuje jeden (či více) nástroj(ů) pro hodnocení agentury PZ z hlediska jedné ze zájmových skupin. Prostředí, jazyk i čas jsou přizpůsobeny jejím potřebám s ohledem na její specifický úhel pohledu. Základem nástrojů je zkušenost z dvouletého projektového výzkumu. Pozitivní i negativní zkušenosti tento manuál silně ovlivnily. Například jsme zjistili, že uchazeči o práci sdíleli nejvíc informací v osobním rozhovoru, nebo když měli příležitost mluvit o daných tématech s dalšími uchazeči.

Nástroje jsou přizpůsobeny nejen potřebám jednotlivých zájmových skupin, ale také potřebám agentur. To znamená, že jsou dostupné a nechybí u nich dostatek informací o tom, jak je efektivně a účinně použít.

Kapitoly tedy kromě jiného obsahují

- Úvodní poznámky (cíle kapitoly, příslušná kritéria kvality apod.).
- Informace o použití nástrojů (popis, výhody a nevýhody, co je třeba si uvědomit, co dělat s výsledky apod.).
- Potřebný čas. Kde je to možné, snažíme se navrhnout minimální časový rámec. Je samozřejmě obtížné stanovit potřebný čas přesně, protože závisí na délce rozhovorů a podrobnosti rozboru.
- Užitečné tipy, vycházející ze zkušeností skupiny QUIP.

Pokud budete chtít pracovat jen s jednou zájmovou skupinou, nemusíte procházet celý manuál. Stačí otevřít kapitolu týkající se příslušné skupiny a začít pracovat. Pokud ale chcete získat přehled o všech užívaných metodách a různých kritériích kvality, která jsou hodnocena s pomocí různých zájmových skupin, doporučujeme vám nahlédnout do všech kapitol.

Vnitřní či vnější hodnocení

Několik poznámek týkajících se problému vnitřního či vnějšího hodnocení: Všechny nástroje jsou vytvořeny tak, aby je agentura mohla používat k sebehodnocení bez pomoci externího hodnotitele. Metody však mohou být použity také lidmi vně agentury a mohou se stát součástí systematického externího hodnocení. Agentura se musí rozhodnout mezi vnitřním a vnějším hodnocením na základě svých prostředků. Obecně můžeme říci, že vnitřní hodnocení je úspornější a dělají ho odborníci (tedy zpravidla nikoli odborníci na hodnocení, ale odborníci na podporované zaměstnávání), kteří dobře znají proces PZ.

Nicméně je někdy vhodné zapojit i externího hodnotitele. Pohled zvenčí může pomoci objevit problémy, nedostatky a neefektivní organizační strukturu, které by zůstaly skryty pod závojem starých dobrých zvyků. Je také zřejmé, že některé věci může odhalit pouze externí hodnotitel, který není vázán osobními vztahy se zúčastněnými

lidmi. Jako příklad můžeme uvést, že pro uchazeče o práci bylo mnohem snazší kritizovat službu před externím hodnotitelem, než v rozhovoru se svým pracovním konzultantem.

Velkou výhodou je, když se podaří najít externího hodnotitele, který by znal PZ či agenturu a její aktivity. Pracovníci, kteří v agentuře mají na starosti rozvoj kvality, by se výběrem hodnotitele měli důkladně zabývat.

Všechny výše zmíněné okolnosti je třeba vzít v úvahu při rozhodování o vnějším či vnitřním hodnocení organizace (příp. o kombinaci obou).

Jak používat nástroje

Většina kapitol obsahuje více než jeden hodnotící nástroj. V závislosti na vašich specifických potřebách a prostředcích (času a penězích) můžete každý nástroj použít buď samostatně nebo v kombinaci s ostatními. Např. kapitola o pracovních konzultantech obsahuje tři nástroje: formulář (tj. stručný dotazník), podrobný dotazník a dva návrhy, jak uspořádat skupinové setkání.

Použijete-li všechny metody, zmapujete celou škálu kritérií kvality z pohledu konzultantů. Nástroje ale můžete používat i samostatně.

Příslušné kapitoly popisují výhody a nevýhody metod a jejich kombinací. Například skupinové setkání s uchazeči o práci může být velmi časově a organizačně náročné. Nabízí však kromě jejich pojetí kvality také jedinečnou příležitost, aby se uchazeči navzájem seznámili a možná poprvé si

sami sebe uvědomili jako důležitou “zájmovou skupinu“.

Nezapomeňte, že prezentovaná skupinová setkání a rozhovory jsou pouze návrhy vzešlé z projektu QUIP. Obsahují základní aspekty sebehodnocení agentur PZ. Je ale velmi důležité, aby každá agentura přizpůsobila metody své specifické situaci. Organizace tedy mohou a mají nástroje upravovat podle svých potřeb a zájmů. Nástroje by se tak mohly neustále vylepšovat na základě zkušeností, které s nimi agentury budou mít. Pokud se například během skupinového setkání či rozhovorů objeví nějaké důležité chybějící body, měla by je agentura pro příště přidat do dotazníků.

Některé nástroje navržené pro určitou zájmovou skupinu mohou být poměrně snadno upraveny pro jinou. Je na určených pracovnících či “skupině pro rozvoj kvality“, aby zvážili, co je potřeba a zda má taková úprava smysl.

Vedení rozhovorů a skupinových setkání

V kapitolách, kde navrhujeme rozhovory, neuvádíme, kolik by jich mělo být. Záleží to na velikosti agentury PZ, na počtu podporovaných uchazečů/zaměstnanců i na prostředcích vyčleněných na hodnocení a rozvoj kvality. Rozhodnout by měly podle specifické situace opět pověřené

osoby (skupina pro rozvoj kvality) spolu s celým týmem.

To platí také pro rozhodování, koho pozvat na rozhovory a skupinová setkání. Doporučujeme vybrat různé zástupce dané zájmové skupiny (např. uchazeči/zaměstnanci v různých fázích PZ nebo zaměstnavatelé z rozdílných oblastí). Při skupinových setkáních ale musíte uvážit, zda skupina nebude příliš rozmanitá na to, aby bylo možné vytvořit plodnou pracovní atmosféru.

Rozhovory a skupinová setkání je užitečné nahrávat. Následný poslech a přepis kazet či výtah z jejich obsahu jsou však velice časově náročné. Méně náročné je zapisovat poznámky během rozhovorů či setkání. Samozřejmě to s sebou nese nevýhodu, že člověk vedoucí rozhovor či setkání se pak nemůže dostatečně soustředit na svou aktuální roli.

Pamatujte, že každý nástroj, ať je to dotazník, osobní rozhovor či skupinové setkání, musíte účastníkům dobře představit. Pravděpodobně získáte mnohem zajímavější výsledky, budete-li pracovat v atmosféře důvěry a otevřenosti a všichni přítomní budou vědět, co a proč je čeká i k čemu budou použity výsledky. Účastníci by se měli předem dozvědět např.:

- jaké máte důvody pro zvyšování kvality
- proč vás zajímá pohled zúčastněných
- že máte zájem o pravdivé, tj. i kritické názory

- k čemu budou použity výsledky
- zůstanou-li odpovědi zúčastněných anonymní
- dostanou-li účastníci informace o výsledcích (pokud ano, tak kdy a jak)
- že si vážíte jejich účasti
- na skupinovém setkání: proč je důležité aktivní zapojení všech zúčastněných.
- Doporučujeme napsat stručné a srozumitelné shrnutí, jak proběhlo a jak dopadlo hodnocení s danou zájmovou skupinou, a dát ho účastníkům i dalším zájemcům k dispozici.

Shromáždění a hodnocení výsledků

Při hodnocení výsledků navrhovaných činností pamatujte na následující body:

- Porovnávejte výsledky hodnocení jednotlivých zájmových skupin; všimněte si shod a rozdílů. Pro rozvoj kvality bývají nejpodstatnější a klíčové právě ty otázky, na které pohlíží jednotlivé skupiny rozdílně a které jsou nejkontroverznější.
- Pomocí nástrojů v tomto manuálu budete zjišťovat názory účastníků na agenturu PZ a její práci. Je velmi důležité porovnat je s dostupnými údaji a s názory pracovníků agentury.

Jak pracovat s výsledky

Pamatujte na to, že navrhované činnosti jsou jen částí procesu rozvoje kvality. Hodnocením nesmí vše skončit, musí vyústit v další kroky. Nedílnou součástí procesu musí být faktické zlepšování služeb agentury.

Po shromáždění a zhodnocení výsledků:

- informujte pracovníky i ostatní zúčastněné o výsledcích daného hodnocení
- určete oblasti, které by se měly na základě zjištěných výsledků zlepšit
- seřadte tyto oblasti a stanovte, kterým se budete věnovat ihned a kterým ve středním či dlouhém časovém horizontu.

Pojmy užívané pro jednotlivé skupiny

Následující pojmy jsou v manuálu užívány pro zájmové skupiny:

Uchazeč o práci/zaměstnanec

Tento pojem užíváme pro člověka s postižením, který je podporován, aby našel a udržel si práci na běžném pracovním trhu. V případě, že není jasné, zda je tento člověk již zaměstnán, používáme zpravidla oba pojmy.

Zaměstnavatel

Tento pojem je užíván pro osobu či firmu, která zaměstnává člověka s postižením podporovaného agenturou. Může to být vedoucí firmy, přímý nadřízený nebo další osoby, které ve firmě odpovídají za daného zaměstnance.

Veřejná správa / financující organizace

Pojem veřejná správa (příp. zákonodárci, úřady) užíváme pro zástupce orgánů, které vytvářejí a provádějí předpisy týkající se PZ. Pojem financující organizace užíváme pro instituce zodpovědné za financování PZ. V některých zemích se jedná o stejné organizace, v jiných se tyto funkce dělí.

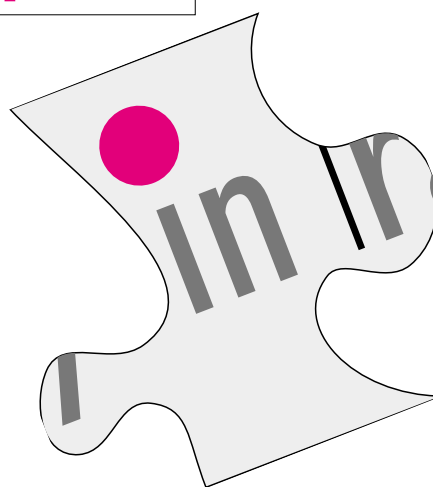
Pracovní konzultant

Tento pojem užíváme pro všechny pracovníky, kteří podporují člověka s postižením, aby našel a udržel si práci na běžném pracovním trhu. V některých zemích / agenturách je práce rozdělena mezi pracovní konzultanty a pracovní asistenty. Jejich pojmenování i náplně práce se ale v jednotlivých zemích natolik liší, že jsme během projektu QUIP zavedli pojem pracovní konzultant souhrnně pro všechny tyto pracovníky.

Vedoucí

Tento termín používáme pro všechny osoby ve vedoucí funkci v agentuře. Může to být někdo zodpovědný pouze za program PZ, ale i člověk, který vede celou velkou organizaci, jejíž součástí je i tato služba.

Uchazeči o práci



Cíle kapitoly

podívat se na kvalitu z perspektivy uchazeče o práci / zaměstnance

zaměřit se na to, jak se on dívá na své zaměstnání

odhalit jeho pohled na proces PZ
podpořit sdílení a výměnu zkušeností mezi uchazeči

Úvodní poznámky

Uchazeči o práci



Tato kapitola se soustředí na pohled uchazečů/zaměstnanců. Během projektu QUIP se poměrně jasně ukázalo, že jim jde především o

- cíle (výsledky) podporovaného zaměstnávání, tj. o kvalitní práci na běžném pracovním trhu a
- hlavní charakteristiky procesu PZ (např. zapojení uchazeče).

Na základě těchto závěrů vznikly dva druhy nástrojů. Ty mají pomoci zjistit, jestli agentura naplňuje kvalitativní očekávání těchto partnerů a jak se může služba zlepšit.

Nástroje a jak je používat

Uchazeči o práci



Následující nástroje pokrývají většinu aspektů procesu podporovaného zaměstnávání. Nástroje mohou být používány samostatně či dohromady. Neliší se zásadně v tom, co hodnotí, ale plní poněkud jiné cíle. Na základě dotazníku je možné hloubkově rozebrat, jak uchazeč/zaměstnanec vnímá proces PZ. Skupinové setkání zase dává příležitost, aby se uchazeči vzájemně poznali a sdíleli své pohledy.

Dotazník: Kvalita podporovaného zaměstnávání a pracovního místa

[Nástroj 1]

zjišťuje, jak uchazeč/zaměstnanec vnímá proces PZ a své pracovní místo. Dotazník tvoří podklad pro osobní rozhovor s uchazečem/zaměstnancem. Začíná několika “zahřívacími” otázkami, poté se zaměřuje na jeho první kontakt s agenturou, na proces PZ a podporu, kterou dostává od pracovního konzultanta. Následuje dodatek, který se týká již nalezené práce, zabývá se podporou, kterou zaměstnanec dostává v práci, a okolnostmi, které se mu na jeho práci líbí či nelíbí.

Dotazník se může používat ve všech fázích PZ i jako nástroj následné podpory při/po ukončení programu. Před rozhovorem by měl pracovní konzultant vyplnit arch Doplnující informace o uchazeči/zaměstnanci. Ten podává hodnotiteli informace o tom, kde je uchazeč v procesu PZ a zda má nějaké potřeby, kterých by si měl být tazatel během rozhovoru vědom. Na základě těchto informací se hodnotitel může svému partnerovi v rozhovoru lépe přizpůsobit.

⚠ DŮLEŽITÉ

Rozhovor s uchazečem by neměl vést jeho pracovní konzultant. Během projektu QUIP jsme zaznamenali, že pro uchazeče pak bylo obtížné službu PZ kritizovat. Svým vlastním konzultantům nemohou odpovídat příliš kriticky a nezaujatě. Doporučujeme tedy využít pro vedení rozhovorů externího hodnotitele, který není součástí agentury PZ. Pokud to není možné, měl by být tazatelem takový pracovník organizace, který není v přímém kontaktu s dotazovaným uchazečem.

Jména dotazovaných a výsledky jednotlivých rozhovorů jsou považovány za důvěrné informace a podle toho se s nimi nakládá. Na začátku rozhovoru musíte uchazeči jasně vysvětlit, co se bude dít s výsledky a kdo může dostat jaké informace.

**☐ DŮLEŽITÉ**

Otázka týkající se procesu PZ (otázka I.3) je velmi obecná a otevřená, aby umožnila uchazeči mluvit o věcech, které považuje za nejdůležitější. Pokud některé důležité věci sám nezmíní, může tazatel použít seznam kritérií kvality (viz poslední kapitola), aby se dostal k detailům. Také se však může zaměřit na jednu či několik vybraných fází procesu, které agenturu zvláště zajímají.

Otázky označené **[SET]** jsou zařazeny i do návrhu skupinového setkání a záleží na agentuře a/nebo tazateli, zda je chtějí použít i v rozhovorech. Pokud neplánujete skupinové setkání, měly by se otázky v rozhovoru objevit.

Rozhovory můžete nahrávat na kazetu a/nebo si během nich dělat zápis. Můžete je pak podle možností buď přepisovat a detailně rozebírat, nebo jen shrnout podstatné body. Výsledky pak rozebere externí hodnotitel, skupina či jednotlivec uvnitř agentury. Pracovníci i vedení musí mít možnost diskutovat o výsledcích a aktivně přispět svými nápady a zpětnou vazbou.

Během projektu QUIP se ukázalo, že je dobré shromažďovat citáty z rozhovorů a ilustrovat jimi důležité a/nebo zajímavé problémy. Agentura může používat citáty jako své “motto“ či je jinak využít v PR (např. v letáčích, na plakátech a prezentacích).

3 ČAS

Jeden rozhovor vyžaduje 30 až 45 minut. Následná práce (poslech kaset či procházení poznámek, shrnutí výsledků apod.) zabere jednu až tři hodiny na rozhovor. Záleží to na tom, zda byla použita kazeta či poznámky a jak detailní je rozbor. Určitý čas je třeba také na diskutování a přehodnocování výsledků v agentuře PZ.

▶ UŽITEČNÉ TIPY

Pokud si to uchazeč přeje, může se začátku rozhovoru účastnit jeho konzultant, aby pomohl vytvořit atmosféru důvěry a bezpečí. Jeho přítomnost by však neměla přesáhnout “zahřívací fázi“.

Před rozhovorem věnujte dostatek času tomu, abyste uchazeči vysvětlili, jaká je přesně vaše role a jaký je záměr rozhovoru. Předejdete tak nepochopení a mylným představám.

Uchazeči o práci



20

▶ UŽITEČNÉ TIPY

Snažte se přizpůsobit schopnostem partnera, zejména jazykem, který používáte. Arch Doplnující informace o uchazeči/zaměstnanci by vám měl poskytnout údaje, které vám pomohou vést rozhovor.

Pokud je to možné a partner s tím souhlasí, nahrávejte rozhovor na kazetu. Usnadní to rozbor a práci se sebraným materiálem, včetně nalezení zajímavých citátů.

Při rozhovoru nahradte slova “agentura“ či “pracovní konzultant“ jménem konkrétní organizace/osoby.

Skupinové setkání: Osobní cíle, dobré podporované zaměstnávání a jeho zlepšení

[Nástroj 2]

se zaměřuje na oblast osobních cílů účastníků, spolupráci s pracovním konzultantem a zkvalitňování procesu PZ. v návrhu setkání je paleta metod, které umožní uchazečům/zaměstnancům aktivně se zapojit do diskuze.

Setkání je pro ně příležitostí, aby se seznámili, aby se na sebe podívali nejen jako na jednotlivé “klienty“, ale také jako na skupinu lidí se (shodnými nebo rozdílnými) cíli, myšlenkami a názory. Setkání je také nástrojem pro získání jejich zpětné vazby.

⋮ DŮLEŽITÉ

Zajistěte, aby setkání nevedl konzultant některého z uchazečů/zaměstnanců.

Člověk, který setkání moderuje, by měl zajistit, aby se každý účastník aktivně zapojoval do diskuze. Měl by tedy mít zkušenosti s vedením skupin, být trpělivý a flexibilní.

Moderátor by měl být předem informován o případných speciálních potřebách účastníků (např. jednoduchý jazyk, srozumitelné náčrty na tabuli).

Výsledky setkání jsou dokumentovány na tabuli (flipchartu). Přesto je užitečné dělat ještě zápis či nahrávat – zvláště pokud se nedělají rozhovory.

Skupinové setkání je zaměřeno hlavně na proces PZ. Pokud neděláte rozhovory, věnujte se i otázkám, jak podporovaní zaměstnanci vidí své zaměstnání.

⌚ 3 ČAS

Skupinové setkání může trvat nejvýš tři hodiny (včetně jedné či více přestávek). Přípravná a následná práce (tj. psaní programu, informace o výsledcích) vyžaduje minimálně půl dne.

▶ **UŽITEČNÉ TIPY**

Pokud je to možné, měli by setkání vést dva moderátoři, protože diskusi je třeba pečlivě sledovat a někteří účastníci navíc potřebují zvláštní pozornost a podporu.

Na začátku setkání věnujte dostatek času tomu, abyste účastníkům vysvětlili, jaká je přesně vaše role a jaký je záměr setkání. Předejdete tak nepochopení a mylným představám.

Vyhradte dostatek času pro neformální sdílení (např. přestávky).

Pokud byl s některými účastníky veden hodnotící rozhovor, zorganizujte setkání co nejdříve poté. Umožní jim to důkladněji se zamýšlet nad jejich přístupem k PZ.

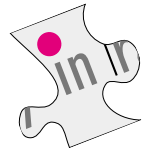
Skupinu by pokud možno nemělo tvořit méně než tři a více než pět osob.

Skupinu sestavujte pečlivě. Účastníky můžete vybrat např. na základě věku či typu postižení. Pamatujte na to, že v příliš rozmanité skupině může být těžké rozvinout plodnou diskusi.

Při setkání nahradte slova “agentura“ či “pracovní konzultant“ jménem konkrétní organizace/osoby.

Nejsou-li pro vás vhodné či dostupné navrhované pomůcky (flipchart, samolepící papírky /post-it/, nálepky apod.), můžete je samozřejmě podle potřeby nahradit (tabule, nástěnka, magnetická tabule, flanelograf, kolíčky, napínáčky aj.).

Uchazeči o práci



[Uchazeči o práci]



Doplňující informace o uchazeči/zaměstnanci

(vyplňuje pracovní konzultant)

- Odkdy spolupracuje s agenturou?
- V jaké fázi PZ nyní je?
(např. úvodní fáze, hledání práce, zácvik, zaměstnání, následná podpora)
- Je zde něco, čeho by si měl být tazatel během rozhovoru vědom (např. sluchové potíže)?

Zahřívací fáze

22

Vzájemné seznámení (jméno, věk, současná práce apod.)

Informace o roli tazatele a účelu rozhovoru

Proces a kvalita podporovaného zaměstnávání

I.1 Jak jste se seznámil/a s agenturou PZ?

Proč jste si vybral/a tuto agenturu?

I.2 Čeho jste chtěl/a s pomocí agentury PZ dosáhnout? [SET]

Dosáhl/a jste toho?

I.3 Popište prosím vaši spolupráci s pracovním konzultantem od prvního setkání až do teď.

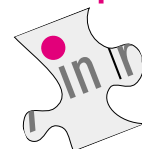
Pro tazatele: Pro detailnější otázky se podívejte se na seznam kritérií kvality: Charakteristiky PZ, Navázání kontaktu a výměna informací, Popis vhodného pracovního místa a plánování, Hledání práce, Zaučení na pracovišti a další vzdělávání, Podpora a spolupráce na pracovišti

I.4 Máte potíže s hledáním a udržením práce?

Pokud ano, s jakými potížemi se setkáváte?

Pomáhá vám váš pracovní konzultant překonat tyto potíže?

[Uchazeči o práci]



I.5 Co se vám líbí na spolupráci s vaším pracovním konzultantem? [SET]

Co se vám na spolupráci s vaším konzultantem nelíbí? [SET]

Jak by se spolupráce s ním mohla zlepšit? [SET]

Popis zaměstnání

Inspiraci pro další otázky naleznete v seznamu kritérií kvality.

23

2.1 Kde pracujete? Popište prosím, co v práci děláte.

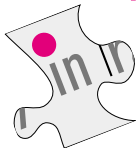
2.2 Podporuje vás / pomáhá vám někdo v práci?

Pokud ano, kdo?

Jak vás v práci podporuje / jak vám pomáhá?

2.3 Co se vám líbí a nelíbí na vaší práci?

[Uchazeči o práci]



Krok :: Přivítání < 10' >

Cíle ::

- 1) Nastolit dobrou pracovní atmosféru
- 2) Vzájemně se seznámit

Metody, otázky

- 1) M se představí.
- 2) Seznámí účastníky s plánem setkání (cíle, program apod.).
- 3) Účastníci se představí. M píše jména všech účastníků na papírky a lepí je na flipchart.

< Pomůcky a vybavení >

Flipchart (příp. tabule apod.)
s předem připravenými
tématy (Přivítání, Cíle
setkání, Struktura a časový
rozvrh)

Samolepící papírky (post-it)

/
Pro moderátora : Je-li třeba, účastní se této úvodní fáze konzultant(i),
aby pomohl(i) vytvořit atmosféru důvěry a bezpečí.
Cíle setkání i další témata se snažte vysvětlit jasně a srozumitelně.

Krok :: Osobní cíle < 20' >

Cíle ::

Dozvědět se něco o
cílech účastníků

Metody, otázky

- 1) Čeho jste chtěl/a s pomocí agentury PZ dosáhnout?
- 2) Dosáhl/a jste těchto cílů?
- 3) Jsou cíle, kterých jste ještě nedosáhl/a?
Z jakých důvodů?

Účastníci píší své cíle na samolepící papírky. Pak na ně lepí nálepky se
znaménky + (dosažen) či – (nedosažen), M lepí papírky na flipchart a
píše k nim důvody.

< Pomůcky a vybavení >

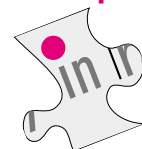
Flipchart (rozdělený na
sloupce + a -)

Samolepící papírky

Nálepky se znaménky + a -

/
Pro moderátora : Snažte se, aby měli všichni účastníci dostatek času na zapsání svých myšlenek.
Nezapomeňte, že někdo může potřebovat vaši pomoc při psaní.

[Uchazeči o práci]



Krok :: Spolupráce s pracovním konzultantem < 20' >

Cíle ::

Popsat proces PZ a zhodnotit spolupráci mezi uchazečem a konzultantem

Metody, otázky

- 1) Jak vás podporuje/pomáhá vám váš konzultant?
- 2) Co se vám líbí na spolupráci s vaším konzultantem?
- 3) Co se vám na spolupráci s vaším konzultantem nelíbí?

Brainstorming ve skupině, M píše klíčová slova na flipchart

< Pomůcky a vybavení >

Flipchart



Pro moderátora : Snažte se, aby se každý účastnil aktivně.

Krok :: Výhledy do budoucna < 20' >

Cíle ::

Shromáždit nápady, jak by se mohla služba PZ zlepšit

Metody, otázky

- Jak by se mohla zlepšit spolupráce s konzultantem?
- Účastníci píší své nápady na papírky, M je lepí na flipchart.

< Pomůcky a vybavení >

Flipchart

Samolepící papírky



Pro moderátora : Snažte se, aby měli všichni účastníci dostatek času na zapsání svých myšlenek. Nezapomeňte, že někdo může potřebovat vaši pomoc s psaním.

Krok :: Rozloučení < 10' >

Cíle ::

Shromáždit zpětnou vazbu ohledně končícího setkání

Metody, otázky

Každý účastník řekne (pokud možno) v plénu jednu pozitivní a jednu negativní věc ohledně setkání.

M zapisuje klíčová slova na flipchart.

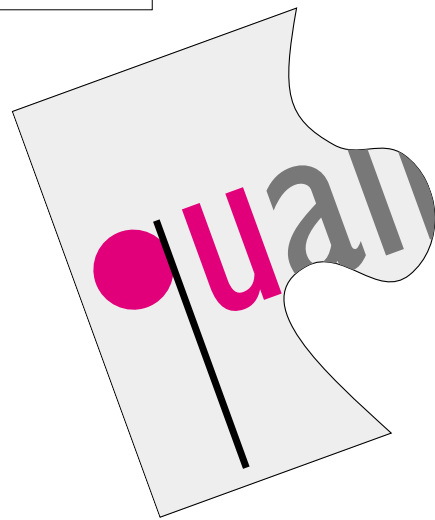
< Pomůcky a vybavení >

Flipchart



Pro moderátora : Snažte se, aby se každý účastnil aktivně.

Zaměstnavatelé



Cíle kapitoly

podívat se na kvalitu z perspektivy
zaměstnavatele

zaměřit se na to, jak on pohlíží na svého
zaměstnance

odhalit jeho pohled na příslušné části
procesu PZ

zhodnotit kvalitu pracovního místa
zaměstnance

Úvodní poznámky

Zaměstnavatelé



Tato kapitola se zabývá pohledem zaměstnavatele na agenturu pro podporované zaměstnávání. Jedním z výstupů projektu QUIP je zjištění, že zaměstnavatele zajímají především

- cíle (výsledky) podporovaného zaměstnávání a
- některé stránky procesu PZ.

Na tomto základě vznikly tři nástroje. Pomohou vám zhodnotit, jestli agentura naplňuje kvalitativní očekávání zaměstnavatelů, co a jak je možné zlepšit a jak kvalitní je pracovní místo zaměstnance.

Nástroje a jak je používat

Zaměstnavatelé



Následující nástroje odhalují, jak je zaměstnavatel spokojen s podporou od agentury PZ, dále shromažďují návrhy na zkvalitnění služby a nakonec poskytují bližší informace o pracovním místě zaměstnance. “Zaměstnavatel” je v tomto kontextu vnímán v širším smyslu. Podle velikosti firmy to může být např. i nadřízený či vedoucí oddělení. Před použitím nástrojů tedy dobře promyslete, kdo z firmy je skutečně schopen odpovídat na dané otázky. V mnoha případech vám pomůže, když oslovíte i jednoho či více spolupracovníků zaměstnance.

Zaměstnavatelé zpravidla nemají příliš času, proto zde najdete krátké dotazníky. Pokud však chcete proniknout hlouběji do pohledu zaměstnavatele či chcete zprostředkovat sdílení zkušeností mezi zaměstnavateli, můžete dotazníky použít jako podklad pro obsáhlejší osobní rozhovory či skupinové diskuze se zaměstnavateli.

30

Dotazník: Spolupráce s agenturou PZ z pohledu zaměstnavatele

[Nástroj I] pokrývá problematiku spolupráce mezi zaměstnavatelem a pracovním konzultantem. Soustředí se na ty stránky spolupráce, které jsou nejdůležitější pro zaměstnavatele, jako informace o službě, způsob podpory, kontakt s pracovním konzultantem, podpora zapojení zaměstnance do kolektivu, pomoc s administrativou, schopnosti konzultanta řešit problémy a celková spokojenost s agenturou PZ.

Dotazník vyplňuje zaměstnavatel. Můžete ho ale použít i jako základ pro osobní rozhovor, pokud je to pro zaměstnavatele příjemnější. Bez ohledu na způsob sběru dat byste pak měli výsledky pečlivě rozebrat a prodiskutovat s pracovníky agentury (např. na pracovní poradě).

! DŮLEŽITÉ

Rozhodnete-li se pro písemnou formu, mělo by vedení agentury zaměstnavatelům formuláře rozeslat. Není vhodné, aby je předávali a vybírali konzultanti, protože by to mohlo ovlivnit nestrannost odpovědí. Stejně tak osobní rozhovory by neměl vést konzultant, který je se zaměstnavatelem v přímém kontaktu. Pokud je to možné, využijte externího hodnotitele.

! POZOR

Pracovní konzultanti nesmí nabýt dojmu, že záměrem rozhovorů je kontrolovat jejich konkrétní práci. Měli by mít možnost spolurozhodovat o zařazení otázek do dotazníku a navrhnout témata rozhovorů, která je zajímají. Vedení agentury musí



dát všem jednoznačně najevo, že hodnocení je zaměřeno na kvalitu organizace jako celku. Objeví-li se témata, která se týkají jednotlivého konzultanta, měl by pohovor s ním proběhnout mimo všeobecnou poradou.

**ČAS**

Vyplnění dotazníku zabere pět až deset minut podle toho, jak podrobně zaměstnavatel odpovídá na otevřené otázky. Shrnutí výsledků a jejich prezentace pracovníkům vyžaduje několik hodin (v závislosti na počtu dotazníků).

**UŽITEČNÉ TIPY**

Vedete-li osobní rozhovor, můžete připojit několik dalších otevřených otázek z oblastí, které agenturu zvláště zajímají.

Nepoužívejte pojem “postižení” ani “zaměstnanec s postižením”, ale vždy jméno konkrétního člověka. Vyhněte se tak zbytečné stigmatizaci.

Nabídněte zaměstnavatelům, že mohou vyplnit dotazník anonymně; usnadní jim to kritické hodnocení.

Stručný dotazník pro zaměstnavatele**[Nástroj 2]**

se soustředí na spolupráci mezi zaměstnavatelem a konzultantem. Je to nástroj, který umožňuje především získat rychlou zpětnou vazbu ohledně podpory, kterou zaměstnavatel od agentury dostává. Nejde o žádný detailní rozbor spolupráce, ale o “záblesk”, který vrhne světlo na spokojenost zaměstnavatele i na oblasti, které je třeba zlepšit. Vzhledem k tomu, že akce není pro zaměstnavatele příliš časově náročná, můžete ji každý rok opakovat.

**DŮLEŽITÉ**

Dotazníky se mohou zaměstnavatelům rozeslat nebo jim je mohou předat konzultanti. Jeden pracovník agentury by pak měl být pověřen sběrem dotazníků a zpracováním výsledků. Závěry pak představí na pracovní poradě, kde mohou sloužit jako podklad pro diskuze. Odkryje-li hodnocení nějaké problematické oblasti, zaměřte na ně pozornost v podobě dalších kroků, jako jsou hlubší zkoumání, (neformální) rozhovory se zaměstnavateli, školení konzultantů apod.

**ČAS**

Zaměstnavatel stráví vyplňováním dotazníku přibližně pět minut. Rozbor a prezentace výsledků vyžaduje několik hodin (v závislosti na počtu dotazníků).

▶ **UŽITEČNÉ TIPY**

Nabídněte zaměstnavatelům, že mohou vyplnit dotazník anonymně; usnadní jim to napsat i kritické hodnocení.

Formulář: Pracovní místo zaměstnance

Zaměstnavatelé



[Nástroj 3]

se soustředí na kvalitu pracovního místa zaměstnance. Umožní vám shromáždit informace ohledně pracovní situace zaměstnance, jako je mzda, sociální začlenění do kolektivu či přirozená podpora.

ⓘ **DŮLEŽITÉ**

Ukáží-li se varovné výsledky, musí se agentura kvalitou zaměstnání dále zabývat, např. zorganizovat na toto téma skupinové setkání.

⌚ **ČAS**

Vyplnění formuláře nezabere více než pět minut. Nějaký čas (v závislosti na počtu formulářů) je pak potřeba na rozbor a prezentaci výsledků pracovníkům.

▶ **UŽITEČNÉ TIPY**

Formulář můžete rozdávat spolu s jedním z dotazníků, což vám ušetří práci.

Zaměstnává-li firma více podporovaných zaměstnanců, nezapomeňte požádat zaměstnavatele, aby vyplnil formulář pro každého zaměstnance zvlášť.

Odpovězte prosím na následující otázky:

[Zaměstnavatelé]

Jméno



Firma

I. Co jste očekával/a od agentury PZ před začátkem spolupráce?

33

Naplnila se vaše očekávání?

- Ano
- Částečně
- Ne

Která vaše očekávání nebyla naplněna?

2. Odpovídá podporovaný zaměstnanec vašim potřebám?

- Ano
- Částečně
- Ne

Prosím vysvětlíte:

[Zaměstnavatelé]



3. Dostal/a jste na začátku dostatek podpory (pomoci) a informací, abyste mohl/a podporovaného zaměstnance úspěšně zapojit do vaší firmy (např. aby se stal součástí pracovního kolektivu; aby se naučil a zvládal pracovní úkoly)?

- Ano
- Částečně
- Ne
- Podpora nebyla potřeba

Jak by se podpora a poskytované informace mohly zlepšit?

34

4. Objevily se v souvislosti se zaměstnancem nějaké problémy?

- Ano
- Ne

Pokud ano: Jaké problémy přesáhly možnosti běžného postupu řešení v rámci firmy?

Jak se to řešilo?

Byl/a jste spokojen/a s podporou, kterou jste dostal/a od agentury PZ? (pokud byla potřeba)

- Ano
- Částečně
- Ne

Prosím vysvětlete:

5. Jakou podporu (pomoc) dostáváte od agentury PZ?

[Zaměstnavatelé]



Jak tuto podporu hodnotíte?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Dostatečná
- Špatná
- Velmi špatná

Jak by se mohla podpora zlepšit?

35

Dostáváte dostatek podpory s administrativními záležitostmi souvisejícími se zaměstnáním nového zaměstnance?

- Ano
- Částečně
- Ne
- Podpora není potřeba

Informuje a podporuje agentura PZ také spolupracovníky daného zaměstnance?

- Ano
- Částečně
- Ne

Prosím vysvětlíte:

[Zaměstnavatelé]

**6. Jak často jste v kontaktu s pracovním konzultantem?**

Považujete to za vhodnou četnost?

- Ano
 Ne

*Prosím vysvětlete:***7. Jak hodnotíte váš osobní vztah s pracovním konzultantem?**

- Velmi dobrý
 Dobrý
 Dostatečný
 Špatný
 Velmi špatný

Prosím vysvětlete:

36

8. Jak jste celkově spokojen/a s agenturou PZ?

- Velmi spokojen/a
 Spokojen/a
 Neutrální
 Nepříliš spokojen/a
 Velmi nespokojen/a

Prosím vysvětlete:

Co by se mohlo zlepšit?

Jak byste mohl/a spolupráci s agenturou PZ zlepšit Vy?

9. Doporučil/a byste agenturu PZ jiným zaměstnavatelům?

[Zaměstnavatelé]

- Ano
- Ne

Prosím vysvětlete:



10. Je ještě něco, co byste chtěl/a poznamenat?

37

Děkujeme Vám za spolupráci!

[Zaměstnavatelé]



1. Jak jsem spokojen/a s agenturou pro podporované zaměstnávání (PZ)?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Neutrální
- Nepříliš spokojen/a
- Velmi nespokojen/a

2. Na spolupráci s agenturou PZ / pracovním konzultantem se mi líbí:

38

3. Na spolupráci s agenturou PZ / pracovním konzultantem se mi nelíbí:

4. Agentura pro podporované zaměstnávání by měla zlepšit...

5. Ještě bych chtěl/a dodat...

Pracovní místo zaměstnance

Nástroj 3

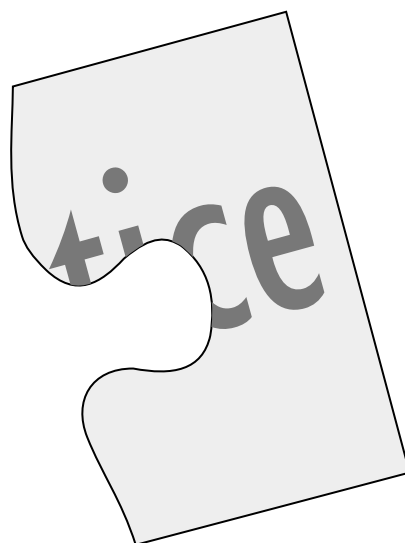
[Zaměstnavatelé]



1. Má zaměstnanec platnou pracovní smlouvu?
 Ano **Ne** **Nevím**
2. Má dlouhodobou smlouvu?
 Ano **Ne** **Nevím**
3. Dostává zaměstnanec stejnou mzdu jako kolegové za stejnou práci?
 Ano **Ne** **Nevím**
4. Má stejné firemní zaměstnanecké výhody (slevy na zboží, firemní oblečení apod.)?
 Ano **Ne** **Nevím**
5. Myslíte si, že zaměstnanec zvládá práci a cítí se jistý?
 Ano **Ne** **Nevím**
6. Dostává zaměstnanec pravidelnou zpětnou vazbu (hodnocení) od spolupracovníků a nadřízených?
 Ano **Ne** **Nevím**
7. Má zaměstnanec možnost pracovního postupu?
 Ano **Ne** **Nevím**
8. Myslíte, že spolupracovníci v případě potřeby zaměstnanci pomáhají a podporují ho?
 Ano **Ne** **Nevím**
9. Myslíte si, že zaměstnanec má se svými spolupracovníky dobrý vztah?
 Ano **Ne** **Nevím**
10. Myslíte si, že zaměstnanec se stal součástí pracovního kolektivu?
 Ano **Ne** **Nevím**

11. Další poznámky, připomínky a vysvětlení

Veřejná správa / Financující organizace



Cíle kapitoly

podívat se na kvalitu agentury PZ
z perspektivy veřejné správy /
financujících organizací

zjistit, jak hodnotí svou spolupráci
s agenturou PZ

odhalit, co doporučují pro zkvalitnění
služby

Úvodní poznámky

**Veřejná správa /
financující
organizace**



Tato kapitola se zabývá tím, jak veřejná správa a organizace financující PZ vidí agenturu.

Vytvořili jsme nástroj, který má pomoci hodnotit spokojenost veřejné správy / financujících organizací s kvalitou PZ a který chce objevit další možnosti, jak kvalitu služby zvyšovat.

43

Během projektu QUIP se jasně ukázalo, že zástupci veřejné správy a financujících organizací kladou důraz na

- cíle (výsledky) podporovaného zaměstnávání a
- rámcové podmínky.

Protože veřejná správa zpravidla sama má určitá kritéria pro hodnocení výsledků PZ, zaměřili jsme následující nástroj pouze na to, jak tato skupina hodnotí svou spolupráci s agenturou PZ.

Nástroj a jak jej používat

**Veřejná správa /
financující
organizace**



Následující nástroj chce odkrýt pohled veřejné správy / financujících organizací na jejich spolupráci s agenturou PZ a shromáždit návrhy, jak je možné tuto spolupráci i samotnou činnost agentury dále rozvíjet.

Dotazník: Spolupráce s agenturou PZ a její činnost

chce především pokrýt problematiku spolupráce mezi představiteli veřejné správy / financujících organizací a agenturou PZ. Otázky ohledně kvality této spolupráce tedy samozřejmě mohou zodpovědět jen zástupci, kteří jsou v přímém kontaktu s agenturou.

44

Dotazník by proto měl vyplňovat zástupce veřejné správy / financujících organizací, který skutečně s agenturou spolupracuje. Dotazník se také může stát podkladem pro osobní rozhovor vedený pracovníkem agentury či externím hodnotitelem. V obou případech se musí výsledky pečlivě rozebrat a prodiskutovat s pracovníky v PZ (např. na pracovní poradě).

Dotazník můžete rozšířit o otázky týkající se relevantních kritérií kvality, zejména těch, které se vztahují ke strukturálním aspektům (např. kvalifikace pracovníků, jejich pracovní podmínky, dostupnost služby pro uchazeče). Zajímavé to může být zejména při rozhovorech. Přehled použitelných témat naleznete v seznamu kritérií kvality v poslední kapitole.

⚠ DŮLEŽITÉ

Vzhledem ke své profesionální roli (financování, kontrola) mohou být zástupci veřejné správy / financujících organizací při odpovídání na vaše otázky poněkud zdrženliví. Agentura či externí hodnotitel jim musí dát jasně najevo, že výsledky hodnocení budou sloužit jen jako podklad pro zkvalitnění práce agentury. Při rozhovoru se snažte komunikovat s dotazovaným nejen jako se zaměstnancem státní instituce či úředníkem, který pouze reprezentuje stanoviska své organizace. Chápejte ho jako partnera agentury PZ, který je přímo zapojen do spolupráce.

🕒 ČAS

Vyplnění dotazníku trvá přibližně patnáct minut, podle toho, jak podrobně dotazovaný odpovídá na otevřené otázky. Osobní rozhovor vyžaduje přibližně třicet minut.

▶ **UŽITEČNÉ TIPY**

Vedete-li osobní rozhovor, můžete připojit několik dalších otevřených otázek z oblastí, které agenturu zvláště zajímají (např. spokojenost se změnami v agentuře).

V kapitole “Zájmové skupiny“ najdete nástroje, které tyto partnery povzbudí, aby vymýšleli nové věci a navrhovali doporučení, o kterých by možná v rozhovoru nemluvili. Například na skupinovém setkání se zástupci ostatních zájmových skupin je otevřenější atmosféra, která umožňuje lidem rozvíjet nové myšlenky či otevírat kritická témata.

V případě, že jste se rozhodli pro formu rozhovorů, můžete účastníkům dát dotazníky předem, aby se mohli připravit.

**Veřejná správa /
financující
organizace**



Jméno

Organizace

[Veřejná správa /
financující
organizace]



I. Co očekáváte od agentury PZ?

46

Která z těchto očekávání agentura PZ naplňuje?

Která z těchto očekávání agentura PZ nenaplňuje?

2. Jaké výsledky (i jiné než čistě kvantitativní) od agentury PZ očekáváte

Kterých z těchto výsledků agentura dosahuje?

[Veřejná správa /
financující
organizace]



Kterých z těchto výsledků agentura nedosahuje?

47

3. Jak celkově hodnotíte vaši spolupráci s agenturou PZ

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Dostatečná
- Špatná
- Velmi špatná

Co na této spolupráci funguje dobře?

4. Jak se může vaše spolupráce zlepšit?

Čím můžete ke zlepšení spolupráce přispět vy?

[Veřejná správa /
financující
organizace]



...a co je potřeba od druhých?

48

5. Jaké jsou nejsilnější stránky agentury PZ?

Jak by se mohly tyto silné stránky dále rozvíjet?

6. Které oblasti práce v agentuře by se měly a mohly změnit?

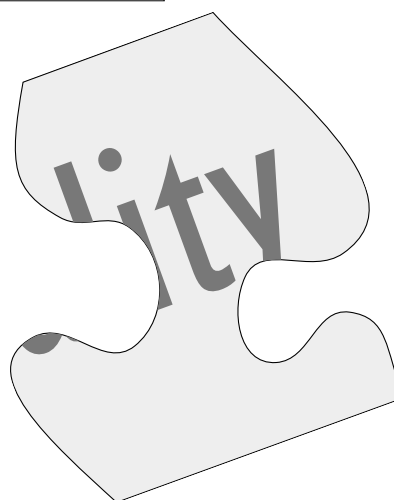
[Veřejná správa /
financující
organizace]



7. Chtěl/a byste agentuře PZ něco poradit či ještě cokoli poznamenat?

Děkujeme Vám za Vaše odpovědi!

Pracovní konzultanti



Cíle kapitoly

podívat se na kvalitu z perspektivy
pracovního konzultanta

zaměřit se na to, jak vidí organizační
rámeček agentury PZ

odhalit jeho pohled na hlavní
charakteristiky procesu PZ

umožnit diskusi mezi pracovními
konzultanty

Úvodní poznámky



Tato kapitola se zabývá pohledem pracovních konzultantů na agenturu PZ. Jeden z výsledků projektu QUIP ukázal, že pracovní konzultanti se při hodnocení kvality soustředí především na

- organizační rámec v agentuře PZ jako důležitý základ pro jejich kvalitní práci,
- obecné úkoly PZ, tj. (kvalitní) pracovní místo pro uchazeče, dobré vztahy se všemi partnery (např. uchazeči a zaměstnavateli), rozpoznání vhodných spolupracovníků pro přirozenou podporu, posílení a sociální začlenění uchazeče a
- téměř všechny stránky procesu PZ.

Na základě těchto zjištění předkládáme tři nástroje, které mají pomoci zhodnotit, jestli jsou naplňována kvalitativní očekávání konzultantů a co se může zlepšit.

Nástroje se zaměřují na rozdílná témata a vzájemně se tak doplňují. Společně pokrývají nejdůležitější kritéria kvality. Mohou se ale používat i samostatně, pokud se agentura chce (s ohledem na své možnosti) zaměřit jen na některé stránky kvality.

Pracovní konzultanti mají nejucelenější pohled na PZ, jejich práce se totiž týká celého procesu, struktury i cílů. Proto jsou nástroje v této kapitole ze všech nejdelší a nejkompexnější.

Nástroje a jak je používat

Pracovní konzultanti



Následující nástroje se zabývají různými aspekty celku PZ.

Sebehodnotící formulář

[Nástroj I] pokrývá oblast spolupráce konzultanta s uchazečem i dalšími osobami, které v jednotlivých případech spolupracují. Zaměřuje se na spolupráci s jedním konkrétním uchazečem/zaměstnancem a jeho okolím.

54

Formulář není určen k vnější kontrole práce konzultanta, ale má mu umožnit podrobně se zamyslet nad svou prací. Konzultant by měl vyplnit pro každého uchazeče/zaměstnance jeden formulář. Pokud to z časových důvodů není možné, může vybrat dva či tři jako příklad. I v takovém případě formulář podněcuje konzultanty k přemýšlení nad svou prací. Hodí se pro lidi v jakékoli fázi PZ včetně následné podpory po ukončení programu. Pokud konzultanti chtějí, mohou společně rozebírat výsledky na interní poradě.

☐ DŮLEŽITÉ

Všechny položky formuláře jsou psány v první osobě. To samozřejmě neznamená, že jedině konzultant je odpovědný za jejich stav. Některé body může ovlivnit jen částečně a některé vůbec. Výslovně na to pracovní konzultanty upozorněte.

V některých agenturách PZ se práce dělí mezi konzultanty a asistenty. Pokud se tedy některé body netýkají práce daného člověka, vyplní je jako "0 - nelze použít".

▶ UŽITEČNÉ TIPY

Snažte se, aby konzultanti nevníмали sebehodnotící formulář jako nástroj vnější kontroly.

Konzultanti musí mít na důkladné zamyšlení a vyplnění formuláře dostatek času.

Atmosféra při případném společném hodnocení výsledků musí být otevřená a příjemná, aby bylo snazší probírat problematické body.



Dotazník: Organizační rámec agentury PZ a její spolupráce s partnery

[Nástroj 2]

se soustředí na to, jak pracovní konzultanti vidí organizační strukturu, ve které pracují a která jim poskytuje zázemí pro kvalitní práci. Konzultanti mají příležitost hodnotit své pracovní podmínky, zamýšlet se, co a jak je možné zlepšit, a své závěry předat agentuře. Dotazník mohou použít také vedoucí agentury.

Určete pracovníka či externího hodnotitele, který hodnocení na základě těchto dotazníků povede. Ten bude zodpovědný za jejich rozdělení i sběr v určené době, provede jejich rozbor a seznámí pracovníky s výsledky. Je vhodné, aby pracovníci dostali závěry písemně a na pracovní poradě potom společně diskutovali o nejdůležitějších a nejkontroverznějším otázkách. Tyto dotazníky se také mohou stát hodnotným podkladem pro skupinové setkání typu I (viz níže).

Vyplňování dotazníků, jejich sběr a rozbor jsou časově poměrně náročné činnosti, proto je možné toto hodnocení provádět jen cca jednou za rok. Účastnit by se měli všichni pracovníci (konzultanti, asistenti).

UŽITEČNÉ TIPY

Vedení i celý tým musí dát jasně najevo, že očekává a přijme upřímný a kritický pohled na organizační strukturu.

Individuální odpovědi mohou na přání pracovníků zůstat anonymní.

Věnujte dostatek času a prostoru přemýšlení nad tím, jak uvést nové nápady do praxe a čím může každý člen týmu přispět.



Dvě skupinová setkání

[Nástroj 3 a 4]

mají podnítit výměnu názorů mezi pracovníky. Nabízejí jim příležitost, aby společně hovořili o poslání agentury PZ, o cestách, které k tomuto cíli vedou, i o faktické práci organizace. Skupinová setkání jsou nástrojem hodnocení i organizačního rozvoje a poskytují prostor pro objevování nových kritérií kvality podporovaného zaměstnávání. Předkládané návrhy setkání mají různé cíle. Na prvním setkání se účastníci soustředí na žádoucí kvalifikaci a schopnosti pracovního konzultanta a na organizační rámec agentury. Druhé setkání má shromáždit názory pracovníků na to, jak vypadá vysoce kvalitní PZ a jaké jsou obecné cíle agentury.

Jeden či dva pracovníci nebo externí poradci organizují skupinové setkání, vedou diskuzi a zaznamenávají závěry. Zajišťují, aby setkání probíhalo podle programu, aby se každý aktivně účastnil diskuze a aby kontroverzní otázky nevedly k nepříjemným roztržkám. V ideálním případě by moderátor měl mít výcvik a/nebo zkušenosti s komunikací a vedením skupinových setkání. Průběh diskuze musí někdo (raději ne moderátor) pečlivě zaznamenávat a o výsledcích pak hovořit s účastníky (např. na pracovní poradě).



ČAS

Skupinové setkání je časově nejnáročnější metoda. Organizace a zpracování programu vyžaduje několikahodinovou přípravu, samotné setkání zabere každému účastníkovi přibližně půl dne a nejméně půl dne je pak třeba na závěrečné práce (tj. zápis programu, informace o výsledcích).



POZOR

Je třeba si uvědomit, že takové skupinové setkání může spustit neočekávanou skupinovou dynamiku a otevřít staré i nové spory. Zároveň ale může být dobrou příležitostí pro konzultanty, aby zlepšili svou vzájemnou spolupráci i vztahy s vedením a aby se mohli lépe ztotožnit se svou konzultantskou rolí. Zajímavé citace z diskuze mohou být použity v propagaci, např. jako motto agentury.

Nabízí se otázka, zda se má setkání účastnit vedoucí agentury. Rozhodnutí je individuální a závisí na přání pracovníků. Na jedné straně samozřejmě přítomnost vedoucího přispěje k diskuzi napříč organizační strukturou, na druhé straně to však může bránit některým pracovníkům jasně vyjádřit kritické názory.

▶ **UŽITEČNÉ TIPY**

Každý účastník musí mít v průběhu setkání dostatek času na vyjádření svých názorů.

Nezapomeňte zajistit dostatek místa pro diskuzní skupiny (možná bude potřeba více místností) i dostatek potřebných pomůcek (flipchart, tužky atd.).

Snažte se, aby se každý účastník aktivně zapojoval do diskuze.

Skupinu by pokud možno nemělo tvořit méně než čtyři a více než osm lidí.

Setkání by nemělo trvat déle než čtyři hodiny. Zařaďte jednu či dvě krátké přestávky.

Snažte se při skupinovém setkání používat různé metody (diskuze v malých skupinkách, brainstorming, samostatnou práci apod.).

Výsledky setkání je třeba pečlivě zaznamenávat. Zatímco moderátor může psát klíčová slova na flipchart, někdo jiný by měl během diskuze zapisovat citace.

Nejsou-li pro vás vhodné či dostupné navrhované pomůcky (flipchart, samolepící papírky /post-it/, nálepky apod.), můžete je samozřejmě podle potřeby nahradit (tabule, nástěnka, magnetická tabule, flanelograf, kolíčky, napínáčky aj.).



Přečtete si prosím pozorně následující věty. Označte se a zhodnoťte svou vlastní práci:

[Pracovní konzultanti]



0 nelze použít 3 dostatečně
1 velmi dobře 4 špatně
2 dobře 5 velmi špatně

Charakteristiky procesu PZ

Zapojuji uchazeče/zaměstnance od začátku do konce procesu PZ.

Podporuji ho, aby se sám rozhodoval.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

S ohledem na jeho/její přání zapojuji rodinu, přátele i odborníky do všech fází PZ.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Všem partnerům poskytuji potřebné informace, umožňuji dobrou komunikaci a spolupráci.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Zajišťuji, aby byl proces PZ pro všechny partnery srozumitelný a důvěryhodný.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Zaručuji důvěrnost informací během celého procesu PZ.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Uplatňuji flexibilní přístup zaměřený na člověka.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Navázání kontaktu a výměna informací

Přijímám uchazeče (i zaměstnavatele) v příjemné a otevřené atmosféře.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Poskytuji jim potřebné informace týkající se agentury a běžného pracovního trhu.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Pro každého uchazeče utvářím proces PZ individuálně vzhledem k jeho potřebám.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Popis vhodného pracovního místa a plánování

Shromáždí podstatné informace o uchazeči a jeho pracovní situaci spolu s ním i dalšími osobami.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Dávám uchazeči příležitost prohlédnout si a nezávazně vyzkoušet různé druhy práce.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Při vytváření popisu vhodného pracovního místa i při plánování vycházím ze zájmů a schopností uchazeče.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Vytvářím s uchazečem individuální a flexibilní plán.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Hledání práce

Podporuji uchazeče, aby našel nejlepší možnou práci, která odpovídá jeho zájmům a schopnostem.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Seznamuji uchazeče s různými druhy práce a různými pracovišti.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Nabízím uchazeči potřebnou podporu při hledání práce a učím ho, jak ji může sám hledat.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Vyhledávám a vyhodnocuji pracovní místa s ohledem na náplň práce, pracovní prostředí, kulturu firmy a potřebnou podporu.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Podporuji zaměstnavatele, aby našel vhodného zaměstnance, který odpovídá jeho požadavkům.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Zaučení na pracovišti a další vzdělávání

Nabízím zaměstnanci praktický zácvik na pracovišti.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Dávám zaměstnanci možnost nácviku a dalšího učení mimo pracoviště.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Pravidelně přezkoumávám, co si ještě potřebuje zaměstnanec nacvičit a naučit se a jaký způsob mu nejvíc vyhovuje.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Podpora a spolupráce na pracovišti

Poskytuji zaměstnanci osobní podporu (asistenci).

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Aktivně zapojuji spolupracovníky a zaměstnavatele do procesu integrace.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

V případě potřeby pomáhám zorganizovat úpravy pracovní náplně či pracoviště a zajistit podpůrné pomůcky.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Získávám zpětnou vazbu od všech zúčastněných partnerů a také jim ji poskytuji.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Poskytuji zaměstnavateli a zaměstnanci potřebné informace a pomoc s administrativou.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

V případě problémů pomáhám zprostředkovat dohodu mezi zaměstnancem, spolupracovníky a zaměstnavatelem.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Snažím se o dobrý vztah se zaměstnancem.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Snažím se o dobrý vztah se zaměstnavatelem.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Systematicky plánuji snižování podpory.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Aktivně zapojuji zaměstnavatele a spolupracovníky, aby vytvářeli přirozenou podporu ve firmě.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Po ukončení programu udržuji kontakt se zaměstnavatelem i zaměstnancem na základě společné dohody o následné podpoře.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Podporuji rozvoj kariéry zaměstnance.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

[Pracovní konzultanti]



[Pracovní konzultanti]



60

Pracovní místo zaměstnance**Placené zaměstnání na běžném trhu práce**

Zaměstnanec má platnou pracovní smlouvu.

Ano Ne

Zaměstnanec dostává odpovídající mzdu.

Ano Ne

Zaměstnanec má stabilní zaměstnání, tj. pracovní smlouvu na dobu neurčitou, případně krátkodobou smlouvu s možností prodloužení na dlouhodobou.

Ano Ne

Vhodné pracovní místo

Domnívám se, že na pracovišti je pozitivní atmosféra.

Ano Ne

Domnívám se, že zaměstnavatel je spokojen.

Ano Ne

Domnívám se, že zaměstnanec zvládá svou práci a cítí se jistý.

Ano Ne

Domnívám se, že zaměstnanec dělá hodnotnou a smysluplnou práci s jasnými úkoly.

Ano Ne

Rozvoj kariéry

Aktualizuji se zaměstnancem popis vhodného pracovního místa i jeho představu ideální práce.

Ano Ne

Pravidelně sleduji změny v představách a přáních zaměstnance.

Ano Ne

Status kolegy

Domnívám se, že na pracovišti funguje přirozená podpora.

Ano Ne

Domnívám se, že zaměstnanec je začleněn do pracovního kolektivu.

Ano Ne

Domnívám se, že zaměstnanec má dobré vztahy se spolupracovníky.

Ano Ne

Zamyšlení nad vlastními odpověďmi

Po vyplnění formuláře znovu projděte své odpovědi.

Ve kterých bodech mám výjimečně dobré výsledky?

[Pracovní
konzultanti]



Které nejdůležitější body se musí zlepšit?

61

Čím mohu přispět k tomu, aby se tyto body zlepšily?

[Pracovní konzultanti]



I. Organizační struktura

Pro pracovní konzultanty:

Které stránky organizační struktury potřebujete, abyste mohl/a dobře dělat svou práci?

Pro vedoucí:

Jaký organizační rámec považujete pro agenturu za důležitý?

62

Oficiální poslání a cíl organizace

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

Oficiální pracovní náplně pracovníků

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

Pracovní standardy

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

Jasně kompetence a odpovědnost

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

Jasná pravidla

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

Efektivní administrativa

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

Definice metod a postupů práce

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

Užitečný a praktický systém dokumentace

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

[Pracovní
konzultanti]**Odpovídající platy**

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

Pravidelné odborné konzultace

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

Stabilní pracovní smlouvy

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

Možnost profesního rozvoje

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

Pracovní autonomie

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

**Systematické a plánované další
odborné vzdělávání**

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

**Odpovídající vybavení
(např. počítače, auta)**

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

Supervize

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

**Pravidelná výměna informací a
zkušeností mezi pracovníky**

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

Jasně stanovená cílová skupina

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

[Pracovní konzultanti]

64

Dobrá dostupnost agentury pro uchazeče

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

Pravidelné strategické hodnocení práce agentury

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

Pravidelné získávání zpětné vazby od všech partnerů

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

Vypracovaná procedura stížností

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

Hodnocení spokojenosti partnerů

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

Efektivní spolupráce s mateřskou organizací (existuje-li)

- Velmi důležité
- Důležité
- Neutrální
- Nepříliš důležité
- Nedůležité
- Nevím

**Které z těchto oblastí podle Vás potřebují zlepšit? Jak se mohou zlepšit?
Prosím, napište své poznámky:**

**[Pracovní
konzultanti]**



Oficiální poslání a cíl organizace

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

Pracovní standardy

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

Jasná pravidla

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

Definice metod a postupů práce

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

[Pracovní konzultanti]**Oficiální pracovní náplně pracovníků**

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

Jasně kompetence a odpovědnost

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

Efektivní administrativa

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

Užitečný a praktický systém dokumentace

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

[Pracovní
konzultanti]**Odpovídající platy**

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

Stabilní pracovní smlouvy

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

Pracovní autonomie

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

Odpovídající vybavení (např. počítače, auta)

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

**[Pracovní
konzultanti]****Pravidelná výměna informací a zkušeností mezi pracovníky**

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

Pravidelné odborné konzultace

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

Možnost profesního rozvoje

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

Systematické a plánované další odborné vzdělávání

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

[Pracovní
konzultanti]



Supervize

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../Jak se může zlepšit?

Jasně stanovená cílová skupina

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../Jak se může zlepšit?

Dobrá dostupnost agentury pro uchazeče

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../Jak se může zlepšit?

Zkoumání spokojenosti partnerů

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../Jak se může zlepšit?

[Pracovní
konzultanti]



Pravidelné strategické hodnocení práce agentury

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

Vypracovaná procedura stížností

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

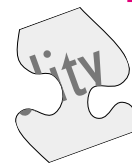
Efektivní spolupráce s mateřskou organizací (existuje-li)

- Potřebuje zlepšit
- Nepotřebuje zlepšit
- Nevím

Nepotřebuje zlepšit, protože.../jak se může zlepšit?

2. Spolupráce s různými partnery

[Pracovní
konzultanti]



Jak hodnotíte spolupráci Vaší organizace s různými partnery?

Se zaměstnavateli

- | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Velmi dobrá | <input type="radio"/> Dobrá | <input type="radio"/> Uspokojivá |
| <input type="radio"/> Špatná | <input type="radio"/> Velmi špatná | <input type="radio"/> Nevím |

S veřejnou správou

- | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Velmi dobrá | <input type="radio"/> Dobrá | <input type="radio"/> Uspokojivá |
| <input type="radio"/> Špatná | <input type="radio"/> Velmi špatná | <input type="radio"/> Nevím |

S financujícími organizacemi

- | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Velmi dobrá | <input type="radio"/> Dobrá | <input type="radio"/> Uspokojivá |
| <input type="radio"/> Špatná | <input type="radio"/> Velmi špatná | <input type="radio"/> Nevím |

S jinými agenturami PZ a dalšími službami

- | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Velmi dobrá | <input type="radio"/> Dobrá | <input type="radio"/> Uspokojivá |
| <input type="radio"/> Špatná | <input type="radio"/> Velmi špatná | <input type="radio"/> Nevím |

S jakýmkoli dalšími partnery

(např. se sociálními a zdravotnickými službami, se službami zaměstnanosti)

- | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Velmi dobrá | <input type="radio"/> Dobrá | <input type="radio"/> Uspokojivá |
| <input type="radio"/> Špatná | <input type="radio"/> Velmi špatná | <input type="radio"/> Nevím |

- | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Velmi dobrá | <input type="radio"/> Dobrá | <input type="radio"/> Uspokojivá |
| <input type="radio"/> Špatná | <input type="radio"/> Velmi špatná | <input type="radio"/> Nevím |

[Pracovní konzultanti]



V jakých oblastech a jak se může spolupráce zlepšit:

se zaměstnavateli:

s veřejnou správou:

s financujícími organizacemi:

s jinými agenturami PZ a dalšími službami:

S jakýmikoli dalšími partnery:

3. Styk s veřejností (PR)

[Pracovní konzultanti]



Jak hodnotíte práci s veřejností (PR) ve vaší organizaci?

- | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Velmi dobrá | <input type="radio"/> Dobrá | <input type="radio"/> Uspokojivá |
| <input type="radio"/> Špatná | <input type="radio"/> Velmi špatná | <input type="radio"/> Nevím |

Jak by se mohla práce s veřejností (PR) ve vaší organizaci zlepšit?

[Pracovní konzultanti]



Krok :: Přivítání < 20' >

Cíle :: 1) Nastolit dobrou pracovní atmosféru 2) Seznámit se s očekáváním účastníků	Metody, otázky 1) M přivítá všechny účastníky a stručně představí cíle a program setkání. 2) Všichni účastníci by měli stručně vyjádřit, co od setkání očekávají. // <i>Pro moderátora: Zapisujte odpovědi účastníků (Očekávání) na flipchart.</i>	< Pomůcky a vybavení > <i>Flipchart (příp. tabule) s předem připravenými tématy (Přivítání, Cíle setkání, Struktura a časový rozvrh)</i>
--	---	--

Krok :: Diskuze na téma: "Ideální agentura PZ" < 45' >

Cíle :: 1) Shromáždit a utřídit názory pracovníků na organizační rámec agentury 2) Diskutovat o pozitivních i negativních stránkách agentury v této oblasti 3) Shromáždit nápady, jak tuto sféru zlepšit	Metody, otázky 1) M požádá účastníky, aby každý napsal na samolepící papírky tři odpovědi na otázku: "Které části organizačního rámce potřebuje pracovní konzultant, aby mohl dělat dobře svou práci?" 2) Účastníci podle svého názoru označují papírky znaménky + (tj. "Co funguje dobře") a - (tj. "Co nefunguje dobře"). Poté M papírky sesbírá a spolu s účastníky je třídí podle témat. 3) Účastníci v plénu navrhnou, jak by se mohly zkvalitnit oblasti označené mínusem. // <i>Pro moderátora: Snažte se, aby se každý aktivně účastnil diskuzí (třídění, návrhy na zkvalitnění práce). Návrhy zapisujte na flipchart.</i>	< Pomůcky a vybavení > <i>Flipchart Samolepící papírky (post-it)</i>
--	--	--

[Pracovní konzultanti]



Krok :: Diskuze na téma: “Ideální konzultant“ (kvalifikace, schopnosti a další vzdělávání) < 60' >

Cíle ::

1) Shromáždit a utřídit názory pracovníků na nezbytnou kvalifikaci, vlastnosti a schopnosti pracovního konzultanta
 2) Diskutovat o pozitivních i negativních stránkách agentury v této oblasti
 3) Shromáždit nápady, jak tuto sféru zlepšit

Metody, otázky

M požádá účastníky, aby se rozdělili do dvou až tříčlenných skupinek a v nich:

1) vytvořili plakát: “Ideální konzultant“ jako odpověď na otázku: “Jakou kvalifikaci musí mít konzultant, aby dělal dobře svou práci?“

2) diskutovali “Co funguje dobře, co špatně” . Skupiny pak představí své závěry v plénu.

3) v plénu: návrhy, jak by se mohla tato oblast zkvalitnit.



Pro moderátora: Snažte se, aby se každý aktivně účastnil diskuze v plénu. Návrhy na zkvalitnění práce zapisujte na flipchart.

< Pomůcky a vybavení >

*Flipchart či archy papíru
 Psací (kreslicí) potřeby*

Krok :: Výhledy do budoucna: “Máte tři přání“ < 20' >

Cíle ::

Diskutovat, jak lze zkvalitnit práci agentury

Metody, otázky

Brainstorming na otázku: “Kdybych mohl/a v naší organizaci a/nebo v našich službách cokoli změnit, co by to bylo?“

M zapisuje klíčová slova na flipchart.



Pro moderátora: Snažte se, aby se každý aktivně účastnil diskuze.

< Pomůcky a vybavení >

Flipchart

Krok :: Rozloučení < 15' >

Cíle ::

Shromáždit zpětnou vazbu ohledně končícího setkání

Metody, otázky

Každý účastník řekne (pokud možno) jednu pozitivní a jednu negativní věc ohledně setkání.



Pro moderátora: Zapisujte klíčová slova na flipchart

< Pomůcky a vybavení >

Flipchart

[Pracovní konzultanti]



Krok :: Přivítání < 20' >

<p>Cíle ::</p> <p>1) Nastolit dobrou pracovní atmosféru 2) Seznámit se s očekáváním účastníků</p>	<p>Metody, otázky</p> <p>1) M přivítá všechny účastníky a stručně představí cíle a program setkání. 2) Všichni účastníci by měli stručně vyjádřit, co od setkání očekávají.</p> <p>/// <i>Pro moderátora: Zapisujte odpovědi účastníků (Očekávání) na flipchart.</i></p>	<p>< Pomůcky a vybavení ></p> <p><i>Flipchart (příp. tabule) s předem připravenými tématy (Přivítání, Cíle setkání, Struktura a časový rozvrh)</i></p>
--	---	--

Krok :: Definování kvality služby < 20' >

<p>Cíle ::</p> <p>Shromáždit a utřídit názory pracovníků na kvalitní službu</p>	<p>Metody, otázky</p> <p>1) M požádá účastníky, aby každý napsal na samolepící papírky tři odpovědi na téma: "Kvalitní PZ podle mého znamená...". M sebere papírky a spolu s účastníky je třídí.</p> <p>/// <i>Pro moderátora: Snažte se, aby se každý aktivně účastnil diskuzí. Nerozumí-li ostatní některé odpovědi, nechte autora, aby ji vysvětlil.</i></p>	<p>< Pomůcky a vybavení ></p> <p><i>Flipchart s napsanou otázkou Samolepící papírky (post-it)</i></p>
--	--	---

Krok :: Diskuze o kvalitě naší služby < 90' >

<p>Cíle ::</p> <p>1) Diskutovat o pozitivních i negativních stránkách agentury vzhledem k výše zmíněným cílům 2) Diskutovat o nezbytných krocích a ukazatelích, které mohou agenturu posunout blíže k těmto cílům 3) Shromáždit návrhy nezbytných kroků</p>	<p>Metody, otázky</p> <p>1+2) M požádá účastníky, aby utvořili dvou až tříčlenné skupinky a v nich diskutovali (a zapisovali na archy papíru): - "Kterých cílů už v naší organizaci dosahujeme?" - "Kde jsou problémy?" - "Jaké nezbytné kroky musíme udělat, abychom dosáhli i těchto cílů?" Podle čeho zjistíme, že jsme jich dosáhli?" 3) Brainstorming v plénu na téma: "Co (jako konzultanti) potřebujeme od ostatních (vedení atd.), abychom těchto cílů dosáhli? Co můžeme udělat sami?"</p> <p>/// <i>Pro moderátora: Snažte se, aby se každý aktivně účastnil diskuze v plénu. Zapisujte myšlenky (klíčová slova) na flipchart.</i></p>	<p>< Pomůcky a vybavení ></p> <p><i>Flipchart Psací potřeby</i></p>
--	---	---

[Pracovní
konzultanti]

Krok :: Výhledy do budoucna: “Kde chceme být za tři roky“ < 30' >

Cíle ::

Diskutovat o tom, jak můžeme zvýšit kvalitu služeb

Metody, otázky

Brainstorming na otázku: “Kde chceme být za tři roky?”
M zapisuje klíčová slova na flipchart.



Pro moderátora: Snažte se, aby se každý aktivně účastnil diskuze. Zapište odpovědi (klíčová slova) na flipchart.

< Pomůcky a vybavení >

Flipchart s napsanou otázkou

Krok :: Rozloučení < 15' >

Cíle ::

Shromáždit zpětnou vazbu ohledně končícího setkání

Metody, otázky

Každý účastník řekne (pokud možno) jednu pozitivní a jednu negativní věc ohledně setkání.



Pro moderátora: M zapisuje klíčová slova na flipchart.

< Pomůcky a vybavení >

Flipchart

Vedoucí



Cíle kapitoly

podívat se na kvalitu z perspektivy vedoucího

zaměřit se na to, jak vidí organizační rámec agentury PZ

umožnit diskuzi mezi vedením a pracovníky

Úvodní poznámky

Vedoucí



Tato kapitola se zabývá pohledem vedoucích na agenturu PZ. Hlavním předmětem jejich zájmu i odpovědnosti jsou

- organizační rámec, kontakty organizace a
- strategická rozhodnutí.

81

Manuál předkládá dva různé nástroje. Mají rozdílné zaměření, ale vzájemně se doplňují. Společně obsáhnou problematiku kvality PZ z hlediska vedoucích.

Nástroje a jak je používat

Vedoucí



Následující nástroje podnětují vedoucí, aby se zamysleli nad kvalitou služby a jejím zvyšováním. Dále se snaží zjistit, jaké organizační záležitosti považují za nejdůležitější, aby agentura poskytovala vysoce kvalitní PZ.

Dotazník: Organizační rámec agentury PZ a její spolupráce s partnery

[Nástroj I] se soustředí na to, jak vedoucí vidí organizační stránku, kontakty a vnější komunikaci agentury, za niž je zodpovědný. Umožňuje mu, aby se zamyslel nad strukturálními otázkami a zvyšováním jejich kvality.

82

Vedoucí vyplňuje stejný dotazník jako pracovníci (viz kapitola Pracovní konzultanti). Pokud provádí hodnocení i oni, může porovnat své postřehy s jejich. Je zajímavé odhalit shodné a rozdílné pohledy lidí, kteří v agentuře hrají různé role, a vidí ji tudíž ze značně odlišných úhlů. Výsledky prodiskutujte na pracovní poradě. Pokud se ukáže potřeba hlubšího rozboru, mohou výsledky sloužit jako podklad pro skupinové setkání.

Vedoucí se samozřejmě nemusí vázat na pracovníky a může hodnotit organizaci kdykoli to uzná za vhodné.

! DŮLEŽITÉ

Při rozebírání výsledků na poradě se musí o rozdílných názorech pracovníků a vedení hovořit v otevřeném a přátelském duchu. Dobrá atmosféra, při které každý cítí, že může svobodně vyjádřit svůj pohled, by měla podnítit živou výměnu názorů.

Vedoucí by měl po vyplnění formuláře probrat výsledky s pracovníky.

Je důležité, aby byl vedoucí upřímný sám k sobě i k pracovníkům.

Proces nesmí skončit hodnocením. Musí následovat konkrétní kroky, které umožní, aby se práce agentury zkvalitnila.

3 ČAS

Vyplnění dotazníku zabere čtvrt až půl hodiny podle toho, jak podrobně vedoucí odpovídá na otevřené otázky.

▶ UŽITEČNÉ TIPY

Pokud se o výsledcích dotazníků diskutuje na společné pracovní poradě, musí být moderátorem osoba, na které se shodli všichni zúčastnění.

Dotazník: Zamyšlení nad prací agentury

Vedoucí

[Nástroj 2]

má podnítit vedoucí, aby se zamýšleli nad kvalitou služeb a jejím zvyšováním. Otázky jim pomáhají uvažovat o obecných cílech agentury, jejích silných i slabých stránkách a také o jejím dalším směřování.



Výsledky nemusíte nutně systematicky rozebírat. Vedoucí je může použít jen pro sebehodnocení své práce. Pokud jsou některé odpovědi zvláště zajímavé, měly by být předmětem dalších kroků, např. skupinového setkání s pracovníky či zástupci mateřské organizace.

ⓘ DŮLEŽITÉ

Všimněte si poznámek uvedených výše v oddílu “Důležité“ u prvního typu dotazníku.

83



ČAS

Pečlivé odpovědi na všechny otázky zaberou přibližně třicet minut.

[Vedoucí]



I. Když přemýšlím nad procesem PZ v naší agentuře...

pokládám za nejdůležitější tyto oblasti/fáze...

za nejobtížnější pokládám tyto oblasti/fáze...

84

2. Když přemýšlím nad strukturou PZ v naší agentuře...

pokládám za nejdůležitější tyto oblasti...

za nejobtížnější pokládám tyto oblasti...

3. Jaké jsou nejsilnější stránky naší agentury?

[Vedoucí]



Jak si můžeme do budoucna tyto silné stránky uchovat nebo je ještě více rozvinout?

85

Jak k tomu mohu přispět?

Co musí udělat ostatní (např. konzultanti, financující organizace, zaměstnavatelé)?

4. Jaké jsou nejslabší stránky naší organizace?

[Vedoucí]



Jak je můžeme v budoucnu překonat?

Jak k tomu mohu přispět?

86

Co musí udělat ostatní (např. konzultanti, financující organizace, zaměstnavatelé)?

5. Vysoce kvalitní PZ bych definoval/a takto...

Poskytujeme takto kvalitní službu?

Co by se mohlo zlepšit?

[Vedoucí]



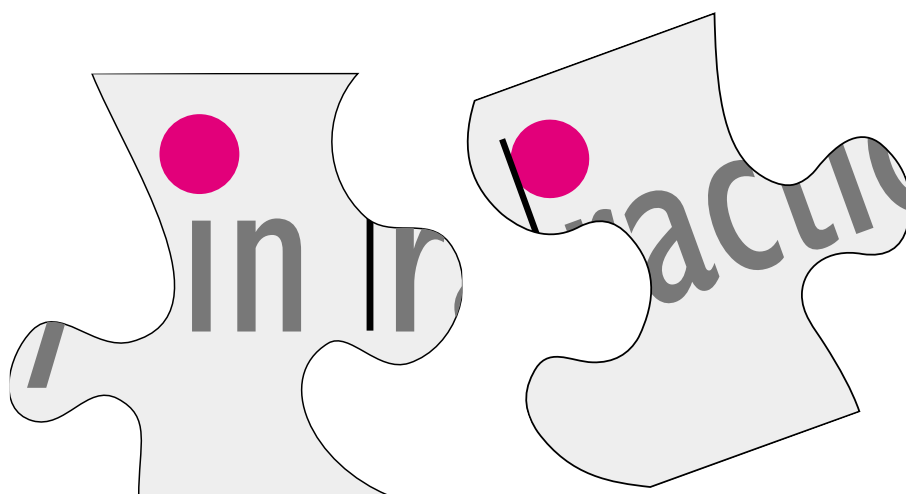
Jak k tomu mohu přispět?

87

Co musí udělat ostatní (např. konzultanti, financující organizace, zaměstnavatelé)?

6. Když přemýšlím o budoucnosti, kde chceme v ideálním případě být za pět let?

Zájmové skupiny



Cíle kapitoly

najít shody a rozdíly v pohledech různých zájmových skupin, aby bylo možné brát více v úvahu jejich specifické potřeby

umožnit lepší porozumění mezi zúčastněnými

vytvořit skutečné partnerství se zástupci všech zájmových skupin i mezi nimi

vyvinout společná doporučení, jak zvýšit kvalitu PZ

Úvodní poznámky

Zájemové skupiny



Tato kapitola chce spojit pohledy různých zájemových skupin na kvalitu. Je to důležitá součást manuálu, chceme-li o kvalitě PZ získat pestrobarevný obraz.

Spojit pohledy z různých stran je možné na mnoha úrovních a mnoha způsoby:

- Může se jednat o závěr dlouhého procesu hodnocení kvality různými zástupci zájemových skupin. V tom případě jde o spojení, rozbor a zúročení výsledků práce z předchozích kapitol.
- Může ale jít i o jednorázové setkání zástupců zájemových skupin, kteří jsou zapojeni do procesu PZ určité agentury, aniž by předcházela některá z činností z předchozích kapitol.

Může jít také o spojení pohledů na regionální, národní a/nebo mezinárodní úrovni, které umožní zvyšovat kvalitu v širším měřítku, protože dá prostor pro sdílení zkušeností mezi zainteresovanými lidmi z různých agentur, různých regionů i států.

Nástroje a jak je používat

Zájmové skupiny



Následující tři nástroje představují tři možnosti, jak pohledy z různých stran spojit.

Skupinové setkání: Shrnutí pohledů z různých stran

[Nástroj 1] má za cíl shromáždit materiál, který vznikl v rámci hodnocení jednotlivých zájmových skupin. Setkání umožňuje diskutovat o výsledcích předchozích hodnocení, porovnávat různé pohledy a vyvodit závěry pro práci i její další rozvoj.

Je to nejlepší způsob, jak shrnout předchozí fáze (dotazníky, setkání a rozhovory) a jak představit jejich výsledky pracovníkům agentury PZ.

Navrhované setkání nabízí řadu metod, které pomohou účastníkům, aby se aktivně zapojili do diskuze.

Skupinové setkání je určeno především pro pracovníky a vedení agentury PZ ("skupina pro rozvoj kvality" - byla-li založena). Je-li možné, je užitečné pozvat i zástupce z každé zájmové skupiny.

: DŮLEŽITÉ

Požádejte účastníky, aby si pečlivě prošli výsledky hodnocení. Tvoří základ setkání.

Požádejte o vedení skupinového setkání pokud možno člověka mimo agenturu. v některých případech může být ale snadnější i rozumnější, aby se této role ujal někdo z agentury. V každém případě moderátor musí zajistit, aby každý měl možnost aktivně se zapojit do diskuze. Musí proto mít zkušenosti ve vedení skupin, být trpělivý a flexibilní.

Moderátor by měl být předem informován o případných speciálních potřebách účastníků (např. jednoduchý jazyk, srozumitelné náčrty na tabuli).

Výsledky setkání jsou dokumentovány na tabuli (flipchartu). Přesto může být užitečné psát kromě toho zápis či nahrávat.

3 ČAS

Setkání trvá přibližně půl dne (včetně jedné či dvou přestávek). Přípravná a následná práce (tj. psaní programu, informace o výsledcích) vyžaduje nejméně další půlden.

▶ UŽITEČNÉ TIPY

Pokud je to možné, měli by setkání vést dva moderátoři, protože diskuzi je třeba pečlivě sledovat a někteří účastníci navíc potřebují zvláštní pozornost a podporu.

▶ UŽITEČNÉ TIPY

Vyhradte dostatek času pro neformální sdílení (např. přestávky, oběd).

Skupinu by pokud možno nemělo tvořit méně než čtyři a více než osm osob.

Nejsou-li pro vás vhodné či dostupné navrhované pomůcky (flipchart, samolepící papírky /post-it/, nálepky apod.), můžete je samozřejmě podle potřeby nahradit (tabule, nástěnka, magnetická tabule, flanelograf, kolíčky, napínáčky aj.).

Zájemové skupiny



Skupinové setkání: Spojení lidí z různých stran

[Nástroj 2]

umožňuje lidem, kteří jsou nějakým způsobem spojeni s prací určité agentury PZ, aby se sešli, vyjádřili a vyměnili si své názory. Někdy je takové setkání první příležitostí, aby se vzájemně seznámili a dozvěděli se o jiných pohledech na službu PZ.

Zorganizovat setkání je méně náročné než získávat hodnocení od jednotlivých aktérů a pro agenturu to může být dobrý začátek pro další získávání podnětů pro práci. Pokud je setkání jediným nástrojem hodnocení kvality z pohledu zúčastněných, nemusí však být výstupy zcela korektní. Při setkání totiž dochází, na rozdíl od individuálního hodnocení, ke vzájemnému ovlivňování účastníků.

93

ⓘ DŮLEŽITÉ

Na základě doporučení ze setkání můžete vytvořit realizační plán, kde budou všichni účastníci aktivně zapojeni jako budoucí partneři.

Všimněte si také poznámek uvedených výše v oddílu “Důležité“ u předchozího setkání.

Snažte se vybrat vhodnou skupinu účastníků: např. lidi s dobrou i špatnou zkušeností s PZ; lidi, kteří s agenturou spolupracují již dlouho i ty, kteří právě začali. Pokuste se, aby jednotlivé zájemové skupiny měly na setkání vyrovnaný počet zástupců (ne deset konzultantů na jednoho uchazeče a jednoho zaměstnavatele).

Výsledky setkání jsou dokumentovány na tabuli (flipchartu). Přesto může být užitečné psát kromě toho zápis či nahrávat.

⌚ ČAS

Setkání trvá přibližně půl dne (včetně jedné či dvou přestávek). Přípravná a následná práce (tj. psaní programu, informace o výsledcích) zabere minimálně další půlden.

UŽITEČNÉ TIPY

Pokud je to možné, měli by setkání vést dva moderátoři, protože diskuzi je třeba pečlivě sledovat a někteří účastníci navíc potřebují zvláštní pozornost a podporu.

Zájmové skupiny



▶ UŽITEČNÉ TIPY

Snažte se, aby atmosféra a struktura probouzely všechny k aktivní účasti. Připravte příjemný neformální zasedací pořádek. Věnujte každému dostatek času, aby se mohl vyjádřit, a všem naslouchejte.

Vyhradte dostatek času pro neformální sdílení (např. přestávky, svačina, oběd, společenská událost, hra).

Věnujte zvláštní úsilí zapojení uchazečů a zaměstnavatelů. Vytvořte pro ně pozvánky. Při setkání se snažte přizpůsobit - např. užívejte jednoduchý jazyk a dostatečně vysvětlujte i věci, které mohou zasvěcení lidé brát již za samozřejmost.

Vystavte účastníkům certifikát či jiný důkaz účasti a/nebo malý dáreček, aby si setkání déle pamatovali a/nebo mohli prokázat svou aktivitu v PZ.

Nejsou-li pro vás vhodné či dostupné navrhované pomůcky (flipchart, samolepící papírky /post-it/, nálepky apod.), můžete je samozřejmě podle potřeby nahradit (tabule, nástěnka, magnetická tabule, flanelograf, kolíčky, napínáčky aj.).

94

Konference o kvalitě PZ

je další možností, jak spojit pohledy z různých stran. Konference může být výsledkem dobrých partnerských kontaktů. Spolu s agenturou ji mohou organizovat a financovat různí partneři (veřejná správa, zaměstnavatelé, další poskytovatelé). Zatímco skupinové setkání je možné zorganizovat a uskutečnit během několika týdnů, příprava větší konference si vyžádá přibližně půl roku. Mějte na paměti, že je to akce náročná na prostředky (peníze, čas, lidé atd.). Zároveň má ale mnoho výhod a širší záběr než ostatní navrhované činnosti, např.:

- agentura může zapojit nové zájmové skupiny
- může se výrazně zviditelnit
- může navázat nové kontakty a prohloubit spolupráci
- PZ v rámci regionu i státu se může dále rozvinout a zkvalitnit.

Pro základní orientaci, jak může vypadat taková konference, jsme přiložili program konference, kterou jsme organizovali na závěr projektu QUIP (viz "Příklad" na konci této kapitoly).

[Zájmové skupiny]



Krok :: Přivítání a úvod < 20' >

Cíle ::

- 1) Nastolit dobrou pracovní atmosféru
- 2) Představit cíle a program setkání

Metody, otázky

- 1) M přivítá všechny účastníky a stručně představí cíle a program setkání.
- 2) Všichni účastníci by měli stručně vyjádřit, co od setkání očekávají.



Pro moderátora : Zapisujte odpovědi účastníků (Očekávání) na flipchart.

< Pomůcky a vybavení >

Flipchart (příp. tabule) s předem připravenými tématy (Přivítání, Cíle setkání, Struktura a časový rozvrh)

Krok :: Jaké jsou nejzajímavější výsledky předchozích hodnocení? < 30' >

Cíle ::

Diskutovat o výsledcích hodnocení a porovnat je s vlastními pohledy

Metody, otázky

Brainstorming na otázku: "Jaké jsou z mého pohledu nejzajímavější výsledky hodnocení?"



Pro moderátora : Zapisujte klíčová slova na flipchart. Snažte se, aby se každý aktivně účastnil diskuze.

< Pomůcky a vybavení >

Flipchart

Krok :: Co je pro jednotlivé zájmové skupiny důležité? < 90' >

Cíle ::

Porovnat a diskutovat shody a rozdíly v názorech různých zájmových skupin

Metody, otázky

- 1) M požádá účastníky, aby vytvořili 2 skupiny. Každá skupina zpracuje na arch papíru odpověď na téma: Shody a rozdíly v názorech různých zájmových skupin.
- 2) Prezentace výsledků v plénu.



Pro moderátora : Snažte se, aby se každý aktivně účastnil diskuze v plénu.

< Pomůcky a vybavení >

*Flipchart či archy papíru
Psací potřeby*

[Zájmové skupiny]



Krok :: Praxe v agentuře / Konkrétní návrhy na zvýšení kvality < 60' >

Cíle ::

Objevit a prodiskutovat možnosti rozvoje

Metody, otázky

- 1) Účastníci zapisují na papírky své konkrétní návrhy na zvýšení kvality v agentuře PZ. M je lepší na flipchart.
- 2) Účastníci diskutují o výsledcích v plénu.

< **Pomůcky a vybavení** >

Flipchart (příp. tabule apod.)

Samolepící papírky (post-it)



Pro moderátora : Snažte se, aby měli všichni účastníci dostatek času na zapsání svých myšlenek.

Nezapomeňte, že někdo může potřebovat vaši pomoc s psaním.

Krok :: Rozloučení < 15' >

Cíle ::

Shromáždit zpětnou vazbu ohledně končícího setkání

Metody, otázky

Každý účastník řekne (pokud možno) v plénu alespoň jednu pozitivní a jednu negativní věc ohledně setkání.

< **Pomůcky a vybavení** >

Flipchart



Pro moderátora : Zapisujte klíčová slova na flipchart.

[Zájmové skupiny]



Krok :: Přivítání a vzájemné představení < 30' >

<p>Cíle ::</p> <p>1) Představit cíle a program setkání</p> <p>2) Nastolit dobrou pracovní atmosféru</p>	<p>Metody, otázky</p> <p>1) M přivítá všechny účastníky a stručně představí cíle a program setkání.</p> <p>2) Všichni účastníci se stručně představí: jméno, profese, vztah k agentuře PZ.</p> <p>3) Všichni účastníci stručně vyjádří, co od setkání očekávají.</p> <p>/</p> <p><i>Pro moderátora : Zapisujte informace na papírky a lepte je na připravený flipchart.</i></p>	<p>< Pomůcky a vybavení ></p> <p><i>Flipchart (příp. tabule) s předem připravenými tématy (Přivítání, Cíle setkání, Struktura a časový rozvrh)</i></p> <p><i>Flipchart nadepsaný: "Moje očekávání"</i></p> <p><i>Samolepící papírky (post-it)</i></p>
--	---	--

Krok :: Příběhy kvality < 30' >

<p>Cíle ::</p> <p>Shromáždit kritéria kvality, která jsou pro účastníky nejdůležitější, a "oživit" je osobními příběhy</p>	<p>Metody, otázky</p> <p>Každý účastník vypráví jeden příklad (příběh) na téma: "Toto je podle mého názoru kvalitní PZ...."</p> <p>/</p> <p><i>Pro moderátora : Zapisujte na připravený flipchart klíčová slova z příběhů a diskuze.</i></p>	<p>< Pomůcky a vybavení ></p> <p><i>Flipchart s nadepsaným tématem: "Kvalitní PZ" zaměstnávání"</i></p>
---	--	--

Krok :: QUIP plakát Kritéria kvality PZ < 45' >

<p>Cíle ::</p> <p>Zhodnotit z pohledu zúčastněných stávající seznam kritérií kvality</p>	<p>Metody, otázky</p> <p>1) M představí plakát Kritéria kvality PZ: "Jaká myšlenka stojí za kritérii kvality?"</p> <p>2) M představí konkrétní příklady kritérií kvality.</p> <p>3) M rozdá barevné nálepky.</p> <p>4) Každý nalepí nálepku ke třem kritériím kvality, která považuje za nejdůležitější.</p> <p>/</p> <p><i>Pro moderátora : Rozdejte každé zájmové skupině nálepky jedné barvy.</i></p> <p><i>Zapisujte klíčová slova z diskuze na flipchart.</i></p>	<p>< Pomůcky a vybavení ></p> <p><i>Plakát Kritéria kvality PZ</i></p> <p><i>Malé nálepky (pro každou zájmovou skupinu jedna barva)</i></p> <p><i>Flipchart</i></p>
---	--	--

[Zájmové skupiny]



Krok :: Doporučení < 60' >

Cíle ::

Navrhnout doporučení a podněty

Metody, otázky

- 1) M požádá účastníky, aby se rozdělili do dvou skupin. Každá skupina zpracuje na arch papíru téma: "Co by měla udělat agentura PZ se závěry z tohoto setkání?"
- 2) Jeden člověk z každé skupiny představí ostatním výsledek.

< Pomůcky a vybavení >

Flipchart či archy papíru

Psací potřeby



Pro moderátora : Snažte se, aby skupiny byly vyrovnané a aby uchazeči dostávali potřebnou podporu (např. od konzultantů).

Krok :: Rozloučení < 15' >

Cíle ::

Shromáždit zpětnou vazbu ohledně končícího setkání

Metody, otázky

Každý účastník řekne (pokud možno) v plénu jednu pozitivní a jednu negativní věc ohledně setkání.

< Pomůcky a vybavení >

Flipchart



Pro moderátora : M zapisuje klíčová slova na flipchart.

Příklad: Informační leták závěrečné konference projektu QUIP

Spojení pohledů z různých stran

Budapešť, 10. - 12. října 2002

“Kvalita v praxi – Podporované zaměstnávání z pohledu zájmových skupin“ - je hodnotící projekt v soustavě programu LEONARDO Evropské komise. Je realizován dvanácti partnery z pěti zemí. Cílem projektu je především:

- Definovat nejdůležitější kritéria kvality v podporovaném zaměstnávání z pohledu různých skupin, které se PZ účastní (vedoucí projektu, pracovní konzultanti, uchazeči o práci, zaměstnavatelé, veřejná správa).
- Definovat jiná než čistě kvantitativní kritéria úspěšnosti podporovaného zaměstnávání.
- Vytvořit nástroje pro průběžné hodnocení a trvalé zkvalitňování agentur PZ.

Zájmové skupiny



Závěrečná konference projektu konaná 10. - 13. října v Budapešti umožní projektovému týmu představit výsledky a jejím záměrem je:

- Diskutovat a získat zpětnou vazbu ohledně výsledků projektu.
- Umožnit vytvoření kontaktů a výměnu názorů uvnitř týmů z jedné země i mezi zeměmi.
- Vytvořit (mezinárodní i národní) doporučení a návrhy.
- Zvýšit povědomí o problematice podporovaného zaměstnávání v Maďarsku.
- Aktivně zapojit všechny zúčastněné.

99

Cílovými skupinami konference jsou lidé aktivně zapojení do podporovaného zaměstnávání a/nebo se zájmem o toto téma (vedoucí projektů, pracovní konzultanti, uchazeči o práci, zaměstnavatelé, veřejná správa atd.). Pracovním jazykem konference bude angličtina, ale bude zajištěno tlumočení, aby se všichni zúčastnění mohli aktivně zapojit. Struktura konference chce také umožnit zapojení všech účastníků. Dva druhy pracovních skupin (workshopů) dají každému možnost promluvit a zapojit se do diskuze. Živá prezentace výsledků workshopu jeho účastníky při společném setkání umožní výměnu a sdílení výsledků mezi jednotlivými pracovními skupinami.

Dva zmíněné WORKSHOPY budou:

- “Spojení pohledů různých zájmových skupin na kvalitu (v rámci jedné země)”.
- “Hlasy zájmových skupin – porovnání mezi zeměmi”.

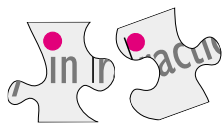
Jejich hlavním záměrem je:

- Shromáždit názory na kvalitu podporovaného zaměstnávání.
- Propojit tyto názory a nápady s již existujícími výsledky projektu QUIP.
- Vytvořit doporučení.

Spojení pohledů z různých stran

Budapešť, 10. - 12. října 2002

Zájemové skupiny **Pátek 11. října 2002**



100

- 09:30 Zahájení
- 09:45 Úvodní řeč na téma *Kvalita podporovaného zaměstnávání*
- 10:45 Přestávka
- 11:00 *Zkušenosti zástupců zájemových skupin* – tři zástupci zájemových skupin a jejich osobní příklady dobrého podporovaného zaměstnávání
- 11:45 *Zkušenosti QUIP* – prezentace projektu QUIP, výsledků a produktů
- 12:15 Úvod do workshopů a organizační záležitosti
- 12:30 Oběd
- 13:30 *“Spojení pohledů různých zájemových skupin na kvalitu“*
– národní workshopy

Sobota 12. října 2002

- 09:30 *Pohledy na kvalitu v současnosti a výhledy do budoucnosti*
– prezentace výsledků národních workshopů
- 10:30 *“Hlasy zájemových skupin – porovnání mezi zeměmi“*
– mezinárodní workshop
- 12:00 Oběd
- 14:00 *“Hlasy zájemových skupin – porovnání mezi zeměmi“, 2. část*
- 15:00 Přestávka
- 15:30 *Pozvedněme naše hlasy* – prezentace výsledků mezinárodních workshopů
- 16:30 *Zkušenosti zvenčí* – Pohled externích hodnotitelů projektu QUIP
- 17:15 Závěrečné zasedání

Kritéria kvality v PZ



Kritéria kvality v PZ

Cílem projektu QUIP

bylo kromě jiného vytvořit podrobný přehled nejdůležitějších kritérií kvality v podporovaném zaměstnávání z pohledu různých zájmových skupin. Vytvořený seznam je jedním z nejdůležitějších výstupů a tvoří základ všech nástrojů prezentovaných v tomto manuálu.

Vzhledem ke všeobecně užívané struktuře jsme kritéria rozdělili do tří skupin:

Cíle PZ

se zaměřují na výsledky podporovaného zaměstnávání, především (kvalitní) práci na běžném pracovním trhu.

Proces PZ

se zabývá tím, jak má probíhat spolupráce pracovního konzultanta s uchazečem o práci a dalšími příslušnými partnery (např. zaměstnavateli).

Struktura PZ

shrnuje kritéria, která se týkají organizačního rámce PZ na různých úrovních (národní, regionální, v agentuře atd.).

Úspěšné podporované zaměstnávání samozřejmě závisí na kombinaci všech tří skupin kritérií, mezi kterými je také množství přesahů a vzájemných závislostí.

Kritéria jsou zpracována ve formě plakátu, aby si je agentury v případě zájmu mohly vyvěsit na zeď. Plakát jim tak může neustále připomínat otázky kvality a/nebo přibližovat nezasvěceným služby organizace. Přední strana s klíčovými slovy poskytuje stručný přehled kritérií kvality. Na zadní straně pak najdete podrobnější verzi, tj. co se skrývá za klíčovými slovy.

Kritéria kvality v PZ



Kritéria kvality v PZ



Manuál obsahuje také prostou textovou verzi plakátu, kterou můžete snadno kopírovat a používat jako informační materiál či podklad pro diskuze.

Seznam neslouží jen jako základ pro již existující nástroje (viz výše), ale má pomoci k objevování nových možností (sebe)hodnocení.

Několik příkladů

- Plakát můžete použít při skupinovém setkání konzultantů (viz kapitola Pracovní konzultanti). Účastníci vyberou téma, které považují za nejdůležitější (např. Struktura PZ - navazování kontaktů) a podrobně o něm diskutují.
- Seznam můžete využít také jako podklad pro rozhovory o PZ a jeho kvalitě s uchazeči (viz kapitola Uchazeči). Můžete upřesnit otevřenou otázku I.3 o spolupráci mezi konzultantem a uchazečem tím, že zmíníte některá témata z oddílu Proces PZ.
- Na setkání “Shrnutí pohledů z různých stran“ (viz kapitola Zájmové skupiny) může plakát pomoci účastníkům najít kritéria kvality, která jsou důležitá pro různé zájmové skupiny. Jedna z možností je například nechat účastníky, aby lepili barevné samolepky ke kritériím, které považují za nejdůležitější (je dobré určit jednu barvu samolepek pro jednu zájmovou skupinu). Podobné metody bývají většinou podnětem pro zajímavou diskuzi o různých pohledech a vnímání PZ.

I. CÍLE PZ

[Kritéria kvality
v PZ]



1. Uchazeč o práci/zaměstnanec najde a udrží si placené zaměstnání na běžném trhu práce

- a. Zaměstnanec má se zaměstnavatelem **platnou pracovní smlouvu**.
- b. Zaměstnanec dostává **odpovídající mzdu**, tj. za stejnou práci obdrží stejnou mzdu i firemní zaměstnanecké výhody jako mají kolegové.
- c. Zaměstnanec má **stabilní zaměstnání**, tj. pracovní smlouvu na dobu neurčitou, případně krátkodobou smlouvu s možností prodloužení na dlouhodobou.

I05

2. Zaměstnanec má práci, která odpovídá jeho přáním, dovednostem a schopnostem,

tj. práce vychází z jeho zájmů, dává mu prostor pro osobní rozvoj a podněcuje ho zdravými nároky.

- a. Na pracovišti je **pozitivní atmosféra**, tj. atmosféra důvěry, zábavy, bezpečí, pracovního uspokojení a pohody.
- b. **Zaměstnavatel je spokojen**, tj. vidí v daném člověku užitečného zaměstnance a má zjevný zájem o jeho rozvoj.
- c. **Zaměstnanec zvládá práci a cítí se jistý**, tj. pracuje samostatně, v případě potřeby požádá o pomoc a bere zodpovědnost sám za sebe.
- d. Zaměstnanec dělá **hodnotnou a smysluplnou práci s jasnými úkoly**, tj. ví, co se po něm požaduje, a dostává pravidelnou zpětnou vazbu od spolupracovníků a nadřízených.

3. Zaměstnanec je ceněný kolega a plnohodnotný člen kolektivu

- a. Na pracovišti funguje **přirozená podpora**, tj. zaměstnanec je podporován svými spolupracovníky a nadřízenými.
- b. Se zaměstnancem se jedná jako s kolegou a je **začleněn do pracovního kolektivu**.
- c. Zaměstnanec má **dobré vztahy se spolupracovníky**.
- d. Zaměstnanec má **možnost zapojit se do mimopracovních aktivit** kolektivu.

[Kritéria kvality
v PZ]**4. Zaměstnanec se může profesně rozvíjet,**

tj. má příležitost pro odborný růst ve stávající firmě a/nebo může rozvinout svou kariéru přechodem do jiné firmy.

5. Člověk má mnoho alternativních možností,

jak rozvinout kvalitu svého (pracovního) života – a to i v případě, že prozatím není schopen/nechce najít práci na běžném pracovním trhu. Během procesu PZ některý uchazeč/zaměstnanec dospěje k rozhodnutí, že zvolí jinou alternativu, než je taková práce. To jistě může být řešením jeho situace, ale není to záměr PZ. Jeho cílem je najít a udržet si práci na běžném pracovním trhu, a agentura PZ by proto neměla být zneužívána jen jako poradenské a diagnostické pracoviště pro ty, kteří se ještě nerozhodli.

106

II. Proces PZ

I. Charakteristiky procesu PZ

- 1. Uchazeč o zaměstnání/zaměstnanec je aktivně zapojen do celého procesu PZ.** Soustavná spolupráce s ním je podstatou úspěchu PZ. Uchazeč/zaměstnanec je zodpovědný za svůj (pracovní) život, proto veškerá rozhodnutí činí on sám, s podporou pracovního konzultanta.
- 2. Rodina, přátelé i odborníci** podporující uchazeče **jsou zapojeni** do všech fází procesu PZ, pokud to uchazeč chce. Znamená to pak, že jsou dobře informováni, jejich názory a podpora jsou vítány.
- PZ klade důraz na **partnerství**. Hlavními partnery agentury PZ jsou uchazeči, kteří potřebují podporu k nalezení a udržení práce, jejich zaměstnavatelé a spolupracovníci. Agentura si partnerů váží a respektuje je, tzn. naslouchá jim, bere je vážně a přijímá je.
- 4. Dobrá informovanost, komunikace a spolupráce všech partnerů** je základem úspěchu PZ. Informace by měly být srozumitelné pro všechny.
- Proces PZ musí být **srozumitelný a důvěryhodný pro všechny partnery**. Všichni partneři vědí ve všech fázích procesu, jaký bude další krok a co se od nich očekává.

6. **Důvěrnost informací** je zaručena během celého procesu PZ. S informacemi o uchazeči i firmě se nakládá jako s důvěrnými. Všechna data, i v počítačích, jsou chráněna před přístupem nepovolaných osob.
7. Agentura PZ se hlásí k **přístupu zaměřenému na člověka**, tj. poskytuje podporu šitou na míru danému uchazeči a zaměstnavateli a **odpovídá rychle a flexibilně na potřeby partnerů**.
8. Agentura zajišťuje **kontinuitu podpory**. Uchazeč i zaměstnavatel je seznámen s odpovědnými osobami. Pokud je to možné a uchazeč si to přeje, zůstává jeho kontaktní osoba (konzultant) stejná v průběhu celého procesu PZ.

[Kritéria kvality
v PZ]

I07

2. Navázání kontaktu a výměna informací

1. **Přijetí** uchazeče i zaměstnavatele **probíhá v příjemné a otevřené atmosféře**.
2. Pracovníci poskytnou uchazeči i zaměstnavateli **potřebné informace** týkající se agentury PZ a otevřeného trhu práce.
3. **Uchazeč má zájem o zapojení do procesu PZ**, tj. chce podporu pro nalezení a udržení práce na běžném pracovním trhu.
4. **Služby PZ** nabídnuté uchazeči **jsou dobře popsány a jasně definovány v dohodě o poskytování služby**. Dohoda obsahuje všechna důležitá hlediska a zodpovědnost každého partnera v procesu PZ.
5. **Proces PZ je tvořen individuálně pro každého uchazeče**. Pokud je to možné, uchazeč by měl mít možnost výběru různých podporujících osob a způsobů podpory.

3. Popis vhodného pracovního místa a plánování

1. Konzultant **shromažďuje podstatné informace** o uchazeči a jeho pracovní situaci – **spolu s uchazečem** i dalšími osobami. Cílem je poznat motivaci, zájmy, postoje, schopnosti a potřebu podpory uchazeče a stanovit realistické cíle jeho budoucí kariéry.

[Kritéria kvality
v PZ]

2. Proces by měl uchazeči nabízet i **příležitosti** prohlédnout si a nezávazně **vyzkoušet různé druhy práce**, případně možnost delší práce na zkoušku (praxe).
3. Popis vhodného pracovního místa i plánování jsou **založeny na zájmech a schopnostech uchazeče**.
4. **S každým uchazečem je vytvořen individuální a flexibilní plán.**

4. Hledání práce

1. Uchazeč je podporován, aby našel **nejlepší možnou práci**, která odpovídá jeho zájmům a schopnostem.
2. **Uchazeč se seznamuje s různými druhy práce** a má možnost navštívit různá pracoviště.
3. Uchazeč dostává potřebnou **podporu při hledání práce a učí se ji sám hledat** (individuální učení, job kluby). Týká se to např. výběru práce, vyplňování žádostí o práci, rozhovorů se zaměstnavateli a vyjednávání podmínek práce.
4. Pracovní konzultant **vyhledává a vyhodnocuje možná pracovní místa** s ohledem na náplň práce, pracovní prostředí, kulturu firmy a potřebnou podporu tak, aby byly naplněny požadavky uchazeče a zaměstnavatele.
5. **Zaměstnavatel je podporován, aby našel vhodného zaměstnance**, který odpovídá jeho požadavkům. Zaměstnavatel je jasně informován, jakou podporu pro přijetí uchazeče s postižením může dostat.

5. Zaučení na pracovišti a další vzdělávání

1. Zaměstnanci je nabídnut praktický **zácvik přímo na pracovišti** zajištěný pracovním konzultantem (asistentem) a/nebo spolupracovníky. Zácvik může zahrnovat dle potřeby i podporovanou praxi.
2. Navíc má zaměstnanec možnost **nácviku a dalšího učení mimo pracoviště**, např. nácvik potřebných pracovních činností, učení sociálním dovednostem či sebeobhajování.

3. **Pravidelně se přezkoumává, co si ještě potřebuje zaměstnanec nacvičit a naučit se** a jaký způsob mu nejvíc vyhovuje.

[Kritéria kvality
v PZ]



6. Podpora a spolupráce na pracovišti

1. **Zaměstnanec, spolupracovníci a zaměstnavatel dostávají přiměřenou a flexibilní podporu na pracovišti.**

- a. Zaměstnanec dostává **osobní podporu**, aby se naučil a správně vykonával pracovní úkoly, aby úspěšně pronikl do firemní kultury a do pracovního týmu.
- b. **Spolupracovníci a zaměstnavatel jsou aktivně zapojeni** do procesu a dostávají potřebnou podporu a informace, aby mohli úspěšně přijmout svého nového kolegu.
- c. Dbá se na **sdílení rizik** partnery. Znamená to, že odpovědnost v případě problémů nebo selhání by měla být podle dohody rozdělena mezi zaměstnavatele, zaměstnance a konzultanta.

109

2. V případě potřeby je vhodné **upravit pracovní náplň a využívat podpůrných pomůcek**.

3. **Pracovní konzultant získává pravidelnou zpětnou vazbu od všech zúčastněných partnerů a sám jim ji dává.** Konzultant je k dispozici v případě potřeby.

4. Zaměstnanec a zaměstnavatel dostávají **potřebné informace a pomoc s administrativou** spojenou se zaměstnáním uchazeče. Jsou to informace související s přizpůsobením práce vzhledem k postižení, právní otázky týkající se zaměstnávání a informace o dalších zdrojích podpory.

5. Konzultant může pomoci jako **zprostředkovatel mezi zaměstnancem, spolupracovníky a zaměstnavatelem**. Reaguje rychle v případě problémů a podporuje všechny zúčastněné strany, aby potíží předcházely, případně je řešily co nejdříve.

6. Konzultant se snaží mít **dobrý vztah se zaměstnavatelem a zaměstnancem** a zůstává s nimi v pravidelném kontaktu.

[Kritéria kvality
v PZ]

II0

7. **Podpora** je poskytována **pouze po nezbytně nutnou dobu**. Konzultant/asistent se postupně vytrácí.
- Snižování podpory je systematicky plánováno.**
 - Zaměstnanec a spolupracovníci aktivně vytvářejí přirozenou podporu** ve firmě. Pokud je to možné, je stanoven časový limit podpory od agentury PZ.
 - Na druhé straně zaměstnanec a zaměstnavatel mohou kontaktovat agenturu PZ kdykoli je to potřeba a **opětovná podpora je možná** po další potřebnou dobu.
8. Agentura PZ vytvoří pro zaměstnance a zaměstnavatele **system následné podpory**. Konzultant udržuje kontakt se zaměstnancem po delší časové období. Potřebná míra následné podpory je stanovena spolu s těmito partnery.
9. **PZ podporuje rozvoj kariéry zaměstnance**. Pokud zaměstnanec chce nebo potřebuje, agentura PZ ho podpoří v postupu na lepší pozici ve firmě nebo ke změně zaměstnání.
- Konzultant s partnery pravidelně **aktualizují přehled možných rizik** souvisejících se všemi známými a předpokládanými změnami v současné práci zaměstnance.
 - Zaměstnanec s konzultantem **aktualizují popis vhodného pracovního místa** i představu ideální práce.
 - Zaměstnanec s konzultantem **pravidelně sledují změny v představách a přáních** zaměstnance.

III. Struktura PZ

I. Charakteristiky a kvalifikace pracovního konzultanta

- Konzultant má **odborné znalosti**, tj. má vzdělání v základech PZ, potřebné praktické, ekonomické i právní znalosti a znalost pozice PZ v celém systému služeb.
- Konzultant má **zkušenosti v oboru**, tj. pracovní zkušenost a/nebo zkušenost z neplacených, např. dobrovolnických aktivit.

3. Konzultant v sobě spojuje **klíčové vlastnosti a dovednosti**, např. dovednosti komunikace a spolupráce, trpělivost, laskavost, flexibilita, tvořivost, pracovní kázeň, vcítění, ochota pomáhat, svědomitost, schopnost řešit problémy, důvěryhodnost, schopnost sebereflexe a sebedůvěra.

[Kritéria kvality
v PZ]



2. Organizační struktura agentury PZ

1. Agentura PZ má **formulován hlavní cíl** zaměřený na začlenění všech lidí s postižením.

2. **Organizační struktura** agentury PZ je **jasná a efektivní**, což umožňuje bezproblémový a účelný provoz.

- a. Agentura má vypracovány **pracovní standardy**, jasné směrnice, definované postupy a metody práce i oficiální pracovní náplně pracovníků.
- b. V rámci organizace jsou **jasně definovány kompetence a odpovědnost**.
- c. **Administrativní práce** v organizaci je **efektivní**, tj. systém dokumentace a správa jsou užitečné a praktické.

III

3. Agentura PZ poskytuje **konzultantům dobré pracovní podmínky**, tj. odpovídající plat, stabilní pracovní smlouvu, pracovní autonomii v odborném i finančním smyslu a odpovídající vybavení (např. počítače, auto). Tyto dobré pracovní podmínky jsou předpokladem nízké fluktuace zaměstnanců.

4. V agentuře PZ funguje **efektivní vnitřní komunikace** a výměna informací, které umožňují týmovou práci, tj. zaměstnanci spolu běžně komunikují, předávají si informace, mají možnost v rámci organizace spolu pravidelně odborně konzultovat a sdílet pracovní zkušenosti.

5. Agentura PZ zajišťuje **pracovním konzultantům** možnost profesního rozvoje a vzdělávání, tj. konzultanti mají příležitost pro odborný růst, příležitost účastnit se systematického a plánovaného odborného vzdělávání a supervize.

6. Agentura PZ má **jasně stanovenou svou cílovou skupinu**. Je důležité, aby PZ bylo k dispozici lidem, kteří pro získání a udržení práce na běžném pracovním trhu potřebují rozsáhlou intenzivní podporu.

7. Služba PZ je **pro uchazeče dobře přístupná**, tj. nebrání mu **žádné bariéry** ve fyzickém ani psychologickém smyslu.

[Kritéria kvality
v PZ]

II2

8. Agentura **pravidelně monitoruje kvalitu** a efektivitu své odborné práce a **v případě potřeby ji zvyšuje**.

- a. Agentura **pravidelně získává zpětnou vazbu** od všech stran zainteresovaných v PZ a posuzuje jejich spokojenost.
- b. Agentura **pravidelně strategicky hodnotí svou práci**.
- c. Agentura má vypracovanou **proceduru stížností**.
- d. Zlepšování kvality také znamená, že agentura se snaží o **rozšiřování služeb**, včetně rozšiřování služby PZ pro nové cílové skupiny.

9. Pokud je agentura PZ dceřinou organizací, pak existuje taková **efektivní spolupráce s mateřskou organizací**, aby bylo možné udržet a prosazovat principy a praxi PZ.

3. Navazování kontaktů a spolupráce

1. Agentura PZ a zvláště pracovní konzultanti **aktivně budují vztahy se zaměstnavateli**, tj. objevují nové zaměstnavatele, zapojují je do programu a udržují s nimi kontakt. Mezi zaměstnavateli jsou i známé a významné firmy.

2. Agentura PZ a zvláště pracovní konzultanti **vytvářejí kontakty s jinými agenturami PZ a dalšími službami**, tj. spolupracují na organizační úrovni, účastní se společných akcí, ale také společně podporují jednotlivého uchazeče.

3. Agentura PZ se zabývá **vztahy a komunikací s veřejností (PR)**, tj. působí osvětu v oblasti integrace lidí s postižením, bojuje proti předsudkům, ale dává i vlastní příklad dobré praxe. Agentura PZ proto také pracuje na prosazování své dobré pověsti ve společnosti a mezi zaměstnavateli.

4. Agentura PZ **spolupracuje s veřejnou správou a financujícími organizacemi**. Agentura tak např. může ovlivnit vytváření politického a právního rámce PZ.

5. Agentura PZ se snaží navazovat **kontakty na místní, regionální, národní i mezinárodní úrovni**, tj. aktivně buduje vztahy s důležitými organizacemi, např. se svépomocnými a rodičovskými organizacemi nebo s národními organizacemi pro PZ.

4. Národní a regionální rámec PZ

1. V zemi existuje **dostatečný právní rámec pro PZ** a probíhá **integrace** lidí s postižením do společnosti, tj. v platnosti jsou předpisy a zákony pro financování služeb PZ, existuje systém školení konzultantů a komunitní služby pro integraci lidí s postižením jsou chápány jako priorita.

2. **Financování PZ je dlouhodobé a stabilní.**

3. **Odborníci** na regionální i národní úrovni **uznávají principy i praxi PZ.**

4. Služba PZ je **pro uživatele snadno dostupná**, tj. PZ je součástí balíku nástrojů politiky zaměstnanosti, uchazeč se o službě dozví na příslušných úřadech, může se stát uživatelem služby bez dlouhé čekací doby apod.

5. Existuje **systém vzdělávání v oblasti PZ** na národní úrovni.

[Kritéria kvality
v PZ]



Partneři

Rakousko

Michael Stadler-Vida
Charlotte Strümpel
Yvonne Giedenbacher
**European Centre for Social Welfare
Policy and Research**
Berggasse 17
A-1090 Wien
Tel: 0043 1 31 945 0526
Fax: 0043 1 31 945 0559
Email: stadler@euro.centre.org
Web: www.euro.centre.org

Walter Lackner
Lebenshilfe Ennstal
Schulgasse 6 | 6
A-8970 Schladming
Tel: 0043 368 723 487
Fax: 0043 368 723 4 874
Email: office@lebenshilfe-ennstal.at
Web: www.lebenshilfe-ennstal.at

Karoline Binder
Arbeitsassistentz Liezen
Admonter Straße 13
A-8940 Liezen
Tel: 0043 361 226 126
Fax: 0043 361 226 1264
Email: aass.lebenshilfe@aon.at

Česká republika

Pavla Baxová
Iva Fryšová
Rytmus
Bruselská 16
120 00 Praha 2
Tel./fax: 00420 224251610
nebo 00420 224255819
Email: rytmus@rytmus.org
Web: www.rytmus.org

Milan Polívka
**Výzkumný ústav práce
a sociálních věcí**
Palackého náměstí 4
128 00 Praha 2
Tel.: 00420 224972113
Fax: 00420 224972873
Email: milan.polivka@vupsv.cz

Maďarsko

Ilona Jakab Baján
Salva Vita Foundation
Népszínház u. 17
H-1081 Budapest
Tel/Fax: 0036 1 210 8991
nebo 0036 1 210 0927
Email: mczoboly@mail.datanet.hu

Miklós Csiszar
Kálmán Szabo
**Hungarian Quality Development
Centre for Industry and Trade
(FTPI)**
Munkacsy M. u. 16
H-1063 Budapest
Tel: 0036 1 332 0362
Fax: 0036 1 331 7549
Email: csiszar@mail.neti.hu

Norsko

Yngve Moxness
Arbeid med Bistand Romerike
Industriveien 14
NO-2020 Skedsmokorset
Tel: 0047 6483 6631
Fax: 0047 6483 6639
Email: yngve.moxness@norasonde.no

Grete Wangen
Akershus University College,
Faculty of Social Education
P.O.Box 372
NO-1301 Sandvika
Tel: 004767117436
Fax: 004767117401
Email: grete.wangen@hiak.no
Web: www.hiak.no

Oystein Spjelkavik
Work Research Institute
P.b. 6954 St. Olavs plass
NO-0130 Oslo
Tel: 004723369200
Fax: 004722568918
Email: oeystein.spjelkavik@afi-wri.not
Web: www.afi.no

Velká Británie

Brian Gregory
Into Employment
(Essex County Council)
16a High Street
Billericay, Essex
CM129BQ, UK
Tel: 00441277632394
Fax: 00441277632394
Email: briangregory@essexcc.gov.uk
Web: www.intoemployment.co.uk

Tony Phillips
Mark Brooks
Tony Williamson
Realife Partnership
3, The Courtyard, Windhill
Bishop's Stortford, Herts
CM232ND, UK
Tel: 00441279504735
Fax: 00441279757658
Email: realife@enterprise.net

Španělsko

Gloria Canals Sans
Montse Domenech
Francesc Pareja
Projecte Aura
Rda. General Mitre, 174
E-08006 Barcelona
Tel: 003493417667
Fax: 0034934184317
Email: aurabarcelona@infonegocio.com

Fernando Bellver
AESE
Consell Insular de Mallorca
C/General Riera, 67
E-07010 Palma de Mallorca
Tel: 0034971763325
Fax: 0034971760475
Email: fbellver@conselldemallorca.net

Salvador Martínez
Aspandem
Tel: 0034952787650
Email: aspandem@jet.es

Externí hodnotitel

Stefan Doose
Lindenstr. 5
D-23558 Lübeck
Tel: 00494518804777
Fax: 00494518804744
Email: stefan.doose@t-online.de

Tento hodnotící manuál je určen agenturám pro podporované zaměstnávání (PZ), které chtějí hodnotit svou práci. Je výsledkem dvouletého mezinárodního projektu, jehož hlavním cílem bylo definovat základní kritéria kvality PZ z pohledu různých zájmových skupin, které jsou do procesu PZ zapojeny. Manuál poskytuje nástroje pro sledování a zvyšování kvality. Najdete zde řadu různých hodnotících metod (včetně poznámek jak je používat), které by měly umožnit průběžné hodnocení agentur PZ. Přitom se snaží zapojit hlavní skupiny zúčastněné v procesu PZ a umožnit jim, aby popsali kvalitní službu ze svého pohledu. Další informace o projektu QUIP najdete na internetových stránkách .



Příloha č. 7:

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE