

Univerzita Hradec Králové

Ústav sociální práce

**Konkurence mezi organizacemi sociální práce
a její dopady na práci s klienty**

Diplomová práce

Autor: Bc. Richard Tauer

Studijní program: N 6731 Sociální politika a sociální práce

Studijní obor: Sociální práce

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Radka Janebová, Ph.D.

Hradec Králové

2017

Univerzita Hradec Králové
Ústav sociální práce

Zadání diplomové práce

Autor: **Bc. Richard Tauer**

Studijní program: N 6731 Sociální politika a sociální práce

Studijní obor: Sociální práce

Název závěrečné práce: **Konkurence mezi organizacemi sociální práce a její dopady na práci s klienty**

Název závěrečné práce: Competition Among Organizations of Social Work And Its
AJ: Impacts On Work With Clients

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Zjistit, zda a jakým způsobem pociťují konkurenci mezi organizacemi sociální práce manažeři organizací sociální práce, její možné dopady na klienty a návrhy ke změně.

Metody zpracování: Komparativní metoda, kombinovaná výzkumná strategie – dotazování technikou rozhovoru, analýza dostupných dat.

Základní literatura: JANEBOVÁ, R., KAPPL, M., SMUTEK, M. (eds.) Sociální práce mezi pomocí a kontrolou. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. KAPPL, M., SMUTEK, M., TRUHLÁŘOVÁ, Z. (eds.) Etika sociální práce. Hradec Králové: Gaudeamus, 2010. MUSIL, L. Tři pohledy na budoucnost sociální práce. Hradec Králové: Gaudeamus, 2010.

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

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Radka Janebová, Ph.D.

Oponent: Mgr. Jan Vrbický

Datum zadání závěrečné práce: 3. 2. 2012

Datum odevzdání závěrečné práce: 21. 3. 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a uvedl jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 19. února 2017

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Mgr. et Mgr. Radce Janebové, Ph.D. za čas, který mi při zpracování předkládané práce věnovala, za kvalifikované rady, připomínky, příkladnou komunikaci, ale především za trpělivost a podporu, kterou jsem v tomto případě opravdu potřeboval.

Abstrakt

TAUER, Richard. *Konkurence mezi organizacemi sociální práce a její dopady na práci s klienty*. Hradec Králové, 2016. xx s. Diplomová práce. Univerzita Hradec Králové, Ústav sociální práce. Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Radka Janebová, Ph.D.

V předložené práci se zabývám Konkurencí mezi organizacemi sociální práce a její dopady na práci s klienty. Jejím cílem je zjistit, zda a jakým způsobem pocítují konkurenci mezi organizacemi sociální práce manažeři organizací sociální práce, její možné dopady na klienty a návrhy ke změně. V teoretické části předmětné práce jsou vysvětleny základní pojmy, související s oblastí konkurence. Jsou zde definovány jednotlivé formy konkurence, její důvody i související negativní jevy. Opomenuty nebyly ani následně zjištěné skutečnosti, které byly rozkryty v průběhu výzkumu. Jejich vysvětlení považuji za nezbytné z důvodu návaznosti části teoretické na část metodickou. V empirické části práce jsem využil kvalitativní výzkumné metody. Konkrétně jsem realizoval několik individuálních polostrukturovaných kvalitativních interview s následnou komparací a interpretací. Výsledek by mohl být přínosný při koordinaci zúčastněných orgánů, institucí i organizací s cílem zefektivnit spolupráci při řešení tohoto tabuizovaného tématu.

Klíčová slova: příčiny konkurence, projevy konkurence, kvalita služeb, kvantita služeb, opatření

Abstract

TAUER, Richard. *The competition between organizations of social work and its impacts on work with clients*. Hradec Kralove, 2016. xx pages. Thesis University of Hradec Kralove, Institute of Social Work. Supervisor: Mgr. et Mgr. Radka Janebová, Ph.D.

In the presented study I deal with the competition between organizations of social work and its impacts on work with clients. The objective of the study is to find out if and how do the managers of social work organizations experience the competition between organizations of social work, its possible impacts on clients and change proposals. There are basic concepts explained in the theoretical part of the study, associated with the domain of competition. Herein are defined particular forms of competition, its reasons and related negative phenomenon. Subsequently discovered facts, that were uncovered in the course of research, were also not omitted. I consider their explanation necessary because methodical part follows the theoretical part. I have used the qualitative research methods in the empiric part of study. Namely I have carried out several individual semi-structured qualitative interviews with subsequent comparison and interpretation. The result could be beneficial during coordination of participating authorities, institutions and organizations to streamline collaboration in addressing this tabooed topic.

Key words: causes of competition, symptoms of competition, quality of the service, quantity of the services, measures

OBSAH

Úvod	09
1 Teoretická část	13
1.1 Konkurence	13
1.2 Příčiny konkurence	15
1.3 Projevy konkurence	15
1.3.1 Pozitivní projevy	15
1.3.2 Negativní projevy	16
1.4 Kvalita služeb	18
1.5 Kvantita služeb	19
1.6 Opatření	20
1.7 Shrnutí teoretické části	20
2 Metodická část	22
2.1 Hlavní cíl výzkumu a výzkumné dílčí cíle	22
2.2 Zvolená výzkumná strategie a její zdůvodnění	22
2.3 Transformace dílčích cílů do zkoumatelné podoby	25
2.4 Zdůvodnění volby výzkumného souboru a charakteristika tohoto souboru	26
2.5 Popis organizace a průběhu výzkumu	27
2.6 Reflexe etických rizik výzkumu a rizik zvolené výzkumné strategie z hlediska validity výzkumu	28
3 Interpretace údajů	30
DC1. Zjistit, zda a jakým způsobem pocítují konkurenci mezi organizacemi sociální práce manažeři organizací sociální práce	30
DC1.1 Popsat příčiny vzniku konkurence	30
Shrnutí k DC 1.1	36

DC1.2 Popsat, o jaké projevy konkurence se jedná	37
Shrnutí k DC1.2	42
Dílčí shrnutí k DC1	44
DC2. Popsat, jaké dopady hrozí z důvodu konkurence na práci s klienty	44
DC2.1 z hlediska kvality služeb	44
Shrnutí k DC 2.1	48
DC2.2 z hlediska kvantity služeb	49
Shrnutí k DC 2.2	53
Dílčí shrnutí k DC2	54
DC3. Zjistit, jaké navrhuji manažeři organizací opatření ke změně, aby důsledky konkurence nedopadaly na klienty	55
Dílčí shrnutí k DC3	61
4 Shrnutí výzkumné části	63
5 Závěr a diskuze	64
Seznam literatury	67
Seznam příloh	69
Přílohy	

ÚVOD

Rád bych v samotném počátku předkládané práce uvedl několik významných skutečností, se kterými jsem se v průběhu zpracování setkával. Rád bych také uvedl jaká úskalí v sobě téma „Konkurence mezi organizacemi sociální práce a její dopady na práci s klienty“ skrývá. Jaká překvapení mi byla v průběhu výzkumu uštědřena a dále jaká rozuzlení výzkum pro čtenáře přináší. *„V zájmu genderově korektního jazyka v textu libovolně střídám ženský a mužský rod s předpokladem, že zastupují oba gendery.“* (Valová, Janebová, 2015)

Téma „Konkurence mezi organizacemi sociální práce a její dopady na práci s klienty“ má pro zpracovatele zásadní výhodu. Jedná se o téma, o kterém se příliš nepíše. O její existenci se sice na univerzitní půdě i na rozličných odborných konferencích vedou diskuse, nicméně jako by toto téma nebylo k širšímu zpracování vhodné, nebo žádoucí. Dokonce některé aspekty jako například způsoby konkurenčního boje jsou tabuizovány, jako by neexistovaly. Důvodem mlčení ze strany sociálních pracovníků o tématu může být strach z hněvu zadavatele, nebo dokonce ztráty zaměstnání, zesměšnění, atd. Z tohoto důvodu neexistuje téměř žádná literatura, která se tématem v kontextu sociální práce zabývá. Jsou zde některé údaje z konferencí, které uvedu níže, a jsou zde také lidé, pro které není kritická sociální práce okrajovým tématem, ale tématem současným a aktuálním. Problém zajistit pro tyto účely kvalifikovanou a účelnou literaturu je zde patrný, nicméně existuje řešení v podobě souběžných oblastí, které tabuizovány nejsou, naopak konkurence je zde žádoucí. Jedná se o ekonomii a management. Jak bylo postupně zjištěno studiem literatury, obory ještě bližšími sociální práci z pohledu konkurence je zdravotnictví a školství.

Hlavním cílem, který jsem si vymezil, bylo definovat **konkurenci mezi organizacemi sociální práce a její dopady na práci s klienty**. Abych dosáhl komplexních odpovědí na tak rozsáhlou výzkumnou otázku, došlo k určení třech dílčích cílů. V prvním případě se jednalo se o to **zjistit, zda a jakým způsobem pocítují konkurenci mezi organizacemi sociální práce manažeři organizací**

sociální práce. S podotázkami ve kterých je zapotřebí **popsat příčiny vzniku konkurence** a dále popsat, o jaké **projevy konkurence** se jedná.

Ve druhém případě **popsat, jaké dopady hrozí z důvodu konkurence na práci s klienty** a to za pomoci podotázek **z hlediska kvality služeb** a dále **z hlediska kvantity služeb.**

V poslední řadě bylo třeba rozkrýt, **jaké navrhuji manažeři organizací opatření ke změně, aby důsledky konkurence nedopadaly na klienty.**

Také bych úvodem rád pro čtenáře zmínil několik klíčových informací k celé struktuře práce a to z pohledu výzkumu. Celý postup zpracování práce jsem neměl plně pod kontrolou, ale vyvíjel se postupně v průběhu zpracování. Začal výběrem tématu. Respektive, po pravdě řečeno, začal již výběrem vedoucí diplomové práce. S Mgr. et Mgr. Radkou Janebovou, Ph.D., se mi již při zpracování bakalářské práce spolupracovalo příkladně, což neposuzuji pouze jako student, ale také jako člověk působící v pracovním procesu již 23 let, z toho osm let na postu středního manažera. Paní doktorka je jako vedoucí závěrečných prací výborná.

V druhé fázi jsem volil téma, které již bylo vypsáno, ale zároveň mi bylo něčím blízké, ale také abych byl schopen poctivé realizace výzkumu. Mé rozhodnutí jednoznačně padlo na téma „Konkurence mezi organizacemi sociální práce a její dopady na práci s klienty.“ Jedná se o téma kritické sociální práce, jehož rozuzlení zajímalo i mne, navíc jsem již v době výběru měl rozmyšleno, jak by měl výzkum na podobné téma vypadat. Dalším krokem bylo rozdělení hlavního cíle práce na cíle dílčí s jednotlivými podotázkami, pak vypracování transformační tabulky a dále jednotlivých tazatelských otázek. V další fázi jsem vytvořil dotazník, který mi byl k ruce v období realizace výzkumu.

Jako výzkumnou strategii jsem zvolil kvalitativní výzkum, který jsem preferoval před výzkumem kvantitativním. Důvodem bylo zkoumat problém do hloubky. Vzhledem k nižšímu počtu informantek i informantů zde sice hrozí nízká reliabilita, ale zároveň vysoká validita. Pro účely uvedené práce je tato forma výzkumu podle mého názoru vhodná, neboť k dané problematice se bude při rozhovorech vyjadřovat odborná veřejnost ve všech případech ve vedení organizací, případně projektů. Zajímavé bude také porovnání náhledu informantek a informantů ve věci následné spolupráce, případně při návrhu řešení.

Následně jsem přistoupil k realizaci rozhovorů. Problémy a úskalí, které jsem musel překonávat, jsou popsány níže. Rozhovory jsem rovnou zapisoval to notebooku.

Následovalo kódování, třídění podle informantů, kopírování textu do kostry práce, jejímž srdcem byla právě transformační tabulka. Poté jsem přistoupil k sepsání metodické části, zadání klíčových slov do části teoretické. Souběžně pak probíhala interpretace údajů i psaní teorie.

Struktura tedy vychází z hlavního cíle, dílčích cílů, tazatelských otázek, klíčových slov a transformační tabulky, což je jádro celé práce a současně z teoretické části a interpretační části, které ovšem předcházelo sepsání části metodické. Jak jsem již uvedl, vývoj práce jsem sice neměl stoprocentně pod kontrolou, ale z vědeckého pohledu si myslím, že právě spontánní vývoj lze požadovat za velice přínosný.

Při mé první návštěvě v komunitní knihovně v Ďáblicích, kde je podle mého názoru velice schopná paní knihovnice, bylo zahájeno spolu s ní teoretické výzkumné bádání v podobě vyhledávání knih v českém jazyce, na základě klíčových slov, jako například konkurence v sociální práci, konkurence v pomáhajících profesích, atd. Toto vyhledávání nebylo absolutně úspěšné, nezbyvá, než využít povinné školní literatury na téma sociální práce v kombinaci s literaturou ekonomickou a manažerskou. Nicméně paní knihovnice se nespokojila s neúspěchem a nabídla pomoc na mezinárodní úrovni. Obvolá některé kolegyně v Německu, Polsku a také na Ukrajině a dá mi po týdnu na vědomí, jaká zahraniční literatura bude k tématu co možná nejvhodnější. Zároveň mi paní knihovnice nabídla pomoc s překladem, neboť je v mnoha jazycích zbláhá. Po týdnu mne však čekala zpráva nemilá, nicméně částečně očekávaná. Toto téma není knižní podobě zpracováno ani v zahraničí. Nezbyvá než vyhledat literaturu ekonomickou a manažerskou. Vysvětlit veškeré pojmy spojené s konkurencí v sociálních službách. Vysvětlit v obecné rovině co je vlastně konkurence, jaké jsou její příčiny, jaké jsou její projevy, co je v obecné rovině kvalita služeb, co je v obecné rovině kvantita služeb a jaká opatření lze realizovat k minimalizaci dopadů konkurence právě v situaci, kdy se nejedná pouze o obchod, ale o vzájemnou pomoc, tedy jeden z projevů lidskosti, jedné z lidských potřeb, kterou solidarita bezesporu je. Tyto pojmy pak citlivě transformovat pro účely sociální práce a dále předložit čtenářům s očekáváním, že spojení ekonomie

a humanity bude vedle sebe dávat smysl. Z tohoto důvodu tedy budu čerpat z literatury ekonomické, ve spojení s literaturou týkající se sociální práce.

Další úskalí, které tato práce zpracovateli přináší je samotný výzkum, který právě proto jak již uvádím je kritickou sociální prací, může sice znít pro informanty zajímavě, nicméně pokud přistoupíme na konkrétní otázky, může se jednat o téma pro někoho nepříjemné. Tento fakt se mi naprosto nečekaně potvrdil hned v první fázi výzkumu. V teoretické části budu o této věci podrobněji čtenáře informovat. Naivně jsem si představoval, že výzkum půjde hladce a že se potvrdí domněnky spojené s teoretickými znalostmi získanými v průběhu studia. To se nejen nepotvrdilo, ale celý výzkum se tím komplikoval. Dokonce v jedné fázi jsem myslel, že právě na výzkumu bude zpracování tohoto tématu ukončeno a že nakonec budu žádat o jeho změnu na oblast, kde jsem si, jak se lidově říká „jistější v kramflecích“. Toto téma je totiž pro mne vzhledem dosavadním pracovním zaražením opravdu téma, kterým jsem nedotčen. Což je jistou nevýhodou, nicméně studentky a studenti studia prezenčního také nedisponují profesionální znalostí a dlouholetou zkušeností a přesto jsou schopny mnohá témata kvalifikovaně zpracovat. Tuto původně domnělá nevýhoda, skutečně nevýhodou nebyla. Díky absolutní nestrannosti a čistému zájmu o toto téma se mi podařilo výzkumný vzorek zajistit formou sněhové koule, což v některých otázkách přineslo nečekaná rozuzlení.

Předkládám tedy čtenářům s jistou obavou práci, pro kterou vlastně neexistuje požadovaná literatura a dokonce zde neexistuje žádný zaručený výzkumný vzorek. Z tohoto důvodu mám vnitřně pocit, že se jedná o práci v některých ohledech průkopnickou. Rád bych, aby posloužila odborné veřejnosti jako určité vodítko ve vodách neprobádaných a to nejen v náhledu do názorů kolegů z řad odborné veřejnosti, kteří se neobávali stát se výzkumným vzorkem, ale také aby díky velmi širokému názorovému spektru, které je zde obsaženo, bylo někdy v budoucnu z řad kolegů studentů přistoupeno ke znovuotevření tématu. Z důvodu již uvedených je práce po obsahové stránce obecná. Pokud by hlubší zpracování některé části v budoucnu napomohlo ke snížení negativních dopadů konkurence v sociálních službách tomu, aby nebyly existenčně ohroženy některé organizace a zároveň klient mohl čerpat kvalitní a kompletní profesionálně předloženou službu, byl bych takovým počinem poctěn.

1 Teoretická část

Teoretická část práce se blíže věnuje studiu materiálů, zejména knih, odborných časopisů, sborníků z konferencí, ale i internetových zdrojů. Jak jsem uvedl výše, jedná se o téma, kterému se příliš autorů nevěnuje a pokud ano, tak ne přímo v kontextu sociální práce. Budu se zde zabývat vysvětlením základních pojmů, klíčových slov, ale i faktů, které byly rozkryty v průběhu realizace výzkumných rozhovorů. Podle mého názoru k nejvýznamnějším zdrojům z pohledu sociální práce patří časopis Sociální práce, některé sborníky z mezinárodních konferencí, ale také materiály, vztahující se k zdravotnictví a ekonomice. Podobným odvětvím je také školství.

Konkrétně došlo k popisu významu klíčových slov a pojmů, jako jsou konkurence, příčiny konkurence, projevy konkurence, kvalita služeb, kvantita služeb, opatření a samozřejmě je zde zdůvodněna provázanost klíčových slov k tazatelským otázkám i samotnému výzkumu.

1.1 Konkurence

Konkurence je soutěžení, tj. souběžné úsilí ekonomických subjektů o dosažení téhož cíle v situaci, kdy ne všichni mohou tohoto cíle dosáhnout. [Pešková, Rotport 2004, s. 37] Je základem tržního mechanismu, který nepřímo a nevědomě koordinuje celou ekonomiku tím, že řeší základní ekonomické problémy. To v praxi znamená jak a pro koho se má vyrábět.

V podmínkách sociální práce jaká služba, jakým způsobem a pro koho se má poskytovat. Konkurence působí na ekonomiku převážně kladně, neboť nutí podnikatele snižovat náklady, přicházet s novými výrobky, urychlovat technický rozvoj, apod. Pro účely sociální práce je mechanismus podobný. Jak výzkum prokáže, i zde konkurence nutí poskytovatele sociálních služeb snižovat náklady, urychlovat nabídku nových sociálních služeb, které reagují operativně na trh a zároveň na aktuální potřeby klientů. V rámci trhu můžeme konkurenci rozlišit na konkurenci dokonalou, kdy všichni účastníci mají stejné postavení na trhu

a nemohou tedy svým jednáním jednostranně ovlivnit cenu. Dále pak na konkurenci nedokonalou, kdy existuje jeden nebo více účastníků trhu, kteří mají výlučně monopolní postavení a mohou svým jednáním ovlivnit cenu ve svůj prospěch. [Peštová, Rotport 2004, s. 37]

V sociálních službách se s tímto tvrzením setkáváme na každém kroku. Existuje zde celá řada neziskových organizací na podobné úrovni, poskytující službu klientovi v co možná nejvyšší kvalitě za co možná nejnižší náklady. Dokonce se často setkáváme s podhodnocováním pracovníků a pracovníc v neziskovém sektoru, ale i v sociální práci vůbec. Tento stav si nedokážu vysvětlit. Je možné, že má přímou souvislost právě s konkurencí mezi službami sociální práce a nabídkou jednotlivých služeb. Dále existuje také celá řada velice silných organizací, které vyhrávají velice často, výběrová řízení na poskytování jednotlivých služeb viz výzkumná část této práce, kde jedna z informantek uvádí, že jiná organizace vyhrává výběrová řízení, protože má „značku“. Přitom nezáleží, v jaké kvalitě bude služba nakonec uskutečněna, v tuto chvíli je důležité, že zadavatel nabude dojmu, že právě organizace velké značky je zárukou nejen kvalitní služby, ale i kvalitní komunikace se zadavatelem, kterým často bývá právě veřejná zpráva v mnoha případech zastoupena základním územním samosprávním celkem, tedy obcí.

Konkurence na trhu existuje ve třech rovinách a to uvnitř nabídky, uvnitř poptávky, mezi nabídkou a poptávkou navzájem. Konkurence je atributem (neoddělitelnou vlastností) trh, což znamená, že nemůže existovat trh bez konkurence. [Peštová, Rotport 2004, s. 37] Toto ekonomické tvrzení je v rozporu se samotnou podstatou sociální práce a to vzájemné solidarity, pomoci mezi lidmi z důvodu lidskosti. V případě že se člověk rozhodne pomoci jinému člověku, zde z principu není vůbec třeba, aby v době realizace pomoci přistoupil k potřebnému další člověk a svojí následnou pomocí byl lepší, ekonomičtější, efektivnější, atd. Je zde důležitý princip solidarity, ochoty pomoci. I přesto je však třeba připustit, že ve světě tržní ekonomiky, kdy je v rámci fungování organizací třeba zajistit jejich provoz a náklady je zkrátka konkurence přirozenou součástí trhu služeb.

Jeden z informantů ve výzkumu uvádí příklad, kdy má sociální pracovníce nejdříve vyrobit hodnotu a pak se teprve rozhodovat, kterému z potřebných z odložené části příjmu poskytne službu, o jakou službu se bude jednat a v jakém

rozsahu bude realizována. Tento informant dále uvádí, že z cizího se snadno rozdává. Tím se dostáváme k jádru ekonomiky a také konkurence. Nutno však podotknout, že podle Musila větší část výzkumného vzorku se opravdu přiklání k realizaci profesionálního pojetí sociální práce [Musil in Matoušek, 2013, s. 140].

1.2 Příčiny konkurence

Při poskytování sociálních služeb by se dalo podlehnout zdání, že konkurence je v podstatě zbytečná. Stát přece podmiňuje poskytování těchto služeb jejich efektivitou a hospodárností. Podíváme-li se však na tuto problematiku pozorněji, zjistíme, že tomu tak není. Je jisté, že pokud danou veřejnou službu poskytuje jeden subjekt, náklady státu jdou pouze na tento jeden subjekt. Tento subjekt se plně specializuje na jím poskytovanou sociální práci. Z krátkodobého hlediska je tedy vše v pořádku. Pokud však není jiný subjekt, který by poskytoval stejné služby, není vyvíjen tlak na zvyšování efektivnosti a hospodárnosti jeho činnosti. **Vstupem dalšího subjektu je otevírán prostor pro konkurenční boj**, který s sebou nese mimo jiné inovativní prostředí, snahu o co nejvyšší zvyšování kvality poskytovaných služeb. V konkurenčním prostředí nejen v rámci soukromého sektoru, ale i v rámci sektoru veřejného hrozí ztráta klientů, existuje i riziko omezení činnosti, ztráty zdrojů financování. Všechny tyto faktory ohrožují samotnou existenci subjektu poskytujícího veřejné služby a je výrazným motivujícím prvkem. V dlouhodobém horizontu se vliv konkurenčního prostředí jeví jako efektivnější, inovativnější a původně vyšší náklady na činnost více než jednoho subjektu, poskytující stejné nebo podobné veřejné služby, se vrátí v podobě kvalitnějšího a občanovi přívětivějšího poskytování veřejných služeb [Lešingerová, 2005, s. 46].

1.3 Projevy konkurence

1.3.1 Pozitivní projevy

Konkurence všeobecně je považována za hnací ústrojí tržní ekonomiky. Jejím důsledkem je **růst ekonomického výkonu, zavádění inovací do činností**

jednotlivých ekonomických subjektů. V neposlední řadě se vliv konkurenčního prostředí projevuje také na **zvyšující se úrovni kvality poskytovaných veřejných služeb** a na jejich efektivnosti. Z dlouhodobého hlediska platí, že kde není konkurence, není dosaženo požadované úrovně kvality. V sociálních službách má konkurenční prostředí a jím vyprovokovaná snaha o co největší konkurenceschopnost jednotlivých subjektů jednoznačně kladný dopad, pokud se tedy nejedná o nekalou konkurenci. Aby organizace mohla uspět v konkurenčním boji s ostatními organizacemi sociální práce stejného nebo podobného zaměření, je nucena udržovat co nejvyšší úroveň poskytovaných služeb. Toho je možné dosáhnout [Hyánek, 2007, s. 26].

- kvalitou personálního kolektivu (například zastoupením sociálních pracovníků s akademickým titulem významných univerzit, autorů různých publikací, případně, realizačních týmů mezinárodních konferencí),
- kvalitou materiálního vybavení příslušné organizace (vybavení ubytovacích zařízení, zdravotní materiál, výstroj a výzbroj terénních pracovníků, atd.)
- kvalitou průběžného vzdělávání sociálních pracovníků (profesní kurzy, účast na mezinárodních oborových konferencích, atd.).

V pozitivním slova smyslu můžeme hovořit o zkvalitnění služeb, šíři nabídky a vůbec to, že organizace nestagnují a rozvíjí se nejen uvnitř, ale i navenek. Uvnitř můžeme hovořit o kultuře organizace, zvyšování vzdělanosti sociálních pracovníků a pracovníků, realizace operativních porad, atd. Navenek můžeme hovořit o zlepšení marketingu, zvýšení nabídky, zkvalitnění služeb [Lešingerová, 2005, s. 46].

1.3.2 Negativní projevy

Vliv konkurence se však nemusí projevovat jenom v kladném směru. Může se stát, že pro nedostatečnou konkurenceschopnost se důsledek prohrávaného konkurenčního boje projeví ve změnách priorit jednotlivých ekonomických subjektů. Poskytovatelé sociálních služeb mohou v boji s konkurencí sklouznout z priority kvality poskytovaných služeb k prioritě jiné. Například primárním cílem sociálního zařízení, které má v náplni kvalitní a komplexní poskytování návazných služeb, může vlivem konkurenčního prostředí snížit kvalitu i návaznost a naopak navýšit počet registrovaných klientů, případně začít služby tzv. dublovat a to zejména ve výkazech činností a výročních zprávách předkládaných zadavatelům. Tím organizace získá konkurenční výhodu ve vyšším příspěvku na provoz. Snížením kvality

poskytovaných služeb potom docílí vysokého počtu klientů, což se však později může projevit na tom, že se klient nedostane k veškerým službám, na které má nárok. To se dále může projevit v odlivu zájmu dalších klientů a v následných problémech s konkurenceschopností zařízení, které **mohou vyústit až v existenční problémy** [Hyánek, 2007, s. 26].

Dalším negativní projevy, souvisí s nekalou soutěží, zkreslování statistik, nebo dokonce odbočení od priorit organizace a holý boj o její přežití. [Lešingerová, 2005, s. 46] Uvedený boj o přežití přímo souvisí se zavedením úsporných opatření ze strany dotčených organizací. *„Za primární negativní dopad provozních úspor považujeme pro klienty ohrožení práv klientů. Zhoršené materiální podmínky v prostoru služby mohou vést k porušování práv, jako jsou zejména právo na důstojný život, právo na soukromí a právo na svobodu pohybu. Komplikované provozní podmínky poskytování sociálních služeb a služeb sociální práce mohou opět frustrovat pracovnice takovým způsobem, že se to může sekundárně odrazit i na kvalitě poskytovaných služeb klientům.“* (Valová, Janebová, 2015, s. 14)

Ve výše uvedeném práci, zveřejněné v odborném časopisu Sociální práce mne dále zaujalo jedno z východisek, které je také informantkami zmiňováno. Jedná se umělé snížení kvalifikace v oboru, což je stav, na který upozorňují z úplně opačného pohledu a to, že kvalifikaci sociálních pracovníků a pracovníc je zapotřebí zvyšovat. *„Specifickou variantou „propouštění“ je „nábor levnějších pracovníků“, kdy jsou propuštěni pouze vysoko nákladovější pracovní síly jako sociální pracovníci nebo zdravotní sestry, a jejich místa jsou transformována pro pracovníky v sociálních službách. Tyto kroky mohou mít zásadní vliv na kvalitu vykonávané práce, protože činnosti sociální práce vykonávají lidé nenaplňující odbornou způsobilost“* (Valová, Janebová, 2015, s. 14).

V roce 2009 vystoupil Milan Šveřepa na VI. ročníku Hradeckých dnů. Šveřepa tvrdí, *„že se organizace sociální práce vzájemně vnímají jako konkurence a tedy se nemohou spolehnout na oborovou solidaritu, která by zajistila oporu ve sporech se státem či jinými institucemi, stojí vždy zcela osamocené, pouze se svou odvahou a schopností se bránit. O to spíše podléhají obavám spojeným s úvahami o případném odporu vůči veřejné politice: pokud se ozveme, přijdeme o dotace a zanikneme – klientky ztratí službu a my práci“* (Šveřepa, 2010, s. 14).

Jako důvod, proč konkurence vzniká a zde také vnímáme souvislost s jejími negativními projevy Šveřepa uvádí, že: *„Většina organizací sociální práce nebo*

sociálních služeb je státem financována pouze v takové míře, která bravurně balancuje na hraně jejich zániku. Podpora není tak nízká, aby přiměla zavřít krám a ani tolik vysoká, aby zajistila její pohodlnou existenci a umožnila soustředit se na klientskou práci. Tato veřejná politika vede rovněž k tomu, že se organizace zajišťující sociální práci navzájem vnímají jako konkurence. Každých stotisíc dotací té či oné organizaci je bedlivě sledováno a porovnáváno s dotací naší. „Konkurenty hýbe touha upřít svým skutečným či potenciálním rivalům možnost užívat zdrojů, jež mají pod kontrolou nebo na jejichž ovládnutí si činí naděje či o něm sní. Věci, o které tyto rivalové soupeří, jsou považovány za vzácné – má se za to, že jich není dost pro všechny a že někteří soupeři budou nuceni spokojit se s množstvím menším, než jaké by si přáli vlastnit. Esenciální součástí ideje konkurence a základním předpokladem konkurenčního jednání je, že některé touhy budou nutně frustrovány a vztahy mezi vítězi a poraženými se musí neustále vyznačovat vzájemnou nevolí či nepřátelstvím.“ Sverepa se zabývá konkurenčním prostředím sice okrajově, ale i tak vnímá její negativní projevy velmi kriticky.

1.4 Kvalita služeb

Někteří autoři uvádějí, že kvalita sociální práce je stejně stará jako profese sama, protože existuje vztah mezi pojmem kvalita sociální práce a pojmem dobrá sociální práce. Dobrá sociální práce má stabilizační vliv na celou společnost. Existuje však také napětí v poměru mezi cenou a kvalitou [Meinhold, 2003, s. 29]. Toto napětí je jedním z mezníků konkurence v sociálních službách.

V 80. letech minulého století se sociální práce inspirovala na půdě zdravotnictví a začala prosazovat tzv. procesní přístup. Význam monitorování a hodnocení byl zdůrazněn v hodnotících programech. Místo hodnocení identifikace problémů se začala hodnotit identifikace oblasti pro zlepšení kvality. Ze zkušeností vyplynulo, že struktura, proces a výsledek jsou vzájemně související složky kvality. Kvalita je zajištěna, pokud má organizace k dispozici odpovídající prostředky, technické zázemí, profesionální personál, atd. Musí však být jasně definovány zásady a postupy, odpovědnost a kompetence. Musí být také ustanoven plán, jakým způsobem cílů dosáhnout. Zajištění kvality musí být obsahem zmíněného plánu, jako

součástí pracovního programu, ve kterém jsou obsaženy všechny služby, hodnocení i kontrola. Monitoring a hodnocení kvality je zde průběžným procesem. Zaměstnanci jsou součástí specifických ukazatelů podle stanovených kritérií nebo standardů. [Bednář, 2013, s. 518]

Nezanedbatelný vliv na kvalitu výkonu sociální práce má samotná osobnost sociálního pracovníka, samozřejmě také kvalifikační předpoklady. Odbornost a lidskost jsou rovnocenná kritéria sociální práce, jehož součástí je podpora postojů. Problém klientů sociální práce jsou složité a téměř vždy vyžadují individuální přístup. Pomoc vyžaduje vždy komplexní a individualizovaný přístup kvalifikovaných odborníků. Vzdělání sociálních pracovníků má zásadní vliv na kvalitu výkonu, což ostatně ve výzkumné části potvrzuje většina informantek, které apelují na naprostou nutnost adekvátní kvalifikace u všech sociálních pracovníků. [Bednář, 2013, s. 520]

1.5 Kvantita služeb

*„Kvantita (z lat. *Quantitas*, kolikost, na rozdíl od kvality, *qualitas*, jakost). Kvantum lze vyjádřit buď číslem prostým, nebo číselnými výrazy určitého rozměru např. Velikost určitého prostoru (v cm^3), kvantita (délka) času (ve vteřinách) atd. Kvantum je určitá změřená kvantita. V metrice znamená kvantita délku nebo krátkost slabik“ (Renk, 1932, s. 96).*

Definice převzatá z naučného slovníku mi pro účely textu přišla nejvhodnější. Nejedná se sice o text ekonomický ani o text, který se přímo vztahuje k sociální práci, ale je zde výstižně podtržen vztah k množství. Tento pojem není dokonce definován ani v Encyklopedii sociální práce. Zde je definován pouze pojem kvality sociální práce. Pro naše účely postačí konstatovat, že pojem kvantita vyjadřuje množství a to kolik služeb skutečně klient čerpá. Zda se jedná o souběžné na sebe navazující služby, nebo služby totožné, čerpané buď opakovaně, nebo najednou, nemá v tuto chvíli pro účely výzkumu předmětných cílů práce žádného významu.

1.6 Opatření

Pojem opatření je v obecné rovině pojem, který není v literatuře definován alespoň v takové míře, aby vyhovoval pojetí sociální práce. Na základě jeho účelu však můžeme dovozovat, že se jedná o takovou činnost, která směřuje k tomu, aby negativní jev, který je již známý, se buď neopakoval, nebo nevznikal následně v podobné, nebo očekávané formě. Pro Účely sociální práce se potom jedná o činnost směřující k tomu, aby negativní vliv konkurenčního prostředí nepůsobil negativně na klienta a na původní záměr organizace sociální práce, nebo dokonce neohrožoval organizaci na existenci.

1.7 Shrnutí teoretické části

Z textu výše je patrné, že konkurenční prostředí je přirozenou součástí nejen prostředí obchodního, ale i prostředí služeb. Příčinou konkurence je vstup více poskytovatelů sociálních služeb na jeden trh. Soutěžením o prostředky, které prioritně slouží k existenci organizace, zajištění provozu a následného zajištění pomoci na základě poptávky, vznikají projevy konkurenčního prostředí.

Teoretickou část jsem psal souběžně s částí interpretační. Důvodem byla skutečnost, že se výzkumem neustále rozkrývala fakta, pro která jsem se operativně snažil nalézt oporu v odborné literatuře. Nakonec mne teoretická část dovedla k otázkám, které jsou v podstatě zodpovězeny ve shrnutí výzkumné části. Tím se de facto podařilo naplnit propojení teoretické části s částí výzkumnou.

Přestože byl určitý problém nalézt odborné texty týkající se konkrétně otázek, které se vztahují k výzkumným otázkám a klíčovým slovům, bylo dosaženo jejich vysvětlení a případně bylo dosaženo mezioborové podobnosti a přirovnání.

Jednalo se zejména o to, zda existuje konkurence mezi organizacemi sociální práce a pokud ano, jaké má dopady na práci s klienty. Ve chvíli, kdy bylo zjištěno, že situace v sociálních službách není nepodobná službám komerčním, Bylo zapotřebí popsat dopady ovlivňujících práci s klienty, rozdělených do kategorií podle kvality a množství. Jak je uvedeno ve výzkumné části práce, pojmy kvalita i kvantita spolu velmi úzce souvisí. Dozvídáme se také, že konkurenční prostředí kvalitu i kvantitu

služeb v sociální práci přímo ovlivňuje. Ve výzkumu se dokonce potvrzuje, že v některých službách z pohledu klientů pozitivně, v některých negativně.

Jaké opatření k eliminaci negativních dopadů konkurenčního prostředí na práci s klienty by bylo možné reálně aplikovat, se mi však z dostupné literatury nepodařilo zjistit.

2 Metodická část

2.1 Hlavní cíl výzkumu a výzkumné dílčí cíle

Hlavním cílem předložené práce je zjistit, zda a jakým způsobem pocítují konkurenci mezi organizacemi sociální práce manažeři organizací sociální práce, její možné dopady na klienty a návrhy ke změně.

DC1. Zjistit, zda a jakým způsobem pocítují konkurenci mezi organizacemi sociální práce manažeři organizací sociální práce.

DC1.1 Popsat příčiny vzniku konkurence

DC1.2 Popsat, o jaké projevy konkurence se jedná

DC2. Popsat, jaké dopady hrozí z důvodu konkurence na práci s klienty

DC2.1 z hlediska kvality služeb

DC2.2 z hlediska kvantity služeb

DC3. Zjistit, jaké navrhuje manažeři organizací opatření ke změně, aby důsledky konkurence nedopadaly na klienty

2.2 Zvolená výzkumná strategie a její zdůvodnění

Vzhledem k cíli výzkumu, jsem zvolil kvalitativní výzkumnou metodu, kterou jsem preferoval před výzkumnou metodou kvantitativní. Rozhodl jsem se ji využít z důvodu nutnosti zkoumat problém do hloubky. Vzhledem k nižšímu počtu informantek i informantů zde sice hrozí nízká reliabilita, na druhou stranu však bude práce disponovat relativně vysokou validitou. Pro účely uvedené práce je tato forma výzkumu podle mého názoru vhodná, neboť k dané problematice se bude při rozhovorech vyjadřovat odborná veřejnost ve všech případech ve vedení organizací, případně projektů. Zajímavé bude také porovnání náhledu informantek a informantů ve věci následné spolupráce, případně při návrhu řešení.

Kvalitativní výzkum v podobě individuálního polostrukturovaného interview byl realizován v průběhu měsíce října 2015 až března 2016. Zvolena byla graduální konstrukce vzorku. To v praxi znamená, že výzkumný vzorek nebyl vytvořen jako

celek před zahájením výzkumu, ale je v souladu s cirkulární logikou v průběhu sběru dat a jejich analýzy. Tento vzorek byl postupně rozšiřován a redefinován. Vzorkování jsem ukončil v momentě, kdy bylo dosaženo teoretické nasycenosti. Další informané by již pro výzkum nepřinesli další neočekávané informace. [Švaříček, Šedřová 2014, s. 72-75]. Při rozhovorech bylo využito celkem pět polostrukturovaných otevřených tazatelských otázek. Konkretizace těchto otázek je již v práci uvedena v tabulce číslo jedna.

Vzhledem k tomu, že většinu informantek i informantů osobně znám, případně jsem byl doporučen, přistoupil jsem v úvodu rozhovoru rovnou k představení tématu mé práce, hlavního cíle práce. Samozřejmě jsem také uvedl, že jsem studentem Univerzity Hradec Králové.

Informané byli ujištěni o jejich naprosté anonymitě. Ve všech případech jsem se musel zaručit, že nebude uvedena žádná konkrétní informace, která by mohla směřovat k následnému rozpoznání, o jakou konkrétní organizaci se jedná. Zároveň jsem také informantky/ty ujistil, že nepoužívám z etických důvodů žádné skryté obrazové či zvukové záznamové zařízení. V případě bakalářské práce, jsem rozhovory realizoval obdobně, poznámky jsem si psal ručně na papír a ty v nejbližším možném termínu přepisoval do počítače. Tento způsob se mi zdál ve třetím tisíciletí překonán, a proto jsem se rozhodl rozhovory rovnou zapisovat do notebooku. Tento přístup žádného z informantek/tů nepřekvapil. Naopak bylo možné po ukončení rozhovoru společně do odpovědí nahlédnout, potvrdit správnost, případně společně poupravit některé drobnosti. Tento postup bych si troufl doporučit i ostatním studentkám a studentům. Důvodem je úspora času i větší přesnost údajů. Veškeré rozhovory jsou tedy zaznamenány v osobním počítači.

Tazatelské otázky, které jsem transformoval z dílčích cílů této práce, byly v mnoha případech zodpovězeny v jiném pořadí podle myšlenek, aniž bych je položil. V průběhu hovorů bylo měněno jejich pořadí a mnoho informací by se dalo zaznamenat tzv. mezi řádky, jejich vyhodnocení bude pro čtenáře jistě atraktivní. V některých případech je odkaz u následných otázek, že již bylo v toku myšlenek zodpovězeno v otázkách předchozích. To je způsobeno samotnou strukturou otázky, která je poměrně otevřená, ale i formou rozhovoru.

Závěrem interview bylo přistoupeno k ujištění, že v uvedené práci nebude zveřejněn žádný konkrétní údaj, podle kterého by bylo možno v budoucnu dovodit, o koho se jednalo, případně o jakou konkrétní organizaci se jednalo. Výsledky rozhovorů prošly následnou korekturou a pak také elektronickou zálohou na více než jeden fyzický disk.

Jak je již uvedeno výše, pilířem mého empirického šetření je realizace individuálních polostrukturovaných interview napříč spektrem odborné veřejnosti ve vedení organizací či projektů, zastoupené sociálními pracovníci a pracovníky neziskového sektoru. V práci budou uvedeny výsledky výzkumu ze zdrojů, které jsou neodborné veřejnosti zcela skryty. Některé zdroje se i mě podařilo rozkrýt až v průběhu výzkumu, neboť jsem se od samotného počátku setkával s nástrahami v podobě neochoty vyjádřit se k danému tématu. Tato vzniklá situace byla alespoň zpočátku zásadní organizační komplikací. Z tohoto důvodu nebyl v konečné fázi výzkumný vzorek takové struktury, jakou jsem předpokládal i očekával před jeho zahájením samotného výzkumu.

Větší část tazatelských otázek, transformovaných z dílčích, ale i z hlavního cíle jsou obecného charakteru, nicméně poslední jejich část, která se týká návrhu řešení, je v mnoha případech „šitá na míru“ pracovní náplně vedoucích pracovníků a pracovníků. Právě v této části předpokládám nejvyšší možnou úspěšnost této výzkumné metody. Případně získání informací „mezi řádky“, které by mohly napomoci následným jednáním mezi zadavateli, managementy organizací, ale i třetími stranami za účelem maximální možné eliminace negativních jevů, spojených s konkurenčním prostředím.

2.3 Transformace dílčích cílů do zkoumatelné podoby

Hlavní cíl	Dílčí cíl	Indikátory	Tazatelské otázky	
Zjistit, zda a jakým způsobem pociťují konkurenci mezi organizacemi sociální práce manažeři organizací sociální práce, její možné dopady na klienty a návrhy ke změně	DC1. Zjistit, jakým způsobem pociťují konkurenci mezi organizacemi sociální práce manažeři organizací sociální práce.	DC1.1 Popsat příčiny vzniku konkurence	Příčiny	TO1: Jaké jsou podle vaší zkušenosti příčiny toho, že si služby sociální práce konkurují?
		DC1.2 Popsat, o jaké projevy konkurence se jedná.	Projevy	TO2: Popište mi prosím, jak taková konkurence prakticky funguje? Kdo soupeří s kým a o co? Co přitom dělá Váš konkurent a jak na něj reagujete Vy?
	DC2 Popsat, jaké dopady hrozí z důvodu konkurence na práci s klienty	DC2.1 z hlediska kvality služeb	Kvalita	TO3: Jaké dopady má či může mít konkurence na kvalitu Vámi poskytovaných služeb? Jaké má reálně? Jaké by mohla mít? Jsou pozitivní nebo negativní?
		DC2.2 z hlediska kvantity služeb	Kvantita	TO4: Jaké dopady má či může mít konkurence na kvantitu Vámi poskytovaných služeb? Jaké má reálně? Jaké by mohla mít? Jsou pozitivní nebo negativní?
	DC3. Zjistit, jaké navrhuje manažeři organizací opatření ke změně, aby důsledky konkurence nedopadaly na klienty		Opatření	TO5: Jaká opatření ke změně navrhuje, aby klienti nepocítili negativa konkurenčního prostředí?

tabulka č. 1

2.4 Zdůvodnění volby výzkumného souboru a charakteristika tohoto souboru

Jako výzkumný vzorek jsem využil veškeré pracovnice a pracovníky ve vedení organizací nebo projektů, kteří se podle mého názoru s konkurencí setkávají. Na samém začátku jsem předpokládal účast těch podle mého názoru nejjobratnějších organizací, které dokáží nejen získat prostředky k poskytování sociálních služeb, ale stejně obrátně dokáží získat početnou klientelu. Některé rozhovory jsem měl s předstihem potvrzeny. Udělal jsem však chybu ve výzkumné taktice a to tím, že jsem emailem rozeslal tazatelské otázky, aby měla každá informantka i každý informant dostatek času na rozmyšlenou. Předpokládám, že právě po nastudování otázek přestal být můj výzkum pro ty nejúspěšnější organizace zajímavý. Z jakých důvodů bych nerad domýšlel bez předložení argumentů. Názor by si každý čtenář předložené práce mohl udělat sám. V mnoha případech bude tato informace zřejmě kvalifikovaným odhadem, neboť předpokládám, že uvedená práce bude zajímavá spíše pro veřejnost odbornou. Tato vzniklá situace se v počátku výzkumu zdála jako nepřekonatelná organizační bariéra. Náhled na konkurenci v neziskovém sektoru, tedy zejména v sektoru služeb optikou těch nejúspěšnějších manažerů velkých neziskových organizací, v porovnání s optikou manažerů menších organizací jsem považoval v průsečíku názorového spektra jako zásadní. Selhání takovéto mé myšlenky spolu se zahájením výběru úplně nové strategie výběru vzorku jsem v té době považoval jako možný důvod ukončení práce na tomto tématu. Nejednalo se pouze o neúspěch v prvotní fázi, ale zároveň o absolutní zhroucení načasování zpracování celého výzkumu. Jak se později ukázalo, tato překážka nebyla v rámci celé realizace až natolik zásadní. V průběhu uskutečnění kvalitativních interview totiž vyšlo najevo, že právě tato přirozená selekce napomůže k trošku jinému výsledku, než jsem očekával. Získat s tak transparentní výzkumnou strategií požadovaný počet interview bylo opravdu náročné, po realizaci prvních pěti jsem už ani nedoufal, že výzkum vůbec dokončím s počtem nad deset rozhovorů. Zcela neočekávaně tak byla na základě postupných doporučení od informantek užita metoda sněhové koule. Což jsem sice před zahájením výzkumu nečekal, ovšem nečekal jsem ani úvodní nezáměr jedné z částí výzkumného vzorku. Tuto etapu bych z vlastní zkušenosti žádným kolegům nepřál.

Za velký úspěch považuji to, že se mi podařilo získat pro účely empirického šetření všechny informantky/ty, které jsem vyhodnotil za nepostradatelné pro maximální možnou objektivnost výsledku, jak je uvedeno v druhé tabulce. Ale jak jsem již uvedl, jednalo se o vskutku nesnadný úkol. Samotné zpracování práce je již spíše odměnou za poctivé dokončení výzkumu.

informantka/informant	pořadí	sběr dat	funkce
001	1	Původní záměr	Vedoucí zařízení
002	2	„Sněhová koule“	Vedoucí zařízení
003	5	„Sněhová koule“	Zástupce ředitele
004	6	„Sněhová koule“	Ředitel
005	7	„Sněhová koule“	Vedoucí oddělení
006	4	„Sněhová koule“	Vedoucí projektu
007	3	Původní záměr	Vedoucí zařízení
008	8	„Sněhová koule“	Ředitelka
009	9	Původní záměr	Vedoucí projektu
010	10	Původní záměr	Vedoucí projektu
011	11	„Sněhová koule“	Zástupce vedoucí

Tabulka č. 2

2.5 Popis organizace a průběhu výzkumu

Jednotlivé rozhovory byly realizovány buď na půdě informantek/tů, nebo na neutrální půdě. Nevyužil jsem ani v jednom případě žádná nahrávací zařízení, ani zvuková, ani obrazová. Všechny informantky a všichni informanté byli upozorněni, že z etických a bezpečnostních důvodů tuto techniku odmítám, což bylo druhou stranou ve všech případech vnímáno pozitivně.

Vždy po ukončení interview jsem přikročil k doplnění myšlenek získaných pozorováním z poznámek v elektronické podobě, za využití standardního editoru. Výhody transkripce spočívají podle mne v čitelnosti údajů a usnadnění následných srovnávacích úkonů. Dále jsem materiál segmentoval, tedy rozdělil do analytických jednotek. Při samotné analýze nashromážděných dat jsem využil techniky kódování, kdy jsem ke každému souboru jednotek přiřadil kód, pomocí něhož jsem snáze kategorizoval informace a ty dále chronologicky řadil. Poté jsem již nacházel souvislosti a vztahy mezi jednotlivými kategoriemi směrem k jednotlivým dílčím

cílům. Po dokončení této fáze jsem veškeré údaje shrnul. Na základě doporučení vedoucí práce jsem nevyužil v tištěné podobě barevného zvýraznění, nůžky, kancelářské sponky a obálky, což jsem realizoval u bakalářské práce, ale vše jsem uskutečnil přímo v PC za pomoci editoru, barev a složek. Musím uznat, že taková technika je nejen úspornější na fyzické místo, ale je také rychlejší a přehlednější.

2.6 Reflexe etických rizik výzkumu a rizik zvolené výzkumné strategie z hlediska validity výzkumu

Jak uvádí Disman [Disman, 2002, s. 286-287] rizika kvalitativního výzkumu spočívají v tom, že je zde nízká standardizace, a proto výzkum kvalitativní nedisponuje příliš vysokou reliabilitou. Jeho nespornou výhodou však spatřuji ve vysoké validitě. To je způsobeno pokládáním otevřených otázek, u kterých mají informanté prostor uvést kromě požadovaných informací také své pocity, postřehy, případně se odchýlit od tématu. Také je třeba zmínit, že posluchač může vyhodnocovat to, jak informanté artikulují, jak se tváří, jak intonují, zda se zdráhají odpovídat atd. Mnohdy i pocity z rozhovoru v interpretaci mohou být zajímavé.

Již v průběhu rozhovorů jsem pozoroval jedno z rizik, které bych rád uvedl. Jedná se o to, že každý z informantek/tů pracuje pro určitou společnost, kterou reprezentuje navenek za využití řekněme „podnikového know how“. Podle mého názoru je možné, že při rozhovorech byla z jejich strany užitá „profesní maska“. Z tohoto důvodu může dojít k určitému zkreslení informací. Dále se domnívám, že vzhledem ke způsobu odpovědí, které také interpretuji ve výzkumné části práce, poznají zasvěcení čtenáři, který z informantek/tů se jakým způsobem vyjádřil, čímž by mohla být okrajově narušena jejich naprostá anonymita. Tento fakt jsem operativně řešil opakovanou změnou kódování nejen u jednotlivých informantek a informantů, ale také změnu jejich pořadí v každé jednotlivé otázce. Tato technika se mi zdála jako nejefektivnější, nicméně i tak není zcela nečitelná. O tom mne přesvědčila již v průběhu zpracování má vedoucí práce, která okamžitě v prvním čtení rozpoznala prvotní kód jednoho z nejvýraznějších osobností celého výzkumu. Sám však musím na svojí obhajobu uvést, že zkrátka minimálně dvě osobnosti celého výzkumu jsou tak výrazné, že jejich „rukopis“ je nezaměnitelný i přes

veškerou snahu o co nejpřísnější anonymitu i poměrně komplikované kódování jednotlivých informantek/tů. Jako velkou výhodu pro výzkum pocítuji fakt, že jsem naprosto nezúčastněná osoba. Ve své profesi se vůbec nepotýkám s konkurencí v neziskovém sektoru. Naopak se mi z pozice zástupce ředitele obvodního ředitelství spíše represivní složky s neziskovým sektorem spolupracuje velmi dobře. Naopak otázka konkurence, soutěžení o prostředky, klienta, to jakým způsobem vlastně probíhá, mne mezi vypsányi tématy diplomových prací nadchlo. S ničím podobným jsem se v průběhu studia až na pár výjimek, které zde také budou uvedeny, nesetkal. Bral jsem proto zpracování tohoto „ožehavého“ tématu jako „výzvu“. To bylo ze strany informantek velmi pozitivně vnímáno spolu s faktem, že zástupce represivní složky může mít zájem nejen o podobná témata, ale o sociální práci jako celek. Což byl také jeden z důvodů, proč jsem se rozhodl sociální práci studovat. Neměl jsem k ní totiž původně vztah jako k oboru, ale spíše prostřednictvím znalosti jednotlivých případů a konkrétních sociálních pracovníků, se kterými jsem se v průběhu mého zaměstnání setkával. Byla to setkání přinejmenším poučná. Proto jsem volil sociální práci jako obor, abych získané dílčí znalosti a dovednosti ohraničil a dal jim také teoretickou rovinu.

3 Interpretace údajů

DC1: Zjistit, zda a jakým způsobem pocít'ují konkurenci mezi organizacemi sociální práce manažeři organizací sociální práce.

DC1.1 Popsat příčiny vzniku konkurence.

Snaha poskytnout kvalitnější služby. Informantka uvádí, co by mohlo být příčinou vzniku konkurence. Vzhledem k tomu že v rámci poskytované služby de facto konkurenci nepocít'uje, popisuje v této otázce spíše projevy, než příčiny. V rámci interpretace by bylo možné zodpovězenou otázku rozdělit na projevy a příčiny a text umístit do tematického bloku, domnívám se však, že by mohla být narušena určitá autentičnost projevu. Proto ono rozdělení zohledním až v jednotlivých shrnutích.

001 – *„Příčinou může být boj o finance, nicméně z podstaty sociální práce by konkurence být neměla, protože organizace nejsou zaměřené na zisk. Naše zařízení nepocít'uje konkurenci jako takovou, protože zastřešující organizace poskytuje provozní zajištění. Nemusíme konkurovat v rámci zavádění nových služeb. Poskytujeme obecně hodně podobné služby. Klientů je dostatek, proto není nutné vytvářet nové služby a navzájem si konkurovat. Čekací doby na službu jsou dlouhé, naopak by bylo třeba, aby konkurence existovala, tím by vznikla vyšší kapacita. V současné době máme kapacitu 80 míst, čekatelů je 14, konkurence by mohla napomoci k umístění těchto čekatelů na službu. Původně jsem vůbec nevěděla, jak na otázky odpovím, protože vzhledem k nedostatku kapacity konkurenci vůbec nepocít'uji. Maximálně si můžeme konkurovat v přístupu ke klientům a v tom, jakým způsobem službu poskytovat. Někde se ke klientům mohli chovat špatně, proto vybírají nás. Ze zákona musí být služba poskytována jednotně, nicméně technické vybavení může rozhodovat. Neposkytujeme služby komunitně, klient má soukromí. U nás poskytujeme dvě lůžka na místnost, konkurence mnohdy poskytuje až šest míst (palandy). Nemáme sociální zařízení na chodbách, ale v rámci bytových jednotek 1kk nebo 2kk. I přesto jsou však kapacity téměř všude plné. Konkurenci tedy vnímám z pozice klientů, ne z pozice zisku. Roli hraje také doba pobytu, například obdobné*

zařízení poskytuje službu maximálně na dobu tří měsíců, my na rok. Což je pro klienta mnohem výhodnější a přínosnější.“

Snaha získat prostředky. Informant uvádí jako hlavní důvod vzniku konkurenčního prostředí snahu o zisk k zajištění bezproblémového zajištění fungování organizace. V některých případech jak uvádí, se jedná dokonce o boj o holou existenci organizace.

002 – *„Příčinou je rozpočet, dělení peněz podle výsledků, jak je kdo úspěšný v poskytované službě, tolik dostane. Často je ale druh služby duplicitní, nebo se zavádějí nové služby. Často se fixluje ve výsledcích a statistikách. Hlavně malé organizace bojující o holé přežití.“*

Soupeření managementů organizací o prostředky k zajištění existence služeb. V případě, kdy jde tzv. „do tuhého“ jsou tyto managementy schopny se domluvit na koordinovaném postupu tak, aby nebyl konkurenčním prostředím ohrožen samotný klient či klientka.

003 – *„Soupeří organizace mezi sebou, přesněji řečeno soupeří managementy organizací mezi sebou. Protože jde o sociální služby. Všichni se snaží o to, aby klient měl službu, ale je třeba managementu dodat výsledky do statistik. Soubor výsledků práce, ne služby – počitatelných výsledků. Pomoc klientovi je výsledek, ale není to číslo. Sociální pracovníci dodají klientovi službu, managementy bojují o prostředky. Až ve chvíli, kdy jde o skutečné ohrožení klienta, začne se spolupracovat. Mnohdy se v rámci spolupráce vykazuje kompletní výsledek v rámci návaznosti služeb. Pak se už nejedná o konkurenci. Často se vede mediální boj, trvající i roky. Po možném ujasnění pravidel, kdo poskytne jaký tiskový výstup, je možné docílit spolupráce i na tomto poli. Zbraně se používají relativně stejné, někdo může využít i politické podpory. Finance jsou třeba také k rozvoji služby.“*

Tvrdý konkurenční boj o počet i klientů a tím zároveň o prostředky. Informantka uvádí, že v Praze existuje jakési nepsané rozdělení, nebo jinak řečeno místní příslušnost. I přesto se o prostředky ve výběrových řízeních bojuje. Nejedná se zde o konkurenci likvidační, ale ovlivňující bezproblémový chod organizace.

004 – *„Boj o klienta i peníze, rozdíl ve statutu organizace, proto se tvrdě bojuje. Proto se při každém úkonu vykazuje zvlášť klient. Není likvidační, v Praze je lokálně*

rozděleno, v podstatě si nekonkurují. Něco jako místní příslušnost. Nepsané rozdělení. Tam kde se potkávají, poskytují jiné služby. Není tedy likvidační, ale spíše jsou sníženy příjmy v případě prohry o službu. Ale v podstatě se vždy domluví, kdo se kam přihlásí.“

Důvodem konkurence je to, že zde není žádná centralizace. Informant spatřuje jako důvod vzniku konkurence fakt, že neexistuje centralizace, zastřešení jednotlivých sociálních služeb a tím pádem také rozdělení gesce a účelné přerozdělení prostředků. Také v oboru chybí větší spolupráce neziskového sektoru s veřejnou správou, což je také důvodem vzniku konkurence.

005 – *„Když to přeženu, všichni dělají všechno, ale není to doslova, nemají kompetence, mají určité zaměření. Terénní a ambulantní, kurátoři, sociální práce na obcích, nefunguje systém provázanosti, komplexní informace o klientech, které by obdržel sociální pracovník. O centralizaci se moc nechce slyšet, ochrana osobních údajů, něco takového už zkoušel radní Janeček s bezdomovci. Původní myšlenka špatná nebyla, ale média z něho udělala fašistu.*

Problém je v tom, že neexistuje provázanost a postoupení informací. Státní instituce nebude souhlasit, aby terenňák komunikoval za klienta. Měla by být vazba na obec směrem k sociálním pracovníkům“.

Konkurence vzniká z důvodu špatného přerozdělení prostředků a vlivu zavedených organizací známých jmen. Pro velké organizace je mnohem jednodušší založit novou službu a tu v rámci výběrového řízení předložit zadavateli. V případě neúspěchu je velká organizace daleko méně ohrožena na existenci, protože má ještě jiné souběžně běžící služby, zatím co malá organizace v případě neúspěchu, může být na existenci skutečně ohrožena.

006 – *„Budget peněz, který zůstává stejný, vzniká více služeb, které je chtějí. I přestože se známe, tak jim šaháme do balíku peněz, už nejsou společné výjezdy. Spolupráce už není samozřejmost. Máme uzavřenou dohodu na spolupráci. Už to není tolik vidět mezi pracovníky v terénu, ale organizace je silná na úrovni managementu. Já jsem ještě na úrovni kolegů. Je to o číslech, dostat o 50.000,- méně, tak už nebudou naši kamarádi. Někdy se stane, že se vypíše služba, někdo jí vyhraje a pak se služba zruší. Pak je PR značka, např. Člověk v tísni, Naděje, atd.*

a ty vyhrávají výběrovky. Pro velkou organizaci je mnohem méně riskantní založit si novou službu.“

Konkurence vzniká vlivem levicového politického prostředí a neprofesionálním přístupem horlivých filantropů. I přes velmi radikální přístup nejen k důvodům vzniku konkurence, ale i k poměrům v sociální práci, o kterých se často nemluví, jsem měl z níže uvedeného rozhovoru dobrý pocit. Z psaného textu není patrna ona nadsázka a opravdu kritické příklady, které nebyly z mé strany spatřovány jako zle myšlené. Naopak jsem se dozvěděl, že ve většině případů dostává klient opravdu kvalitní služby. Jen je třeba onu solidaritu směřovat více s rozmyslem. Tedy dbát individuálního profesního přístupu ke klientovi a zároveň si cenit prostředků solidarity přidělených. Opravdu se jedná o člověka, který sociální práci věnoval maximum, ale za ty roky praxe již pozbývá v současné době tak populární politické korektnosti.

007 – *„Prostředí je velmi konkurenční a velmi škodí jak klientům, tak službě samotné, průšvih jsou fanatici sociální práce a já osobně mám největší problém se zaměstnanci některých neziskových organizací, pracovníky z řad bývalých klientů, kteří si udělají kurz a začnou dělat sociální práci. Častá výměna politiků, hlasitost levicových politiků a levicově smýšlejících sociálních pracovníků je mnohonásobně vyšší než hlas profesionálů a pracovníků rozumných. Zastánci lidských práv často špatně zformulují myšlenku, která i přes znamenitý nápad a funkčnost vyzní v tiskové zprávě jako fašismus. Například vybudování bezprahového centra pro klienty kde by všechny služby byly sjednoceny, vyzní v tiskové zestručněné zprávě jako koncentrační tábor. Nerodíme se v rovných podmínkách, někdo je bohatý, někdo chudý, někdo starý někdo mladý, jsou rozdílné kultury. Každá kultura má svá specifika. Míchání kultur probíhá iniciativou žen. Deset žen má jeden černoch, jen jeden bílý muž jednu černošku. Pře feminizovaná společnost je fanatická a způsobuje směs neslučitelného a to násilně. To je také příčina konkurence jako boje o přežití. Levicovní fanatictí sociální pracovníci jen a pouze kritizují ostatní, ale otevřenému dialogu nejsou vstřícní, jakýkoliv jiný názor je xenofobií atd. Přestože je pouze realistický.*

Komfort hýření časem v sociálních službách je jen do doby, dokud na to budou peníze. Ty jsou drahé, platíme je vlastním životem. Pokud mi každý měsíc z výplatní pásky zmizí spousta tisíc, které jsou použity na plnění principu solidarity, kdy my mladí zdraví platíme do banku, staří, nemocní a chudí díky tomu tento jakýkoliv svůj

stav mohou přežít důstojně. Proč je konkurence? Protože se velmi špatně dělí peníze. Jestliže dám státní peníze soukromým osobám, které tvrdí, že budou pomáhat lidem, musím zkontrolovat, jak s penězi nakládají. Když udělám projekt pro deset tisíc lidí a nedodržím počet, tak vrátím peníze. Co udělám? Začnu se podbízet klientům, nejlépe formou kritiky. Naplním stav, plním kvótu, peníze nevracím. Politik má strach být represivní, jakýmkoliv způsobem se snažit zlepšovat situaci kolem klientů, protože jakmile někdo přijde s tím, jak vyčistit park, kde je stanové městečko plně klientů sociální práce, vrhnou se na něho novináři. Hele on je fašista. To jsou body dolů a to už si nikdo opakovat nedovolí. Práce se točí kolem statistik a výběrovek na každý špendlík. Ale i tak musím pochválit, že nabídka pomoci je opravdu bohatá.“

Neexistuje strategické plánování a implementace sociodemografických průzkumů. Pokud by veřejná správa plánovala dlouhodobě, nejen krátkodobě a zároveň by při vypisování výběrových řízení zohlednila sociodemografické průzkumy, byly by prostředky přerozdělovány účelněji, pak by konkurence téměř neexistovala.

008 – *„Příčiny jsou v tom, že městské části neplánují dlouhodobě, ale spíše střednědobě a ne ve spolupráci s neziskovkami. Taky moc nepobírají sociodemografické průzkumy, které by pomohly. I neziskovky jsou schopné se domluvit a ve většině případů to tak je, když je stejná cílovka, což i částečně máme. Neziskovky komunikují na úrovni vedení, ale hlavně sociální pracovníci mezi sebou. Oni se znají z terénu a z vysokých škol. Dalším je dotahování plánů do konce, které je negativně ovlivněno i personálními změnami po volbách ve veřejné správě.“*

Konkurence vzniká vstupem dalšího subjektu na již zavedený trh. Pokud na již fungující trh, na jedno místo, v jeden čas a pro stejnou klientelu vstupuje další subjekt sociální práce, vzniká konkurence jako ve výrobě a komerčních službách i přestože se jedná o solidaritu.

009 – *„V roce 1999-2004 a 2004-2008 jsem příliš konkurenci nepociťovala, tam to bylo asi daný tím, že v té lokalitě si služby nekonkurovaly a nestřetávaly se. Tenkrát jsem nepociťovala konkurenci, ale teď to vnímám, že si konkurujeme. Na stejném místě ve stejný čas se zaměřením na stejnou cílovou skupinu jsou poskytovány stejné služby. Příčiny jsou určitě omezený rozpočet na sociální služby a to, že ty služby čerpají stejný balík peněz ze státního rozpočtu a druhý je, když je posun, tak stejně*

existuje nekonceptnost na úrovni obcí, krajů, komunitní plán. Plánování není efektivní. Za třetí ty služby málo spolupracují. Není to neochota služeb nespolupracovat, je to nedostatek času, služby jsou přetížené, je málo času na síťování.“

Konkurence a nedorozumění pramení z nepochopení podstaty sociální práce ze strany zadavatele, který nepovažuje za nutné komunikovat a informovat.

010 – „K tomu asi dvě věci, neziskové organizace, sdílí jednu lokalitu, zakázka města je toho důvodem. Město nepovažuje za kontraproduktivní, když je více služeb na jednom místě, ale na nás je požadavek aby se nedublovaly klienti a služby. Tím že sdílíme jednu lokalitu. Proč? Protože to lokalita vyžaduje. Sociální pracovník z neziskovky nekomunikuje s pracovníky z úřadu. Ale ta komunikace by měla pramenit především ze strany úřadu. Konkurence a nedorozumění pramení z nepochopení podstaty sociálních služeb a také z neznalosti kompletních služeb. Tato konkurence je velká, možná více než na úrovni neziskovém. Důvod je informovanost. Spolupracovat musí nejen neziskovky mezi sebou, ale hlavně s úřadem, což se opravdu neděje vůbec.“

Konkurence vzniká tam, kde je rozpočet na službu a klient si může vybírat podle místa, druhu a kvality služby.

011 – „Podle mého názoru se odvíjí vše od nabízených služeb, co která služba může nabídnout budoucímu uživateli a co samotní uživatelé od služby očekávají a co preferují. Jedna z prvních věcí, co každého budoucího uživatele zajímá je to, zda si tu službu vzhledem k financím můžu dovolit a zaplatím ji. Zřejmě to bude odvislé i od druhu poskytování sociální služby. Např. když moje nepříznivá situace bude špatná a nebudu mít kam jít a doma to nezvládnu, budu řešit, kde mě nejrychleji vezmou, když budu mít výrazné zdravotní problémy, budu od sociální služby chtít, aby tam byla i dostupnost zdravotní péče zrovna tak může jít o druh ubytování, pokud třeba budu lpět na soukromí a budu vyžadovat jednolůžkový pokoj. Určitě s tím souvisí i lokalita místa poskytování služby např. pokud půjde o pobytovku, jak daleko to budu mít od zbytku rodiny i si myslím, že v tom určitou roli hraje i pověst zařízení a postavení, dneska spoustu lidí je schopných dohledávat informace na internetu, sledují stránky služeb, jejich aktuálnost, pružnost. Co jsem uvedla výše je hodně

závislé na financování, tudíž si myslím, že je tady otázka rozpočtu, z kterého daného služba vychází.“

Shrnutí DC1.1

Jak je z výše uvedeného textu patrné, jednoznačně popsat příčiny vzniku konkurence v sociální práci není jednoznačně možné. Zde se můžeme opřít o teoretickou část práce, která čerpá zejména z ekonomie a managementu. I ve výzkumu často zmiňované pojmy mají blíže spíše k ekonomice či managementu, než k sociální práci. Jako hlavní příčina konkurence je u informantek a informantů zmiňován boj o finance, rozpočet, prostředky, peníze a to nejvíce skrze boj o klienta. Často je zde zmiňováno podbízání, či ustupování od podmínek čerpání sociální služby. Mezi nekalé konkurenční praktiky můžeme zařadit zkreslování statistických výsledných činností, osobní kontakty a podbízání u zadavatelů, zneužívání médií k pošpinění konkurence. V jednom případě je jako důvod uvedeno krátkodobé nebo střednědobé plánování zadavatele zejména na úrovni základního samosprávného celku. Podle informantky by však bylo mnohem přínosnější plánování dlouhodobé, tedy strategické. Samozřejmě s přihlédnutím k demografickým údajům. Dalším uváděným důvodem vzniku konkurence je nedostatek času na straně sociálních pracovníků, manažerů sociálních služeb, ale i zadavatelů. V jednom případě byl uveden důvod na míru kritické sociální práci, kdy přímo sociální pracovnice/pracovník zmiňuje určitý humanitní fanatizmus, který by mohl být příčinou odklonu od výkonu profesionální sociální práce. V současné době, kdy díky nestabilní situaci v Evropě dochází k silné polarizaci společnosti je tento názor v řadách sociálních pracovníků a pracovníků neočekávaný, nicméně pokud si odmyslíme současný kontext, jedná se jistě o názor velmi zajímavý. Zmiňován je zde také špatný přerozdělovací mechanismus. V jednom případě se informantka odklonila již v první otázce od tématu. Neviděl bych v tom však úmysl, ale spíše zájem o kritickou sociální práci jako takovou a s ní související přebytek informací, co by se dalo uvnitř, ale i vně sociální práce vylepšit. Z hlediska pozorování informantek a informantů při odpovědích na tuto úvodní otázku jsem nepozoroval vůbec žádnou neochotu se k problematice vyjádřit. Naopak. Setkal jsem se někdy až

s nečekanou otevřeností a ochotou sdělit vše podstatné. Shrnu-li v maximální možné stručnosti odpověď na DC1, je příčinou vzniku konkurence boj o prostředky k zajištění fungování organizace i přesto, že neziskové organizace nejsou zaměřeny na zisk.

DC1.2 Popsat, o jaké projevy konkurence se jedná.

Konkurence se projevuje **rivalitou organizací v boji o kvalifikované pracovníky** a pracovníce. Jedním z projevů konkurence je migrace sociálních pracovníků a pracovníc na méně exponovaná pracovní místa. Tím, že konkurence existuje a organizace soupeří také kvalitou poskytovaných služeb, zvyšuje se úměrně zátěž na řadové sociální pracovníce. Je třeba si však uvědomit, že i sociální pracovníci a pracovníce mají vedle zajímavé práce také soukromý život a rodiny. Je proto pochopitelné, že stejně jako klienti sociální služby i tito pracovníci hledají vyhovující uplatnění na trhu práce.

001 – *„Řeknu to, jak si myslím, že to je. V prezentaci svojí služby a v podstatě jen v kladných stránkách, minimum zařízení přizná svoje negativa, ale na ty nepřímo upozorňuje u druhých služeb ono se to podle mě netýká jen uživatelů služby, ale je to i o tom, udržet kvalitní personál, aby klient neodcházel do služby jiné. Naše zařízení je na malém městě a máme tady celkem zařízení dvě, tudíž fakt funguje určitá rivalita mezi přesunem zaměstnanců. To je podle mě teď v tuhle chvíli nejtěžší téma, ty chceš co nejkvalitnější služby pro uživatele i v rámci lidských zdrojů, tudíž více „honíš“ k práci o uživatele a i když se je snažíš motivovat, výsledkem může být, že půjdou tam, kde si personálu zase až tak moc nevěšmají. Ty se pak dostaneš do situace, že hledáš a sháníš nový personál, zaškoluješ ho, proto si myslíš, že podstatný je i stabilní vzdělaný tým zařízení.*

Ještě jenom možná, znám některé zřizovatele sociálních služeb, co slibují hory doly a realizace je jiná, hodně se dle mých informací rozšiřují fakultativní služby, tudíž co je navíc, to si musím zaplatit a to je někdy o extrémech.“

Informant níže uvádí, že příčinou vzniku konkurence, ale i projevem je **špatná komunikace mezi sektorem neziskovým a veřejným**. V rámci realizace rozhovorů jsem se setkal s protichůdnými názory. Část informantů a informantek je pro

zavedení centralizace, metodiky návaznosti sociální práce a kontrolu hospodaření s veřejnými prostředky a část naopak pro decentralizaci a kontrolu ze strany pouze sociálních pracovníků, ale ne zadavatelů.

002 – *„Odpověď v otázce jedna. Komunikace mezi neziskovkami a úředníky. O klienty o dobré jméno organizace. Je to nějaká špatná komunikace mezi subjekty, nepředávání informací, které by bylo ku prospěchu klienta, případu. Nevyužívají se všechny informace o navazujících službách. Mnohdy máme pocit, že vše zvládneme sami, protože máme jméno a jsme šikovní. Společné setkávání by bylo dosti přínosné, ale často se stává spíše odstříhnutí spolupráce a konec komunikace.“*

Projevem konkurence je obhajoba služby, její existence a účelnosti přímo zadavateli. Projevy však mohou být také pozitivního charakteru a to navázání kontaktu s konkurentem, následné společné jednání se zadavatelem s cílem přerozdělit prostředky a službu tak, aby nedocházelo k tzv. dublování v jedné lokalitě.

003 – *„O peníze a o klienty. Město si platí dvě služby, které si konkurují a je to o tom, jak služba tomu městu vysvětlí, obhájí, svojí existenci a účelnost. Když jsem pracovala v nízkoprahu, tak jsem cítila často, že musíme službu obhajovat a vykazovat, že služba má výsledky, což je potíž těch preventivních služeb. Konkrétně v tom prostředí ve chvíli, kdy si konkurujeme, vyvolali jsme jednání s druhou službou, pak jednání na obci. Jednání s druhou službou se ukázalo, že konkurence zde je, ale ta služba má dáno, že má fungovat na celém území obce. My fungujeme jen na území jiných částí obce, ta služba sama přiznala, že nemá kapacitu obsáhnout celou obec. Rozdělit si území, to právě nejde. Pak si služba vybírá lokality, kde ví, že je cílovka. Rozdělení došlo v tom, jaké služby poskytujeme. My máme spíše specializované poradenství, doprovody atd. Tak se to vysvětlilo té obci.“*

Bohužel negativním projevem konkurenčního prostředí v sociálních službách je také **výběr levnější, ale ne kvalitnější služby zadavatelem**, a naopak mnohdy tzv. **dublování služby na daném území**. Nabízí se zde otázka, kdyby zadavatel přestal tolerovat souběh jedné služby v rámci daného území, mohlo by více prostředků připadnout na výběr kvalitnější, ale ne levnější služby?

004 – *„Nejprve je to podávání významu projektů a soupeření poskytovatelů služby, kde bohužel jediným výběrem ze strany zadavatele je cena, ale ne kvalita. Je to často,*

ale ne vždy. Záleží, jestli ta neziskovka poskytuje komplexnost a jestli v té lokalitě působí dlouhodoběji. Nepocítuji tolik konkurenci, jako spíše spolupráci. My máme terenňáky. Někdy zpětná, máme zpětnou vazbu od klientů i konkurence, ale to není metodicky správně. Jedná se o dublování služeb. Mnohdy se služby dublují a klient je přeslužbovaný.“

Dalším z projevů konkurenčního prostředí a následného boje o klienta, může být také to, že **klient služeb zneužívá**, jak informantka uvádí zcela kriticky, kdo zneužívá služby, krade peníze. Používá také zajímavého přirovnání k pirátství ve výpočetní technice. Tvrdí také, že sociální pracovníce a pracovníci o tomto zneužívání vědí, ale vzhledem k tomu, že prostředky vlastnoručně nevydělali, tak toto zneužívání přehlížejí. Z rozhovoru jsem pochopil, že se jedná o kritiku čerstvých absolventů a absolventek vysokých škol, bez cenných životních zkušeností. Je třeba si však přiznat, že každý člověk byl někdy po škole a přesto si hledal uplatnění. V takových případech se spíše než o koncepční řešení nabízí řešení v podobě rady ze strany „služebně starších“ a zkušenějších kolegyň.

005 – *„Neziskovky s příspěvkovkama, neziskovky mezi sebou, individuální služby poskytovatelů, mezi sebou a to i krátkodobé. Ale nakonec jsem spokojen, že to tak je, jsem pro princip solidarity, určitě nesmí umírat klienti na ulicích, toxikomané na nádražích, starci v chudobincích, ráda pomohu každému, nesmí to však být pomoc nekonečná bez zpětné vazby a zneužívaná klientem. Že mě neokrádá. Kdo zneužije službu, krade peníze, Je to stejné jako stahování hudby a filmů. Každému sociálnímu pracovníkovi bych doporučila, aby zkusil prodávat párek v rohlíku po dobu minimálně několika týdnů, aby pochopil princip fungování ekonomiky a poté se jeho pohled na rozdávání peněz těch co je umí vydělat někomu kdo je nevydělá, protože neumí, nebo nechce, je velmi jednoduché. Rozdat peníze, které sám vydělám, je o mnoho těžší!*

To nejsou jen Škodovky a Kellnerové, to je také spousta drobných živnostníků, řemeslníků, z jejichž peněz se sociální služby platějí.“

Pomlouvání konkurence u zadavatele, je trošku i očekávanou odpovědí na otázku projevů konkurenčního prostředí. Z ekonomiky již známý fakt, že konkurence vzniká vstupem dalšího subjektu na trh. Nejen ve službách, ale i ve výrobě, je kritika konkurenta tou nejjednodušší formou či snahou o jeho nižší konkurenceschopnost,

nebo dokonce krach. Kritika může být uskutečněna buď směrem k zadavateli, nebo směrem ke konzumentovi.

006 – „Mám více zkušeností v tom, koho má ráda radnice. No, ale oni nejsou dobří, pouze kritika, tuhle hru chce hrát radnice. Toto se otočí proti tomu, kdo začne chodit pomlouvat. Když jsme v roli jediného poskytovatele, tak tam problém nevzniká, na větších obcích to vzniká a je. Pak se samozřejmě soutěží.“

Opačným projevem kritiky je slibování všeho, co je pro klienta v předmětnou dobu důležité ve smyslu známého přísloví „**slibem nezarmoutíš**“. Nejedná se tedy o kritiku konkurenční organizace, ale naopak o získání pozornosti klienta za pomocí rétorických triků.

007 – „To je to, o čem mluvím. Asi není ve špatném slova smyslu. Například ve věznici, tam je konkurence, když já mohu oslovit vězněnou osobu, jsem tady pro ní, než bude propuštěná, nabídnu bezplatné služby, přijde pak jiná organizace, například Liga vězňů, nicméně oni slíbí že budou nápomocni při podmíněčném propuštění, ale pak nemohou relevantně poradit co po propuštění. Mám kazuistiku. Osobní, písemný kontakt, slíbili hory s horákama, zůstat v Praze po propuštění, nábožensky založená, ne jehovisti. Klient začal být věřící, charita, oblečení, ale ne sociální práce, nechali ho na pospas Praze. To je špatná sociální práce. Klient byl vynervovaný z té situace. Pak se dostal ke mně, bylo to strašně náročný. Nechci říct, že by za to mohlo sdružení, ale v podstatě se mohl dostat zpátky. Nevím, jestli se dostanete do věznic, tam jsou taky sociální pracovníci a já jsem konkurent. Já nabídnu služby, poskytnu informace, že je zde sociální pracovník věznice, ale já mohu být v kontaktu i s rodinou. Lezeme si do zelí. Ale na druhou stranu až na výjimky, snad jen dvakrát se nestalo, že by nás jiní sociální pracovníci oslovovali. Oni pomohou, ale informace nepředávají. Ale proč se před propuštěním nesejít? Klient nechce navázat kontakt. Nemá zájem, je to individuální. To je specifická skupina. Osoba trestaná, pak propuštěná, nemá za povinnost se hlásit. Když se nedostaví, já o něm nevím. Je otázka, zda se dostane do jiných rukou. Perfektně v Praze funguje Centrum sociálních služeb Praha, ale to není neziskovka. Spadají pod město. Já nemohu omezovat osobní volbu klienta. To by klient třeba nechtěl. Na malé obci to je velká drbárna.“

Dehonestace ve smyslu kritiky dílčích záležitostí fungování organizace. Účinným nástrojem této podoby projevů konkurenčního prostředí jsou tzv. mainstreamová média.

008 – *„My v podstatě konkurenty máme, protože máme všechny služby. Oni se nás snaží dehonestovat, poukázat na chybu, čemuž já se snažím vyvarovat. Za pomoci médií, vydají tiskovou zprávu, kterou použijí směrem k veřejnosti, ne směrem k zadavateli, případně klientům. Přes tiskovou zprávu se snaží upozornit, kam nechodit.“*

Soupeření managementů organizací je další podobou projevů konkurence. Podle informantky se jedná o pochopitelný a dokonce i žádoucí projev, jen s jednou vadou a to, že soupeření probíhá na základě statistického vykazování počítatelných položek, které mnohdy vůbec nemají vypovídající hodnotu o skutečné kvalitě výkonu sociální práce. Mnohem přesnější je výkaz společné činnosti v rámci návaznosti služeb, což je praxe, která se v některých případech děje.

009 – *„Soupeří organizace mezi sebou, přesněji řečeno soupeří managementy organizací mezi sebou. Protože jde o sociální služby. Všichni se snaží o to, aby klient měl službu, ale je třeba managementu dodat výsledky do statistik. Souboj výsledků práce, ne služby – počítatelných výsledků. Pomoc klientovi je výsledek, ale není to číslo. Sociální pracovníci dodají klientovi službu, managementy bojují o prostředky. Až ve chvíli, kdy jde o skutečné ohrožení klienta, začne se spolupracovat. Mnohdy se v rámci spolupráce vykazuje kompletní výsledek v rámci návaznosti služeb. Pak se už nejedná o konkurenci. Často se vede mediální boj, trvající i roky. Po možném ujasnění pravidel, kdo poskytne jaký tiskový výstup, je možné docílit spolupráce i na tomto poli. Zbraně se používají relativně stejné, někdo může využít i politické podpory. Finance jsou třeba také k rozvoji služby.“*

Opakované vykazování jednoho klienta, čili **zkreslování statistických údajů**, je poměrně hojnou formou projevu konkurenčního prostředí. Jak informantka uvádí, striktní poctivost ve vykazování není cestou k úspěchu organizace.

010 – *„Soupeří se o klienty, aby byly vykázané výsledky, zdroj přežití. I luxusní zařízení bez klientů se zavře, přestože by vyhovovalo všem předpokladům sociální práce i klientům jen proto, že nejsou fixované výsledky, například opakované*

vykázání jednoho klienta, prodloužená časová osa práce s klientem, atd. Striktní poctivost ve statistice není cestou k úspěchu organizace.“

V rámci některých pobytových zařízení **nedochází k žádným projevům konkurenčního prostředí**, neboť je na trhu nedostatečná kapacita. Informantka na konkurenční organizace nereaguje. Jediné, o co usiluje, je naplnění samotné podstaty sociální práce, jako nástroje lidské solidarity a to zajištění poplatné pomoci potřebným.

011 – *„Viz první otázka, konkurence není zaměřena na peníze, ale na službu, technické zázemí, podmínky, pravidla, atd. My jsme zaměřeni na samostatnost klientů, pravidla jsou benevolentní oproti konkurenci. Konkurence funguje tak, že si klient vybírá právě podle podmínek a vybavení, případně délky pobytu. Soupeření neprobíhá, protože kapacity jsou plné, ale reálně probíhá fluktuace klienta mezi zařízeními. Takže probíhá kolečko, které naši klienti absolvují. Jedno zařízení tři měsíce, my rok, další půl roku a nanovo. V podstatě se nesoupeří o prostředky, ale o klienta. Roli hraje služba, ale nejedná se o soupeření. Na konkurenci nereagují. Pořád poskytujeme stejné služby zaměřené na klienta.“*

Shrnutí DC1.2

V průběhu diskuse o této otázce již bylo třeba informantkám a informantům naslouchat velmi bedlivě a také využívat v maximální možné míře pozorování, neboť právě zde se dostáváme k onomu tabu v sociálních vědách. Ano, sociální práce sice není zaměřena na zisk, jedná se o pomáhající profesi, ale i přesto musí sociální pracovníci právě z nepochopení podstaty, nebo z důvodu zkresleného veřejného mínění pořád dokola obhajovat svoji existenci a potřebnost. Právě zde jsme na tenkém ledě mezi tržními mechanismy a potřebou člověka pomáhat ostatním. Co se vlastně v průběhu výzkumu dozvídáme. Opět je zde zmiňována špatná komunikace a to mezi zadavatelem a poskytovatelem, ale i poskytovateli mezi sebou navzájem. Opakovaně je zmiňována špatná komunikace v případě návaznosti služeb, zejména těch finálních. Dalším z projevů konkurenčního prostředí je boj organizací sociální práce o kvalifikované pracovníky. Zde jsem vycítil z informantek a informantů

jakousi nedůvěru v absolventky a absolventy vysokých škol, vstupujících do praxe. Jako by sociální pracovník, který se v oboru pohybuje nějaký čas a vzdělání si doplňuje dálkově, byl něco víc, než čerstvý absolvent nebo absolventka. Dalším závažným projevem je fakt uvedený na příkladu, že některá výběrová řízení mohou vyhrát velké neziskové organizace, které mají tzv. značku. Vytvoří službu, vyčlení dva pracovníky, vyhrají výběrové řízení pro celý kraj, ale kapacita vyčleněných sociálních pracovníků je naprosto nedostačující. Klientům se služeb nedostává a nakonec se situace řeší operativně na úrovni obcí s menšími organizacemi. Občas se stane, že přímo služba přizná na úrovni kraje, že kapacita je nedostačující. Poskytovatelé služeb mezi sebou soupeří cenovou nabídkou, ale ne kvalitou služeb. Dokonce mezi sebou soutěží i organizace příspěvkové s organizacemi neziskovými. Ve výběrových řízeních se soutěží s nabízenou službou a ne zřizovatelem organizace. Jak uvádí jedna z informantek: „*Ale nakonec jsem spokojena, že to tak je, jsem pro princip solidarity, určitě nesmí umírat klienti na ulicích, toxikomané na nádražích, starci v chudobincích, ráda pomohu každému, nesmí to však být pomoc nekonečná bez zpětné vazby a zneužívaná klientem. Že mě neokrádá. Kdo zneužije službu, krade peníze, Je to stejné jako stahování hudby a filmů*“. I zde informanté srovnávají trh služeb s trhem obchodním. Často jsou zde také zmiňovány pomluvy, dehonestace a jiné nekalé praktiky a to nejen směřované k zadavateli, ale co je horší i k neodborné veřejnosti. I zde se politikaří a ovlivňuje veřejné mínění. Takové praktiky mohou mezi některými silnými organizacemi existovat i několik let. Někteří informanté otevřeně uvádí „*lezeme si do zelí, říkáme klientům, tam nechodte, tam to pro Vás není dobré*.“ Často se vede také mediální boj, jak jsem již uvedl trvající roky. Je to boj o poskytované tiskové výstupy jednotlivých organizací. I na tomto poli je však možné dosáhnout spolupráce. Dalším z negativních projevů konkurenčního prostředí je nepoctivost ve vykazování statistických údajů. Někteří informanté upozorňují na fakt, že striktní poctivost ve statistice není cestou k úspěchu organizace. Posledním z uvedených projevů je tzv. kolečko. Kdy klient si je vědom konkurenčního prostředí, ze kterého profituje a kterého zneužívá. Nedodržuje pravidla jednotlivých organizací a po ukončení služby z těchto důvodů, zahajuje stejnou službu u jiné organizace. Později u další a další, až se postupně po čase navrací k organizaci první. A tak pořád dokola. Tím se de facto snižuje kázeň některých klientů v případě čerpání služby.

Dílčí shrnutí k DC1:

Manažeři organizací sociální práce konkurenci skutečně pociťují. Snaží se však tlumit její důsledky tak, aby nezasahovala do výkonu práce řadových sociálních pracovníků a pracovníků a hlavně aby nebyla vnímána ze strany klientů a když už jí klient pociťí, tak aby z ní čerpal to pozitivní, což je zvyšování kvality služeb. O kvalitě však bude pojednávat text níže.

DC2. Popsat, jaké dopady hrozí z důvodu konkurence na práci s klienty

DC2.1 z hlediska kvality služeb

Kvalita služeb může být ze strany sociálních pracovníků vnímána různě. Obvykle se nejedná o posuzování materiálních hodnot, ale **spíše duševních**, jak vyplývá z části rozhovoru uvedeného níže, opět se setkáváme spíše s přístupem profesionálním, než filantropickým.

001 – *„Na úrovni řadových pracovníků to dopad žádný nemá, oni jdou na úrovni mezilidských vztahů, znají se s konkurenty, dbáme na to, aby se služby nedublovaly. Motivace klienta, někdy se vyměňují informace o klientech. Vyzobávání služeb by moc fungovat nemělo. Na úrovni řadových pracovníků, Konkurence poskytuje materiální sociální práci, což pro nás konkurence na posledním stupni není, protože my s klienty pracujeme na zlepšení jeho situace, máme spíš profesionální než materiální přístup.“*

V rámci uvedené tazatelské otázky se můžeme setkat také s kritickým náhledem na situaci a to v podobě vlivu na klienta, který **ztrácí motivaci k vlastní snaze o zlepšení situace**, případně dosažení svých cílů a to nejen krátko, ale i středně a dlouhodobých. Opět se zde setkáváme s ryze profesním přístupem sociálního pracovníka a jeho kritikou přílišné filantropické angažovanosti.

002 – *„Dopad je demotivace klienta, to způsobuje podbízení, již není iniciativní a nevrátí se do života, otázkou je, jestli máme právo někomu náš životní styl někomu vnucovat. Kdo z nás dvou je větší idiot. Já nebo ten fanatik? Co na to ten klient? Co on bude čerpat z toho, co jsme pro něho nachystali. Když chceš brát, musíš dát.“*

Fanatik chce také integrovat, ale zároveň hlásá, že vše je v pohodě, ty nomádi, žebrota je v normálu, je to každého věc, ale fanatik zároveň hlásá, že je třeba klienty integrovat. Jak ho můžu integrovat, když naše společnost si myslí, že žebrota není špatná. Tito lidé nemají v sociálních službách v Evropě co dělat, protože zde nikdo neumírá hlady, nikdo nezůstane bez lékařské, policejní pomoci, atd. Klienti mají vše zdarma.“

Překvapivou odpovědí může být také to, že **kvalita služeb a nasycenost trhu, může mít na klienta dopad negativní** i přestože z pohledu tržního hospodářství je to přirozené

003 – *„Klient je přeslužbovaněj. Může vzniknout závislost na službách a zároveň může mít negativní vliv, protože neustále dokola vypráví svůj příběh. Už se mu do toho nechce znova. Konkurenční služby, které něco rozdávají, tak ten klient může vyžadovat i po jiných službách, které jsou kvalitnější, ale neposkytují materiální pomoc.“*

Odpovědí na tuto tazatelskou otázkou může být překvapivě to, že **klientovi vůbec nezáleží na tom, od jaké organizace službu čerpá, nebo jak je kvalita srovnatelná s konkurencí.** Jde mu primárně o to, aby si rozuměl se svým kmenovým sociálním pracovníkem. Tím se dostáváme k základním, ale i přesto poměrně náročným požadavkům na sociální pracovníky jako takové a to je **charizma, schopnost jednání s lidmi, ale i empatický, ale zároveň profesionální přístup.**

004 – *„No, jaké má reálně dopady. Klienti jsou zmatení, je to pro ně komplikované. Ve skutečnosti jim to je asi jedno, klientovi nejde o název organizace ale o skutečnou pomoc ve smyslu poradenství. Klient si může vybrat pracovníka, který mu sedí, službu která mu sedí. My nemáme vždy v terénu jídlo, ošacení. My poskytujeme intenzivní podporu. V tomto bodě pro klienta pozitivní.“*

Konkurence je hnací síla ke zvýšení kvality, ale zároveň pokud v rámci konkurenčního boje zanikne spolupráce a tím návaznost služeb, může klientka obdržet sice kvalitní službu, ale pouze dílčího charakteru bez požadované návaznosti.

005 – „Takže na kvalitu, to je strašně dvojsečný, pozitivní, když konkuruju, tak je to motor k tomu, dělat práci ještě líp. Zároveň když nejsme schopni spolupracovat, tak reálně kvalitativní sociální práce padá. Klient nedostane vše, na co má nárok. Kolem konkurence není vše jen černobílé, ale může mít oba dva důsledky. Klient může být i ochuzen nejen obohacen o kvalitu poskytnuté služby.“

Konkurence je pro mnohé vedoucí pracovníky v sociálních službách motivací ke zvýšení kvality služeb. Když něco dokáže konkurence, proč bychom to neuměli také my?

006 – „Zejména pozitivní, snažíme se udržet krok s ostatními. A Jaké má reálně? Reálně se snažíme držet krok s ostatními, máme štěstí, že naše zařízení je tím z vyhledávaných, ale řešíme v praxi to, že naše klientela je i z Prahy a my jsme od Prahy 100km. Je tam těžší spolupráce s rodinami, které to sem mají daleko. Jaké by mohla mít? Ideálně zejména v motivaci, inspiraci, dotáhnout služby dál. Jsou pozitivní nebo negativní? Pozitivní, každý podnět, který se k nám dostane, nás vede dál, konkurence nás motivuje vtom, když to jde tam, proč by to nemohlo jít u nás?“

V případě, že organizace vedle sebe dokáží koexistovat, posouvají kvalitu služeb na vyšší úroveň. Jedná se o profesionální spolupráci řadových sociálních pracovníků, kteří dokáží využít nejen svůj, ale také potenciál kolegy konkurenční organizace tak, aby klient obdržel nejen to, na co má nárok, ale i to, co naplňuje jeho požadavky.

007 – „Já jsem ráda, že jsou tady terenníci, kteří jsou tu denně. To je konkurence v dobrém slova smyslu, je zde navázaný slušný vztah, jde nám o klienta. Máme území. Je velký přínos, že si s kolegou sedneme, řekneme si, co od sebe očekáváme. Udržíme dobré vztahy, i když mám rozporuplné pocity. Ale jde o klienta. Ty peníze jsou u mě to poslední, na prvním místě je klient, protože fakt mám tu práci ráda. Protože v tom musíte vidět pozitivum, to i vy u městské policie děláte podobně, aspoň já to tak vnímám.“

Kvalita se neustále zlepšuje následkem konkurenčního prostředí v pozitivním slova smyslu.

008 – *„Každý souboj posouvá kvalitu výše. My s něčím novým vyjdeme, konkurence hned reaguje a naopak my a to vždy posouvá kvalitu nahoru. Letos už nejsou třecí plochy, kvalita se neustále posouvá nahoru. Což je pro klienta jediné pozitivní.“*

Kvalita služeb souvisí s operativní reakcí organizace na požadavek trhu. To kvalitu všech služeb posouvá k lepšímu.

009 – *„Konkurence může být i pozitivní, neboť se soupeří o lepší službu, která se rozšiřuje a zkvalitňuje a je to v podstatě kdo z koho. Kdo dříve rozjede službu, ten vyhraje výběrové řízení. Zadavatelem může být koncepční materiál, který stanoví, jakým způsobem se bude postupovat. Tento materiál tvoří organizace společně na základě zakázky ze strany klientů. V praxi se dojde k tomu, co klient potřebuje a jde se podle toho (aktuální jsou zdravotní služby) Naděje vyhrála zubní ordinaci. Dobře vyhráli konkurenční boj, ale my máme kam poslat klienta z čehož on profituje, má kam jít. Vztahuje se ke kvalitě i kvantitě. My tedy půjdeme jiným směrem. Nevadí to managementu ani sociálním pracovníkům. Ale skutečně to byl boj o službu. Naděje sehnala dříve zubaře, který do toho šel. Konkuruje se s respektem, aby výsledek byl přínosný pro klienta a neskončilo to jen konkurenčním bojem.“*

Jedním z negativních faktorů, které ovlivňují kvalitu služeb sociální práce, je tzv. **posouvání hranic ze strany klienta**. Snaha o porušování pravidel organizace, snaha o získání práv, ale zároveň snaha o nedodržování povinností. Někteří klienti vědí, že některá zařízení tolerují porušování pravidel z důvodu získání i neukázněných klientů. To však v důsledku poškozuje kvalitu služeb všude.

010 – *„Boření hranic (příklad nulová tolerance alkoholu, drog. Někdo pracuje s klientem pod vlivem, hned si to mezi sebou klienti řeknou a vyhledávají službu kde jim je porušování pravidel tolerováno, případně organizaci, kde lze zlehka porušovat pravidla, případně posouvat jejich hranice) to je hodně individuální, klienti jsou zdatní, posouvají hranice jako děti. Lhaní, manipulace. Pořád dokola se řeší ohraničení služby. Z důvodu návaznosti sociálních služeb lžou i sociální pracovníci, kurátoři, lékaři, udávají nepravdivé informace o stavu klienta, ale vykazují činnost, aktivitu, přehazují klienta na jinou službu. Většinou se jedná o klienta nespolupracujícího a problémového a že jich je takových opravdu hodně, ale o tom*

se nemluví. To je tabu (vše je samozřejmě založeno na dobrovolnosti, ale klient si sám přijde, chce čerpat jen tu část služby, která pro něho neznamena žádnou povinnost, ale jen práva), v moderní společnosti je na vině výhradně společnost, taková je nauka současného vzdělávání. Klient často není v dobrém fyzickém ani psychickém stavu. Nejhorší zkušenosti máme s Bulovkou, tam lžou lékaři téměř vždy.“

Konkurenční prostředí kvalitu služeb některých, zejména pobytových zařízení **vůbec neovlivňuje**. Dodržování kvality je definováno legislativou a doplňujícími normami.

011 – *„Se službami nic neděláme, snažíme se obměňovat to, co máme, zlepšit vybavení, obnovit ho. Nabízíme delší dobu pobytu, ale to je fixně dané x let, ale ne v rámci konkurence, ale celkově v rámci vnímání organizace. Fungujeme už strašně dlouho a takto je to od začátku, Jsme oficiálně druhé zařízení tohoto charakteru v ČR. Vždy na delší dobu pobytu v rámci cílové skupiny, kterou tady máme. Většina azylových domů se nesnaží zkvalitňovat kvůli konkurenci, ale v rámci služeb pro klienty. Kapacity jsou zaplněné, nejedná se o boj o prostředky. Kvalita se zvyšuje kvůli klientům, jedná se o zlepšování doplňkových služeb. Spolupráce je spolu konkurencí, herna atd.“*

Shrnutí DC2.1

K ovlivnění kvality poskytovaných služeb konkurencí se informantky a informanté vyjadřují sice různým způsobem, nicméně po obsahové stránce se shodují ve faktu, že soutěživost která doprovází boj o zakázku, zvyšuje kvalitu nabízených služeb. Někdo uvádí, že je za těchto podmínek důležité dbát na to, aby se sociální služby nedublovaly. V jednom případě se informantka neustále z kvality služby odkloňovala k materializmu, což se mi v průběhu rozhovoru bohužel nepodařilo usměrnit. I služba může být kvalitní a nemusí se jednat o hmatatelný produkt. Vycházím z faktu, že jsem v průběhu rozhovorů jednal s vysokoškolsky vzdělanými a navíc manažersky zkušenými protějšky. Pokud si tedy někdo trval na svém, nebylo mým úkolem ho ovlivňovat, či manipulovat k jiným odpovědím. Další informantka opět zmínila příliš horlivé sociální pracovníky, které nazývá jako

fanatiky sociální práce. S tímto výrazem jsem se v průběhu rozhovorů občas setkal a jednalo se u mne o zcela nový pojem. Zejména u odborníků prosazujících profesionální pojetí sociální práce jsou příliš horliví sociální pracovníci často kritizováni s tím, že v současné Evropě, kde nikdo nemusí umírat na ulici hladu a mrazem, nebo bez základní lékařské péče, nemají co dělat. Jedná se o opravdu kritický pohled. K tomu mi ale nenáleží se vyjadřovat, neboť s tímto faktem nemám mnohaleté zkušenosti, jako manažeři neziskových organizací. Také se však názorově přikláním spíše k onomu známému přirovnání: *„pokud chceš hladovému pomoci, nedávej mu rybu, ale nauč ho rybařit“*. Také je zde uváděna informace, že klient je tzv. přeslužbován. To znamená, že klient si může zvolit, která služba, která sociální pracovnice, nebo dokonce která organizace je mu milejší, případně který produkt je z jeho pohledu kvalitnější. Konkurence je také zmiňována jako motor k tomu, dělat práci ještě lépe, všichni se snaží s konkurencí udržet krok. Konkurence také motivuje celé týmy sociálních pracovníků. Jak uvádí jedna z informantek: *„když to jde tam, tak proč by to nemohlo jít u nás?“* Další z informantů je přesvědčen, že každý souboj posouvá kvalitu výše. Kvalita se zvyšuje kvůli klientům, jedná se zejména o zvyšování kvality doplňkových služeb. Na závěr tohoto shrnutí bych rád citoval informantku, která uvádí prakticky, jak dopadlo jedno z konkrétních výběrových řízení, který sice organizace nevyhrála, ale i přesto může z prohry zase jinde profitovat: *„Naděje vyhrála zubní ordinaci. Dobře vyhráli konkurenční boj, ale my máme kam poslat klienta z čehož on profituje, má kam jít. Vztahuje se ke kvalitě i kvantitě. My tedy půjdeme jiným směrem. Nevadí to managementu ani sociálním pracovníkům. Ale skutečně to byl boj o službu. Naděje sehnala dříve zubaře, který do toho šel. Konkuruje se s respektem, aby výsledek byl přínosný pro klienta a neskončilo to jen konkurenčním bojem.“*

DC2.2 z hlediska kvantity služeb

Pojetí kvantity v sociálních službách, v nás může vyvolat pocit, že klient využije v pozitivním smyslu dopadů konkurenčního prostředí a čerpá nepřeborné množství vyhovujících služeb. **Z praxe však může vyplynout i naprostý opak a to, že klient služby zahajuje, ale nedokončuje.** Nebavíme se samozřejmě o materiální a dávkové pomoci.

001 – *„Ze zkušeností, ale to může být i mojí osobou, klient přijme a tím to pro něj skončí. Těžký úkol nedá ani za podpory nikoho. Naplánovat si schůzku. Já spím, zapomněl jsem, nepřijdu.“*

Kvantita se vlivem tržního prostředí nemění. Opět se setkáváme s pojmem centralizace sociálních služeb. Je centralizace pro klientelu pozitivní nebo naopak?

002 – *„Kvantita zůstává stejná, protože u nás nejde o poskytovatele poskytovat více, protože zde je regulace. Neochota městských částí poskytovat služby. Obce nechtějí ale kraje ano. Rozmělnění by bylo lepší na více místech méně klientů, než centralizovat. Kvantitu dále ovlivňuje rozpočet, který je vyčleněn. My dáváme jakýsi návrh, který kraj seškrta. Vlastně rozpočet. Grant je jen jedná část, pak jsou zde sponzoři. Nabízejí se také placené služby pro obce. A vlastní výdělečná činnost. Také příjmy od klientů. Skvěle fungují měšťáci. Ve výkonu.“*

Kvalita i kvantita služeb sociální práce spolu souvisí. Díky konkurenci je vznik nové služby, ale i určité kritérium kvality velmi dynamické.

003 – *„Kvalita/kvantita se prolíná – zavádění nových služeb je díky konkurenci dynamické.“*

Z důvodu předávání klientů mezi službami sociální práce v rámci návaznosti, může docházet k narušení nejen kvantity, ale i kvality, což se na základě získaných informací skutečně děje, Jednotlivé subjekty sociální práce si mezi sebou předávají klientelu bez požadované dokumentace o skutečném stavu věci. Z kritického pohledu by šlo dokonce uvést, že se organizace zbavují komplikovanějších, nebo problémových klientů právě díky tomu, že poskytnou následné organizaci nebo službě neúplné informace. To že tím ohrožují své kolegyně a kolegy pracujících u konkurence je faktem velice závažným.

004 – *„Klient, který poptává kompletní balík služeb a neodpovídá po psychické ani fyzické stránce tomu, co předkládá ve zprávách, tak narušuje kvalitu služby, technické vybavení není vše, s klientem je třeba problémy řešit individuálně a zároveň komplexně, ale sociální pracovník nemá adekvátní informace. Vlastně vůbec neví, s kým pracuje. Při nesplnění povinností ostatních subjektů, zejména veřejné správy, ale i lékařských služeb je komplexně narušena kvalita i kvantita i jednotlivé poskytnutí služby, kam se neindikovaný, nebo špatně indikovaný dostal.“*

Dokonce si troufnu říct, že je přímo ohrožen sociální pracovník, minimálně jeho zdraví a bezpečnost. O tom se ale samozřejmě nemluví. V očích veřejnosti je pořád sociální pracovník něco podřadného, co nikdo pořádně neví, co vlastně dělá. Takže snad ani není politicky zájem o nějaké zlepšení pracovních podmínek, nebo prestiže. “

V jiných případech je zase konkurenční prostředí pozitivní, případně **pokud by konkurence dokonce byla vyšší, mohlo by vzniknout více zařízení**. Z pohledu kvantity je nejedná a množství jednotlivých sociálních služeb, ale vznik celých zařízení, kterých je v současné době nedostatek. Následně se nabízí otázka, jestli by některé organizace, kterým hrozí z důvodu konkurence existenční problémy, nebyly schopné v rámci možností svou činnost transformovat a věnovat se oblastem sociální práce, kde klienti na službu čekají.

005 – „Obecně pokud by konkurence byla větší, bylo by možné uspokojit větší množství klientů, byla by kratší čekací doba, nejen u nás, ale i všude jinde. Větší množství služeb nemůžeme poskytovat, řídíme se zákonem o sociálních službách, nemáme prostory. Konkurence by napomohla uspokojení potřeb většího množství klientů. “

Vliv konkurence na kvantitu je v některých případech jednoznačně pozitivní. Z výzkumu vyplívá, že se jedná zejména o pobytové a nízkoprahové služby. Zde jsou kapacity v rámci zkoumané lokality přeplněny.

006 – „Na kvantitu má a je to dobře, například u nízkoprahových klubů, bylo 600 klientů, ale protože je více služeb, tak jsou klienti rozděleni po službách a služba není přeplněna. Služby tam jsou, když mají smysl a tím pádem jsou akorát vytížené. “

Kvantita služeb je závislá na tom, jaké jsou k realizaci prostředky. Když nejsou prostředky, o kvantitě nemůže být řeč. **Nová služba, která není financovaná, nemůže vzniknout.**

007 – „Bohužel to navíc někdy vede k pomluvám před veřejností. Ideálně by měla vést k reflexi poskytovaných služeb a motivaci ke zdokonalení poskytovaných služeb. Pozitiva: více se přemýšlí o poskytovaných službách, o reflexi, o zdokonalení, nevede to k stereotypu. Spousta věcí je závislá na financích, když ty finance nejsou, těžko se služby navíc zrealizují. “

Mnohdy informanté kvalitu i kvantitu spojují. **Konkurenční prostředí má vliv jak na kvalitu, tak na kvantitu.**

008 – „*To je stejné jako u kvantity.*“

Existují místa, kde množství služeb převyšuje poptávku a naopak jsou známa místa, kde nabídka poptávku neuspokojí právě proto, že není dostatek kapacity, tedy kvantity.

009 – „*V současné době jsou reálně v kraji, místa, která jsou přeslužbovaná, pak jsou oblasti, kde ty služby nejsou vůbec, nebo kde je služba s dominantním postavením, nemá motivaci se vyvíjet, takže stagnuje a pohled může být často zkreslený. Já lokalitu znám, jsem tu jedinej, nemá mě co překvapit. Ještě je zde riziko, že v rámci služeb může být nedodržování počtu pracovníků v terénu. Jdou tři na jednoho klienta, pak může být klient na straně, kdy se nemusí cítit komfortně z hlediska počtu pracovníků. Kvantita v počtu výkonů. Někdy jsou pracovníci tlačeni do určitého počtu výkonů, což určitě je, ale kvantita na počet úkonů, ale zakázka klienta na delší čas. Může to vypadat, že se s jedním klientem tráví moc času a neoslovuje se další.*“

V průběhu rozhovorů jsem se také potýkal s tím, že protějšek nechtěl konkrétně odpovědět na otázku a rozvíjel hypotézy, co by se stalo za takových podmínek a co by se stalo za podmínek opačných. Jedná se sice o zajímavé názory vzdělaných a zkušených vedoucích pracovníků, nicméně v kontextu předložené práce je rozvoj teoretických hypotéz významný jen málo. I přesto je zde však náznak, že je možné **v rámci profesionálního přístupu dosáhnout nejen koexistence, ale také kooperace mezi službami sociální práce. Poté je kvantita může dosáhnout rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou.**

010 – „*Jo, tam ta konkurence může mít ten dopad, že kvantita je nižší. Když si dvě služby konkurují a nedublují, pak je pro klienta méně služeb. Budu mít méně klientů, dostanu méně peněz. Stejně tak si dokážu představit hypotézu. Když dvě služby nebudou kooperovat, tak se mohou snažit zachytit více klientů pro více peněz. Služby by měly spíše kooperovat. Máme rozšířenou cílovku o věkovou kategorii, i když jsme zaměřeni na určité osoby. Tam kde působíme, jsou služby pro děti a mládež. Z kraje pokyn k rozdělení v rámci cílovek. Došlo k dohodě jak nastavit službu, aby se nekryla s konkurencí. Zajímavě je, že dva poskytovatelé si v něčem konkurují, ale i tak jsou*

typy služeb, které chybějí. U problematických cílových skupin. Boje o to kdo bude XY. Problém v naší cílovce zřízení nízkoprahového centra s hygienou.“

Některé organizace z podstaty své činnosti jsou schopné zajistit vyváženost mezi nabídkou a poptávkou samotnou realizací. **Konkurence v takovém případě kvantitu neovlivňuje, neboť nedochází k soupeření.**

011 – *„Přemýšlím, jestli vůbec konkurence kvantitu ovlivňuje. Mapujeme, jestli již klient není v kontaktu s jinou službou. Reálně tedy může být kvantita snížena. Máme kapacitu na klienta a kontaktujeme tolik klientů, kolik můžeme. Snažíme se služby nedublovat.“*

Shrnutí DC2.2

V průběhu realizace rozhovorů na téma kvantity služeb se odpovědi informantů a informantek prolínali do jisté míry s odpověďmi na téma kvality. V jednom případě informantka zcela odbočila od tématu a začala rozvíjet hypotézy, co kdyby nastala tato varianta, co kdyby nastala opačná varianta. Pomocí doplňujících nenápadných otázek jsem se snažil nasměrovat odpověď více k praxi, ale to se mi nepodařilo. V některých případech zněla odpověď, že kvantita zůstává stejná. Někdo odpověděl, že se kvantita s kvalitou prolíná, že zavádění nových služeb je díky konkurenci dynamické, služeb je více a jsou pro klienta dosažitelné. V jednom případě zazněla poměrně kritická slova, že sice konkurence kvantitu pozitivně ovlivňuje, z toho může čerpat klient, ale v rámci konkurenčního boje se nehledí na osobu sociálního pracovníka, který právě z důvodu kvantity, ne ale služeb, nýbrž počtu klientů, nedostává potřebné informace o osobě klienta. Subjekty sociální práce si mezi sebou nepředávají indikaci klientova zdravotního stavu, případně duševního stavu. Mnohdy je z těchto důvodů přímo ohrožena osoba sociálního pracovníka, který netuší, že jeho klient se například léčí na psychiatrii, případně se jedná o násilníka. Případy napadení sociálních pracovníků ze strany klientů jsou v ČR evidovány. O tom se samozřejmě nemluví. V očích veřejnosti je sociální pracovník něco podřadného, takže není politický zájem o zlepšení pracovních podmínek a prestiže profese. Další z informantů se s ovlivněním kvantity nesetkává v praxi, ale vzhledem k jeho zaměření uvádí, že pokud by konkurence v jeho oboru byla větší a čekací doba klientů vzhledem k zaměření kratší, byl by spokojen. Zajímavý je také názor, že

kvantita ovlivněna konkurencí skutečně je, ale klient se nemusí cítit komfortně, když je v kontaktu například se třemi sociálními pracovníci. Opakovaně vypráví svůj příběh, navíc absolvuje větší počet výkonů (zase se pohybujeme ve vodách statistiky a vykazování). Další informant uvádí, že kvantita může být reálně snížena. Je zde určitá kapacita, jsou kontaktováni klienti, samozřejmě až do naplnění kapacity služby, pokud se organizace snaží nedublovat výkon a vykazovat přesně statistické ukazatele, může se stát, že se na některé klienty nedostane.

Z výše uvedeného je jasně patrné, že konkurenční prostředí kvantitu přímo ovlivňuje. Záleží však na druhu poskytovaných služeb zda pozitivně či negativně. V některých případech z navýšení kapacity mohou klienti profitovat, jedná se zejména o programy pobytové, kde si klient může dokonce vybírat podle kvality technického zázemí či služeb sociálních pracovníků. Naopak negativní dopad zvýšení kapacit může klient pocítit v případě terénních programů, kdy se v terénu potká s více sociálními pracovníky. Nemusí být pro něho komfortní neustále vyprávět svůj příběh a vybírat na místě dílčí služby, které spolu mnohdy nejsou v návaznosti.

Dílčí shrnutí k DC2

Když jsem v průběhu metodické části připravoval transformační tabulku tak, abych za pomoci tazatelských otázek zodpověděl jednotlivá klíčová témata, netušil jsem, jak tenký led je mezi kvalitou a kvantitou v sociálních službách. Jak úzce mezi sebou tyto dva ekonomické pojmy souvisejí. Při rozhovorech se dokonce oba pojmy často prolínaly. Přitom kvalita neboli jakost v ekonomice s množstvím nikterak nesouvisí. Dozvídáme se však, že konkurenční prostředí kvalitu i kvantitu služeb v sociální práci přímo ovlivňuje. V některých službách z pohledu klientů pozitivně, v některých negativně. Například pobytových služeb a nízkoprahových center s dobrým technickým zázemím a dostatečným počtem kvalifikovaných pracovníků je nedostatek. V Praze vznikla nová služba a bezplatná zubní ordinace pro osoby bez přístřeší. Tato nová nesmírně důležitá služba je právě produktem konkurenčního prostředí v pozitivním slova smyslu. Z této služby profitují klienti, ale i ostatní organizace, které mají kam klienty posílat. Přitom důvodem výhry výběrového řízení

byl fakt, že konkrétní organizace jako první měla k dispozici kvalifikovaného zubaře ochotného tuto práci vykonávat.

Na druhou stranu je vzhledem k zastoupenému vzorku dostatek terénních programů, kdy se služby v určité lokalitě dublují, klient se cítí nekomfortně. Je zde špatná výměna informací a konečný dopad pocítují i terénní sociální pracovníce. Zde je dostatek prostoru k lepší spolupráci mezi zadavateli, organizacemi i klienty. Konkrétní návrhy na řešení se snad dozvíme v následujících odstavcích.

DC3. Zjistit, jaké navrhuji manažeři organizací opatření ke změně, aby důsledky konkurence nedopadaly na klienty.

Záležitost přijetí opatření, které by snížilo negativní vlivy konkurenčního prostředí zejména na klientelu, je nesmírně složitá. Někteří informanté zastávají cestu **centralizace sociálních služeb a kontrolu efektivity vynaložení veřejných prostředků ze strany zadavatele.**

001 – *„Strašnej průser je mediální masáž, kdy se nafotí ten největší chudák a to je v tiskové zprávě. To nejhorší jako norma. Ale přitom ten klient často dovede absolvovat cestu za chlebem. Některé církevní organizace dají žrádlo za modlitbu. Uspokojujeme přání klienta, nebo své vlastní, pomáhat. Fanatik za rok vyhoří, ale co já za pět let, on mi klienta rozmazlí a odejdou z trhu. To je důsledek toho předhánění, jako „konkrétní sociální pracovník“, to je úplnej fanatik, on se úplně rozvedl, takovej malej piskoř, oni mají univerzální řeč, mají v tom mrdník. Ten klient neví, že sociální pracovník je stejný magor jako on, klient. Já jsem pod drobnohledem. Vedoucí je strašně citlivá na klienta, šéf zase na plnění statistik, byrokracie, atd. Vše integrovat, bezprah, ale také kontrolovat.*

Kraj nutně potřebuje, kvalitní denní centrum bezprahové s kompletní nabídkou služeb. Metry čtvřeční, asistence policie, klienti jsou kriminálníci, alkoholici, feťáci, lidé nešťastní, podráždění, je jim vše jedno. Osobní asistence, klíčový klient, prostě s klientem chodit po úřadech, atd. Služby komplexní v dostatečné kapacitě, metry, technické, bezpečnostní zařízení. Nikdo to nechce na území obce. Doprava, ale hygiena. Průser revizoři, co klient, to sto tisíc dluh! „nevhodný výraz“ dvacítku šetřím půl roku, kde to vezme klient na právníka, to je nespravedlnost, a to mě „nevhodný výraz“, že to má nějaký „konkrétní advokátní kancelář“. Mít vlastní autodopravu. Bezpečnost sociálních pracovníků. „nevhodný výraz“, ale to není úděl

se nechat od klienta nakazit, ty máš HIV klienta, tak používej ochranné pomůcky, fanatici poškozují sami sebe. Chudej člověk nemá limit, vezme si pade, nebo litr a nebo ledvinu a pak druhou. Ale oni jsou v průseru a z toho my je chceme dostat. Vlastní zařízení, aby klient nelítal jako „nevhodný výraz“, klient se točí co tři měsíce, vybírá si, co zrovna chce. Bezprahové komplexní zařízení, obsahující všechny potřebné služby pro klienta, doprava, místo, zajištění. Vem si, že jsi politik, máme demokracii. Vyhovět všem je vyhovět většině. Diktatura je jednodušší. Musíš rozhodovat středoproudem. Musíš počítat s hlasama voličů. Teď jsem si napsal projekt, takže mám dva roky z čeho žít. Ten morfín s mastnou plentou vypadá sám jako klient, on mě tady kritizuje, že špatně pracuju. Morálka je jen soubor pravidel, který umožňuje podřazeným ovládat nadřazené. Já nemám rád ani příznivce ani odpůrce sociální práce, v míře služeb, které poskytujeme. A kazuistika? Mám tam těhulku, chtěla bejt drsnej pankáč a nezávislák, pak ji ve squatu čtyři kámoši znásilnili, to je romantika, byla pankáč a „nevhodný výraz“. Každý máme v sobě dobro a zlo, průser čeká na každého. Rovnou Ti dám rezervačku na službu u mě. Zároveň represe, dobře zastřelíme klienty, no ale co za pět let? Budeme střílet vše, co je klient, pak ty co nevydělaj dvacet, kdy přijdeš na řadu ty? Já nemůžu vyřadit jediného člověka, na to nemám právo, příště někdo prostě vyřadí mě. Službu je třeba poskytnout z humánních důvodů i z praktických důvodů, bezpečnost, hygiena, solidarita, atd. Řešením je střední proud solidarity a profesní pomoci. Volba cesty nejmenšího zla, neexistuje ideální stav.“

V mnoha případech by jako přijetí opatření mohla fungovat jakási **centralizace v rámci místní příslušnosti**. To znamená, že by zadavatel rozdělil podle sociodemografického průzkumu lokalitu na více částí a ty by pak následně rozdělil jednotlivým organizacím k realizaci služeb. V takovém případě by mohla fungovat kontrola ze strany samotných sociálních pracovníků. Přitom je však třeba dbát na to, aby některé malé organizace, které poskytují služby dílčího charakteru, ale komorní kvality, byly také v dostatečné míře zahrnuty v rámci uceleného pojetí.

002 – „Jediné co mě napadá je rozdělení lokality tak aby nedocházelo k třecím plochám, aby nebyla nabízena na jednom místě dvakrát jedna služba. Spíš ty služby doplnit o ty, co druhá organizace poskytuje. Některé neziskovky si vyberou dílčí problém, který strašně přifouknou, na tom všechno postaví, nenabízejí nic navíc a čerpají grant, mohu jmenovat naši konkurenci. Konkurence se promítá z obchodu

i do sociálních služeb to je jedno jaké je to prostředí, zda vyrábíte auta, nebo poskytujete službu. Je to byznys jako každé jiné. Jako třeba zdravotnictví. Domovy pro seniory, tam je vidět, jaké to je byznys. Pro ty malé, co nemají personální zajištění je to těžké, už to chápou, úzce se věnují své službě, jen jednomu segmentu, který si vyberou.“

V některých oblastech, kde konkurence nemá vliv na vznik negativních jevů, protože vlastně neexistuje, nebo se jedná o kvazi konkurenci, **není třeba navrhovat řešení**. Z pohledu poptávky by však bylo přínosné, kdyby vznikalo více takových zařízení. Jak je již v textu uvedeno, v rámci zkoumané lokality se jedná spíše o pobytová a nízkoprahová zařízení.

003 – *„Určitě vznik ještě dalších obdobných zařízení. Negativem je to, že klienti nemají kde jinde čerpat trvalou službu, což vnímají špatně, ale konkurence je velmi malá. Nemá vliv na obsazenost.*

Kontaktujte zařízení, které nabízí aktivizační služby, spolupracujeme s nimi strašně dlouho, tam je konkurence obrovská.“

Vzdělávání pracovníků, úředníků, supervize, centralizace, aktuální interaktivní mapa služeb a virtualizace zasílání. To vše by mohlo zlepšovat situaci, zkvalitnit služby tak, aby se v potřebné šíři dostali k potřebným.

004 – *„Celkově osvětou, podrobné zmapování lokality, kde působím. Mít mapu služeb, které již v lokalitě působí. Při prvním kontaktu představení, přijdou sociální pracovníci a představi, co vlastně nabízí. Případově plánovat na úrovni více organizací. Pravidelné cca 3 měsíce schůzky. Ještě mě k tomu napadá důraz na vzdělání pracovníků, ale i úředníků. Brát na úrovni supervize.“*

Kritický pohled na výkon sociální práce a zhodnocení, zda je realizované pojetí aktuální k daným případům, může vést ke zlepšení dosavadní situace. Obor by měl mít propustnější hranice.

005 – *„To moc nevím (smích) Asi stále zhodnocovat a přehodnocovat poskytovanou službu, zda odpovídá požadavkům uživatelů služby a zda se spíše neřídí stereotypy platnými několik let. Zajímat se o potřeby budoucích uživatelů, sledovat vývoj sociálních služeb na trhu, věnovat se personálu poskytujícímu sociální služby, rozvíjet financování služeb i z jiných zdrojů, rozšířit spolupráci s ostatními firmami,*

umět prodat svoji práci, pokud je služba kvalitní, je to norma, v podstatě to nikoho nezajímá, pokud dojde k chybě, jsou toho plná média. “

Přijetí **opatření by mělo být plně v gesci vedoucích pracovníků** organizací sociální práce spolu s vedoucími pracovníky na straně zadavatele. Realizace společných fór a odborných konferencí. Společné řešení tak, aby konkurence nebyla pro nikoho likvidační. Zároveň učinit profesi atraktivnější pro nové uchazeče.

006 – *„Jedním ze základů má být setkávání vedoucích programů, manažerů společně s obcí – fóra terénní práce. Vědět kdo kde a co dělá a ještě důležité proč to dělá, jak to dělá. Vy komunikovat mezi sebou třecí plochy ale také kde by se to mělo překrývat. Řadoví zaměstnanci by neměli cítit soupeření s jiným subjektem, aby měli klid na práci. Základem je komunikace jak s úřadem, na manažerské úrovni, tak k sociálním pracovníkům směrem dolů. Základem je otevřené a bezpečné prostředí od terénníků směrem nahoru, aby se management dozvěděl, že něco nefunguje a pak s tím může něco dělat. Důležitý bod je také vychytávání drbů, kdo je proti naší organizaci. Práce s identitou pracovníka vůči organizaci, kdy má tendenci organizaci bránit, tím že je její součástí. Vysvětlování drbů a ukazovat, že spolupracovat jde. Tato věc je často podceňovaná. To se prolíná ve veškeré práci, co já dělám, je vytváření bezpečné hranice, aby každý věděl, jakou má kompetenci.*

Pod čarou: V sociálních službách je krize, nejsou sociální pracovníci. “

Klienti by měli dostat relevantní služby, **důležitá je empatie, administrativní pojetí sociální práce na Úřadech práce by mělo být minulostí**. Přínosné je vždy zvyšování kvalifikace pracovníků. S tímto názorem se shodují všichni informanté.

007 – *„Například „konkrétní organizace“ má hodně kvalitní lidi, „konkrétní organizace“ má dobrý terénníky, ale mohou podat neúplné informace. Nemají dostatečný přehled a řeknou, dojděte si na. A ono to tak není. Dojde, pak se nezaeviduje, nepřipraví ho na to, že musí něco dokládat, referent není sdílný a nepomůže. Musí se každý měsíc hlásit, měl by to vědět dopředu. Já se zeptám, co chcete a ten klient musí něco udělat. Pak řešíme dluhové problémy.*

Úplně nemám myšlenku. Já navrhuji, aby klienti dostali relevantní služby, ucelené profesionální pojetí. V povědomí úřadů práce, dávky, příspěvek na práci. Tím netvrdím, že já znám víc než například ostatní služby, mohou být lepší.

Někdy je velký problém na úřadech práce, tam jsou sociální pracovníce na hmotné nouzi, zažila jsem hovor s mimopražskou pobočkou, jak oni mluví o klientovi. Není tam vůbec žádná empatie, já vím, že klient zneužívá systém, ale nemůžeme paušalizovat a říct, že mu nepomůžeme. Oni nejsou schopní nebo ochotní, vy máte nárok na toto a neporadí, pak se člověk motá v nepříjemnostech, protože tam klientovi pořád něco chybí.

V rámci mé diplomové práce jsem zjistila, že referenti na úřadech práce nespĺňují ani požadavky na sociální pracovníky v terénu. Referent nemá ani zkoušku odborné způsobilosti, což by měl. Mít střední školu i zkoušku odborné způsobilosti, to už je dávno pase, jak je ten služební zákon, tam je slib a zkouška, možná že něco se do budoucna rýsuje. Ale nebylo by to na škodu. Například mně to pomohlo, bylo to otřesný, ale strašně mi to pomohlo. Přínos to mělo. Kvalifikace, samostudium sociální práce.“

Jedním z opatření je dbát **zvyšování kvalifikace oborové veřejnosti**. Sociální práce bez odborných znalostí realizovat za současných podmínek nejde. Přestože je v oboru konkurenční prostředí, existuje zde ještě mnoho prostoru pro zavedení nových služeb, na které existuje poptávka.

008 – *„Znalost odborníků o jednotlivých službách poskytovaných v návaznosti – odborná veřejnost. Aby se skutečně klient dostal tam, kam patří a ne aby všude slyšel, že sem nepatří. Problém cizinci v rámci evropské unie, do tří dnů cizince hlásit na cizineckou policii. Nemocnice – totožnost. Odborník musí znát i ostatní služby a klienta kam patří. Dodržovat profesionalitu sociálních pracovníků. Mnohdy není sociální pracovníce ani filantrop, ale je úplně profesně mimo. Máme konkrétní příklady, nutně se musí postarat o klienta, ale nekvalifikovaně to zkrátka nejde. To strašně snižuje hodnotu sociální práce jako celku a hlavně pohled veřejnosti na sociální pracovníky. Vědět jasný cíl proč otevřít zařízení. Co vůbec neexistuje, je zařízení na dožití pro klienty sociálních služeb zdarma pro bezdomovce, bezdomovkyně a náročnější duševně nemocné případy. Nemají příjem, důchodový věk, jsou chronicky nemocní a to nejen osoby bez přístřeší. LDN umisťovat. Říkat si věci po pravdě mezi sociálními pracovníky.“*

Opět se nám dostává informace, že by měla více fungovat **centralizace**. Určité zastřešení sociálních služeb ze strany veřejné správy. Shora by také měla být iniciována jednání a přerozdělování prostředků. Já v roli výzkumníka si potom ale pokládám otázku, co občanská společnost? A řešení veřejných záležitostí, o které mám jako svobodný občan zájem? Nemusí se vždy jednat o někoho, kdo je na pomyslném dně společnosti. Může se jednat o seniory, naše děti anebo dokonce tělesně postižené, od kterých se i mi zdraví máme mnohé co učit. Pokud chci s nimi pracovat, zlepšovat jejich samostatnost, dávat jim jiný důvod existence, než materiální, opravdu k tomu potřebuji veřejnou správu?

009 – *„Tak no vlastně teď mě napadá, my jsme vyvolali jednání s konkurentem, proč to teda neudělá ta obec, kde si služby konkurují? Tyto věci by měly být lépe řízeny ze shora, proč to nefunguje automaticky? Negativa pro klienty zde nejsou, myslím, že starosti mají spíš poskytovatelé, než klienti.“*

V předposledním případě bylo zjištěno, že některé **vedoucí pracovníce se nezříkají odpovědnosti za negativní jevy způsobené konkurencí, jsou ochotné je řešit tak, aby řadové sociální pracovníce nebyly zatěžovány tím, co není jejich pracovní náplní, ale hlavně nesmí negativa pocítit klient**. Protože klient je důvodem existence sociální práce jako takové.

010 – *„To je hodně o nás, co vedeme organizace, abychom s ní uměli pracovat a zajistili, aby to nepocítili pracovníci ve výkonu. Někde existuje přehazování klientů mezi služby a to je zajímavé, je to blbá hra. Pracovník v přímé práci by měl mít prostor na klienty a nepotřebuje řešit management a konkurenci. To si musí vyřešit vedoucí mezi sebou. Klienti o tom také mluví, vzrůstá frustrace. V tomhle klubu můžeme být zhulený a tady ne. Příkladů je mnoho.“*

V posledním případě se dozvídáme, že vhodným opatřením je zejména **profesní respekt**. Situaci tak, jak je v současné době nastavena, není reálné skokově měnit. Snad by to ani nebylo žádoucí, neboť z konkurence v konečné fázi opravdu vychází nejlépe klient. Alespoň jak bylo v průběhu výzkumu zjištěno ve většině případů to tak skutečně je a není to jen zásluha konkurence jako jevu, ale hlavně samotných sociálních pracovníků a faktu, že profesi vykonávají z přesvědčení solidarity.

011 – *„Respekt v konkurenčním boji. Konkurenci zlikvidovat nejde, neboť ve výsledku z ní těží klient. Současnou situaci není reálné změnit. Samozřejmě by bylo*

ideální se domluvit a všichni jít jedním směrem. To by ale zbrzdilo rozvoj služeb. Myslím, že by bylo škoda zničit konkurenci, pokud je to konkurence s respektem. Nesmí to být likvidační konkurence, kdybychom se chtěli navzájem zlikvidovat. Z konkurence musí klient těžit. Konkurence kdo je lepší, z toho klient musí mít pozitiva. Tato konkurence, je možná jen když je podpora kraje, který investuje do rozvoje služeb. Pokud funguje centralizované financování v rámci rozdělení služeb, kdy organizace participují, může konkurence fungovat. Fundraising v naší cílové skupině není efektivní. Rok od roku se to lepší. (multimilionáři pomáhají – „konkrétní zahraniční společnost“). I přestože některá společenská uskupení se sociální práci nemají společného nic, jsou schopna v některých případech vypomoci, neboť i tato uskupení mohou z této nabídnuté pomoci určitým způsobem profitovat. Pro ně je sociální služba obchod jako cokoliv jiného. Pomohou našim klientům, těží z toho, že naše cílová skupina není pro fundraisery zajímavá. Jím jsou naši klienti jedno. Je to pro ně kšeft.“

Dílčí shrnutí k DC3

Na tuto část výzkumu jsem se nejvíce těšil z pohledu pozorovatele. Zajímalo mne, pokud se bavíme s manažery, z nichž všichni jsou vysokoškolsky vzdělaní, jaké budou navrhovat opatření, aby negativní dopady konkurenčního prostředí pocítil klient, ale i řadová sociální pracovníce co nejméně. Poměrně velmi překvapivé pro mne byl fakt, že právě Ti nejkritičtější informantky, byly schopné předložit opravdu konkrétní návrhy na zlepšení situace, do kterých zahrnuli co možná nejširší spektrum sociálních služeb. V běžném životě se mi to zná naopak. Většinou kdo kritizuje, není schopen předložit fakta a konstruktivní řešení, ale jen kritiku a emoce. To že je tomu v sociální práci naopak mne naplňuje nadějí, že právě kritická sociální práce může být cestou ke zlepšení podmínek sociální práce i zvýšení prestiže profese v očích veřejnosti.

Nyní ke konkrétním návrhům. Jedna z informantek navrhuje cestu integrace, centralizace a zároveň kontroly sociální práce. Podporou by měla být dokonalá logistika, aby klient měl jasno od samého začátku na jakou službu má nárok a na jakou nikoli. Aby věděl, co jsou jeho práva, ale i jeho povinnosti. Aby plnění těchto povinností bylo ze strany sociálních pracovníků kontrolováno, ale aby zároveň byla

ze strany sociálních pracovníků navzájem kontrolována kvalita poskytovaných služeb. Protože kontrola uvnitř sociální práce sociálními pracovníci navzájem není kontrola taková, jako ji známe, ale jedná se o kontrolu participativní, jedná se zároveň o kolegiální výpomoc v komplikovanějších případech. Z takové služby nemůže být vyřazen žádný klient, na to sociální pracovník nemá právo. Službu je třeba poskytnout komplexně z humánních, ale i praktických důvodů, jakými jsou například bezpečnost, hygiena, solidarita, atd. Další informantka navrhuje rozdělení obdobné, jako u veřejné správy, na místní a věcnou působnost. Místní se rozumí rozdělení území tak, aby se služby nedublovaly, ale v takovém rozsahu, aby se na každého klienta dostalo. Z hlediska působnosti věcné, aby na každém území byla poskytována služba, kterou specifikace daného území vyžaduje. Například sociálně vyloučená oblast asistenty prevence kriminality, terénní programy, komunitní práce, nebo oblast s výskytem velkého množství dětí vyžaduje vznik nízkoprahových center a oblast prevence drogových závislostí. Další z informantek má řešení sice oproti předchozím trochu abstraktní, ale pochopitelné. Jedná se o zvýšení respektu ve vztazích mezi organizacemi a sociálními pracovníky, ale hlavně o zvýšení respektu v oblasti mezioborové. Například lékaři často považují sociální práci za podřadný obor medicíny, což je v podmínkách moderní společnosti postoj přinejmenším zpátečnický. Zároveň však podotýká, že současnou situaci není možné komplexně změnit, sice by byl ideální první uvedený návrh komplexní centralizace a profesní spolupráce, ale je nereálné se domluvit a jít všichni stejným směrem. Informantka se dokonce domnívá, že by byla škoda konkurenci ničit. Že konkurence je motorem, pokud není likvidační, prospívá všem stranám. Informantka navrhuje konkurenci s respektem. Další informant navrhuje analýzu současného trhu sociálních služeb a vytvoření mapy služeb, kdo v lokalitě působí. Něco podobného avšak koncepčněji již bylo uvedeno v bodě, který se týkal místní a věcné působnosti. V tomto případě však doplněnou o jakousi interaktivní mapu. Další z informantek v průběhu rozhovoru přebírá odpovědnost a uvádí, že řešení je právě v gesci managementů organizací sociální práce, aby negativní dopady nepocítil ani klient, ani řadový pracovník sociální práce, tak aby nevzrůstala frustrace, neboť o konkurenci občas mluví i klienti a klientky. Posledním věcným návrhem je zvyšování kvalifikace sociálních pracovníků a sociálních pracovníc na všech úrovních sociální práce a samostudium. O tom však víme své my dálkoví studenti a studentky s rodinami. K tomu je třeba obětavost.

4 Shrnutí výzkumné části

Na samém začátku práce, jsem si kladl za hlavní cíl, zjistit, zda existuje konkurence mezi organizacemi sociální práce a pokud ano, jaké má dopady na práci s klienty. V průběhu výzkumu jsem zjistil, že manažeři organizací sociální práce téměř ve všech případech konkurenci skutečně pocítují. Snaží se však eliminovat její negativní dopady tak, aby nezasahovala do výkonu činností řadových pracovníků a dále aby nebyla vnímána ze strany klientek. Pokud by tomu tak bylo a to se skutečně děje, aby z ní čerpal to pozitivní, což je zvyšování kvality služeb.

Ve chvíli, kdy bylo zjištěno, že situace v sociálních službách není nepodobná službám komerčním, přistoupil jsem ke zkoumání dílčích informací, směřujících k zodpovězení hlavního cíle. Jednalo se o popis, dopadů ovlivňujících práci s klienty, rozdělených do kategorií podle kvality a množství. Jak je uvedeno ve shrnutí druhého dílčího cíle, pojmy kvalita i kvantita spolu velmi úzce souvisí. Dozvídáme se také, že konkurenční prostředí kvalitu i kvantitu služeb v sociální práci přímo ovlivňuje. V některých službách z pohledu klientů pozitivně, v některých negativně. Zejména pobytové služby, nebo služby nízkoprahové netrpí nedostatkem klientů. Dokonce existují pořadníky. Naopak služby terénní, nebo aktivizační programy pocítují negativní dopady konkurenčního prostředí zcela významně. Ve shrnutí tohoto cíle také uvádím, že v některých případech může být ohrožen klientův komfort čerpání služby a to za splnění předpokladu, kdy se služby v určité lokalitě dublují. Klient se cítí nekomfortně. Je zde špatná výměna informací a konečný dopad pocítují i terénní sociální pracovníci. Zde je dostatek prostoru k lepší spolupráci mezi zadavateli, organizacemi i klienty.

Pokud došlo k potvrzení faktu, že konkurence v sociálních službách existuje a je dokonce přirozenou součástí prostředí sociálních služeb, nastává okamžik k tomu zjistit, jakým způsobem řešit její negativa. Samo sebou pozitivní vliv konkurenčního prostředí řešit není třeba, naopak je zapotřebí se snažit to pozitivní nějakým způsobem ukotvit. Na tuto část výzkumu jsem se nejvíce těšil z pohledu pozorovatele, jak jsem ostatně již uvedl ve shrnutí třetího dílčího cíle. Ti nejkritičtější informantky, byly schopné předložit opravdu konkrétní návrhy na zlepšení situace, do kterých zahrnuli co možná nejširší spektrum sociálních služeb. V běžném životě se mi to zná naopak. Většinou kdo kritizuje, není schopen předložit

fakta a konstruktivní řešení, ale jen kritiku a emoce. **Být věcný a stručný, je v současné době opravdu výsadou těch nejschopnějších.** Jak také uvádím, opravdu mne těší, že je tomu v sociální práci naopak, že právě kritická sociální práce může být cestou ke zlepšení podmínek sociální práce i zvýšení prestiže profese v očích veřejnosti.

Navrhovány jsou manažerkami zcela rozdílné návrhy, což zřejmě souvisí s tím, jaké konkrétní služby organizace poskytuje. Jedná se ve zkratce o cestu integrace, centralizace a zároveň kontroly sociální práce. Nebo se ve výzkumu setkáváme s návrhem rozdělení podobnému veřejné správě, na místní a věcnou působnost. Zajímavostí však je fakt, že tuto cestu navrhuje jedna z manažerek organizace, která zrovna výkon veřejné zprávy, alespoň z hlediska komunikace kritizuje. Figurují zde také návrhy abstraktní, jako například zvýšení respektu ve vztazích mezi organizacemi a sociálními pracovníky, ale hlavně o zvýšení respektu v oblasti mezioborové. Setkáváme se také s návrhem vytvoření analýzy současného trhu sociálních služeb a vytvoření mapy služeb. V jednom bodě se však manažeři i manažerky organizací vzácně shodují. Tím bodem je, že konkurenční prostředí se v tom negativním, co trhu přináší, nesmí dotknout klientů a také řadových sociálních pracovníků a pracovníků, na které již v současné době jsou kladeny vysoké nároky, v naší společnosti bohužel nedocenené.

5 Závěr a diskuze

Ve finální fázi předložené práce již nezbývá než konstatovat, že konkurence v sociálních službách existuje, a nabídku sociálních služeb ovlivňuje. Dovolil bych si ji zde rozdělit do dvou kategorií a to na likvidační a tu přirozenou. Likvidační konkurence se týká spíše menších neziskových organizací, které nemohou na trhu sociálních služeb nabízet takovou šíři programů, aby jednotlivá výběrová řízení, která se svojí službou tzv. nevyhrají, neohrožovala na existenci celou organizaci, pouze nedovolila realizaci jednotlivé služby. Takových případů v hl. m. Praze a okolí není příliš mnoho, přesto se zde vyskytují. Nespornou výhodou zde mají velké a silné neziskové organizace, které v případě neúspěchu ve výběrovém řízení obratem nabízejí služby jiné, v následných výběrových řízeních. Další výhodou je jak jedna

z informantek podotkla mít tzv. značku. To v praxi znamená zvučné jméno, nebo ještě jinak, být organizací obecně známou. V případě takto silných organizací a jejich neúspěchu ve výběrových řízeních je spíše hnací silou k tomu, jak zvýšit kvalitu a zároveň snížit náklady. Což je vlastně jeden ze základních principů tržního hospodářství. Z takové situace samozřejmě těží zákazník. V sociálních službách klient, který díky konkurenci v konečné fázi obdrží kvalitnější výrobek, případně službu. Určitou roli vedle kvality, zjednodušeně řečeno jakosti, hraje také kvantita zjednodušeně řečeno množství a to, kolik služeb vlastně může určitý klient ve skutečnosti získat. Kvalita a kvantita spolu i v konkurenci nabídky sociálních služeb úzce souvisí. V neposlední řadě zde máme také vtaž mezi nabídkou a poptávkou. Ve chvíli kdy vznikne určitá poptávka, tedy potřeba klienta a existují zde finanční prostředky, vzniká zde také nabídka sociální služby. Nyní tento mechanismus zjednoduším co možná nejvíce. A zde se dostáváme ke konkurenci přirozené. Klient má potřebu. Vznikne poptávka po službě. Existují finanční prostředky, a proto zadavatel vypisuje výběrové řízení. Organizace sociální práce reaguje a tuto službu v určité kvalitě nabídne. Zadavatel vybírá v ideálním případě tu nejlepší službu pro klienta. Tato služba je klientovi distribuována. Klientova potřeba je pokryta. Vzniká potřeba následná. Pokud jsou prostředky, zadavatel vypisuje výběrové řízení na realizaci služby následné. Služba předešlá je buď poskytována klientům následným anebo zaniká. Tímto nekonečným mechanismem vznikají a zanikají služby. Což je samozřejmě pro klienta pozitivní, pokud opomineme zneužívání služeb. Obdobná situace však panuje ve výrobě, proto konkurence v sociálních službách není jiná. Jiný je jen cíl. Zatímco ideálem sociální práce je pomoc člověku, ideálem výroby je vydělat prodejem výrobku. Z tohoto důvodu je management v organizacích sociální práce nesmírně náročný. Právě z důvodu dosažení cíle, zdůvodňování existence a navíc ještě tržní existence.

Jaká je možné navrhnout opatření ke snížení negativních jevů spojených s konkurencí v sociálních službách? Podle mého názoru nezbyvá než zpět ke kořenům. Tedy k samotné existenci sociální práce a tou je realizace pomoci lidem. Dále respekt a úcta k ostatním organizacím při jednání mezi sebou, ale i zadavatelem. Jak upozornila jedna z informantek s konkurencí se musí vypořádat management. Pracovníky ve výkonu není možné vůbec zatěžovat těmito problémy. Řešením by tedy mohlo být to, že vycházíme ze stavu, který není závadový. Má

svoje specifika, chybovost, ale má i určitý řád. V případě kvalifikovaně vedené osvětě a diskusi horizontálního, ale i vertikálního charakteru s úctou a respektem, je reálné negativní dopady eliminovat a budovat tak budoucnost účelné sociální práce, která by byla prestižní nejen pro samotné sociální pracovníky, ale i v povědomí neodborné veřejnosti.

Seznam literatury:

Encyklopedie sociální práce. BEDNÁŘ, Martin. : *Kvalita sociální práce*. Praha: Portál, 2013, 518 - 520. ISBN 978-80-262-0366-7.

HLOUŠKOVÁ, Zuzana. : Etické aspekty účasti poskytovatelů v procesech komunitního plánování sociálních služeb. In: *ETIKA SOCIÁLNÍ PRÁCE*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2010, 223 - 229. ISBN 978-80-7435-037-5.

HYÁNEK, Vladimír, Zuzana PROUZOVÁ a Simona ŠKARABELOVÁ. *Neziskové organizace ve veřejných službách*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4423-4.

KAWASAKI, Guy. *Realita podnikání: neuctivý rádce jak vyhrát a lépe vést a jak být lepší než konkurence*. Praha: Pragma, c2011. ISBN 978-80-7349-275-5.

JANEBOVÁ, Radka, Marcela HUDEČKOVÁ, Romana ZAPADLOVÁ a Jana MUSILOVÁ. *Sociální práce: Příběhy sociálních pracovníků a pracovníků, kteří nemlčeli – Popis prožívaných dilemat*. Ostrava, 2013(4), 66-83. ISSN 1805-885x (Online).

Konkurence - teoretické a praktické aspekty: sborník příspěvků z pracovní konference s mezinárodní účastí : Jihlava, Jihlava: Vysoká škola polytechnická, 2010.

LEŠINGROVÁ, Romana, Vladimír VOLKO a Alan VÁPENÍČEK. *Konkurenceschopnost malých a středních podniků v aliancích (clusters): výstup z projektu podpory jakosti č. 11/8/2005*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. Národní politika podpory jakosti. ISBN 80-02-01772-2.

Lidský kapitál a investice do vzdělání: sborník z .. ročníku mezinárodní vědecké konference, .. Praha: HZ Editio, [199-]-.

MATOUŠEK, Oldřich, KŘIŠŤAN, Alois, ed. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0366-7.

MUSIL, L. *Tři pohledy na budoucnost sociální práce*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2010. ISBN 978-80-7349-275-5.

MEINHOLD, Marianne a Christian MATUL. *Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie*. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges, 2003. ISBN 9783832902070.

PEŠTOVÁ, Stanislava a Miloslav ROTPORT. *Slovník ekonomických pojmů: pro střední školy a veřejnost*. Praha: Fortuna, 2004. ISBN 80-7168-898-3.

RENK, Ant. a Fr. ŠORM. *Nový velký ilustrovaný slovník naučný: Svazek XI*. V Praze: Gutenberg, 1932. ISBN není.

SVEŘEPA, Milan. In: *SOCIÁLNÍ PRÁCE MEZI POMOCÍ A KONTROLOU: Reforma sociálního systému v kontextu pomoci a kontroly*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008, 240 - 247. ISBN ISBN 978-80-7041-118-6.

SVEŘEPA, Milan. *Etika sociální práce: Prosazování a obhajoba práv klientek sociální práce. Příběh, který není*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2010. ISBN 978-80-7435-037-5.

VALOVÁ, Hana a Radka JANEBOVÁ. *Sociální práce a sociální služby: „Antiradikálnost“ českých sociálních služeb aneb jak organizace sociálních služeb řeší pokles finančních prostředků*. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2015, **2015**(1), 5 -23. ISSN ISSN 1805-885x.

[online]. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>

Zakázka na pomoc azylantům? Charity nemají zájem [online]. In: . novinky.cz, 2017 [cit. 2017-01-09]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/domaci/425787-zakazka-na-pomoc-azylantum-charity-nemaji-zajem.html>

Seznam příloh:

Příloha 1: Doslovný přepis jednoho z rozhovorů

Příloha 1: Doslovný přepis jednoho z rozhovorů

TO1: Jaké jsou podle vaší zkušenosti příčiny toho, že si služby sociální práce konkurují?

„Prostředí je velmi konkurenční a velmi škodí jak klientům, tak službě samotné, průšvih jsou fanatici sociální práce a já osobně mám největší problém se zaměstnanci vybraných neziskových organizací, pracovníky z řad bývalých klientů, kteří si udělají kurz a začnou dělat sociální práci. Častá výměna politiků, hlasitost levicových politiků a levicově smýšlejících sociálních pracovníků je mnohonásobně vyšší než hlas profesionálů a pracovníků rozumných. Zastánci lidských práv často špatně zformulují myšlenku, která i přes nápad a funkčnost vyzní v tiskové zprávě jako fašismus. Například vybudování bezprahového centra pro klienty kde by všechny služby byly sjednoceny, vyzní v tiskové zestručněné zprávě jako koncentrační tábor. Nerodíme se v rovných podmínkách, někdo je bohatý, někdo chudý, někdo starý někdo mladý, jsou rozdílné kultury. Každá kultura má svá specifika. Míchání kultur probíhá iniciativou žen. Deset žen má černocho, jen jeden bílý muž černošku. Přefeminizovaná společnost je fanatická a způsobuje směs neslučitelného a to násilně. To je také příčina konkurence jako boje o přežití. Levicoví fanatictí sociální pracovníci jen a pouze kritizují ostatní, ale otevřenému dialogu nejsou otevření, jakýkoliv jiný názor je xenofobií atd. Přestože je pouze realistický.

Komfort hýření časem v sociálních službách je jen do doby, dokud na to budou peníze. Ty jsou drahé, platíme je vlastním životem. Pokud mi každý měsíc z výplatní pásky zmizí spousta tisíc, které jsou použity na plnění principu solidarity, kdy my mladí zdraví platíme do banku málo, staří a nemocní a chudí díky tomu tento jakýkoliv svůj stav mohou přežít důstojně. Proč je konkurence? Velmi špatné dělení peněz, jestliže dám státní peníze soukromým osobám, které tvrdí, že budou pomáhat lidem, musím zkontrolovat, jak s penězi nakládají, dokonce je výborné, že když uděláš projekt pro deset tisíc lidí. Když počet nedodržím, vrátím prachy. Co udělám? Začnu se podbízet klientům, nejlépe formou kritiky. Naplním, plním kvótu, peníze nevracím. Politik má strach být represivní, jakýmkoliv způsobem se snažit zlepšovat situaci kolem klientů, protože jakmile někdo přijde s tím, jak vyčistit park, kde je stanové městečko, vrhnou se na něj novináři. Hele on je fašista. To jsou body dolů

a už si to nikdo nedovolí. Práce se točí kolem statistik a výběrovek na každý špendlík. Musím pochválit, že nabídka pomoci je opravdu bohatá.“

TO2: Popište mi prosím, jak taková konkurence prakticky funguje? Kdo soupeří s kým a o co? Co přitom dělá Váš konkurent a jak na něj reagujete Vy?

„Neziskovky s příspěvkovkama, neziskovky mezi sebou, individuální služby poskytovatelů, krátkodobé. Ale nakonec jsem spokojen, že to tak je, jsem pro princip solidarity, určitě nesmí umírat bezdomovci na ulicích, toxikonmané na nádražích, starci v chudobincích, rád pomohu každému, nesmí to však být pomoc nekonečná bez zpětné vazby a bez pocitu zneužití klientem. Že mě neokrádá. Kdo zneužije službu, krade peníze, Je to stejné jako stahování hudby a filmů. Každému sociálnímu pracovníkovi bych doporučil, aby zkusil prodávat párek v rohlíku po dobu minimálně několika týdnů, aby pochopil principi fungování ekonomiky a poté se jeho pohled na rozdávání peněz těch co je umí vydělat, někomu kdo je nevydělá, protože neumí, nechtějí je velmi jednoduché. Rozdat peníze, které sám vydělám, je o mnoho těžší!

To nejsou jen škodovky a Kellnerové, to je také spousta drobných živnostníků, řemeslníků, z jejichž peněz se sociální služby platějí.“

TO3: Jaké dopady má či může mít konkurence na kvalitu Vámi poskytovaných služeb? Jaké má reálně? Jaké by mohla mít? Jsou pozitivní nebo negativní?

„Dopad je demotivace klienta, to způsobuje podbízení, již není iniciativní a nevrátí se do života, otázkou je, jestli máme právo někomu náš životní styl někomu vnucovat. Kdo z nás dvou je větší idiot. Já nebo ten fanatik? Co na to ten klient? Co on bude čerpat z toho, co jsme pro něho nachystali. Když chceš brát, musíš dát. Fanatik chce také integrovat, ale zároveň hlásá, že vše je v pohodě, ty nomádi, žebrota je v normálu, je to každého věc, ale fanatik zároveň hlásá, že je třeba klienty integrovat. Jak ho můžu integrovat, když naše společnost si myslí, že žebrota není špatná. Tito lidé nemají v sociálních službách co dělat v Evropě, protože zde nikdo neumírá hlady, nikdo nezůstane bez lékařské, policejní pomoci, atd. Vše mají zdarma.“

TO4: Jaké dopady má či může mít konkurence na kvantitu Vámi poskytovaných služeb? Jaké má reálně? Jaké by mohla mít? Jsou pozitivní nebo negativní?

TO5: Jaká opatření ke změně navrhuje, aby klienti nepocítili negativa konkurenčního prostředí?

*„Strašnej průser je mediální masáž, kdy se nafotí ten největší chudák a to je v tiskové zprávě. To nejhorší jako norma. Ale přitom ten klient často dovede absolvovat cestu za chlebem. Některé církevní organizace dají žrádlo za modlitbu. **Uspokojujeme přání klienta, nebo své vlastní, pomáhat?** Fanatik za rok vyhoří, ale co já za pět let, on mi klienta rozmazlí a odejde. To je důsledek toho předhánění, jako xxxxxx, to je úplnej fanatik, on se úplně rozvedl, takovej malej piskoř, oni mají univerzální řeč, mají v tom mrdník. Ten klient neví, že sociální pracovník je stejný magor jako on. Já jsem pod drobnohledem. Vedoucí je strašně citlivá na klienta, šéf zase na plnění statistik, byrokracie, atd. Vše integrovat, bezprah, ale také kontrolovat.*

*Praha, kvalitní denní centrum bezprahové s kompletní nabídkou služeb. Metry čtvereční, asistence policie, jsou to kriminálníci, alkoholici, fetišáci, lidé nešťastní, podráždění, je jim vše jedno. Osobní asistence, klíčový klient, prostě s klientem chodit po úřadech, atd. Služby komplexní v dostatečné kapacitě, metry, technické, bezpečnostní zařízení. Nikdo to nechce na území obce! **Doprava**, ale hygiena. **Průser jsou revizoři, co klient, to sto tisíc dluh!** Ty vole **dvacítku šetřím půl roku, kde to vezme klient na právníka, to je nespravedlnost**, mě nesere, že to má nějaký Sxxxx. Mít vlastní autodopravu. Bezpečnost sociálních pracovníků! Ty vole, ale **to není úděl se nechat od klienta nakazit**, ty máš HIV klienta, tak používej ochranné pomůcky, fanatici poškozují sami sebe! Chudej člověk nemá limit, vezme si pade, nebo litr, anebo ledvinu a pak druhou. Ale oni jsou v průseru a z toho my je chceme dostat. Vlastní zařízení, aby klient nelítal jako piča, klient se točí co tři měsíce, vybírá si, co zrovna chce.*

Bezprahové komplexní zařízení, obsahující všechny potřebné služby pro klienta, doprava, místo, zajištění.

Vem si, že jsi politik, máme demokracii. Vyhovět všem je vyhovět většině. Diktatura je jednodušší. Musíš rozhodovat středoproudem. Musíš počítat s hlasama voličů! Ted' jsem si napsal projekt, takže mám dva roky z čeho žít. Ten morfin s mastnou plentou vypadá sám jako klient, on mě tady kritizuje, že špatně pracuju, vy chytráci.

Já byl v Norsku taky, Oslo má 600.000 obyvatel a 2.000 bezdomovců, Praha 1, dva miliony obyvatel a bezdomovců máme 5.000. Oni jsou ve všem napůl, ale rozpočet na klienta maj to co my na celou ČR jako kompletní rozpočet! Serou do toho takovej balík, proč maj stejný počet? Protože si nejsme rovni.

Morálka je jen soubor pravidel, který umožňuje podřazeným ovládat nadřazené. Já nemám rád ani příznivce ani odpůrce sociální práce, v míře služeb, kterou poskytujeme. Lidské potřeby, Bohnice, představ si panelák. Za devět let jsme ze zařízení jenom samotných hoven vyvezli takovou hromadu, jako je ten panelák, chcete mít hovna u sebe, nebo je chcete mít v parku? Co je lepší?

Mám tady dvě stě gaunerů, všichni trestaní i za brutální trestnou činnost mám je mít já anebo je chcete doma ve sklepě? Já mám jen hodinu na to šokovat, neznají provoz a souvislosti. Mám tam těhulku, chtěla bejt drsnej pankáč a nezávislák, pak ji ve squatu čtyři kámoši znásilnili, to je romantika, byla pankáč a hovno. Každý máme v sobě dobro a zlo, průser čeká na každého. Rovnou Ti dám rezervačku na službu u mě.

*Zároveň represe, dobře zastřelíme klienty, no ale co za pět let? Budeme střílet vše, co je klient, pak ty co nevydělaj dvacet, kdy přijdeš na řadu ty? **Já nemůžu vyřadit jediného člověka, na to nemám právo, příště někdo prostě vyřadí mě.** Službu je třeba poskytnout z humánních důvodů i z praktických důvodů, bezpečnost, sklep, to jsou ty hovna, atd.*

Řešení je střední proud solidarity a profesní pomoci! Volba cesty nejmenšího zla, neexistuje ideální stav.“