

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky



PRACOVNÍ SKUPINA V AZYLOVÉM DOMĚ
WORKGROUP IN ASYLUM HOUSE

Magisterská diplomová práce

Denisa Novotná

Vedoucí magisterské diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2009

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci napsala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

.....

V Olomouci dne

Za odborné vedení práce a cenné rady děkuji Prof. PhDr. Dušanu Šimkovi. Dále děkuji Ing. Lud'ku Rakovi, Ph.D. za připomínky a podporu během psaní diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	6
1 AZYLOVÉ DOMY	8
1.1 Definice azylových domů	8
1.2 Typologie azylových zařízení v České republice.....	10
1.3 Druhy azylových domů v České republice	11
1.4 Služby azylových domů	12
1.4.1 Obsah služby	12
1.4.2 Cíl služeb	13
1.4.3 Principy poskytovaných služeb	13
1.5 Pracovníci v azylových domech.....	14
2 Azylový dům pro ženy a matky s dětmi v tísní	15
2.1 Popis zařízení	15
2.2 Cílová skupina.....	16
2.3 Služby.....	16
2.3.1 Formy poskytovaných služeb	18
2.3.2 Cíl služeb	18
2.3.3 Proces přijetí do AD a ukončení poskytování služeb	19
2.3.4 Vstupní pohovor	19
2.3.5 Přijetí versus nepřijetí zájemkyně o službu	20
2.3.6 Ukončení poskytování služby	21
2.4 Pracovní skupina	23
2.4.1 Struktura pracovníků.....	24
2.4.2 Pracovní doba	24
2.4.3 Povinnosti pracovníků při práci s uživatelkami.....	25
2.4.4 Pravidla pro výkon sociální služby	25
2.4.5 Specifika práce v AD	26
2.4.6 Kompetence pracovníků	27
3 PERSONÁLNÍ PODMÍNKY	29
3.1 Vnitřní předpisy	30
3.2 Ředitel Centra sociálních služeb, o. p. s.....	31
3.3 Vedoucí azylového domu.....	31
3.3.1 Náplň práce	31
3.3.2 Pracovní podmínky	35
3.3.3 Kompetence vedoucí.....	36
3.4 Pracovníci v sociálních službách – sociální asistenti	37
3.4.1 Náplň práce	37
3.5 Individuální plánování průběhu sociální služby	40
3.5.1 Klíčový pracovník.....	42
3.6 Pracovní podmínky	43
3.6.1 Kompetence pracovníka „Monika“	43
3.6.2 Kompetence pracovníka „Anna“	44
3.6.3 Kompetence pracovníka „Jana“	45
3.7 Pracovníci v sociálních službách – noční služba	45
3.7.1 Náplň práce	46

3.7.2	Pracovní podmínky	46
3.7.3	Kompetence pracovníka „Marie“	46
3.7.4	Kompetence pracovníka „Kryštof“	47
3.8	Externí pracovníci	47
3.9	Pracovní porady	49
3.10	Aplikované metody vědecké práce v analytické části práce	49
3.10.1	Systémová analýza	50
3.10.2	Zúčastněné pozorování	50
3.11	Závěr analytické části	51
4	OPTIMALIZACE PRACOVNÍCH SIL A PROCESŮ V AD.....	53
4.1	Varianta I.....	53
4.1.1	Organizační struktura.....	53
4.1.2	Oblast kompetencí	54
4.1.3	Procesní oblast	59
4.1.4	Informační oblast	59
4.1.5	Závěr varianty I.....	60
4.2	Varianta II.	61
4.2.1	Organizační struktura.....	61
4.2.2	Oblast kompetencí	63
4.2.3	Procesní oblast	65
4.2.4	Informační oblast	66
4.2.5	Závěr varianty II.	66
4.3	Srovnání variant optimalizace.....	67
	ZÁVĚR.....	69
	ANOTACE.....	71
	SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ.....	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77
	SEZNAM TABULEK	78
	SEZNAM POUŽÍTÝCH ZKRATEK	79
	PŘÍLOHY	80

ÚVOD

Azylové domy, jedna z důležitých sociálních institucí moderní společnosti, jsou součástí sociálního systému České republiky od roku 1989. Mají nezastupitelné místo ve společnosti, jejich klienty jsou ženy či muži v tísní, kteří ztratili svůj domov.

Ve své diplomové práci jsem se rozhodla provést aplikaci získaných vědomostí a znalostí z oboru personální práce na příkladu konkrétního azylového domu. Cílem práce je provést důkladnou analýzu pracovní skupiny Azylového domu pro ženy a matky s dětmi v tísní a případně navrhnout změny pro její rozvoj a optimalizaci.

Díky svému předešlému studiu jsem se seznámila s teorií azylových domů, jejich posláním, hlavními úkoly i principy poskytovaných činností. Následně jsem v několika azylových domech vykonala odborné praxe a navštívila jsem takové zařízení i v zahraničí. S konkrétním azylovým domem, který budu analyzovat, jsem spolupracovala od jeho vzniku nejprve v roli pracovníka na dlouhodobé stáži a následně i jako externí zaměstnanec. Tyto bohaté zkušenosti chci využít při tvorbě analýzy diplomové práce a zejména v návrhové části tak, aby byly mé návrhy realizovatelné a pro zařízení akceptovatelné. Při samotné tvorbě návrhů chci maximálně zohlednit uživatelky služby tak, aby se změny v pracovní skupině primárně projevil ve zkvalitnění jim poskytovaných služeb.

Vzhledem k tomu, že současní ředitelé a vedoucí v organizacích nebývají vybaveni odpovídajícími znalostmi v oblasti personální práce, je nutné určovat a doporučovat postupy při provádění jednotlivých personálních činností, zajišťovat jejich odbornost a poskytovat podklady pro provádění kvalifikovaných rozhodnutí a dále usměrňovat a koordinovat výkon personální práce.¹ Tento popis poměrně přesně vystihuje současný stav, v němž se většina azylových domů či dalších nestátních neziskových organizací nachází. V současné době zákon č. 108/2006 Sb, o sociálních službách ukládá pracovníkům AD povinnost získat určitou, jasně stanovenou úroveň odbornosti v oblasti sociální práce. Tímto by měla být zabezpečena kvalita poskytovaných služeb. Avšak již není uložena povinnost vzdělávat vedoucí zaměstnance v oblasti řízení lidských zdrojů.

Právě v tomto aspektu shledávám základní problém, bránící rozvoji organizací a zvyšování kvality poskytovaných služeb. Očekávaného výsledku zavádění Standardů

¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 32.

kvality sociálních služeb v sociálních institucích, není možné dle mého názoru dosáhnout bez odpovídající pozornosti na personální práci s pracovní skupinou. Celá moje diplomová práce je zpracována s vědomím tohoto aspektu a snahou o tvorbu reálného modelu případové studie, který má prezentovat možnosti řešení toho problému.

Analýza pracovní skupiny AD má přinést dostatek informací k provedení personálního záměru, kterým je právě optimalizace za účelem dosažení rozvoje a zvýšení kvality poskytovaných služeb.

1 AZYLOVÉ DOMY

„Azylové bydlení je součástí naší každodenní reality – najdeme jej v nejbohatších zemích světa i v nejchudších regionech. Stále totiž existuje řada důvodů, proč je člověk nucen hledat pomoc a ochranu v azylech.“² Azylové domy u nás začaly vznikat počátkem roku 1990 jako instituce státní, nestátní, církevní či obecní.³ Za téměř 20 let existence těchto zařízení však zatím nevznikla ucelená koncepce péče o osoby ohrožené bezdomovectvím. Neexistuje rozvaha státu, kde a kolik azylových domů by bylo potřeba zřídit, nejsou zpracována základní pravidla financování a není rozvinut systém spolupráce. V těchto zejména legislativních nedostacích se snaží hledat řešení občanské sdružení S.A.D. (Sdružení azylových domů), které mj. sdružuje různé azylové domy (splňující kritéria kvality) a snaží se tak přispět k zlepšování konceptu péče o lidi bez domova. Velmi výrazným zlomem v činnosti azylových domů se stalo přijetí Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách a s ním spojené Standardy kvality sociálních služeb.

Azylové domy nabízejí pomoc (prostřednictvím svých služeb a spolupráce s jinými institucemi) osobám bez přístřeší, které jsou ohrožené bezdomovectvím a současně mají zájem o spolupráci při řešení své situace. „Azylové domy jsou režimovým zařízením, nenahrazujícím domov...“⁴ Cílem azylových domů je poskytnout prostor pro nabrání nových sil, být přestupní stanicí při cestě návratu do samostatného života ve většinové společnosti.

1.1 Definice azylových domů

Definice dle zákona

Poskytování pomoci a podpory osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb upravuje v prostředí České republiky Zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách. Dle tohoto zákona jsou azylové domy jedním ze zařízení sociálních služeb (viz § 34 tohoto zákona), a sice službami sociální prevence (§ 32).

² http://www.rosa-os.cz/fileadmin/rosa/Azylovy_dum_neni_jen_strecha_nad_hlavou.pdf [cit. 2009-02-12].

³ <http://www.azylovedomy.cz/index.php?sekce=tlacitka&id=5&jazyk=> [cit. 2009-11-18].

⁴ http://www.cekas.cz/php/pdf/Azylove_domy.pdf [cit. 2009-02-03].

„Služby sociální prevence napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou tímto ohroženy pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí a ohrožení práv a oprávněných zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby. Cílem služeb sociální prevence je napomáhat osobám k překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů.“⁵

Azylové domy definuje zákon takto:

„(1) Azylové domy poskytují pobytové služby na přechodnou dobu osobám v nepříznivé sociální situaci spojené se ztrátou bydlení.

(2) Služba podle odstavce 1 obsahuje tyto základní činnosti:

- a) poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy,
- b) poskytnutí ubytování,
- c) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.“⁶

Ministerstvo práce a sociálních věcí při popisu služeb azylových domů, mimo výše zmíněné, dále uvádí: pomoc při zajištění bydlení, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti.⁷

Definice v praxi

Každé azylové zařízení definuje sebe, své služby i poslání rozličným způsobem. Závislé proměnné jsou zde např. cílová skupina, rozsah poskytovaných služeb či podmínky pro poskytnutí pomoci. Důležité faktorem pro samotná zařízení jsou také jejich filosofie, možnosti (finanční, velikost a kvalita zázemí) a nároky zřizovatele.

Azylové domy nabízejí své služby lidem s občanstvím České Republiky, kteří se vlivem různých nepříznivých okolností ocitnou bez přístřeší a potřebují pomoc. Tyto domy plní funkci reintegračního zařízení, které zachycují a ubytovávají lidi bez domova a pomáhají jim najít další uplatnění v životě. Azylové domy představují komplex služeb poskytujících individuální, důstojnou, nepřetržitou a koncepční pomoc potřebným osobám s cílem jejich návratu do většinové společnosti.

⁵ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, (§ 53).

⁶ Tamtéž, (§ 57).

⁷ <http://www.mpsv.cz/cs/9> [cit. 2009-01-26].

1.2 Typologie azylových zařízení v České republice

Různé typy azylových zařízení jsou rozlišné zejména v délce ubytování a v množství služeb, které svým klientům nabízí. V České republice existuje sedm typů azylových aktivit.⁸ Jsou jimi:

Noclehárny, které poskytují ubytování na jednu noc a prostor pro provedení osobní hygieny. Služba je za úplatu, většinou symbolickou cenu. Od klientů je ale vyžadováno bezproblémové chování a v mnoha zařízeních také absence alkoholu, drog a jiných psychotropních látek. Ubytovaný noclehárnu opouští v brzkých ranních hodinách se všemi svými věcmi.

Denní centra nabízejí ambulantní služby osobám bez přístřeší. A sice: možnost hygieny, stravu a sociální poradenství. Lidé bez domova zde mohou získat informace vedoucí k řešení jejich situace a současně lze také prostory centra využít jako místa setkání.

Jako další bych zařadila ubytovny, které poskytují střednědobé ubytování. (Tato však Haasová ve své typologii vůbec nezmiňuje). V mnoha organizacích navazují na noclehárny⁹ a své služby nabízejí klientům, kteří nemají problémy s dodržováním denního režimu a také pravidel nutných pro pobyt zde. Poskytují větší soukromí, ale současně očekávají aktivní spolupráci klienta na řešení jeho životní situace.

Dlouhodobý pobyt nabízejí azylové domy. Tento způsob ubytování se „nejvíce podobá přirozenému způsobu bydlení, klient má největší svobodu a s ní spojenou odpovědnost – cílem dlouhodobého azylu je právě nácvik dovedností vedoucích k samostatnosti a převzetí odpovědnosti za vlastní život. U klientů se předpokládá, že už nabyli některých potřebných dovedností (mají doklady, stálý příjem – jsou schopni se podílet na úhradě bydlení nebo si spořit dohodnutou částku)¹⁰. Pracovníci pořádají různé sociální programy pro ubytované, většinou s cílem podpořit sociální zdatnost klientů či rozšířit jejich znalosti potřebné pro péči o děti či hospodaření.

Zařízení na půl cesty jsou mezistupněm mezi samostatným a institucionálním bydlením. Nabízejí obyvatelům bytové buňky a s nimi spojený nezávislý život, ale současně také dohled a poradenství sociálních pracovníků. Tato zařízení jsou určena pro osoby „do 26 let věku, které po dosažení zletilosti opouštějí školská zařízení pro výkon ústavní

⁸ HAASOVÁ, Jana. *Jak žijí v Olomouci ženy bez domova : sedm skutečných příběhů*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého , 2000. ISBN 80-244-1238-1, s. 29.

⁹ Např. Azylový dům Samaritán v Olomouci, který má ubytovnu zařazenou jako druhý stupeň třístupeňového ubytování a resocializace.

¹⁰ MATOUŠEK, Oldřich, et al. *Sociální práce v praxi : specifika cílových skupin a práce s nimi*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-002-X, s. 324.

nebo ochranné výchovy, popřípadě pro osoby z jiných zařízení pro péči o děti a mládež.¹¹

V praxi se často setkáváme s lidmi staršími 26 let, kteří obývají tento typ ubytování. Hovoříme pak o sociálním bydlení, o vstupních či startovacích bytech.¹²

Pro osoby se zdravotním postižením vznikají chráněné byty, které nabízejí dlouhodobé ubytování. Osobám je poskytována mimo ubytování a stravy také pomoc při zajištění chodu domácnosti, různé výchovné a terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Samozřejmostí zde je podpora ubytovaného osobním asistentem.

Další typ azylového ubytování nabízejí krizová lůžka, která umožňují krátkodobý azyl lidem v ohrožení a nouzi. Ubytovaným je poskytnuto bezpečné ubytování, strava a také poradenství a psychologická pomoc.

Sedmým typem jsou ubytovny pro matky s dětmi, nabízející služby matkám v případě, že nemají dlouhodobě zajištěné ubytování a se svými dětmi se nacházejí v nouzi.

1.3 Druhy azylových domů v České republice

Azylové domy jsou rozděleny podle cílové skupiny, která jejich služeb využívá. Nejběžnějšími druhy jsou azylové domy pro muže, pro ženy, pro matky s dětmi, pro ženy a matky s dětmi. V praxi se nově objevují také azylové domy pro otce s dětmi.¹³ Velmi omezený počet azylových domů nabízí své služby celým rodinám s dětmi, kde mohou nalézt pomoc nejen manželské páry, ale i partnerské páry s dětmi či nukleární rodiny.¹⁴ Ojedinele se vyskytují další projekty azylových domů jako např. Azylový dům Nový Jičín – Straník, který nabízí svou pomoc i prarodičům s vnoučaty. Po vzoru sousedních zemí u nás vznikají také azylové domy pro ženy-oběti domácího násilí, tzv. azylové domy s utajeným pobytem¹⁵.

¹¹ <http://www.mpsv.cz/cs/9> [cit. 2009-01-26].

¹² RICHTEROVÁ, Bohdana. *Různé cesty pomoci : porovnání teorie a praxe sociální práce s lidmi bez domova*. Krnov : AKLUB, Centrum vzdělávání a poradenství, 2008. ISBN 978-80-254-1562-7, s. 27.

¹³ Při svých praxích v různých azylových domech jsem několikrát zaznamenala diskuzi zaměstnanců na téma potřeby dalšího zřizování azylových domů pro otce s dětmi. Je více než zřejmé (zejména pro pracovníky těchto zařízení a odborníků v oblasti sociálních služeb), že v našem systému sociální pomoci je nedostatečné množství podobných zařízení, které by poskytovaly pomoc otcům, kteří se se svými dětmi ocitnou v nouzové situaci či přijdou o střechu nad hlavou.

¹⁴ Tímto zařízením je např. Azylový dům Koclířův most.

¹⁵ Tyto domy zakládá např. o.s. ROSA.

Azylové domy je možné dále rozdělit dle jejich provozovatele. Dnes neexistuje azylový dům, jehož provozovatelem by byl stát. Všechny stávající azylové domy provozují nestátní neziskové organizace, církve případně obce.

1.4 Služby azylových domů

Lidé přicházející do azylových domů potřebují nejprve základní zázemí, tzn. služby zaměřené k uspokojení akutních a základních potřeb. „Mnoho klientů zpravidla vzápětí po uspokojení akutních potřeb projeví zájem o trvalejší změnu své životní situace.“¹⁶ Změny mohou docílit prostřednictvím širší spolupráce s pracovníkem při využití služeb zaměřených na reintegraci a soběstačnost. „Poskytovatelé sociálních služeb ale musí být pozorní na to, aby jakýmkoli způsobem nepodporovali vznik a rozvoj závislosti klienta na profesionální pomoci. Je nutné co nejvíce odpovědnosti ponechávat klientovi, poskytovat mu pouze takové služby, které potřebuje a žádá.“¹⁷ Služby by měly být poskytovány také s přihlédnutím k možnostem a schopnostem klienta a orientovány na základě jeho osobních cílů.¹⁸

1.4.1 Obsah služby

Obsah služby azylových domů je upraven zákonem (viz s. 9). Mimo tyto služby mohou domy poskytovat další služby, jako např. pracovně adaptační služby, sociálně integrační pomoc, poradenství, terapie, vzdělávací služby, aktivizační služby, výchovné služby aj.

Koncepci služeb azylových domů tvoří tři základní programy:

„a) *Sociální program* - pomoc při vyřizování základních dokladů, zjišťování sociálního pozadí, pomoc při právním a zdravotním zabezpečení.

b) *Pracovní program* - napomáhání klientům při vyhledávání práce, při uzavírání pracovních smluv, kontakt se zaměstnavatelem, práce uvnitř domu nebo jiná práce.

¹⁶ MATOUŠEK, Oldřich, et al. *Sociální práce v praxi : specifika cílových skupin a práce s nimi*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-002-X, s. 323.

¹⁷ Tamtéž, s. 329.

¹⁸ ČERMÁKOVÁ, Kristýna, et al. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe*. 1. vyd. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2002. 112 s. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/1459/pruvodce.pdf>>. ISBN 80-86552-45-4.

c) *Vzdělávací program* - je založen na dobrovolnosti. Je stavěn na osobním kontaktu a zájmu klienta (vyhledávání rekvalifikačních kurzů, zájmová činnost, apod.).¹⁹

1.4.2 Cíl služeb

Cílem azylových domů je v první řadě poskytnout lidem bydlení, což je nezbytné k řešení jejich dalších problémů a opětovnému začlenění do společnosti. Prostřednictvím poskytovaných služeb se snaží pracovníci azylových domů o zkvalitnění dosavadního života klientů, jejich motivaci k samostatnosti a zodpovědnosti, naučení základních životních (a mnohdy i hygienických) návyků, podpoře či znovuoobjevení jejich zdravého sebevědomí. Odborné poradenství vede klienty zejména ke snaze získat nový domov, dořešit svou minulost, získat práci, zdokonalit se v péči a výchově dětí, naučit se hospodařit s financemi, řešit problémy (nejčastěji v partnerských vztazích) aj. Cílem práce s klienty je také minimalizovat závislost na sociální pomoci, obnovit přirozené vztahové sítě, poukázat na možnost spolupráce s místními institucemi.

1.4.3 Principy poskytovaných služeb

Cílem azylových domů je poskytovat služby tak, aby odpovídaly individuálním potřebám uživatelů a byla přitom zachována jejich práva a lidská důstojnost. Mezi zásadní dokumenty při poskytování služeb patří Listina základních lidských práv a svobod a Etický kodex pracovníka v sociálních službách. Základní principy poskytování služeb jsou svobodná vůle, dobrovolnost, individuální přístup, rovnost, respektování důvěrnosti, soukromí a oboustranná smlouva o poskytnutí služby a jiné.

Služby jsou poskytovány v souladu s metodikou, kterou mají zařízení za účelem poskytování sociálních služeb písemně vypracovanou.

¹⁹ TOMEŠOVÁ, Irena, et al. *Hodnocení kvality služeb poskytovaných v komplexu služeb azylové domy*. Praha : Národní vzdělávací fond, o.p.s., 2001, s. 4.

1.5 Pracovníci v azylových domech

V azylových domech vykonávají odbornou činnost sociální pracovníci či pracovníci v sociálních službách, a to na základě získaného vzdělání. Předpoklady pro výkon sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách v azylových zařízeních upravuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. K pracovní pozici se vztahují požadavky kritéria na kvalifikaci personálu a dále pak na jeho osobnostní předpoklady. Kvalifikační požadavky jsou definovány odbornou způsobilostí pracovníků podle § 119 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Osobnostní předpoklady se prokazují bezúhonností pracovníků (více § 79 odstavce 2) a 3) výše jmenovaného zákona), dále pak respektováním svobodné vůle uživatelů (vymezené právem ČR a posláním zařízení). Nutným předpokladem je také fakt, zda pracovník chrání základní lidská práva a svobody uživatelů služeb.

Podmínkou výkonu činnosti sociálního pracovníka i pracovníka v sociálních službách je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost podle výše jmenovaného zákona.²⁰

„Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace.“²¹ Odborná způsobilost sociálního pracovníka vyžadovaná zákonem je uvedena v příloze č. 1.

Pracovník v sociálních službách vykonává např. podporu soběstačnosti, vytváření základních sociálních a společenských kontaktů, provádění osobní asistence, působení na vytváření a rozvíjení pracovních návyků, provádění volnočasových aktivit zaměřených na rozvíjení osobnosti, zájmů a znalostí, pomoc při upevňování základních hygienických a společenských návyků aj.²² Odborná způsobilost pracovníka v sociálních službách je uvedena v příloze č. 2.

²⁰ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, §110 a §116.

²¹ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, §109.

²² Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, §116.

2 Azylový dům pro ženy a matky s dětmi v tísní

Azylový dům pro ženy a matky s dětmi v tísní (dále jen AD) je odloučené pracoviště Centra sociálních služeb, o.p.s. AD se nachází v Jihomoravském kraji, ve středu obce, vzdálené 5km od bývalého okresního města s 20 tisíci obyvateli. Vlastníkem prostor AD je město a provozovatelem je Centrum sociálních služeb města M., o.p.s. Toto centrum je jedním ze základních poskytovatelů sociálních služeb ve městě.

AD byl založen v listopadu roku 2007. Ve městě i blízkém okolí (cca 30 km) se obdobné zařízení nenachází.

„Posláním AD je pomoc ženám a matkám s dětmi v nepříznivé životní situaci spojené se ztrátou bydlení, formou poskytnutí ubytování, individuálního poradenství a podpory s cílem jejich znovuzачlenění do běžného života.“²³

2.1 Popis zařízení

AD se nachází v budově bývalé základní školy, která je zrekonstruována a plně přizpůsobena provozu zařízení (kapacitě, charakteru služeb a potřebám uživatelů). V přízemí domu se nacházejí 2 byty, kancelář vedoucí, služebna pro pracovníky, společenská místnost pro obyvatelky, prádelna a sklepní kóje pro skladování věcí do domácnosti. V prvním poschodí jsou 4 bytové jednotky, sklady ošacení a schodiště na půdu. Společenská místnost je plně vybavena pro trávení volného času dětí i maminek (sedací souprava, pracovní stůl s židlemi, televize, hrací koberec). K domu patří i zahrada s pískovištěm, dále pak kočárkárna, sušárna prádla a nádvoří.

AD disponuje 6 bytovými jednotkami typu 1+kk. Každá z nich má jinou výměru, nejmenší je dvoupokojová a největší nabízí prostor pro ubytování až pěti lidí. Všechny jsou vybaveny rozkládací pohovkou a příslušným počtem postelí, stolem, židlemi, šatními skříněmi, kuchyňskou linkou, kombinovaným sporákem, rychlovarnou konvicí, lednicí, nádobím a vlastním sociálním zařízením. K příslušenství patří také lůžkoviny.

²³ Poslání AD je zveřejňováno ve všech dokumentech AD, určených uživatelkám, veřejnosti i odborníkům.

Pracovníci respektují potřebu, aby soukromý prostor (který nahrazuje uživatelkám na určitou dobu vlastní domov) vyjadřoval individualitu obyvatelů. Uživatelky si tak mohou dovybavit pokoj vlastním zařízením a dekorací.

Provoz zařízení je 24 hodin denně. Bytové jednotky jsou neustále připraveny k okamžitému nastěhování klientek. Ubytování se poskytuje za úplaty (viz příloha č. 3).

2.2 Cílová skupina

Cílovou skupinou jsou ženy, matky s dětmi a těhotné ženy, které

- se nacházejí v náhlé krizi spojené se ztrátou bydlení.
- se nacházejí v nepříznivé životní situaci, která jim znemožňuje nebo ztěžuje vstup do plnohodnotného života ve společnosti.
- neřeší pouze bytovou otázku.
- jsou obětí domácího násilí.
- jsou schopny samostatného pohybu bez pomoci druhé osoby.
- jsou bez závislosti na alkoholu, drogách, gamblingu.
- netrpí prokazatelnými projevy duševního onemocnění.

Věková hranice je stanovena u žen od 18 do 65 let, u dětí od 0 do 18 let.

Za prvních devět měsíců tohoto roku využilo služeb 47 žen s celkem 56 dětmi. Největší počet z nich vyhledal služby AD z důvodů vážných neshod s partnery či rodiči, které je donutily odejít z domu. Druhou nejpočetnější skupinou byly ženy, které se staly obětí domácího násilí a rozhodly se opustit svůj domov a stávající způsob života. Třetím nejčastějším důvodem příchodu žen do AD byly nevyhovující sociální a bytové podmínky, které neumožňovaly důstojný způsob života pro matky s dětmi.

2.3 Služby

AD nabízí uživatelkám tyto služby:

Ubytování

- je poskytováno na dobu nezbytně nutnou, max. na 6 měsíců. V odůvodněných případech je možné dobu prodloužit.

Individuální poradenství

- probíhá dle sestaveného individuálního plánu, směřuje k vyřešení aktuálních problémů a reintegraci ubytované (a jejích dětí) do běžného života.

Sociální poradenství

- zaměřuje se především na posílení vztahů s přirozeným prostředím klientek, na nalezení zaměstnání dle individuálních možností a nalezení vhodného bydlení.

Poradenství v oblasti hospodářství a vedení domácnosti

- se zabývá zmapováním finanční situace ubytované, sestavením rozpočtu domácnosti, pomocí při nákupu a při šetření peněz.

Poskytnutí pomoci při zajištění stravy

- probíhá formou vytvoření podmínek pro přípravu stravy, individuální pomoci při vaření, zprostředkováním dovozu stravy jinou organizací.

Pomoc při výchově dětí

- zahrnuje dohled nad správnou výchovou a péčí o děti, pomoc při umisťování dětí do školských zařízení, vytváření prostoru pro setkávání dětí i jejich matek.

Doprovázení

- je poskytováno při jednání na úřadech, bankách, poštách a jiných institucích.

Zprostředkování odborné pomoci

- zprostředkování návštěvy u lékaře, právníka, psychiatra, v občanské poradně, poradně pro rodinu, manželství a mezilidské vztahy, pedagogicko-psychologické poradně, intervenčním centru aj.

Pořádání volnočasových aktivit pro ženy i děti formou odpoledních setkávání a besed v prostorách AD.

Zprostředkování volnočasových akcí pořádaných různými organizacemi ve městě Vyškově.

Možnost zapůjčení nádobí, kuchyňských a domácích spotřebičů, potřeb pro péči o děti.

Možnost využití šatníku v zařízení, který obsahuje nejen šaty, ale i obuv a hračky.

2.3.1 Formy poskytovaných služeb

Poskytování služeb AD vychází z osobních cílů a potřeb zájemkyně a je postaveno na jejích individuálních schopnostech. Práce s uživatelkami probíhá formou individuální a skupinové práce. Individuální práce je založena zejména na porozumění motivace, přání, ale i problémů uživatelky a nalezení konkrétních způsobů spolupráce. V individuální práci je dále uplatňována práce se selháním, sociální trénink a práce s denní realitou. Skupinové práce se využívá zejména pro uvolnění napjatých a rozvoj zdravých vztahů mezi uživatelkami. Skupinová práce probíhá formou setkávání uživatelky a pracovníků AD, jedná se např. o společné vaření a učení stolování, ergoterapii, arteterapii aj.

2.3.2 Cíl služeb

Cílem pracovníků AD je poskytnout krátkodobé útočiště těhotným ženám, matkám s dětmi a ženám v tíživé životní situaci. Prostřednictvím poskytovaných služeb motivovat a podporovat uživatelky k brzkému návratu k samostatnému životu ve společnosti, využít při tom všechny jejich možnosti, přirozené vztahové sítě a také místní instituce s cílem žít běžný život. Snahou je tedy navrátit sebevědomí uživatelkám, udržet či obnovit jejich vztahy s rodinnými příslušníky a přáteli, začlenit je do pracovního procesu, vést k získání dovedností nutných k samostatnému bydlení a péči o děti a k nalezení jiného vhodného ubytování. V rámci každodenní spolupráci mezi pracovníky a uživatelkami je podporováno učení zvládání a práce s emocemi, rozvoj a udržení sociálních dovedností, budování a zvyšování pracovních návyků a dovedností. Z pohledu dlouhodobých cílů je snahou pracovníků zejména odborné a intenzivní působení na osobnostní rozvoj, dále pak trénink, rozvoj a zvyšování

odpovědnosti a samostatnosti a v neposlední řadě samozřejmě prevence sociálně-patologických jevů.

2.3.3 Proces přijetí do AD a ukončení poskytování služeb

Pokud má žena zájem o ubytování, má několik možností, kam se obrátit se svou žádostí. Buď přímo osobně navštívit Azylový dům, kde jí pracovníci mohou pomoci sepsat žádost o ubytování, nebo se obrátit telefonicky na stálou službu Azylového domu. Další možností je kontaktovat Centrum sociálních služeb nebo Odbor sociálních věcí a zdravotnictví městského úřadu, kde se zájemce dozví informace, jak požádat o ubytování, a zároveň obdrží kontakt na Azylový dům. Krizové situace v nočních hodinách či o víkendech lze řešit i za pomoci Policie ČR. V těchto akutních případech je možné rozhodnout o poskytnutí sociální služby téměř okamžitě po rozhovoru se zájemkyní a ještě tentýž den ji ubytovat.

2.3.4 Vstupní pohovor

Vstupní pohovor je rozhovorem zájemkyně o službu s kvalifikovaným pracovníkem AD v konkrétním, předem stanoveném čase a místě (zpravidla v prostorách AD). Rozhovor je orientován na zájemkyni o službu a její potřeby, současně jsou jí poskytnuty informace o tom, co služba AD nabízí, jaký je způsob práce a obecné podmínky poskytnutí služby.

Vstupní pohovor nejčastěji vede vedoucí AD. Vedoucí zjišťuje jaký má zájemkyně problém, jak se jí dařilo celou svou situaci zvládat až doposud sama a co ji vedlo k tomu, aby se obrátila právě na AD. Během rozhovoru zjistí, zda zájemkyně splňuje podmínky přijetí do AD a také její představy o službě a jejím využívání. Pokud z rozhovoru vyplyne, že je služba AD pro zájemkyni nejvhodnější ze všech možných alternativ řešení situace, vedoucí jí vysvětlí podmínky a způsob poskytování služby AD. Informace předá zájemkyni v přístupné formě a zdůrazňuje informace o nutnostech, které musí být splněny.

Pokud zájemkyně souhlasí s podmínkami služby, vedoucí ji podrobně seznámí se všemi body Domovního řádu a předloží jí k podpisu Kvalifikovaný souhlas se zpracováním osobních údajů. Se zájemkyní se domluví na předpokládaném datu

a čase začátku poskytování služby. Poté ukáže (vedoucí či službu konající sociální asistentka) zájemkyni veškeré společné vnitřní a venkovní prostory AD a byt, ve kterém by, v případě přijetí do domu, bydlela. Na závěr předá zájemkyni Prohlášení o zdravotní způsobilosti k poskytování služby AD a poučí ji o nutnosti přinést jej vyplněný a potvrzený lékařem v den nástupu. Zájemkyni oznámí datum, kdy jí bude sděleno rozhodnutí o poskytnutí/neposkytnutí služby, předá v případě potřeby např. Seznam návazných služeb a tímto vstupní pohovor ukončí. Po odchodu zájemkyně vedoucí uloží všechny dokumenty do spisu zájemkyně o službu, který umístí do kartotéky.

V případě, že zájemkyně nesouhlasí s podmínkami služby, vedoucí se ujistí, že zájemkyně všemu správně rozuměla, a poté zjistí, v čem je příčina odmítnutí. Po odhalení důvodu nesouhlasu zájemkyně pracovníce zjistí, zda je v možnostech služby individuálně řešit podmínky, se kterými zájemkyně nesouhlasí. V případě, že jsou požadavky zájemkyně v rozporu s cíli a posláním AD, jsou jí vysvětleny důvody, proč jí nemůžou být služby poskytnuty, a dochází k ukončení vstupního rozhovoru. Pracovník ještě zájemkyni před jejím odchodem poskytne všechny kontakty na podobná nebo pro zájemkyni o službu vhodnější zařízení a umožní jí použít zařízení AD k potřebným úkonům (telefon či internet např. pro vyhledání autobusového spojení z AD). Po odchodu zájemkyně musí vedoucí zapsat důvody nepřijetí do formuláře Záznam o neposkytnutí služby AD.

2.3.5 Přijetí versus nepřijetí zájemkyně o službu

O přijetí resp. nepřijetí zájemkyně rozhoduje vedoucí AD.²⁴ Při rozhodnutí o přijetí postupují pracovníci AD následujícím způsobem. Vedoucí stanoví termín začátku poskytování služby a určí pracovníka, který zjistí, zda zájem stále trvá, a domluví datum a čas příchodu zájemkyně do AD. Poté připraví veškerou dokumentaci a založí ji do osobního spisu.

Při příchodu zájemkyně do AD s účelem zahájit využívání služby je nutné uzavřít Smlouvu o poskytování sociální služby. Pracovník, který jedná se zájemkyní, se ještě jednou ujistí, že zájemkyně byla seznámena a rozumí všem podmínkám a možnostem poskytování služby, s kalkulací za služby a také se svými právy

²⁴ Rozhoduje na zejména na základě faktu, zda zájemkyně splňuje podmínky poskytování služby a zda je v AD volný vhodný byt.

a povinnostmi. Poté dojde k podpisu smlouvy oběma stranami.²⁵ Smlouva se uzavírá na začátku poskytování služby na jeden měsíc, v případě potvrzení potřeby může být prodloužena (až na dobu šesti měsíců). Uživatelka je povinna zaplatit jednorázovou zálohu na škody²⁶ a také úhradu za poskytování sociální služby na jeden měsíc. Sociální asistentka převezme platbu a vystaví příjmový doklad. Asistentka zkontroluje, zda jsou ve spisu podepsané všechny potřebné přílohy a opraví případné změny, vše zkonzultuje s uživatelkou. Jakmile jsou vyřízeny všechny administrativní náležitosti, pracovnice předá uživatelce klíče od jejího bytu, kam ji doprovodí a případně pomůže při nastěhování. S uživatelkou zkontrolují společně byt a podepíší Protokol o předání bytu. Sociální asistentka poté představí uživatele ostatní spolubydlící. Sociální asistentka musí vypracovat Vstupní zprávu, zaznamenat první den uživatelky a všechny dokumenty uložit do spisu uživatelky služby.

AD má přesně stanovená pravidla pro nepřijetí zájemkyně o službu, jimiž se musí vždy řídit.²⁷ Pokud podle těchto pravidel nemůže AD zájemkyni přijmout, poskytne vedoucí uživatelce kvalifikované informace, kontakty, případně doporučení pro jinou instituci. V případě, že žádosti žadatelky nebylo vyhověno z důvodu naplněné kapacity AD, vedoucí sdělí žadatelce termín, kdy má AD znovu kontaktovat. V případě nesouhlasu ze strany zájemkyně s odmítnutím poskytování služby může podat odvolání k řediteli organizace nebo předsedkyni správní rady. Vedoucí je povinna kontakty na tyto osoby zájemkyni předat. Po odchodu zájemkyně musí vedoucí zapsat důvody nepřijetí do formuláře Záznam o neposkytnutí služby AD a spis zájemkyně o službu přeřadí do archivu.

2.3.6 Ukončení poskytování služby

K ukončení poskytování služby dochází v optimálním případě tehdy, pokud ji nadále uživatelka nepotřebuje. Na ukončení poskytování služby se domlouvají uživatelka služby s klíčovým pracovníkem, popř. vedoucí AD. AD má stanovených pět důvodů, které vedou k ukončení poskytování služby.

²⁵ Pokud má uživatelka služby omezení k právním úkonům, je Smlouva o poskytování služby uzavřena s jeho opatrovníkem a uživatelkou.

²⁶ Její výše byla stanovena na 900Kč. Z této akontace budou hrazeny škody na majetku poskytovatele způsobené uživatelkou, dále budou z této částky hrazeny případné dluhy vůči poskytovateli. Tato částka je vratná v den ukončení poskytování sociální služby za podmínky, že nedošlo k poškození majetku AD a uživatelka nemá žádný dluh.

²⁷ Seznam pravidel pro odmítnutí zájemkyně je uvedený v příloze č. 4.

Nejčastějším důvodem konce poskytování služby je uplynutí doby platnosti smlouvy. Uživatelka je vždy předem (jeden kalendářní měsíc) na tento fakt upozorněna. Pokud během pobytu uživatelky v AD nedošlo k naplnění cílů, je možné se domluvit na prodloužení poskytování služby. Stávající smlouvu je nutné doplnit písemným dodatkem s novým ujednáním (stanovení nových cílů, doba platnosti atd.).

Dalším důvodem ukončení poskytování služby je žádost uživatelky. Ta může smlouvu vypovědět bez udání důvodu. Výpovědní lhůta je stanovena minimálně na tři pracovní dny. V tomto případě vždy ještě před sepsáním smlouvy sociální asistentka s užívatelkou zvaží, zda je odchod z AD opravdu nejlepším řešením.

Poskytování služby končí také v případě naplnění stanovených cílů. Většina žen se v tomto případě vrací domů k rodině nebo odchází do vlastního bydlení (namísto azylového) s jasnou vizí, jakým způsobem chtějí žít.

Ukončení poskytování služby může vzejít i ze strany poskytovatele, a sice ze dvou důvodů. Prvním důvodem je situace, kdy by poskytovatel nebyl schopen zejména z ekonomických, odborných či jiných objektivních důvodů zajistit smluvně zaručenou službu. V tomto případě by vedoucí a sociální asistentky informovaly užívatelky o nastalých okolnostech, zajistily pro všechny stejné nebo obdobné zařízení a seznámily je s programy náhradních zařízení.

Druhým důvodem pro okamžité ukončení poskytování služby ze strany poskytovatele je případ, kdy užívatelka hrubě porušuje své povinnosti vyplývající ze smlouvy²⁸ nebo spáchá přestupek v době podmínečného ukončení služby. Vedoucí seznámí užívatelku s důvody ukončení poskytování služby sankčně a vyzve ji, aby co nejdříve opustila prostory AD. Sociální asistentka konající službu, případně klíčový pracovník administrativně ukončí službu a pomůže užívatelce vyhledat možnosti, jak řešit svou situaci pomocí jiné služby.

Před samotným ukončením poskytování služby užívatelka a klíčový pracovník vyhodnotí naplňování cílů v individuálním plánu a pokusí se stanovit nové priority v životě. Optimální je stav, kdy žena odchází do nového bydliště, má stabilní práci a má jasně stanovenou vizí dalšího období.

Jakmile dochází k ukončení poskytování služby, užívatelka spolu s pracovníkem vyplní Dohodu o ukončení poskytování smlouvy, zaplatí všechny pohledávky, uvede

²⁸ Za hrubé porušení smlouvy se považuje: vyhrožování nebo napadení pracovníka AD, odmítnutí evidence na UP/práce/škola, vědomé neohlášení se do 24hodin pracovníkům AD, užívání a přechovávání návykových omamných a psychotropních látek a užívání a přechovávání střelných či jiných zbraní.

do původního stavu byt a jeho příslušenství, vrátí věci domem zapůjčené. Sociální asistentka založí dohodu do osobního spisu, zkontroluje a převezme byt, zkontroluje počet a funkčnost zapůjčených věcí. V případě jakéhokoli poškození nebo ztráty vypracuje Protokol o škodě, kde stanoví výši škody. Vzniklou výši škod odečte od výše přijaté zálohy a zbytek vyplatí uživateli. Pokud výše zálohy nestačí, vyžádá si od uživatelky doplatit zbytek škody, převezme hotovost a vystaví příjmový doklad. Pokud uživatelka nemá hotovost, sepiše Dohodu o uznání dluhu. Asistentka předá uživateli všechny věci uložené v trezoru a poskytne jí všechny možné prostředky pro zajištění odchodu. Současně umožní klientce uložit si věci v prostorách AD (maximálně na dobu jednoho měsíce). Klíčový pracovník vypracuje Výstupní zprávu, osobní spis uživatelky ukončí a přeřadí do archivu. S klientkou se zpravidla rozloučí i vedoucí AD, která jí ještě před samotným odchodem poskytne řadu vhodných informací a doporučení a ujistí ji, že se může na AD v případě potřeby obrátit.

2.4 Pracovní skupina

Pracovní skupina je základní strukturální jednotkou formálního uspořádání organizace. Plní několik formálních i neformálních funkcí, které pomáhají naplňovat cíle organizace i potřeby jejích členů.²⁹

Požadavek standardů kvality sociálních služeb hovoří v otázce pracovní skupiny jasně. „Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v §115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována.“³⁰ V nestátních neziskových organizacích je ovšem obtížné toto kritérium naplnit. Finanční i společenské ocenění pracovníků sociálních služeb je nedostatečné. Organizace má jasně stanovené limity pro ohodnocení práce svých zaměstnanců, což prakticky vylučuje další možnosti finančních benefitů a zaměstnaneckých výhod. Tyto a další důvody (psychosomatická

²⁹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2, s. 53-54.

³⁰ Jedno z kritérií standardu č. 9 o personálním a organizačním zajištění služby.

náročnost povolání) vedou k tomu, že předpoklad Standardů kvality sociálních služeb je obtížné naplnit. Pracovníci s požadovanými vlastnostmi vyžadují vyšší společenské i finanční ohodnocení, a proto se raději uchylují do organizací, které fungují za účelem dosažení zisku.

2.4.1 Struktura pracovníků

Organizační struktura AD se vyznačuje malým počtem úrovní řízení a relativně značným počtem pořízených pracovníků jednomu vedoucímu. Jedná se tedy o širokou strukturu s prvky funkcionálního uspořádání.³¹

Organizační struktura i kultura jsou značně ovlivňovány posláním AD. Profesionální složení pracovní skupiny je přizpůsobeno potřebám uživatelů služby. Služba AD je vedenou službou, jejíž struktura je následující. AD má jednoho vedoucího zařízení – sociální pracovníci. Vedoucí je podřízeno osm pracovníků, kteří jsou dle odbornosti rozděleni do třech skupin. První skupinu tvoří tři zaměstnanci na pozici pracovník v sociálních službách – sociální asistent. Druhou skupinou podřízených jsou dva pracovníci v sociálních službách – noční služba. Třetí skupina je sestavena ze třech externích pracovníků. Jeden pracovník vykonává práci na pozici technicko-hospodářský pracovník, další dva potom na pozici pracovník v sociálních službách – sociální asistent. Jejich zaměstnanecký poměr je řešen dohodou o provedení práce.³²

Do organizační struktury několikrát do roka vstupují také fyzické osoby, které nejsou v pracovně-právním vztahu s poskytovatelem. Jedná se o praktikanty a dobrovolníky.

2.4.2 Pracovní doba

Pracovní doba pracovníků je uzpůsobena tak, aby byl zabezpečen nepřetržitý provoz AD. Služby AD (mimo ubytování) jsou poskytovány v časovém rozmezí od 7.00 do 20.00 hod včetně víkendů a svátků. Stanovená týdenní pracovní doba

³¹ Viz příloha č. 5.

³² Dohodu o provedení práce upravuje Zákoník práce, §75.

pro pracovníky v sociálních službách při třisměnném a nepřetržitém pracovním režimu činní 37,5 hodiny týdně. Sociální pracovník plní stanovenou dobu 40 ti hodin týdně.³³

2.4.3 Povinnosti pracovníků při práci s uživatelkami

Pracovníci jsou z důvodu ochrany uživatelky a zvyšování profesionální úrovně poskytované služby seznámeni s obecně závaznými normami v oblasti lidských práv, s právy uživatelek i s ostatními platnými právními předpisy (zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, zákon č. 94/1963 Sb., o rodině, zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně právní ochraně dětí, a další) a také následky hrozící jim v případě porušování práv uživatelek. Povinnosti pracovníků upravuje vnitřní předpis, který mj. udává povinnost dodržovat právo na soukromí, respektovat víru a vyznání uživatelky, zajišťovat individualizaci a flexibilitu podpory, umožňovat pracovat v širším celku, ochraňovat uživatelky před zneužíváním a diskriminací či kontrolovat potřebnost služby. Obecným přístupem uplatňovaným v AD při práci s uživatelkami služby je respektování práva každého jedince na seberealizaci. Pracovníci pomáhají jednotlivým uživatelkám svými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, přičemž by měli upřednostňovat svoji profesionální odpovědnost před svými soukromými zájmy. Při porušování práv uživatelek hrozí pracovníkům etické (např. ztráta důvěryhodnosti) pracovně-právní (např. písemné napomenutí), občanskoprávní (vymáhání satisfakce uživatelkou), správně-právní (např. finanční sankce) či trestně-právní sankce.

2.4.4 Pravidla pro výkon sociální služby

Azylový dům má stanovená, svými vnitřními předpisy, pravidla pro výkon sociální služby, jenž jsou všichni pracovníci zařízení (mimo technicko-hospodářského pracovníka) povinni dodržovat. Pracovníci jsou povinni připravovat se na jednání s uživatelkou služby, musí znát a řídit se pravidly pro poskytování služeb, umí využít své znalosti, dovednosti a zkušenosti. Při práci s uživatelkami nadále musí efektivně využívat čas, pro ně stanovený, respektují individuální plán uživatelek, motivují je k tomu, aby jednaly samy za sebe, rozhodovaly se a aby převzaly zodpovědnost

³³ Délku pracovní doby upravuje Zákoník práce, §79.

za svůj život. Pracovníci jednají tak, aby předcházeli stigmatizaci a diskriminaci uživatelů, současně s nimi jednali zdvořile a s respektem.

2.4.5 Specifika práce v AD

Pro kvalitní a profesionální výkon práce pracovníků AD je nutné porozumět poslání AD a specifikům práce s lidmi v obtížné životní situaci. Pracovníkům, kteří přicházejí každodenně do kontaktu s ženami, které se ocitají ve svízelných situacích, mnohdy stojícími na okraji společnosti a na pokraji svých sil nesmí chybět velké množství empatie a ono „osobní poslání“ pomáhat lidem. Pro výkon tohoto povolání hraje velmi důležitou roli „lidský vztah mezi pomáhajícím personálem a jeho klientem.“³⁴ Ne každý člověk je totiž schopný najít lidský vztah k člověku, nacházejícím se v krajní nouzi. Smysluplná práce a opravdová pomoc ženám v nouzi vyžaduje osobní angažovanost pomáhajícího. „Úkolem angažovaného pracovníka je každého klienta pochopit, zajímat se o něj, vcítit se do něj, přijímat ho, jaký je, držet mu palce – prostě mít ho rád, vidět v něm i ty dobré stránky, které většinou ostatním unikají. Nejtěžší na tom je právě to KAŽDÉHO. V kterém povolání by po vás tohle mohli chtít? Je to přece výsostně soukromá věc, koho se člověk rozhodne přijímat a s kým chce sympatizovat. To je přece už téměř přátelství, a kdo by po člověku mohl chtít, aby se (téměř) přátelil s kýmkoliv?“³⁵ Osobní filozofie pomáhajícího tak prochází neustálým vývojem a přeměnou.

Velké procento uživatelů služby AD jsou příslušnice romského etnika. Proto je nutné podrobně se seznámit a následně porozumět specifikům romského etnika, jejich kultuře, mentalitě, přístupu k rodině, hodnotám, státu, práci aj. Jen tak je možné rozvíjet kvalitní spolupráci mezi uživatelkou a pracovníkem. Zaměstnanci však často musí různými mechanismy překonávat otevřeně projevovanou nechuť klientek spolupracovat téměř na jakékoli změně jejich života, přístupu k výchově dětí, finančnímu hospodaření či řešení osobní a bytové situace. Tato spolupráce se potom stává mnohem náročnější, jak v potřebném úsilí zaměstnanců tak časovém rámci. Pro zaměstnance je těžké vytrvat a stále podporovat klientky bez zájmu, protože často v takových situacích ztrácejí

³⁴KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. 5. vyd. Praha : Portál, 2006. ISBN 80-7367-181-6, s. 14.

³⁵KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. 5. vyd. Praha : Portál, 2006. ISBN 80-7367-181-6, s. 21.

motivaci a nevidí smysl v nabízení pomoci lidem, kteří ji odmítají. Velmi obtížná je práce s nedůvěrou, kterou je nutné v určité míře udržovat při přístupu k uživatelkám služeb. Každý zaměstnanec má onu negativní zkušenost, kdy byla zneužita jeho důvěra ve slova klientek, které velmi často lžou. Nastávají tak situace „vnitřního boje“, kdy pracovníci uvnitř sebe morálně řeší, zda mají uvěřit a tak i zariskovat nebo používat „univerzální“ pracovní postupy a ochránit se tak před možným osobním zklamáním a často i komplikovanou situací, ve které se mohou ocitnout.

Zaměstnanci AD musejí být velmi flexibilní a pohotoví, jelikož je klientky často staví do nových situací, které vyžadují okamžité a odborné řešení. Tato zkušenost poukazuje také na potřebnou míru samostatnosti, kterou musí projevit každý pracovník. Služby většinou zastává sám a je tak po dobu jejich trvání do jisté míry odpovědný za chod celého domu. Musí být schopen umět si poradit v rozličných situacích, které při práci v AD nastávají. V neposlední řadě je při práci v AD specifický každodenní kontakt s problémy, starostmi, žalem a mnohdy i utrpením, které klientky a jejich děti prožívají. Tento fakt nutí často pracovníky přehodnotit svůj postoj k životu a změnit onu pomyslnou pyramidu hodnot.

2.4.6 Kompetence pracovníků

V následující kapitole „Personální podmínky“ je používán pro popis jednotlivých pracovníků pojem kompetence. Z hlediska mé diplomové práce je nutné definovat význam tohoto pojmu. Vybrala jsem si definici Vetešky a Tureckiové: „Kompetence bývají v kontextu zvládnání pracovních situací a úkolů nejčastěji vyjádřeny znalostmi, schopnostmi, povahovými rysy, postoji, dovednostmi a zkušenostmi konkrétních pracovníků“.³⁶ Neboť tato definice je z hlediska mé práce nejvýstižnější.

Při popisu pracovníků jsem zvolila následující oblasti kompetencí: odborné, metodické, sociální a osobnostní.³⁷ V těchto oblastech jsem se snažila nalézt alespoň jednu kompetenci mající výrazný význam pro činnost pracovníka v AD. Jako příklad těchto významných kompetencí uvádím např. samostatnost při plnění úkolů, odpovědnost, komunikativnost, tvůrčí přístup atd.

³⁶ TURECKIOVÁ, Michaela, VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-1770-8, s. 45.

³⁷ TURECKIOVÁ, Michaela, VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

Navíc jsem se snažila popsat další výrazné schopnosti, dovednosti, znalosti a charakteristiky jednotlivých pracovníků.

3 PERSONÁLNÍ PODMÍNKY

Azylový dům se řídí vnitřními předpisy, které popisují i personální obsazení vytvořené na míru velikosti AD a specifickým potřebám a počtu uživatelů jeho služeb.

Pracovní skupina je definována jako „malá, formálně vzniklá sociální skupina, jejíž členové jsou ve vzájemné interakci, existuje u nich vědomí MY a pocit soudržnosti (koheze) a motivace zůstat členem skupiny převažuje nad odstředivými silami. ... Je obvykle spojena místem výkonu činnosti, osobou formálního vedoucího (manažera) a cíli, jichž má v zájmu zachování a rozvoje efektivitu organizace dosahovat.“³⁸

Pracovní skupina AD je heterogenní skupinou devíti pracovníků různé profese, pohlaví, věku, „pozice na kariérové dráze“³⁹, vzdělání aj. Členové pracovní skupiny zastávají tyto profese: sociální pracovník, pracovníci v sociálních službách, technicko-hospodářský pracovník a externí pracovníci. Kromě výše zmíněného se pracovníci liší i svými schopnostmi, vlastnostmi, postoji a potřebami.⁴⁰ U všech pracovníků nalezneme mnoho společných znaků. Prvním, důležitým společným motivem jejich práce je chuť pomáhat druhým. Dalším spojujícím prvkem této pracovní skupiny je skutečnost, že se starají o určitou, specifickou skupinu obyvatel – a sice ženy a matky s dětmi v tísní, které ztratily svůj domov. Hodnoty jednotlivých pracovníků jsou vyvozeny z jejich vysoké sociální angažovanosti. Sdílené hodnoty (tzn. pro všechny pracovníky domu závazné) a normy jsou vyvozeny z cíle a poslání AD. Osobní filosofie pomáhajících se do určité míry liší, spojujícím tématem je zde ale snaha využít vlastní schopnosti, dovednosti a zkušenosti ve prospěch druhých lidí. Vnitřní struktura hodnot významně ovlivňuje chování i činnost jednotlivých pracovníků.

Téměř všichni pracovníci (vyjma externistů) nastoupili do svých funkcí hned od prvního dne fungování zařízení. Za celou dobu chodu organizace došlo jen k několika málo personálním změnám. Vedoucí během prvního půl roku rozhodla o změně pracovníka na pozici pracovník v sociálních službách – noční služba (důvodem bylo hrubé porušení pracovní kázně a jeho následné propuštění). Dále do pracovní

³⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2, s. 53.

³⁹ ŠIMEK, Dušan. *Sociologie práce*. 1. vyd. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1997. ISBN 80-7067-705-8, s. 77.

⁴⁰ RICHTEROVÁ, Bohdana. *Různé cesty pomoci: porovnání teorie a praxe sociální práce s lidmi bez domova*. Křnov: AKLUB, Centrum vzdělávání a poradenství, 2008. ISBN 978-80-254-1562-7, s. 54.

skupiny postupně přijímala externí pracovníky, jako posilu pro zajištění bezproblémového chodu zařízení.

Během dvou let existence zařízení došlo k posílení neformálních vztahů a vazeb mezi většinou pracovníků, čímž ale nedošlo k přílišnému oslabení formální pozice vedoucích. Jednotliví pracovníci zastávají různé skupinové role a větší či menší měrou přispívají ke skupinové spokojenosti a výkonnosti.

Práce v azylovém domě má svá specifická pravidla. Jedná se o práci se sociálně oslabenými klienty, kteří vyžadují zvláštní přístup a formu spolupráce, což zvyšuje její psychickou náročnost. Pro efektivní skupinovou práci je nezbytná vysoká úroveň spolupráce a důvěry mezi jednotlivými pracovníky. Nejen proto je nutné dbát o fungování a posilování zdravých vztahů mezi všemi pracovníky, o jejich rozvoj, supervizi a také možnost dalšího vzdělávání a osobní psychohygieny.

3.1 Vnitřní předpisy

Povinnost vytváření vnitřních předpisů ukládá poskytovatelům sociálních služeb Zákon o sociálních službách (zejm. § 88 písm. d) a e)). „Hlavním smyslem vnitřních předpisů je standardizovat procesy probíhající v organizaci a tím i úroveň kvality činnosti organizace (poskytovaných služeb). Vnitřní předpisy stanoví pravidla a postupy pro řešení situací, které mohou nebo mají v průběhu sociální služby nastat. ... Jedná se o propracovaná pravidla, vytvořená na míru potřeb konkrétního zařízení se znalostí relevantních právních předpisů, zkušeností personálu i potřeb uživatelů. ... Upravují provádění odborných činností a zajištění podmínek pro dodržování a realizaci všech práv a svobod uživatelů.“⁴¹

AD průběžně během prvních šesti měsíců svého fungování ustanovil pravidla - vnitřní předpisy pro nejčastější procesy, které během poskytování služeb probíhají. Těmito pravidly zajistil určitou jistotu pracovníkům i uživatelkám služby a současně také jistou kontrolu činností. AD má konkrétně stanovená vnitřní pravidla např. pro tvorbu standardů kvality sociálních služeb, pro postup zaměstnanců při krizových situacích v AD, pro ochranu práv uživatelů ve smyslu střetu zájmu či při zpracovávání osobních údajů a další.

⁴¹ http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf [cit. 2009-09-22].

3.2 Ředitel Centra sociálních služeb, o. p. s.

Ředitel Centra sociálních služeb, o. p. s. je nadřízený všem pracovníkům AD. Kromě AD je nadřízen i dalším třem obdobným divizionálně organizovaným subjektům v rámci centra. Řediteli je nadřízena Správní a dozorčí rada Centra. Ředitel je významným odborníkem v oblasti Standardů kvality sociální práce.

3.3 Vedoucí azylového domu

Vedoucím AD je sociální pracovnice. Přímým nadřízeným je ředitel Centra sociálních služeb, o. p. s., a podřízenými jsou všichni pracovníci azylového domu. Vedoucí zajišťuje provoz AD, zodpovídá za kvalitu a efektivitu poskytovaných služeb, řídí a koordinuje provoz zařízení. Vedoucí funkci vykonává od počátku provozu AD.

3.3.1 Náplň práce

Mezi základní oblasti práce vedoucí azylového domu patří:

- manažerské
- komunikační
- sociální
- administrativní
- hospodářské
- personální činnosti.

„Vedoucí AD zodpovídá nejen za běžný provoz zařízení, ale také za zaměstnance, kteří v tomto zařízení pracují, a ve vztahu k veřejnosti často i za uživatele, kteří služeb zařízení využívají. Pozice vedoucího azylového domu v sobě skrývá na jedné straně řadu kompetencí a pravomocí, ale na straně druhé také daleko více povinností a zodpovědnosti.“⁴²

⁴² RICHTEROVÁ, Bohdana. *Různé cesty pomoci : porovnání teorie a praxe sociální práce s lidmi bez domova*. Krnov : AKLUB, Centrum vzdělávání a poradenství, 2008. 72 s. ISBN 978-80-254-1562-7, s. 44.

Manažerské funkce jsou pro větší přehlednost řazeny do obecně přijatého dělení na plánování, organizování, řízení a kontrolu.⁴³

V oblasti plánování věnuje vedoucí poměrnou část pracovní doby plánování služeb. Tuto činnost provádí jednou týdně v úhrnné době asi 2 pracovních hodin. Dále plánuje rozvoj AD v součinnosti s ředitelem AD na měsíčních poradách zaměřených k této činnosti. Ve stejném časovém intervalu pracuje na vytváření koncepce AD a zabezpečování jejího dalšího rozvoje sestavování. Mezi další plánovací práce patří plánování pracovních porad, které se konají jednou měsíčně s účastí všech pracovníků (vyjma pracovníků zaměstnaných na Dohodu o provedení práce). Měsíčně asi jednu hodinu vedoucí věnuje personálnímu plánování. Zpravidla čtyřikrát do roka vedoucí plánuje celodenní akci pro uživatelky služeb AD, jednou měsíčně pak plánuje náplň pravidelných odpoledních setkávání uživatelek. Do plánování spadá i vytváření plánu údržby doby a plánu nákupů.

Organizování – oblast organizování je zaměřena zejména na zajištění kontinuálního chodu služeb a zajištění optimálního využití pracovního času pracovníků a též využití kapacit pro klientky. Dále organizuje služby pro klientky a individuální porady s klientkami. Této činnosti se věnuje více než plánování a zabírá jí přibližně pět hodin týdně. Dalším organizačním činnostem – zejména organizování drobných oprav a údržby outsourcingem - věnuje měsíčně asi 2 hodiny. Nárazově provádí též koordinaci činností v rámci zabezpečení oprav a údržby i koordinaci mimořádných událostí. Tato činnost je však spíše výjimečná.

Řídící činnosti jsou v manažerském procesu vedoucí obsaženy nedostatečnou měrou. Vedoucí řídí pracovníky obvykle pouze při provádění nestandardních činností. Jinak je výkon práce spíše na nich a jejich osobním rozhodnutí. Obvykle během směny udílí sociální asistentce osobně, telefonicky či psanou instrukcí nejdůležitější úkoly, které má během výkonu směny provést. Vedoucí řídí také činnosti, které by mohla spíše delegovat, jako je například údržba domu. Poměrnou část řídicích činností vykonává vedoucí AD telefonickou formou – po pracovní době, někdy i v noci. Za tyto činnosti není placená, ale alespoň pro ně využívá služebního mobilního telefonu. Řídící činnosti jí zabírají denně asi 30 minut včetně přípravy.

⁴³ VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Management : teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2001.. ISBN 80-7261-041-4.

Z kontrolních funkcí největší množství času zabírá kontrola práce pracovníků AD, kterou vedoucí vykonává denně, přibližně jednu až dvě hodiny. Kromě toho provádí též kontroly dodavatelských firem (náročné úkoly oprav, údržby a montáže nábytku atd.). Při kontrole, prováděné spíše neformálně, se snaží o optimalizaci a radami vede pracovníky k odpovídajícímu výkonu. Vedoucí také kontroluje vedení osobních spisů uživatelů, tzn. nahlíží do nich a kontroluje vhodnost práce s užívatelkou i správnost zapisování dat. Tuto činnost zpravidla provádí třikrát do měsíce. Vedoucí průběžně provádí kontrolu kvality poskytovaných služeb, z čehož ne vždy vyvozuje důsledky ve formě návrhů zvyšování kvality služeb poskytovaných v AD. Neplánované kontroly, zejména pracovníků noční služby, vedoucí neprovádí. Týdně věnuje jednu hodinu i kontrole vlastní práce – kontrola vedení pokladny (jak dokladové, tak i finanční hotovosti). Dále kontroluje též plán tvorby standardů a podle potřeby jej dopřesňuje. Kontroly klientek vedoucí provádí nepravidelně, zejména pokud to doporučí sociální asistentky či dle potřeby vzniklých situací. Přesto nemá vytvořený plán kontrol a je patrné, že na některé činnosti je kontrola zaměřena velmi důsledně, zatímco jiným se nevěnuje.

Manažerské funkce vedoucí plní kontinuálně a plánování většinou neprovádí písemnou ani elektronickou formou. Písemně vede pouze plán služeb a využití AD. Důležité údaje si obvykle zaznamenává na nástěnce v kanceláři. Pro tyto skutečnosti je velmi těžké určit, kolik času dané funkci věnuje také z toho důvodu, že rozdělení manažerských funkcí nezná. Realizace manažerských funkcí není metodická a výsledky kontrol nejsou využívány k plánování ani k úpravám kompetencí či osobního ohodnocení pracovníků.

Další důležitou oblastí je komunikace. Vedoucí musí komunikovat nejen uvnitř pracovní skupiny, ale také s klientkami a jejich rodinnými příslušníky, s nadřízeným, s veřejností, se spolupracujícími organizacemi a odborníky. Mezi vedoucí a spolupracovníky probíhá téměř neustálý proces výměny informací a vzájemných rozhovorů. Se sociálními asistenty konzultuje strategie a postupy služby. Vede porady pracovníků AD, kde přednáší novinky a náměty týkající se procesů a činností v AD, řeší případné potíže vzniklé při službě a současně také nechává prostor k vyjádření námětů a připomínek ostatních pracovníků. Vede rozhovory s klientkami, podává informace odborné i laické veřejnosti. Prostřednictvím komunikace se snaží budovat síť partnerů v regionu, spolupracovat s ostatními azylovými domy a dalšími institucemi a odborníky, kteří jsou činní v sociální oblasti. Rozvinutější komunikace probíhá mezi vedoucí

a spolupracujícími institucemi (Oddělení sociálně právní ochrany, Policie ČR, Poradna pro rodinu, manželství a mezilidské vztahy, mateřské centra aj). Několikrát do měsíce se účastní setkávání odborníků z pomáhajících profesí při různých příležitostech – balintovské skupiny⁴⁴, konference, odborná školení aj. Další oblastí komunikace je propagace AD, tzn. informovat veřejnost o poskytovaných službách a o dění v AD, např. formou článků v místním regionálním tisku či na internetu. Propagační činnosti ovšem nevěnuje vedoucí AD příliš mnoho času. Vedoucí také zastupuje organizaci při jednání s institucemi a fyzickými osobami. Ačkoliv se komunikaci na všech úrovních nevěnuje denně, celkově je možné říci, že se komunikaci věnuje asi čtvrtinu pracovní doby.

V oblasti sociálních činností vedoucí zastává roli specialisty na mezilidské vztahy i odborníka na poskytování sociálních služeb v jedné osobě. Vedoucí každý den vede rozhovory se sociálními asistentkami směřující k řešení potíží uživatelů, různorodých dotazů a námětů nejčastěji se týkajících formy práce s jednotlivými uživatelkami. Vedoucí má na starosti první kontakt s nově přichozí klientkou a následně pak přidělení klíčového pracovníka uživatele. Vedoucí se snaží průběžně aktualizovat metodiku služby AD. Každý den věnuje 1-3 hodiny práci na vytváření standardů kvality sociální práce AD. Nepravidelně při této činnosti spolupracuje se sociální asistentkou a ředitelem Centra. Náplň práce v oblasti sociální je také vyřizování stížností podaných na způsob a poskytování služby AD. Vedoucí je odpovědný za dodržování, monitorování a řešení oblasti možného porušování práv a oprávněných zájmů uživatelů. Prošetřuje a vyvozuje opatření v případě porušení etického kodexu služby.

Vedoucí také každodenně vykonává řadu administrativních činností důležitých k chodu zařízení – např. zajišťuje hospodaření služby (vedení pokladny, příprava podkladů pro vyúčtování), vede dokumentaci o službě a se službou spojenou, vytváří, vede a aktualizuje databázi návazných a následných služeb. Dále provádí monitorování výstupů a vytváří statistické údaje. Vytváří a aktualizuje záznamy o školeních a zvyšování kvalifikace pracovníků.

Z hospodářských činností má vedoucí povinnost zajistit školení BOZP a PO, dále odpovídá za nácvik, řízení a řešení nouzových havarijních situací v AD a také nácvik první pomoci, evakuace a sebeobranu. Dle konkrétních a aktuálních potřeb

⁴⁴ Balintovské skupiny jsou formou supervize pro pracovníky v pomáhajících profesích, kdy mají možnost během setkání ujasnit si prožívaný problematický vztah mezi nimi a klienty v bezpečné atmosféře skupiny. Skupiny poskytují pomoc při řešení profesionálních problémů a stávají se tak prevencí syndromu vyhoření.

organizace vyhledává odborníky na odstranění technických závad v zařízení, nakupuje pracovní pomůcky, zabezpečuje technické podmínky pro provoz. Vedoucí odpovídá za řádné využití a užívání zařizovacích předmětů a dalšího vybavení, v mezích svých pravomocí zajišťuje údržbu v AD.

Náplní práce vedoucího zařízení je také práce personální – např. zabezpečuje vzdělání a supervizi pracovníků, provádí hodnocení pracovníků, vybírá zastupující pracovníky, provádí zácvik nových pracovníků – seznámení s pravidly poskytovaných služeb, s metodikou, vnitřními pravidly a pracovními postupy. Veškeré personální kroky konzultuje s ředitelem Centra.

Vedoucí současně vede a řídí také sám sebe, což je důležité, aby si uvědomil a stanovil reálné a správné cíle a priority, přičemž současně dbal na psychohygienu a také časové možnosti. Množství funkcí, které musí vedoucí vykonávat a také mezi nimi volně přecházet, působí bezesporu velmi stresově a může vést velmi brzy k syndromu vyhoření. K náročnosti funkce vedoucího AD také přispívá pocit „svázaných rukou“ při některých rozhodováních. „Vedoucí se pohybují mezi dvěma mlýnskými kameny. Na jedné straně vystupují v roli vedoucího, odpovědného za provoz azylového domu a jeho zaměstnance, a na straně druhé jsou podřízeni vyššímu centrálnímu vedení. ... Nesnadným úkolem vedoucího je akceptovat centrálně závazné předpisy, zajistit fungování a chod zařízení a přitom si ještě udržet respekt a důvěru zaměstnanců.“⁴⁵

3.3.2 Pracovní podmínky

Vedoucí má vlastní kancelář, která poskytuje dostatek prostoru pro vlastní práci např. práce s PC, osobními spisy či literaturou. Místnost je dostatečně reprezentativní i pro setkávání s návštěvami přicházejícími do AD. V kanceláři jsou umístěny uzamykatelné kartotéky s osobními spisy klientek a interními dokumenty organizace. K dispozici má služební mobil s neomezeným kreditem a parkovací místo pro osobní automobil v objektu AD. Vedoucí má relativně velký prostor pro další vzdělávání, může

⁴⁵ RICHTEROVÁ, Bohdana. *Různé cesty pomoci : porovnání teorie a praxe sociální práce s lidmi bez domova*. Křnov : AKLUB, Centrum vzdělávání a poradenství, 2008. ISBN 978-80-254-1562-7, s. 46.

bez omezení plánovat své další vzdělávání. Vedoucí je zařazena do 9. platové třídy,⁴⁶ platového stupně 12 a pobírá navíc příplatek za vedení a osobní příplatek.

3.3.3 Kompetence vedoucí

Při analýze práce vedoucí AD jsou patrné zejména nízké teoretické znalosti v oblasti managementu a marketingu. Vedoucí si je této skutečnosti vědoma a snaží se ji vyrovnat velkým osobním nasazením a mnohdy práci přesahující obvyklou pracovní dobu, což ovšem v důsledku působí velmi stresově. Při plnění svých úkolů vykazuje velkou míru odpovědnosti a spolehlivosti. Svým přístupem k pracovníkům i pracovním úkolům a problémům se snaží vytvářet inspirující a podporující prostředí pro pracovníky i pro uživatelky služeb AD. Jako kladné osobní a charakterové vlastnosti vedoucí hodnotím rozhodnost, morální integritu, odpovědnost, empatii, sebedůvěru, houževnatost i optimismus, se kterým přistupuje k řešení problémů. Při práci s klientkami i komunikaci s pracovníky se chová čestně, ohleduplně a upřímně. Vynikají tedy komunikační schopnosti a umění jednat s lidmi – své chování dokáže vždy přizpůsobit situaci a osobám, s nimiž je v kontaktu. Jako nedostatečné vnímám předpoklady řízení – schopnost motivovat, vést a plánovat. Vedoucí nastoupila do AD na tuto funkci bez předchozích zkušeností v řízení a vedení, což je při její práci znát. Obtížné pro vedoucí je pracovat koncepčně a rozdělit činnosti, které by mohla delegovat na jiné pracovníky. Vedoucí se snaží dbát na profesní rozvoj zaměstnanců, ovšem neplánovaně a nekoncepčně. Svou náplní práce se cítí být velmi přetížena, nedostatečně ohodnocena a také pouze minimálně podporována svým nadřízeným. Díky neschopnosti stanovení priorit své práce a s tím souvisejícímu pracovnímu přetížení nezvládá koordinaci činností, dlouhodobějšího plánování či tvorby záměrů a rozvoje v AD.

⁴⁶ Stanoveno v § 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb., tj. vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou.

3.4 Pracovníci v sociálních službách – sociální asistenti

Sociální asistenti zajišťují denní provoz AD. Při své práci se řídí pokyny vedoucí AD. Klientkám se věnují v rozsahu od jednání se zájemcem o sociální službu, přes přímou individuální sociální činnost (tvorba, aktualizace a vyhodnocování individuálních plánů uživatelek) až po ukončení sociální služby závěrečnou zprávou.

3.4.1 Náplň práce

Sociální asistenti se plně věnují uživatelkám služeb AD. Práce jimi vykonávaná je rozdělena do čtyř oblastí: sociálně-výchovná práce s ženami a dětmi, administrativní práce, technicko-evidenční činnosti a další činnosti.

Sociálně-výchovné činnosti je možné dále rozdělit na:

- přímá (individuální či skupinová) práce s klientkami
- plánování
- doprovázení
- kontrola
- zprostředkování.

Přímou prací s klientkami stráví sociální asistenti polovinu až třetinu času své pracovní doby. Čas práce roste se zvyšujícím se počtem uživatelek v AD. Sociální asistenti vedou a podílí se na rozvoji osobnosti klientek. A to obzvláště prostřednictvím výchovných prací a diskuzí, které směřují k vytváření, prohlubování a upevňování hygienických, společenských a pracovních návyků. Sociální asistenti vedou uživatelky k samostatnosti a zodpovědnosti. Přípravují a realizují výcvikové a výukové semináře pro uživatelky s cílem rozšířit jejich znalosti a získat nové dovednosti. Během přímé práce s uživatelkami tráví sociální asistenti dvě třetiny času rozhovory. Konzultují s nimi jejich rozhodnutí týkající se budoucího způsobu života, pomáhají jim řešit bytové otázky, poskytují kariérové poradenství, snaží se jim pomoci při hledání nového zaměstnání či vhodného rekvalifikačního kurzu. Sociální asistenti se také snaží zajistit sociálně-právní poradenství pro uživatelky. Napomáhají a podporují uživatelky k udržování kontaktů s jejich rodinami či jinými blízkými. Často se stávají uživatelkám morálním poradcem v mnoha oblastech života. Sociální asistenti se snaží svým příkladným jednáním pozitivně působit na uživatelky, ukázat jim různé způsoby

komunikace v závislosti na situaci, v které se nacházejí, učí je hodnotám života, snaží se odhalit příčiny problémů v současném životě a nalézt jejich řešení. Poskytují klientkám informace k zmapování a rozvoji jejich vlastního potenciálu, celkovému zkvalitnění a rozvíjení smysluplného a důstojného života.

Sociální asistenti pomáhají a spolupracují s matkami při výchově a péči o děti. Učí je nejen jak správně pečovat o děti, ale také jak jim sestavit zdravý jídelníček, jak se věnovat dítěti ve volném čase, jakým způsobem s ním komunikovat aj. Podle individuálních potřeb matky a dítěte pomáhají také při začleňování dětí do nového kolektivu v mateřských školách a základních školách. Vedou matky ke svědomité spolupráci při přípravě jejich dětí na vyučování a také na zodpovědnou předškolní přípravu. Dále pracují s matkami a dětmi formou skupinové práce při různých volnočasových aktivizačních činnostech, kdy se snaží o všestranný rozvoj dětí a maximální zapojení a iniciativu matek.

Prostřednictvím poradenství pracovníci poskytují uživatelkám podporu a informace umožňující řešení jejich situací. Sociální poradenství je jednou ze stěžejních aktivit služby. Pracovníci poskytují klientkám informace např. o možnostech využívání běžně dostupných zdrojů pro zabránění sociálního vyloučení a zabránění vzniku závislosti na sociální službě, o otázkách v oblastech orientace v sociálních systémech, práva a v oblasti vzdělávání. Častou náplní poradenství (v individuální i skupinové podobě) se stávají otázky v oblasti hospodářství a vedení domácnosti. Sociální asistenti se snaží společně s uživatelkami zmapovat jejich finanční situaci a možnosti, podporují je v zodpovědném investování, pomáhají jim při sestavování plánů nákupů, poskytují podporu v hospodaření s penězi. U některých uživatelék denně konzultují jejich finanční situaci a snaží se je naučit hospodařit způsobem, aby nezůstaly bez prostředků. Dále učí některé uživatelky vést domácnost, tzn. jakým způsobem prát, jak uchovávat a zpracovávat potraviny, jak uklízet a pečovat o osobní i ložní prádlo aj. Pokud je v AD více žen, které tyto činnosti nezvládají, pořádají sociální asistenti společné kurzy vaření, pečení, praní atd. Účelem tréninku dovedností je získání a udržení potřebných návyků, jejichž prostřednictvím by si klientky zvýšily míru soběstačnosti v osobním životě, zdokonalily se v řadě činností a získaly potřebné informace a dovednosti.

Plánovací činnosti zabírají sociálním asistentům přibližně hodinu až dvě denně. Po příchodu do práce musí každý sociální asistent naplánovat svůj den s nutným přihlédnutím k aktuální situaci v AD takovým způsobem, aby stihnul všechny

pravidelné denní aktivity.⁴⁷ Každý sociální asistent má na starosti Individuální plán průběhu sociální služby AD, který je sestaven pro každou uživatelku individuálně a za jehož plánování, dodržování i vedení je klíčový sociální asistent zodpovědný⁴⁸. Sociální asistenti pravidelně plánují volnočasové aktivity pro uživatelky a jejich děti. Dále plánují sociální výcvik uživatelek. Tyto plány dávají ke schválení vedoucí AD.

Sociální asistenti poskytují uživatelkám služeb AD možnosti doprovázení. Jedná se především o doprovázení v obtížných a zátěžových situacích, kdy klientky cítí potřebu mít s sebou někoho, s kým by se mohly poradit, případně v situaci, kterou klientky neumí samy vyřešit, např. při jednání na úřadech, při zařizování bankovních služeb, zprostředkování odborného poradenství atd. Počet doprovodů za měsíc je většinou nízký, jedná se o dva až tři, jen výjimečně více. Pokud sociální asistent má doprovodit uživatelku, musí zajistit jiného asistenta, který bude po dobu jeho nepřítomnosti vykonávat službu v AD.

Sociální asistenti mají v oblasti sociálně-výchovné práce povinnost každý den kontrolovat dodržování řádu a pravidel v AD. Současně kontrolují plnění Individuálních plánů a plnění povinností u jednotlivých uživatelek. Každodenní a u některých uživatelek i opakovaná kontrola několikrát za den je důležitou součástí práce sociálních asistentů v AD. Během své služby vykonávají sociálně-výchovný dohled nad chováním a činnostmi problematických uživatelek služby.

Další činností v celém spektru práce sociálních asistentek je zprostředkování odborné pomoci uživatelkám služeb AD. Během své služby asistenti zprostředkovávají setkání u různých odborných lékařů či institucí poskytujících sociální služby. Jedná se zejména o vyhledání kontaktů a jejich předání uživatelkám. V případě, kdy sociální asistenti informují klientky o různých aktivitách pořádaných organizacemi ve městě a jeho blízkém okolí, využívají nástěnky na chodbě, která je určena pro tyto informace.

Během služby vedou sociální asistenti potřebnou administrativní agendu. Každý sociální asistent je povinen zapisovat události a průběh služby do Knihy denního hlášení. Vede tak evidenci a denní záznamy uživatelek a současně eviduje činnosti a data související se službou. Záznamy zapisují průběžně během celé své služby. Na závěr připíší povinnosti, které je třeba, aby příchozí služba vykonala, případně důležité fakta týkající se uživatelek, jako např. čas jejich návratu do AD, pohledávky,

⁴⁷ Musí zabezpečit chod AD, vykonat nutnou administrativu, přímou práci s klientkami, technicko-evidenční činnosti, atd.

⁴⁸ Klíčový pracovník je popsán v kapitole 3.5.1.

keré se zavázala zaplatit, aj. Sociální asistenti zpracovávají denní příchozí poštu, kterou zapisují do deníku Pošta a posléze předávají adresátům. Povinností sociálních asistentů je také v případě podání stížnosti na poskytování služby AD některou z jejích uživatelek převzít tuto stížnost, zaznamenat ji do Knihy stížností a co nejdříve ji předat vedoucí AD. Při výkonu služby sociální asistent kontroluje plnění povinností a dodržování pravidel v domě, tuto kontrolu provádí několikrát během služby. V případě potřeby sociální asistenti konzultují zvláštní situace, které nastanou v AD či které řeší uživatelky s pracovníky dalších např. poradenských zařízení (pedagogicko-psychologická poradna, úřad práce, charita aj). Součástí práce sociálních asistentů je také zajišťování a vytváření příruček a informačních materiálů pro uživatelky, týkajících se např. orientace využívání služeb, novinek v oblasti péče o děti, dávek státní sociální podpory či seznam akcí, kterých se mohou ve městě zúčastnit. Pracovníci během služby přebírají a zaznamenávají všechny vzkazy od návštěv, uživatelů a poskytují informace vztahující se k provozním činnostem AD.

V oblasti technicko-evidenčních činností sociální asistent vykonávající službu např. předává uživatelkám klíče od jejich pokojů a společných prostor, přijímají poplatky za sociální službu a další služby s ní spojené (např. poplatek za využívání pračky aj.), pomáhá uživatelkám při obsluze praček či při vykonávání úklidu společných prostor. Dohlíží na všechny práce, které jsou spojené s udržováním hygieny a pořádku v AD i jeho venkovních prostorech.

Sociální asistenti poskytují během výkonu služby informace o činnosti AD a to nejčastěji telefonickou cestou. Jedenkrát do měsíce vyhodnocují, zda jsou služby AD vhodným nástrojem k dosažení individuálních cílů stanovených uživatelkami. Sociální asistenti zajišťují nepřetržitou telefonickou službu. Zpravidla jednou za měsíc se účastní pracovních porad, dále pak se účastní vzdělávacích programů a kurzů. Jeden sociální asistent zpravidla dvě až tři hodiny týdně stráví psaním dokumentů týkajících se plnění standardů kvality sociální práce.

3.5 Individuální plánování průběhu sociální služby

Dle zákona o sociálních službách musí poskytovatel sociálních služeb poskytovat služby podle individuálních potřeb, osobních cílů a schopností svých

uživatelů, s kterými tyto služby společně plánují.⁴⁹ Smyslem individuálních plánů je naplnit osobní cíle člověka, který služby využívá (a nikoli odborné cíle poskytovatelů služeb). Individuální plán je kontraktem mezi uživatelkou a poskytovatelem, který přináší mj. pocit bezpečí – uživatelky rozumí systému služeb a ví, co se bude dít, a pracovník ví, na čem se dohodl s uživatelkou a proč postupuje určitým způsobem. Individuální plánování učí uživatelky systematicky přemýšlet nad řešením svých problémů, posiluje jejich autoritu a také sociální dovednosti. „Základní podmínkou individuálního plánování je vzájemné působení a komunikace mezi uživatele, služby a pracovníkem, případně dalšími účastníky. Hlavním nástrojem tohoto kontaktu je otevřený dialog.“⁵⁰

Individuální plán vypracovává uživatelka se svým klíčovým pracovníkem během prvních dnů, kdy začne užívat služeb AD. Sociální asistentka nejdříve vysvětlí klientce, k čemu slouží individuální plánování a jakou podobu má plán mít.⁵¹ Poté vyzve uživatelku, aby si sama promyslela dlouhodobé cíle, uvědomila si tedy svou současnou situaci a na jejím základě si stanovila, čeho chce během pobytu v AD dosáhnout. Na základě dlouhodobých cílů pak klíčový pracovník pomůže uživatelce rozpracovat cíle krátkodobé a jednotlivé kroky, kterými bude uživatelka při jejich plnění postupovat. Je nutné, aby se klientka svobodně rozhodla tyto cíle plnit a naplánované kroky k jejich realizaci byly splnitelné. Společně se poté asistentka s klientkou pokusí analyzovat všechna možná rizika a překážky a postup jejich předcházení, současně stanoví doporučení usnadňující naplňování cílů. Individuální plán upřesňuje také formu, rozsah a průběh poskytované služby, na čemž se společně uživatelka s asistentkou dohodnou, což potvrdí svými podpisy. Individuální plán je evidován v osobním spise a jeho kopii obdrží uživatelka, aby do něj mohla kdykoli nahlédnout.

Osobní cíle jsou velmi individuální a v průběhu času, nových okolností a skutečností v životě uživatelky mohou vést k nutnosti jejich změny či úpravy. Individuální plán tak jedenkrát za dva měsíce klíčový pracovník hodnotí. Hodnocení

⁴⁹ §88, písm. f) zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách. „Poskytovatelé sociálních služeb jsou povinni plánovat průběh poskytování sociální služby podle osobních cílů, potřeb a schopností osob, kterým poskytují sociální služby, vést písemné individuální záznamy o průběhu poskytování sociální služby a hodnotit průběh poskytování sociální služby za účasti těchto osob ...“

⁵⁰ http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf [cit. 2009-09-22].

⁵¹ Plán musí vycházet z individuálních potřeb a přání, měl by být reálný, splnitelný, ověřitelný. Musí být založený na schopnostech uživatelky a vést k rozvoji jejích dovedností. Musí v něm být stanovený termín splnitelnosti.

obsahuje informace, zda plán naplňuje stanovené cíle a zda plnění stanovených kroků a postupů je efektivní. Jeho součástí jsou také případné změny v osobních cílech a postupech a také termín dalšího hodnocení. Toto vyhodnocení a revizi plánu provádí pracovník spolu s uživatelkou formou rozhovoru v předem dohodnutém termínu. Sociální asistentky v procesu hodnocení mají důležitou úlohu motivovat klientky k další spolupráci, zejména formou pochvaly za splněné cíle a odvedenou práci. V případě, že klientka neplní cíle, musí pracovník analyzovat důvody, které k tomu vedly, a společně zvážit další postup plnění plánu.

„Pro organizaci přináší individuální plánování možnost rozvíjet sociální služby na základě systematicky podchycených potřeb uživatelů služeb. ... Může se stát také nástrojem kontroly uvnitř organizace: pracovníkům i vedení je z individuálních plánů jasné, jak má poskytování služby vypadat.“⁵² Optimálním výsledkem procesu individuálního plánování je splnění stanovených cílů jednotlivých uživatelek a s tím související vyřešení problémů a celkové zlepšení životní situace jednotlivých žen. Uživatelky se tak mohou přesvědčit, že má smysl v životě plánovat a koncepčně pracovat na dosahování svých cílů. Spokojenost a radost klientek z úspěchů se stává motivací a morálním ohodnocením pracovníků.

3.5.1 Klíčový pracovník

Klíčový pracovník je pracovník, jehož hlavním úkolem je koordinovat služby poskytované konkrétní uživatelce. Klíčový pracovník provází uživatelky po celou dobu využívání služeb. Uživatelce je klíčový pracovník přidělen na počátku poskytování služby, a to na základě volné kapacity jednotlivých pracovníků a také osobních sympatií mezi uživatelkou a pracovníky. Pracovník se stává klientce partnerem, asistentem, poradcem, obhájcem i terapeutem. Má za úkol iniciativně si všimnout potřeb klientky a podporovat ji v samostatném myšlení, rozhodování a uplatňování vlastní vůle. Pracovník vede spis uživatelky, zabezpečuje realizaci osobního plánu ve spolupráci s vedoucím, průběžně monitoruje aktuálnost osobního plánu, navrhuje a uděluje některé sankce a bonusy, odpovídá za dodržování a ochranu práv uživatelky, rozvíjí zájmy uživatelky, trénuje obtížné situace. Klíčový asistent má na starosti také informovat klientky o nabídce veřejných služeb dostupných v okolí. V případě své nepřítomnosti

⁵² http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf [cit. 2009-09-22].

každý klíčový pracovník jmenuje svého zástupce. V případech, kdy by docházelo k rozporům mezi klientkou a pracovníkem, je možné změnit klíčového pracovníka.

3.6 Pracovní podmínky

Pro práci pracovníků v sociálních službách – sociálních asistentů je vyhrazena služebna. V této místnosti se během dne střídají jednotliví, službu konající asistenti. K dispozici mají počítač s potřebným příslušenstvím, internet, telefon, televizi s kamerovým systémem monitorujícím prostor před vchodovými dveřmi a únikový východ. Ve služebně je i kuchyňská linka a lednička pro osobní potřeby zaměstnanců. Důležité veřejné informace a odkazy pro potřeby pracovníků (důležitá telefonní čísla, některé vnitřní předpisy, nouzové plány aj.) jsou umístěné na nástěnce. Sociální asistentky spadají do 7. platové třídy⁵³ a platového stupně 5. Mimo toto ohodnocení jim ještě náleží příplatek za soboty, neděle a svátky, příplatek za směnování a osobní příplatek.

3.6.1 Kompetence pracovníka „Monika“

Sociální asistentka „Monika“ pracuje v AD od jeho založení. Ke své práci přistupuje velmi energicky a iniciativně. Za celou dobu jejího působení v AD neodmítla žádnou práci a vždy ochotně přistupovala k zadané práci jakéhokoli charakteru. Zadané úkoly plní svědomitě a odpovědně. Monika je velmi pracovitá a obětavá. Nečiní jí žádný problém práce přesčas i přes stanovenou pracovní náplň. S oblibou pečuje o příjemné prostředí prostorů pro uživatelky i personál, a to zejména vytvářením dekorací a výzdoby. S klientkami AD komunikuje velmi otevřeně a snaží se je podporovat projevanou empatií a pochopením. Kontrolu plnění povinností a dodržování pravidel uživatelkami provádí častěji a podrobněji než ostatní sociální asistentky. Při práci s klientkami se snaží pracovat důsledně a motivačně. Monika nedokáže významově rozdělit sdělovanou informaci. Často vede hovory s ostatními pracovníky o událostech v AD a velmi podrobně popisuje chování a činnosti uživatelky, aniž by pro ně tyto informace byly podstatné. Z tohoto důvodu je občas vedoucí

⁵³ Stanoveno v § 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb., tj. střední vzdělání s maturitní zkouškou.

napomenuta a je jí připomenut slib mlčenlivosti. Monice při práci chybí opatrnost a schopnost uvážení. Její práce je tak mnohdy ukvapená. Často potřebuje možnost konzultace vhodnosti pracovního postupu a mnohdy také naplánování postupu plnění povinností. Organizační schopnosti jsou spíše na odpovídající úrovni, ovšem raději plní jednoznačně stanovené samostatné úkoly bez nutnosti organizace práce. Seminářů a kurzů v rámci dalšího vzdělávání se účastní odpovědně a pozitivně přistupuje k prohlubování znalostí v oboru. Nové informace se snaží aplikovat do praxe při práci s klientkami. Má dobré pedagogické schopnosti a skupinová práce, kterou vede, je na velmi dobré úrovni. Sociální asistentka Monika je oblíbená v pracovním kolektivu i u většiny uživatelů služeb AD. Dle sdělení vedoucí pracuje nad rámec svých povinností.

3.6.2 Kompetence pracovníka „Anna“

Sociální asistentka Anna je v pracovních vztazích velmi čestná a zodpovědná. Svoji práci plní optimálním způsobem, ovšem úkoly nad rámec svých povinností provádí pouze výjimečně. V pracovním kolektivu je velice oblíbená, což platí i v kolektivu klientek domu. Individuální plány, které zpracovává, jsou provedeny odpovídající formou. Při práci s užitelkami respektuje jejich osobnost a ve vztahu k nim je otevřená a shovívavá. Díky výrazné slovní zásobě a výborné formulaci vlastních názorů má tendenci se přímému řešení problémů a některým zadaným úkolům vyhnout. Pokud problém vyžaduje řešení, přistupuje k němu zodpovědně a snaží se zvolit nejméně konfliktní variantu. Ve své práci dokáže velmi dobře aplikovat získané znalosti. V přímé práci s klientkami je schopna vcítit se do jejich problémů a nalézat velmi kvalitní řešení, se kterým je spokojena jak ona, tak i klientky. Kontrolu klientek provádí spíše nepravidelně a v nízké intenzitě. Pokud se na ni užitelky osobně neobráť, sama jim činnost nenavrhuje. Její přirozené charisma a samostatnost, se kterou přistupuje k práci, vedlo vedoucí k rozhodnutí, že se Anna stala její zástupkyní. Tuto práci vykonává, i když do ní nebyla nikým oficiálně ustanovena. V zastupování vedoucí dokáže dobře organizovat vlastní práci a práci ostatních sociálních asistentek. Nehrozí-li nebezpečí z prodlení, důležitá a systémová rozhodnutí odsunuje až na přítomnost vedoucí. V kontaktu s klientkami, spolupracovníky i veřejností působí a jedná velmi přirozeně, dokáže své jednání přizpůsobit situaci

a řešit zadané komplexní úkoly na velmi dobré úrovni. Na nižší úrovni je u ní schopnost práce s dokumentací, a to zejména v systematickém a odpovídajícím zpracovávání zadaných dokumentů.

3.6.3 Kompetence pracovníka „Jana“

Sociální asistentka Jana je svědomitá a pracovitá. Svou práci vykonává pečlivě a odpovědně. V oblasti vedení dokumentace dosahuje nejlepších výsledků v AD. Zejména z tohoto důvodu má na starosti vedení pokladny a agendu s tím spojenou. Svou práci vykonává velmi metodicky, veškeré činnosti plánuje a plány beze zbytku plní. Ovšem při vzniku mimořádné události je patrný nedostatek kreativity, jenž se projevuje i v oblasti komunikace a to jak s klientkami, tak s pracovníky a nadřízeným. Při zpracovávání individuálního plánu s uživatelkou bezprecedentně trvá na jeho přísném dodržování a odchylky či vlastní názory uživatelky přijímá s nevolí. V případě neshod s uživatelkou odmítá další spolupráci a konflikt není schopná vyřešit. Informace o vlastní práci nesdílí a není schopna přijmout jiné řešení, než sama vymyslí. Její jednání s ostatními pracovníky AD je velmi formální a v případě nespokojenosti často řeší stížnosti písemnou formou přímo s ředitelem AD či mimo organizaci. Tímto postupem tak nerespektuje vedoucí AD a současně i postupy pro řešení stížností, což v důsledku způsobuje vznik dalších potíží. Z jejích charakterových rysů je výrazná určitá osobnostní nevyrovnanost a neschopnost oddělit osobní problémy od pracovních. Zadané úkoly však plní velmi obětavě a to i přes velmi časté problémy s dojížděním do AD. Pracovních porad se zúčastňuje, ovšem s malým osobním přispěním. Úkoly nad rámec své činnosti je ochotná vykonat, ale potřebuje pro to dostatečnou motivaci a také následné slovní ohodnocení vedoucí zařízení. Celkově se dá říci, že je velmi individualistická a práce v kolektivu jí dělá problémy. Téměř vůbec není schopna přijmout vlastní chyby a výtky vedoucí nese velmi osobně.

3.7 Pracovníci v sociálních službách – noční služba

Tito pracovníci zodpovídají za provoz celého zařízení v nočních hodinách. Při své práci se řídí pokyny vedoucí AD. Základním úkolem noční služby je zajistit bezpečnost a také ostrahu AD v nočních hodinách.

3.7.1 Náplň práce

Pracovníci během své služby dbají na dodržování nočního klidu, včasné vyklizení společenské místnosti a zajišťují opuštění a příchod uživatelky do AD v předem ohlášených případech. Před začátkem nočního klidu kontrolují, zda je v AD vše v pořádku a zda se všechny uživatelky vrátily v pořádku do domu. Noční služba také kontroluje společenskou místnost, aby byla na noc uzamčena a byla zde zavřená okna. Dále kontroluje fungování plynového kotle. Během své služby provádí úklid společných a venkovních prostor a případně umístění nových věcí do šatníku a skladu. V případě krizového příjmu nové uživatelky noční služba zajišťuje ubytování klientky a vyplnění všech dokumentů nutných k přijetí. Důležité a mimořádné události, které se přes noc udály, zapisuje do hlášení o průběhu služby. Noční služby nesmí vpustit do AD cizí osoby vyjma zaměstnanců a v nutných případech i složek integrovaného záchranného systému či městské policie. Pracovníci noční služby se účastní pravidelných pracovních porad a vzdělávacích programů spolu s ostatními pracovníky AD.

3.7.2 Pracovní podmínky

Pracovníci v sociálních službách – noční služba vykonávají svou práci ve stejné služebně jako sociální asistenti. Pracovníci noční služby spadají do 7. platové třídy a platového stupně 5. Mimo toto ohodnocení jim ještě náleží příplatek za soboty, neděle a svátky, příplatek za směnování, osobní příplatek a příplatek za noční službu.

3.7.3 Kompetence pracovníka „Marie“

Marie nastoupila do AD na funkci pracovník v sociálních službách – noční služba jako poslední z pracovní skupiny (před rokem). Je jediným pracovníkem v důchodovém věku, což ovšem nikterak neovlivňuje její práci. Marie je pracovitá, zadané úkoly se snaží plnit s předstihem a vždy k nim přistupuje velmi zodpovědně. Pracuje samostatně a spolehlivě. Během své služby pokaždé vykoná nějakou činnost navíc, nad rámec svých povinností. Dobrovolně se zúčastňuje skupinových aktivit uživatelky domu. Mezi uživatelkami bývá vždy velmi oblíbená, vede s nimi často

dlouhé rozhovory, přičemž se snaží využít zkušenosti z celoživotní práce s mladými ženami. Sdělené informace však ne vždy vnímá jako citlivé a interpretuje je dalším pracovníkům. Při pracovních poradách se snaží aktivně zapojovat formou různých návrhů na zlepšení chodu zařízení. Tyto připomínky jsou ovšem většinou neodborné a spíše než inovaci podporují dlouhotrvající rozhovory mezi pracovníky. Mezi Marií a vedoucí AD jsou silné neformální vztahy, které pramení z jejich dlouholetého přátelství. Rozsah práce, který může vykonávat, je značně ovlivněn neznalostí práce s výpočetní technikou. Marie nespĺňuje podmínky odborné způsobilosti na pracovní místo.

3.7.4 Kompetence pracovníka „Kryštof“

Kryštof pracuje v AD od počátku na pozici noční služba. Zadané úkoly plní samostatně, ovšem ve většině případů nedodrží termín jejich splnění. Je nespolehlivý, což negativně ovlivňuje práci celého kolektivu. Svou nespolehlivost si ovšem uvědomuje a pokouší se ji svými dovednostmi (zejména v technické a koncepční oblasti činnosti) vykompenzovat. Pokud dostane napomenutí týkající se nedodržení časového termínu, snaží se práci dokončit bez ohledu na pracovní dobu, a to s velkým nasazením. Jeho názory na diskutovaná témata např. na pracovních poradách bývají přínosné. Mimo zadané úkoly sám práci nevyhledává ani nevykonává. Je velmi společenský a v kolektivu pracovníků i uživatelů oblíbený. V neobvyklých situacích dokáže jednat rozvážně a systematicky. Při povídání s klientkami používá sobě vlastní humor a snaží se jim ukázat jiné pohledy na věci a situace, které právě řeší. Kryštof má na starosti správu počítačů a sítě, kterou provádí během konání nočních služeb. Mezi ním a ředitelem Centra jsou silné neformální vztahy, což zpočátku nepůsobilo na ostatní členy pracovního kolektivu pozitivním dojmem.

3.8 Externí pracovníci

V AD jsou zaměstnaní tři externí pracovníci. Pracovníci přicházeli do organizace postupně. Nejprve bylo třeba posílit skupinu o jednoho člena, který by byl schopen odborně vykonávat práci na pozici jak sociální asistent, tak noční

služba. Později bezproblémový chod AD vyžadoval přijmout pracovníka, který by vykonával technicko-hospodářské činnosti. Jako poslední posila přišla do AD čerstvá absolventka kurzu pro pracovníky v sociálních službách, která zastává příležitostně práci noční služby. Zaměstnanecký poměr externích pracovníků je řešen dohodou o provedení práce.

Pracovnice „Lenka“ působí v AD z externích pracovníků nejdéle. Její služby jsou plánovány dle potřeby organizace, zejména pro zajištění plného fungování AD během období dovolených, pracovních neschopností či vzdělávacích kurzů ostatních pracovníků. Pracuje na pozici noční služba i sociální asistentka, ačkoli nesplňuje podmínky odborné způsobilosti sociálního pracovníka ani pracovníka v sociálních službách. Její pracovní náplň je tak upravena a zredukována jen na činnosti nutné k chodu zařízení. Klientkám neposkytuje poradenství, nepodílí se na tréninku dovedností ani na vedení individuálního plánu. K práci přistupuje zodpovědně a vždy splní pokyny vedoucí týkající se výkonu nějaké činnosti (zejména technicko-administrativní) během své služby. Účastní se pracovních porad, ale nikterak se nepodílí na spolurozhodování v organizačních záležitostech.

Technicko-hospodářský pracovník „Karel“ má na starosti zabezpečení technického chodu AD. Náplní jeho práce je údržba domu i přilehlých hospodářských budov, venkovních prostor a zahrady, drobné opravy služebních a společných prostor a pokojů uživatelů. Svou práci vykonává nárazově, dle potřeb AD na základě nařízení vedoucí. Odvedenou práci vykazuje v Deníku evidence oprav. Pracovních porad se neúčastní.

Před tím, než se „Dagmar“ stala součástí pracovní skupiny AD, absolvovala zde povinnou praxi v rámci vzdělávacího kurzu pro pracovníky v sociálních službách. Byla tak již seznámena s chodem zařízení a mohla do služby nastoupit téměř okamžitě v situaci, kdy v AD chyběl pracovník, který by mohl střídát noční službu. Za čtvrtletní spolupráci vykonala jen minimální počet služeb, do nichž nastupuje v případě potřeby. Pracovních porad se neúčastní.

3.9 Pracovní porady

Pravidelné porady pracovníků jsou věnovány provozním a organizačním záležitostem, dále pak vytváření nebo změnám metodických postupů i plánování rozvoje služby. Jsou nástrojem k zajištění vzájemné informovanosti pracovníků, umožňují podílet se na rozhodování, přispívají k rozšíření možností řešení. Slouží také pro zprostředkování informací, konzultaci a výměnu názorů, hodnocení, ukládání a schvalování úkolů v pracovní skupině.

Porady v AD se konají jednou za měsíc. Za jejich průběh zodpovídá vedoucí, který porady plánuje, organizuje i řídí. Termín konání porady vždy oznámí nejméně týden dopředu, a sice prostřednictvím nástěnky ve služebně. Má právo např. zastavit vleklé diskuse či přerušit diskutující s cílem splnit body porady v předem určeném čase, což je zpravidla jedna hodina (dle závažnosti informací). Porady jsou rozděleny na čtyři části. Na začátku provádí vedoucí kontrolu zadaných úkolů z předchozí porady. Následuje část provozní, kdy se diskutují technické věci, týkající se provozu služby a fungování pracovní skupiny. Poté se přechází k části věnované uživatelkám služby. Řeší se výjimečné situace u jednotlivých uživatelk, vyměňují se informace o uzavírání a ukončování smluv s uživatelkami, hovoří se o jejich cílech a individuálních plánech. Konzultují se vhodné způsoby práce s jednotlivými klientkami. Poslední částí porady je prostor pro další diskuse a reflexe pracovníků.

Z porady je pořízen zápis, který vždy provádí pověřený pracovník. Každý měsíc je pověřeným pracovníkem někdo jiný. Zápisy jsou archivovány v písemné formě v Knize zápisů z porad, která je uložena v kartotéce v kanceláři vedoucí.

Pravidelné porady vedoucích služeb Centra sociálních služeb, o. p. s. se nekonají. Předávání informací mezi vedoucí AD a ředitelem Centra nemá ustálenou podobu. Dle potřeby se navzájem kontaktují telefonicky, e-mailem či přímým kontaktem.

3.10 Aplikované metody vědecké práce v analytické části práce

Cílem této podkapitoly je nastínit, jaké metody jsem při zpracovávání analytických částí použila. Analýza byla cílená, s jasným účelem a pevně stanovenými výstupy pro zpracování další části diplomové práce.

Při zpracovávání kapitol 2 a 3 jsem použila zejména analyticko-syntetické metody vědecké práce. Dále jsem využila metodologických poznatků kvalitativní metody zúčastněného pozorování. Pro odpovídající sumarizaci pracovních činností, které nebyly vždy v souladu s jednotlivými pracovními náplněmi zaměstnanců, bylo nutné stanovit adekvátní postup a metodu přístupu k analyzované pracovní skupině, jednotlivým pracovníkům i dílčím pracovním úkolům a jejich plnění.

3.10.1 Systémová analýza

Pro nalezení existujících vazeb mezi jednotlivými pracovníky a zjištění celkového významu jednotlivci vynakládané práce pro výstup pracovní skupiny – poskytování nepřetržitých a kvalitních služeb pro klientky - jsem použila metody systémové analýzy. Jako analyzovaný systém jsem si zvolila právě pracovní skupinu AD. V tomto systému jednotlivé prvky představovali zaměstnanci organizace. Snažila jsem se nalézt formálně stanovené i neformálně existující vazby mezi prvky a jejich význam pro celkový produkt, tedy poskytovanou službu klientkám. Jednotlivé vazby byly zkoumány v závislosti na kompetencích zaměstnanců. Provedla jsem analýzu jak formálních pracovních pozic a rolí, tak i neformální struktury organizace. Mimo jiné bylo zjištěno, že používané písemnosti mnohdy neodpovídají realitě vykonávané práce. Kromě toho u jednotlivých prvků systému dochází k disfunkčním jevům (přetížení pracovníků či nevyužívání jejich schopností atd.), které je možné optimalizací odstranit pro zvýšení efektivity u pracovní skupiny AD. Výstupem je dostatek funkčních dat pro zpracování návrhů optimalizace systému.

3.10.2 Zúčastněné pozorování

Jako další metody pro analýzu jednotlivých prvků systému – pracovníků, jejich kompetencí, rolí a vykonávaných pracovních činností jsem využila metody zúčastněného pozorování.

Díky dlouhodobé externí praxi v AD jsem mohla poměrně jasně vidět formální i neformální vazby v pracovní skupině, ovšem nebyla jsem jimi příliš ovlivněna ani jsem je sama neovlivňovala do té míry, aby mnou zpracovávaná data byla zatížena výrazněji subjektivními vjemy. Nabízela se mi tedy možnost použít metody zúčastněného pozorování, které mi mělo zabezpečit velmi významný zdroj kvalitních

dat z pracovní skupiny pro provedení popisu kompetencí jednotlivých pracovníků a jimi vykonávaných činností.

Pomocí této metody jsem tedy mohla provést popis tak, aby byl po přečtení pochopitelný, obsahoval maximální míru deskripce reality a objevit zatím nezaznamenané jevy probíhající v organizaci. Dále jsem pomocí této metody mohla popsat rutinní činnosti, které jsou pro vytvoření důsledné a jasné představy o práci v AD nezbytné.

Nejdříve jsem si připravila plán pozorování. Zde jsem si zvolila prioritu zjistit a popsat pracovní činnosti vykonávané různými pracovníky v AD a jejich význam pro provoz zařízení a zajištění služeb pro klientky. Přehled kategorií, ke které se činnost vztahuje (administrativní, přímá práce s klientkou, technicko-evidenční). Snímkování pracovního dne jednotlivých zaměstnanců jsem prováděla po dobu jednoho pracovního dne u každého z nich (vyjma externistů). Každého pracovníka jsem během výkonu jeho práce pozorovala a činnosti, které vykonával, zaznamenávala do předem vytvořené tabelární struktury se čtyřmi parametry. Kdo činnost vykonává, o jakou činnost se jedná, jaký má význam pro fungování AD a do jaké kategorie činností se řadí.⁵⁴ Činnosti jsem vyhodnotila a vytvořila profil kompetencí jednotlivých pracovníků a reálnou náplň jejich práce. Takto zpracovaná data se po vyhodnocení stala důležitým zdrojem jak pro analytickou část práce (popis pracovních pozic), tak následně i pro návrh variant optimalizace pracovní skupiny.

Data získaná pomocí výše uvedených metod jsem dále doplnila o informace získané od zaměstnanců pomocí polostrukturovaných a nestrukturovaných rozhovorů. Při analytické části práce se zdroji informací staly také primární dokumenty organizace.

3.11 Závěr analytické části

Azylové domy jsou na rozdíl od světové praxe v České republice poměrně novinkou. Jejich místo je však v současné moderní demokratické společnosti nenahraditelné díky jasně profilované cílové skupině osob, pro něž představují v podstatě jedinou účinnou pomoc v náročných životních situacích. Momentálně je již

⁵⁴ Příklad protokolu viz příloha č. 8 a příloha č. 9.

jejich úloha a místo definováno i odpovídající legislativní formou. Bohužel pro činnost AD a ani pro tvorbu pracovní skupiny momentálně neexistuje dostatek českých kvalitních literárních podkladů.

Azylový dům představuje velikostně i z hlediska umístění standardní zařízení mezi azylovými domy v České republice. Má jasně definovanou pracovní skupinou osob s různým vzděláním, úkoly a pracovní dobou. Funguje jako součást obecně prospěšné společnosti, která je hlavním poskytovatelem sociální péče v nejbližším bývalém okresním městě. AD má jednoznačně stanovené poslání, cíl své práce, služby, formy poskytovaných služeb a okruh uživatelů. Ve svém okolí má zatím na službu monopol. Zařízení funguje relativně krátkou dobu, přesto jím prošlo již množství klientek a ve svém okolí si vybuodovalo poměrně dobrou pověst. Přesto je při personální analýze vidět v práci zaměstnanců množství míst, která nefungují pro zajištění rozvoje AD, efektivního využití pracovní doby a vysokého standardu služeb. Zatím se sice tato problematická místa projevují na činnosti AD jen mírnou formou, případně jsou přehlížena, ovšem v budoucnu by mohla vyústit v závažné problémy, které mohou být příčinou nekonkurenceschopnosti AD, snížení kvality služeb či pro organizaci nevýhodného odchodu některých zaměstnanců. Celkově je zde zřetelný základní problém, se kterým se potýká většina současných sociálních zařízení a to je nedostatek možné stimulace pracovníků pro podávání vyššího pracovního výkonu. Na druhou stranu se snaží zachovat běžný standard obdobných zařízení, kladoucí výrazné nároky na zaměstnance – nepřetržitý provoz, vysoké požadavky na vzdělání a navíc není příliš (z hlediska zaměstnanců) výhodně situován.

Po provedení analýzy je mým dalším cílem provedení návrhu změn v pracovní skupině pro zajištění optimálního fungování AD. Optimálním fungováním organizace chápu: „Především optimální využívání fondu pracovní doby a optimálního využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.“⁵⁵

⁵⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 17.

4 OPTIMALIZACE PRACOVNÍCH SIL A PROCESŮ V AD

Ačkoliv AD funguje jako organizace poměrně dobře, existuje zde množství více či méně zřetelných problémů, které by bylo vhodné pro správný chod odstranit. Cílem optimalizace, která je náplní této kapitoly, je navrhnout takové změny, které zefektivní celý chod organizace. Realizace variant optimalizace by měla vést k efektivnější organizační struktuře, vytvoření kvalitních specifikací pracovních míst, lépe fungujícím organizačním procesům a zlepšení informačních toků v azylovém domě. Tato optimalizace se může stát jedním z předpokladů, které umožní AD překonat současnou ekonomickou krizi, jenž dopadá na nestátní neziskové organizace tvrdě.

Pro jednotlivé varianty jsou stanoveny následující omezující podmínky. Základní podmínkou pro návrh optimalizace je plánovat tak, aby byl zajištěn 24hodinový provoz domu a kvalita poskytovaných služeb byla minimálně zachována na stejné úrovni jako doposud. Důležitým faktorem jsou finanční možnosti organizace, jejichž výše je značně omezena a směr investice předem určen.

4.1 Varianta I.

První varianta optimalizace zachovává stávající počet pracovníků, výrazně mění jejich kompetence a navrhuje několik organizačních a procesních změn. Pro realizaci této varianty by bylo nutné, aby pracovníci získali nové znalosti formou dalšího vzdělávání v navrhovaných oblastech a tak rozšířili své dovednosti na odpovídající úroveň.

4.1.1 Organizační struktura

Stávající organizační struktura byla přezkoumána s cílem odhalení jejích nedostatků a výhod. Cílem bylo navrhnout takovou organizační strukturu, v níž by nedocházelo k zbytečnému přetížení zaměstnanců, vyhovovala by i z hlediska informačních toků, zajišťovala sladění struktury zaměstnanců s potřebami a prioritami organizace. Při tvorbě nové organizační struktury byly vzaty v potaz obecné zásady

managementu se snahou vytvořit vyváženou strukturu bez toho, aniž by byla nadměrně úzká či plochá. „Organizační struktura má být založena na objektivitě, na společném zájmu členů organizace, má být neutrální.“⁵⁶ Nejen tyto podmínky jsem se při tvorbě návrhu snažila dodržet. Dalším požadavkem bylo vytvořit strukturu, která by počítala se zastupitelností vedoucí, která v současnosti řešena není.

Ve struktuře přibýlo místo zástupce vedoucí AD, kterou se stala organizačně nejschopnější sociální asistentka „Anna“. Sociální asistentka tuto činnost doposud v nutných případech vykonávala, ovšem bez jasně stanovené funkční náplně a odpovídajícího ohodnocení. Do její podřízenosti byl převeden zaměstnanec „Karel“, který je na pozici technicko-hospodářského pracovníka. Touto změnou došlo k snížení počtu přímých podřízených vedoucí AD.⁵⁷

Na pozici sociálního asistenta byl převeden zaměstnanec „Kryštof“ a dosavadní sociální asistentka „Jana“ zaujala pracovní pozici noční služba. Došlo tedy k jejich výměně. Tato změna byla realizována na základě zjištění, že Janě spíše vyhovuje individuální práce a nebývá příliš oblíbena v kolektivu uživatelů. Dalším důvodem je fakt, že její schopnost spolupracovat jak s ostatními sociálními asistenty, tak s klientkami je nízká. Ovšem Jana je odpovědná a nepotřebuje v práci přímý dohled, což je pro práci noční služby výhodou. Pracovník Kryštof není dostatečně odpovědný, ale dokáže bezkonfliktně spolupracovat s ostatními pracovníky i vedoucí a klientkami bývá oblíben. Lze předpokládat, že denní pracovní doba zabezpečí dostatečný dohled vedoucí AD a nedostatek jeho odpovědnosti tímto bude zmírněn. Touto strukturální změnou bude vyřešen také problém oprav výpočetní techniky, které doposud zajišťoval Kryštof v době služby (tedy v nepravidelných intervalech a nočních hodinách) se zpožděním.

4.1.2 Oblast kompetencí

Vzhledem ke změnám v organizační struktuře muselo dojít k realizaci změn v oblasti kompetencí jednotlivých pracovníků. Tyto kompetence byly změněny tak, aby nedocházelo k soustavnému přetěžování vedoucí AD a naopak nedostatečného

⁵⁶ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, s.r.o., 1996. ISBN 80-85839-09-1, s. 95.

⁵⁷ Viz. příloha č. 6.

využívání osobnostního potenciálu a pracovní doby pracovníků, zejména pak pracovníků noční služby.

Vedoucí AD

Tato pracovnice je klíčovou osobou ve fungování AD. Kromě zabezpečení fungování zařízení je jako jediná z pracovníků zodpovědná i za jeho rozvoj. Pro tuto činnost je ale nutné vytvořit jí dostatek pracovního prostoru. Určením zástupkyně vedoucí dojde k přesunu veškerých hospodářských a některých administrativních činností na sociální asistentku „Annu“. Další část administrativních úkonů bude provádět pracovnice noční služby „Jana“. Touto změnou pracovní náplně dojde k úbytku činností, které vedoucí doposud zabíraly značnou část pracovní doby a přitom nevyžadovaly, aby jejich plnění prováděla přímo vedoucí zařízení.

Při optimalizaci práce vedoucí je velmi důležitým krokem doplnit její znalosti v oblasti managementu a řízení neziskové organizace. Jako odpovídající by bylo možné doporučit studium vysokoškolského či vyššího odborného studia, případně odborných seminářů k dané problematice. Dále bych doporučila zahájit koučování vedoucí odborníkem na řízení poskytování sociálních služeb v souladu s požadavky na jejich kvalitu. Další oblastí vzdělání, kterou by bylo vhodné, aby vedoucí získala, je oblast vztahů s veřejností (Public relations). Důvodem pro to je nutnost vytvoření správné koncepce propagace AD a jeho služeb na veřejnosti. Propagaci by měla vedoucí také věnovat větší pozornost i část své pracovní doby.

V budoucnu by pak vedoucí měla věnovat významnou část své pracovní náplně managementu - přípravě, tvorbě, realizaci a kontrole plánů činnosti a to jak v krátkodobém, tak střednědobém časovém horizontu. Měla by vytvořit závazný systém hodnocení práce pro podřízené a dbát na jeho dodržování. Důležité bude vytvořit i plán kariérního růstu pro zaměstnance, který doposud zpracován nebyl. Vedoucí by měla vyhledávat takové možnosti výcviku pracovníků, které by odpovídaly jejich specifickým výcvikovým potřebám. Dále pak vyhodnocovat dopad uskutečněného vzdělávání při poskytování služeb. Přínosné by pro vedoucí a celý AD bylo i její členství v organizacích podílejících se na plánování a rozvoji sociálních služeb v Jihomoravském kraji.

Jako jeden z důležitých bodů další činnosti vedoucí také vnímám pokus o zlepšení komunikace s ředitelem Centra. Navrhuji iniciaci porad v pravidelných

intervalech s cílem zajištění oboustranných informačních toků potřebných pro optimální chod a následný rozvoj AD.

Zástupkyně vedoucí - sociální asistentka „Anna“

U pracovnice Anny dojde k výrazné změně její pracovní náplně. Tím, že se stane zástupkyní vedoucí, přejde na ni část povinností a pravomocí, které vedoucí doposud prováděla sama. Nová náplň práce bude zpracována ve dvou variantách, a to v závislosti na přítomnosti vedoucí v zařízení.

V případě přítomnosti vedoucí bude Anna provádět běžnou činnost sociální asistentky, jejíž obsah bude ale zčásti změněn. Některé činnosti a úkoly přejdou do náplně práce ostatních sociálních asistentek, a to s cílem, aby vznikl asistentce Anně prostor i pro každodenní výkon povinností, které vyplývají z její funkce zástupce vedoucí zařízení. Nebude se tak např. podílet na přípravě a realizaci skupinové práce s klientkami. Tuto práci bude (pro dobré pedagogické schopnosti) provádět asistentka „Monika“ pro všechny klientky AD. Dále také nebude Anna zpracovávat denní příchozí poštu, o kterou se budou starat ostatní službu konající asistenti. Novou povinností bude plánovat a organizovat činnosti týkající se údržby a opravy budovy a jejího zařízení a také komunikace s odborníky v technických oblastech. Přímým podřízeným Anně bude technicko-hospodářský pracovník „Karel“, který bude realizovat výkon činností údržby. Na místo vedoucí bude dále Anna zabezpečovat technické podmínky pro provoz, zajišťovat nákupy a distribuci pracovních pomůcek. Převezme současně také realizaci školení BOZP a PO, nácvik a řešení nouzových havarijních situací v AD a také nácvik první pomoci, evakuace a sebeobranu. Z administrativních činností bude zástupkyně vytvářet, vést a aktualizovat databázi návazných a následných služeb.

V případě dlouhodobější nepřítomnosti vedoucí (např. z důvodů kurzů, nemoci) bude Anna vykonávat práci vedoucí, a to v nezbytně nutném rozsahu pro zabezpečení chodu AD a nebude mít služby ve funkci sociální asistentka. Zůstane však klíčovým pracovníkem pro uživatelky, kterým vede individuální plány. Bude provádět manažerské funkce (plánování, organizování, řízení a kontroly) krátkodobějšího charakteru s důrazem na operativní řízení. Převezme přípravu a řízení porad, první kontakt s klientem a zastupování AD na veřejnosti (jednání s firmami, médii atp.).

Pro správné zvládnutí těchto činností je nezbytné zefektivnit komunikaci mezi vedoucí a zástupkyní (osobní podíl na přípravě dlouhodobých plánů apod). Vedoucí

musí zástupkyni též informovat o činnostech v rámci manažerských funkcí, a to v dostatečném rozsahu.

Sociální asistentka „Monika“

Bude pracovat dále ve své funkci se všemi povinnostmi a pravomocemi, které z ní vyplývají. Navíc bude asistentka Monika zodpovědná za organizaci a provádění seminářů pro klientky a vedení skupinové práce. Činnost bude řádným způsobem plánovat a zajišťovat náplň kurzů (seminářů), personální obsazení lektorů, místa provedení kurzů a též zpětnou vazbu od klientek. Skupinové práce podporující a zvyšující základní dovednosti klientek povede Monika samostatně, případně s přispěním dalších sociálních asistentů. Plán provedení bude konzultovat s vedoucí AD. K této činnosti povede též administrativní agendu. Mimo skupinové práce pro klientky bude organizovat výchovnou a volnočasovou práci s dětmi. Společně s vedoucí se bude podílet na prezentaci činnosti uživatelů služby AD. K těmto aktivitám by měl být zaměřen i obsah dalšího vzdělávání asistentky (pedagogické kurzy, výtvarné kurzy, semináře skupinové práce a workshopů apod.).

Sociální asistent „Kryštof“

V této variantě bude převeden z práce noční služby na činnost sociálního asistenta se všemi pravomocemi i povinnostmi, vyplývající z náplně práce této funkce. Na práci bude převeden z důvodu odpovídající kvalifikace, jeho oblíbenosti u personálu i klientek. Přímým dohledem vedoucí bude u tohoto pracovníka sníženo riziko neodpovědného výkonu práce, které je v současnosti nadměrné.

Rovněž by bylo vhodné, aby v dohledné době absolvoval kurz webdesignu, protože bude zodpovědný za tvorbu, aktualizace a rozvoj internetových stránek AD. K jeho povinnostem přibude výkon funkce správce systému a informačních technologií AD. Kromě běžné údržby počítačů a sítě bude pověřen komunikací s poskytovatelem internetového připojení, přípravou rozvoje jednotlivých stanic a též správou licencí a zákonností využívání programového vybavení AD. Dále bude odpovědný za archivaci a zálohování dat.

Funkci klíčového pracovníka bude Kryštof provádět pouze u klientek, které projeví přímý zájem o jeho vedení. Tímto dojde ke zkvalitnění služeb pro klientky, které budou mít možnost genderového výběru klíčového pracovníka.

Noční služba „Jana“

Výměnou pracovnice Jany na pozici noční služba bude pravděpodobně dosaženo zlepšení atmosféry při výkonu denní služby mezi sociálními asistenty navzájem a sociálními asistenty a vedoucí AD. Navíc bude Jana provádět práci, kdy nebude v každodenním úzkém kontaktu s ostatními pracovníky a klientkami a omezí se tak stresový faktor, který momentálně negativně ovlivňuje její psychickou stabilitu. Aby bylo využito jejich bezesporu velmi dobrých schopností při administrativní práci, do náplně práce jí bude přidělena správa administrativní a finanční agendy (kromě vedení pokladny, které není v noci možné provádět) a archivu.

Noční služba „Marie“

Této pracovníci noční služby zůstane její rámec povinností zachován. Z důvodu nižšího pracovního vytížení noční služby jí do funkční náplně přibude správa služby šatníku AD, administrativní agenda spojená s dárci AD. Ve správě šatníku bude zabezpečovat příjem a výdej věcí, jejich správné uložení, zabezpečení případné údržby (vyprání atd.). Nadbytek věcí bude distribuovat místním charitativním subjektům. V oblasti dárcovství bude zodpovídat za evidenci dárců a jejich kategorizaci a realizaci komunikace s dárci jako rozesílání vánočních přání, poděkování, pozvánek na akce AD pro veřejnost apod. Bude též připravovat dárečky pro dětské obyvatele, předání reklamních a jiných předmětů od dárců uživatelkám a jejich evidenci.

Technicko-hospodářský pracovník „Karel“

Jeho pracovní povinnosti zůstanou v této variantě zachovány, jedinou změnou bude přeřazení do podřízenosti zástupkyně vedoucí AD. Se zástupkyní by měl být v úzkém kontaktu a plnit své povinnosti v co nejkratším časovém intervalu po vzniku případné škody. Ve spolupráci se zástupkyní vytvoří roční plán údržby prostor AD.

Externí pracovníci

Jejich činnost bude dále probíhat beze změny. Jednou měsíčně budou zváni vedoucí ke konzultaci o změnách při výkonu jednotlivých funkcí pracovníků v sociálních službách v AD. Tato konzultace proběhne i v měsíci, kdy nebudou práci externisty provádět.

4.1.3 Procesní oblast

Pracovní porady

První varianta optimalizace navrhuje zvýšení počtu pracovních porad ze stávající jedné za měsíc na dvě za totéž období. Při poradách by docházelo nejen k výměně důležitých informací týkajících se klientek a procesů v AD, ale také k větší participaci a autonomii pracovníků na některých rozhodnutích (např. rozpis a plánování služeb, přijetí/nepřijetí klientky do AD, volba seminářů v dalším vzdělávání, aj).

Přímá práce s klientkami

Sociální asistenti budou věnovat více času přímé práci s uživatelkami, a to jak individuální, tak skupinovou formou práce. K efektivnímu provádění by měly u pracovníků proběhnout i vzdělávací kurzy. Garanci skupinových aktivit převezme sociální pracovnice Monika, která za ni ponese osobní zodpovědnost. Celkově je nutno aktivity lépe plánovat a to:

- Vypracováním odpovídajících individuálních plánů, které budou odrážet skutečnost a budou cíleně zaměřeny na potřeby uživatelek
- Vytvořením a dodržováním plánu skupinové práce

Dosahování cílů bude hodnoceno při odchodu uživatelek z AD, kdy na kazuistických seminářích klíčová pracovnice přednese prezentaci dosažení vytýčených cílů individuálního plánu a celý plán s vedoucí AD uzavře. Kvalita a úroveň dosažených výsledků by se měly projevit i na osobním ohodnocení pracovníků.

4.1.4 Informační oblast

V AD není správným způsobem prováděna propagace jeho služeb i organizace samotné. Přitom tato činnost je pro zajištění existence AD i zaměření na opravdu potřebnou cílovou skupinu velmi důležitá. Této práci se bude věnovat převážně vedoucí AD. Činnost musí být rozpracována na dvou úrovních.

1. Úroveň klientek. Vytvořit a distribuovat dotazníky pro současné a budoucí uživatelky s cílem zjistit, odkud se uživatelky o službě dozvěděly. Na základě těchto zjištění vytvořit takový způsob propagace, který osloví maximum možných klientek a to nejen v bezprostředním okolí AD. Vyústění

těchto snah by se mělo projevit ve zvýšeném zájmu klientek o službu a optimální obsazenosti AD.

2. Úroveň veřejnosti. Cílem této úrovně je zajistit maximální informovanost o službě, a to mezi místními orgány státní správy i místními nestátními neziskovými organizacemi. Pro tyto instituce pořádat např. dny otevřených dveří, diskuse, přednášky o činnosti. Pro tuto cílovou skupinu vytvořit zajímavé informační letáky s odkazem na detail služby. Informovanost by měla v budoucnu vést k zajištění stálého pevného místa AD v systému sociálních služeb regionu. Dalším úkolem je oslovit největší regionální firmy a výrobní podniky, a to jak s cílem zajistit informace pro jejich pracovníky, tak získat dary pro uživatelky a firmám zajistit zpětnou vazbu formou reklamy a veřejného poděkování.

Pro zajištění propagačního rozvoje bude důležitým krokem zvládnutí realizace velké propagační akce formou zábavného odpoledne např. na místním náměstí či parku, což by přineslo nejen zlepšení vztahů s veřejností, ale také zvýšení informovanosti a upevnění pozice AD v regionu.

Mezi azylovými domy v Jihomoravském kraji existuje velmi malá propustnost informací. Centra o sobě a své činnosti neví, neznají se navzájem. Přitom vzájemná komunikace by přinesla lepší demografické rozdělení uživatelek, pomoc při řešení stejných problémů, které tyto subjekty provázejí, i vzájemnou podporu a pomoc. AD disponuje dostatkem kapacit k provedení setkání vedoucích pracovníků AD kraje. Proto by se mohl pokusit o zorganizování takového setkání.

4.1.5 Závěr varianty I.

Realizace této varianty by vedla k zefektivnění informačních toků v organizaci i mimo ni, k optimálnějšímu rozložení kompetencí s přihlédnutím k jednotlivým osobnostním rysům a potenciálu pracovníků. Dále pak k většímu využití pracovní doby noční služby a vyšší míře zapojení pracovníků do činností AD. Varianta umožňuje zvýšení kvality poskytovaných služeb pro uživatelky. Organizační struktura zůstává centralistická, ovšem zajišťuje kontinuální řízení i v případě absence vedoucího zařízení. Varianta umožňuje více prostoru pro strategické plánování a účinnou propagaci AD.

4.2 Varianta II.

Druhá varianta je založena na decentralizaci prvku řízení. Pracovníci budou rozčleněni do pracovních směn – týmů, které se budou střídat pro zajištění nepřetržitého 24 hodinového provozu AD. V této variantě zůstává stejný počet pracovníků jako ve stávající organizační struktuře, mění se jejich zařazení, funkce a kompetence. Varianta neřeší přesné dodržování fondu pracovní doby, spíše je založena na rámcových časech.

4.2.1 Organizační struktura

Tato organizační struktura bude založena na realizaci tří shodných pracovních týmů z důvodu snahy o maximální využití fondu pracovní doby zaměstnanců, jednoduché návaznosti směn a posílení spolupráce mezi pracovníky noční směny a sociálními asistenty. Dalším důvodem tvorby této struktury je optimalizace pracovního vytížení jednotlivých zaměstnanců a snaha o to, aby vedoucí nebyla nucena řešit rutinní provozní záležitosti, ale naopak mohla v pracovní skupině působit více jako sociální pracovník. Důraz bude samozřejmě kladen i na kvalitu poskytovaných služeb pro uživatelky zařízení.

V čele AD bude nadále stát vedoucí, které budou přímo podřízeny čtyři skupiny osob. Tři totožné skupiny - jednotlivé směny budou tvořit vždy jeden pracovník v sociálních službách - sociální asistent a pracovník v sociálních službách – noční služba, který mu bude podřízen. Čtvrtá skupina externích pracovníků zahrnuje technicko-hospodářského pracovníka a zastupujícího pracovníka za obě funkce v týmech.⁵⁸ Každý tým bude zajišťovat provoz AD po 24 hodin. Týden zahájí tým A v pondělí, dále pak ve středu a v pátek. V úterý, čtvrtek a sobotu bude sloužit tým B. Tým C povede služby v neděli a tím zajistí zákonem stanovenou dobu nepřetržitého odpočinku pro oba zbývající týmy. Členové týmu se budou střídat po 12 hodinách, vždy v 6 a 18 hodin.

⁵⁸ Viz příloha č. 7.

Tým A

Vedoucí týmu – sociální asistentka „Anna“ a jí podřízený zaměstnanec noční služby „Lenka“. Lenka bude v AD působit jako zaměstnanec, nejen externí pracovník. Protože však nemá dostatek zkušeností ani vzdělání, bude zařazena na pozici „noční služba“. Tato práce jí umožní věnovat se též studiu, které je podmínkou přijetí na pracovní pozici. Anna a Lenka spolu velmi dobře spolupracují, tvoří výkonný a sehraný tým již v současnosti a mají mezi sebou dobré neformální vztahy. Anna může díky svým zkušenostem též Lence předat množství poznatků s prací v sociálních službách.

Tým B

Vedoucí týmu – sociální asistentka „Monika“ a jí podřízený zaměstnanec noční služby „Kryštof“. Monika je velmi odpovědná a je schopná zaměstnance Kryštofa vést také k jeho větší zodpovědnosti při plnění pracovních úkolů. Na druhou stranu Kryštof může pomoci Monice při práci s počítačem, která jí někdy působí potíže. Monika sice nemá přílišné organizační schopnosti, ovšem v tomto ohledu jí může Kryštof svými schopnostmi správně řešit i nestandardní situace pomoci. Také tyto pracovníci jsou tedy schopní vytvořit výkonný pracovní tým a budou se doplňovat i charakterovými vlastnostmi.

Tým C

Náhradní tým. Tento tým bude pracovat pouze v neděli, případně v období dovolených, nemocnosti či v případě kurzů ostatních zaměstnanců. Bude tvořen sociální asistentkou „Janou“ a jí podřízenou pracovnící noční služby „Marií“. Jana byla do náhradního týmu zařazena pro její neuspokojivé vztahy s ostatními pracovníky a také z důvodu její obtížné využitelnosti jako klíčového pracovníka. Marie nesplňuje podmínky odborné způsobilosti, neumí pracovat s výpočetní technikou a není předpoklad, že by v budoucnu tyto aspekty práce změnila. Přesto díky jejím velmi kvalitním charakterovým rysům a pracovním výstupům může týmu dodat požadovanou rovnováhu a soustavný kvalitní výkon. Týmu se sníží pracovní úvazek, a proto se pracovních porad a dalších aktivit budou účastnit na základě rozhodnutí vedoucí AD.

Externisté

Přímo podřízení vedoucí AD. Technicko-hospodářský pracovník „Karel“ bude dále vykonávat svou práci stejným způsobem jako doposud. Externí pracovník „Dagmar“ splňuje požadavky odborné způsobilosti pro výkon obou funkcí v týmech. Dagmar bude nahrazovat člena týmu pouze v případě, že v pracovní skupině vypadnou dva a více pracovníků.

4.2.2 Oblast kompetencí

Se změnou organizační struktury musí dojít ke změně kompetencí. A to zejména u vedoucích jednotlivých týmů, kterým bude podřízena noční služba. Současně dojde i ke změně stylu řízení vedoucí AD. Struktura též od jednotlivých pracovníků vyžaduje vyšší míru autonomie a schopnosti řešit samostatně vzniklé problémy a úskalí výkonu práce. Značnou část pracovní doby stráví asistenti společně s vedoucí AD, bude tedy zajištěna i potřebná míra kontroly a pomoci.

Vedoucí AD

Obdobně jako ve variantě I. bude zodpovědná vedle provozu zejména za rozvoj zařízení. Díky změně struktury a přechodu některých pravomocí a odpovědností na sociální asistenty (ve vztahu k noční službě) může změnit styl řízení na demokratický. V tomto stylu vedení „vedoucí deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou zodpovědnost v konečných rozhodnutích“⁵⁹. Tento styl vedení bude pravděpodobně vedoucí více vyhovovat a současně umožní efektivnější řízení a zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti. Pro svá rozhodnutí bude moci více využívat názorů svých podřízených. Současně výkony pracovníků budou lépe srovnatelné a pro vedoucí i transparentněji zhodnotitelné. Vedoucí sestaví systém hodnocení práce a plán kariérního růstu pro zaměstnance. Pro správnou realizovatelnost změny řízení bude nutné, aby vedoucí absolvovala odpovídající manažerský kurz. Ovšem oproti minulé variantě pravděpodobně nebude nutné koučování manažera či náročné, dlouhodobé studium. Úbytkem manažerských funkcí vedoucí vznikne dostatek času na provádění své vlastní sociální práce. Tedy podporu sociálních

⁵⁹ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, s.r.o., 1996. ISBN 80-85839-09-1, s. 205.

asistentek, vedení komplikovaných klientek a poskytování sociálního poradenství. Navíc však bude pracovat na dlouhodobějším plánování rozvoje organizace a služeb a propagaci AD. K těmto činnostem by jí měly pomoci častěji organizované porady, na nichž bude mít dostatek prostoru pro získání názorů a představ ostatních pracovníků. Administrativní činnosti bude vykonávat nadále ve stejném rozsahu. Ovšem v hospodářských činnostech se na přímém řízení prací na budově bude podílet pracovnice „Marie“. Na vedoucí zůstane tvorba plánu údržby a plánování velkých oprav. Díky své obvyklé pracovní době pro ni nebude problém vést pokladnu a agendu s ní spojenou. Část své rutinní práce (úprava dokumentů, tisk pozvánek, sumarizace výsledků práce, vyhledávání na internetu, aj) bude delegovat na noční službu a její kontrolu bude provádět také skrze sociální asistenty.

Vedoucí týmu

Zodpovídá za výkon celého týmu. Rozsah práce funkce sociální asistentky vykonává v plném rozsahu jako doposud. Vedle této práce má nově na starosti úkolování noční směny zejména v oblasti administrativy, přípravy podkladů pro svoji činnost a činnost vedoucí AD. Navíc se podílí na přípravě a realizaci skupinových aktivit pro klientky, které provádí dle společně schváleného čtvrtletního plánu činnosti. Kromě běžné služby se ještě setkává spolu s dalšími týmy a vedoucí jeden den v týdnu v rozsahu šesti hodin. Tato doba je rozdělena na tři pracovní úseky. První dvě hodiny probíhá porada s vedoucí AD, další dvě hodiny jsou vyčleněny pro společné aktivity sociálních asistentek a vedoucí (např. práce na tvorbě Standardů kvality sociálních služeb, příprava setkávání uživatelů s pracovníky AD, vyhledávání možnosti výcviku a vzdělávání aj). Poslední dvě hodiny jsou určeny pro individuální práci s klientkami. Výhodou takto členěného času je fakt, že při výkonu činností během těchto šesti hodin nejsou pracovníci omezováni běžnou rutinní prací v rámci výkonu funkce sociální asistentky. Jelikož asistentky odpovídají za výkon týmu, do jejich pravomocí spadá i provádění kontroly plnění povinností pracovníků noční služby. Mohou také podávat návrhy vedoucí zařízení na změny jejich osobnostního ohodnocení v závislosti na kvalitě pracovních výsledků.

Pracovníci noční služby

Vykonávají pracovní dobu od 17:30 do 06:30. Po tuto dobu provádí běžnou činnost vyplývající z jejich náplně práce a navíc také administrativní činnosti

dle nového rozdělení kompetencí. Prodloužená pracovní doba je za účelem zabezpečení předání a převzetí služby. Pro naplnění týdenního pracovního fondu zbývají ještě zhruba tři hodiny, které jsou určeny pro účast pracovníků noční služby na pracovních poradách a plnění úkolů mimo AD.

Pracovník „Kryštof“

K jeho novým kompetencím bude patřit formálně udělená povinnost správy jednotlivých počítačů a sítě. Kromě běžné údržby počítačů a sítě bude pověřen komunikací s poskytovatelem internetového připojení, přípravou rozvoje jednotlivých stanic a též správou licencí a zákonnosti využívání programového vybavení AD. Dále bude odpovědný za archivaci a zálohování dat. Bude mít na starosti také evidenci a třídění dárců AD a komunikaci s nimi.

Pracovnice „Lenka“

Mimo stávající povinnosti vyplývající z náplně práce noční služby bude také spravovat šatník. Ve správě šatníku bude zabezpečovat příjem a výdej věcí, jejich správné uložení, zabezpečení případné údržby (vyprání atd.). Nadbytek věcí bude distribuovat místním charitativním subjektům.

Pracovnice „Marie“

K jejím povinnostem mimo současné bude patřit správa budovy. Sledování lhůt zákonných revizí, kontrola dodržování plánu revizí a oprav a součinnost s externím zaměstnancem „Karlem“ pro zabezpečení bezporuchového chodu budovy. Jednou měsíčně bude pověřena kontrolou technického stavu bytových jednotek a správného nakládání uživatelů s majetkem AD.

4.2.3 Procesní oblast

Pracovní porady

Styl řízení a rozdělení práce na týmy vyžadují pořádání pracovních porad ve větším rozsahu než v současnosti za účelem zabezpečení dostatečné informovanosti pracovníků v AD a tvorbě důležitých rozhodnutí. Tyto porady budou probíhat každé pondělí po dobu dvou hodin. Zúčastňovat se jich budou kromě vedoucí i sociální

asistenti a pracovníci noční služby. Četnost pracovních porad bude vyžadovat od vedoucí důslednou přípravu jejich náplní. Současně bude nutné ponechat zde prostor pro samotné týmy, aby si mohly navzájem vyměnit všechny potřebné informace a mohly také sjednotit postupy a výkon práce. Jednou měsíčně místo porady bude organizován kazuistický seminář.

Kazuistické semináře

Další novinkou v AD budou kazuistické semináře, které bude moderovat vedoucí zařízení. Jejich náplní bude společné hledání řešení neobvyklých situací klientek a rozhovory směřující ke správnému vedení a plnění individuálních plánů. Během seminářů budou také klíčoví pracovníci představovat postupy a splněné cíle při práci s konkrétními uživatelkami, které AD opouštějí. Tímto společně s vedoucí celý plán uzavřou a jeho společným rozbohem se pokusí najít efektivní techniky práce. Cílem těchto setkávání bude zvyšování odbornosti a profesionality sociálních asistentů při práci s klientkami a tím i zvýšení kvality služeb poskytovaných AD.

4.2.4 Informační oblast

Optimální rozvoj informačních oblastí bude řešen stejným způsobem jako ve variantě I.

4.2.5 Závěr varianty II.

Varianta částečně přenáší procesy řízení na sociální asistentky. Tvorba pracovních týmů zabezpečí jednodušší plánování rozpisu služeb a též určitý stupeň samořízení v případě absence vedoucí. Tím umožňuje vedoucí věnovat se více sociální práci a spolupodílet se tak jak na růstu dovedností a schopností sociálních asistentek, tak na přímém zvýšení kvality služeb pro klientky. Demokratický styl řízení by měl zlepšit vztahy v organizaci a zároveň umožnit větší efektivitu zpětné vazby pro řízení a využívání osobnostního potenciálu pracovníků. Do organizační struktury byl začleněn na stálý pracovní poměr (z předešlé externí pozice) jeden pracovník – a sice „Lenka“. Podmínkou pro tuto změnu bude získání odborné způsobilosti. Začlenění mladé pracovnice na pozici noční služba sníží průměrný věk zaměstnanců a současně může

být důležité pro dynamiku a moderní názory v AD. Další organizační změna se projeví ve snížení úvazku dvěma pracovníci třetího týmu.

4.3 Srovnání variant optimalizace

Obě navrhované varianty jsou pro AD realizovatelné bez výrazných nákladů a snižování počtu zaměstnanců. U obou variant by mělo dojít při realizaci k zefektivnění poskytování sociální služby, procesů řízení, komunikaci i prezentaci AD. Záleželo by tedy na rozhodnutí statutárních orgánů Centra sociálních služeb, o. p. s., pro kterou variantu optimalizace by se rozhodla.

V následující tabulce jsem se pokusila srovnat stávající stav personálních procesů, procesů řízení a oblasti komunikace s oběma navrhovanými variantami optimalizace.

Stupeň hodnocení	Maximální	Vysoké	Průměrné	Nízké	Nehodnoceno
-------------------------	-----------	--------	----------	-------	-------------

Tab. 1

Mezi jednotlivými variantami (včetně současné) jsem vyhledala společné, měřitelné znaky (oblasti hodnocení), které jsem ohodnotila navrženými stupni.

Oblast	Současný stav	Varianta I.	Varianta II.
Služby pro uživatelky	Průměrné	Vysoké	Maximální
Efektivita nákladovosti na variantu	Nehodnoceno	Průměrné	Vysoké
Autonomie pracovníků	Průměrné	Průměrné	Vysoké
Delegování	Průměrné	Vysoké	Vysoké
Mezilidské vztahy	Průměrné	Vysoké	Vysoké
Vzdělávání a kariéra	Nízké	Maximální	Nehodnoceno
Chod AD při absenci vedoucí	Nízké	Vysoké	Průměrné
Informační toky	Nízké	Vysoké	Maximální
Využití fondu prac. doby	Nízké	Vysoké	Maximální
Transparentnost hodnocení	Nízké	Průměrné	Vysoké
Propagace a rozvoj AD	Nízké	Vysoké	Vysoké
Náročnost realizace	Nehodnoceno	Vyšší	Vysoká

Tab. 2

Ačkoliv se jeví varianta II jako progresivnější, nebudu mezi nimi vyhodnocovat „lepší“ variantu. Oba dva návrhy optimalizace přinášejí oproti současnému stavu výhody, které by mohly výrazně přispět k lepšímu fungování organizace.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zanalyzovat organizační strukturu azylového domu pro ženy a matky s dětmi v tísni, jednotlivé pracovní pozice a pracovní procesy. Výsledky analýzy poté využít pro návrh její optimalizace. Zjistila jsem, že pracovní skupina AD sice zabezpečuje jeho provoz, ovšem dochází k jistým problémům, které komplikují provoz a brání efektivnímu rozvoji organizace. Proto jsem navrhla dvě varianty změn, které mění organizační strukturu, kompetence jednotlivých pracovníků, informační toky, popisy práce aj. Varianty byly vytvořeny tak, aby zbytečně nedocházelo k propouštění pracovníků, protože získávání pracovníků do AD díky nízké motivaci finančními prostředky, dislokaci organizace i pracovní době je obtížné. Obě varianty jsou pro provoz AD využitelné, a proto hodlám výsledky své práce předložit řediteli Centra sociálních služeb, o. p. s., k jejich dalšímu prodiskutování, dopracování a případné realizaci. Zde vidím hlavní a současně i praktický přínos své diplomové práce.

Osobně mi zpracování diplomové práce přineslo praktickou možnost využití osvojených metod vědecké práce (analyticko-syntetické metody, pozorování apod.). Mým záměrem při zpracování diplomové práce bylo též spojit obor sociální a personální práce. Díky svým znalostem v sociální oblasti jsem si pro svoji práci zvolila nestátní neziskovou organizaci, která má oproti jiným organizacím dosti podstatná specifika a personální práce je zde zanedbávána. Provoz azylových domů je řízen podle zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb., a díky tomu mají podobné pracovní skupiny. Proto by moje diplomová práce mohla být po drobných úpravách využitelná i v celé řadě azylových domů v ČR při pokusu o optimalizaci pracovních skupin.

V diplomové práci jsem použila následujících metod vědecké práce:

- pozorování – např. při tvorbě analýzy, zjišťování vztahů mezi pracovníky, realizací jimi vykonávané práce na pracovních pozicích.
- analýza dokumentů – při mapování procesů v AD a práci s vnitřními předpisy a dokumenty Standardů kvality sociální práce.
- analyticko-syntetické metody – při rozboru a popisu pracovních pozic a organizační struktury.

- rozhovory – polostrukturované a nestrukturované rozhovory se zaměstnanci i uživatelkami pro zjištění kvality poskytovaných služeb, vztahů mezi zaměstnanci a spokojenosti s vykonávanou prací.

Při práci jsem se setkala s problémy nízkých teoretických znalostí sociální práce u zaměstnanců, nicméně ochotou spolupracovat a snahou podělit se o své problémy a pocity při výkonu práce. Během zpracovávání diplomové práce pro mě bylo obtížné vyrovnat se s nedostatkem a nedostupností odborné literatury, která by se zabývala problematikou azylových domů, případně pracovních skupin v neziskových organizacích. Proto jsem musela vycházet zejména ze svých praktických zkušeností a teoretických znalostí získaných při studiu „Sociální práce a sociální politiky“.

Aplikace poznatků moderní personální práce do oblasti řízení sociálních institucí - zejména nestátních neziskových organizací - může této sféře přinést významný rozvoj, zkvalitnění poskytovaných služeb i zlepšení pracovních podmínek pro pracovníky, kteří se prostřednictvím jejich realizace podílí na zkvalitňování života celé společnosti.

ANOTACE

Příjmení a jméno: Novotná Denisa

Katedra: Sociologie a andragogika

Univerzita, fakulta: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta

Název práce: Pracovní skupina v azylovém domě

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Počet stran: číslované: 76 , nečíslované: 4.

Počet příloh: 9

Počet titulů použité literatury: 26

Klíčová slova: Azylový dům – pracovní skupina – náplň práce – kompetence –

Standardy kvality sociální práce - optimalizace.

Diplomová práce s názvem Pracovní skupina v azylovém domě analyzuje pracovní skupinu konkrétního azylového domu pro ženy a matky s dětmi v tísní. Cílem práce je vytvoření reálného modelu případové studie, která navrhuje možnosti optimalizace pracovní skupiny. Dvě varianty optimalizace mění organizační struktury, popisy pracovních míst a vazby mezi pracovníky tak, aby byl zabezpečen rozvoj organizace a dosažení vyšší kvality poskytovaných sociálních služeb.

My thesis named Workgroup in asylum House analyzes Workgroup in specific asylum House for woman and mothers with children in distress. The main objective of the work is to create real model case study, with proposes workgroup optimization options. Two variants of optimization have organization structures, workplaces and work relations rebuild, to achieve development of organization and improve the quality of provided social servises.

SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, Eva, et al. *Psychologie a sociologie v řízení firmy : cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BELZ, Horst, SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. vyd. Praha : Portál, s. r. o., 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, s.r.o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

CVEČEK, David, et al. *Návrh udržitelného rozvoje sociálních služeb pro bezdomovce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 104 s. Dostupný z WWW: <<http://www.nadeje.cz/vz/pslvakj05cz.pdf>>. ISBN 978-80-247-2348-8.

ČERMÁKOVÁ, Kristýna, et al. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe*. 1. vyd. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2002. 112 s. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/1459/pruvodce.pdf>>. ISBN 80-86552-45-4.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha : Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

DRUCKER, Peter. *Řízení neziskových organizací : praxe a principy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.

HAASOVÁ, Jana. *Jak žijí v Olomouci ženy bez domova : sedm skutečných příběhů*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, 2000. 100 s. ISBN 80-244-1238-1.

HELVIE, Carl, KUNSTMANN, Wilfried. *Homelessness in the United States, Europe, and Russia : A Comparative Perspective*. 1st edition. Westport : Greenwood Publishing Group, Inc., 1999. 247 s. ISBN 0-89789-501-0.

KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. 5. vyd. Praha : Portál, 2006. 147 s. ISBN 80-7367-181-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBÁTOVÁ, Helena, ŠIMEK, Dušan. *Od abstraktu do závěrečné práce : Jak napsat diplomovou práci ve společenskovědních a humanitních oborech*. 4. přeprac. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, 2007. 90 s. ISBN 978-80-244-1589-5.

MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. 2. vyd. Praha : Portál, 2008. 380 s. ISBN 978-80-7367-502-8.

MATOUŠEK, Oldřich, et al. *Sociální práce v praxi : specifika cílových skupin a práce s nimi*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 351 s. ISBN 80-7367-002-X.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník : Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

RICHTEROVÁ, Bohdana. *Různé cesty pomoci : porovnání teorie a praxe sociální práce s lidmi bez domova*. Krnov : AKLUB, Centrum vzdělávání a poradenství, 2008. 72 s. ISBN 978-80-254-1562-7.

ŘEZNÍČEK, Ivo. *Metody sociální práce* : . 1. vyd. Praha : Sociologické nakladatelství, 2000. 80 s. ISBN 80-85850-00-1.

SMUTEK, Martin, KAPPL, Miroslav. *Proměny klienta služeb sociální práce*. 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 2000. 478 s. ISBN 80-7041-716-1.

ŠIMEK, Dušan. *Sociologie práce*. 1. vyd. Olomouc : Vydavatelství Univerzity Palackého, 1997. 82 s. ISBN 80-7067-705-8.

ŠTĚCHOVÁ, Markéta, et al. *Bezdomovectví a bezdomovci z pohledu kriminologie*. Praha : Institut pro kriminologii a sociální prevenci, 2008. 112 s. Dostupný z WWW: <<http://www.ok.cz/iksp/docs/344.pdf>>. ISBN 978-80-7338-069-4.

TOMEŠOVÁ, Irena, et al. *Hodnocení kvality služeb poskytovaných v komplexu služeb azylové domy*. Praha : Národní vzdělávací fond, o.p.s., 2001.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela, VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

DALŠÍ ZDROJE

Interní materiály AD (zveřejněné na internetových stránkách i neveřejné).

ZÁKONY A VYHLÁŠKY

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ze dne 14. března 2006.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Vyhláška MPSV ČR č. 505/2006 Sb., ze dne 15. listopadu 2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

Nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

INTERNETOVÉ ODKAZY

URL<http://www.cekas.cz/php/pdf/Azylove_domy.pdf> [cit. 2009-02-03]

URL<<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078#III.5>> [cit. 2009-01-26]

URL<http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf> [cit. 2009-11-20]

URL<<http://www.upol.cz/fileadmin/zuparchiv/XV/cislo21.pdf>> [cit. 2009-11-20]

URL<<http://www.azylovedomy.cz/index.php?sekce=tlacitka&id=5&jazyk=>>[cit. 2009-11-18]

URL<<http://socialnirevue.cz/item/socialni-pracovnik-a-pracovnik-v-socialnich-sluzbach>> [cit. 2009-09-12]

URL<<http://www.citace.com>> [cit. 2009-11-23]

URL<http://www.armadaspasy.cz/staticke.php?wh=co_delame> [cit. 2009-01-28]

URL<<http://www.helpnet.cz/socialni-sluzby/>> [cit. 2009-01-28]

URL<<http://www.archiv.kr-jihomoravsky.cz/datapps/>> [cit. 2009-01-28]

URL<www.czso.cz> [cit. 2009-01-28]

URL<www.tretipatro.cz/res/data/000046.doc>[cit. 2009-01-26]

URL<<http://www.mpsv.cz/cs/9>> [cit. 2009-01-26]

URL<http://www.cekas.cz/php/typologie/14_AZYLO-web.pdf> [cit. 2009-09-18]

URL<www.bezdomovci.eu> [cit. 2009-09-18]

URL<<http://www.nadeje.cz/vz/sadpubl.pdf>> [cit. 2009-09-18]

URL<<http://www.bezdomovci.estranky.cz>> [cit. 2009-09-18]

URL<www.azylovedomy.cz> [cit. 2009-08-03]

URL<<http://www.upol.cz/fileadmin/zuparchiv/XV/cislo21.pdf>> [cit. 2009-10-13]

URL<http://books.google.cz/books?id=->sv1iBwpuTAC&printsec=frontcover&source=gbs_v2_summary_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false> [cit. 2009-11-13]

URL<<http://www.psychoterapierys.cz/>> [cit. 2009-11-13]

URL<http://sk.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A9mov%C3%A1_anal%C3%BDza> [cit. 2009-11-13]

URL<<http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=24159>> [cit. 2009-11-13]

URL<http://www.rosa-os.cz/fileadmin/rosa/Azylovy_dum_neni_jen_strecha_nad_hlavou.pdf> [cit. 2009-02-12]

URL<http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf> [cit. 2009-09-22]

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Odborná způsobilost sociálního pracovníka

Příloha č. 2: Odborná způsobilost pracovníka v sociálních službách

Příloha č. 3: Ceník poskytovaných služeb

Příloha č. 4: Pravidla pro odmítnutí zájemkyně

Příloha č. 5: Současná organizační struktura

Příloha č. 6: Varianta optimalizace I.

Příloha č. 7: Varianta optimalizace II.

Příloha č. 8: Protokol zúčastněného pozorování: sociální asistentka „Monika“

Příloha č. 9: Protokol zúčastněného pozorování: sociální asistentka „Anna“

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Stupně hodnocení při srovnávání stávajícího stavu a variant optimalizace

Tabulka č. 2: Oblasti hodnocení při srovnávání stávajícího stavu a variant optimalizace

SEZNAM POUŽÍTÝCH ZKRATEK

S. A. D.	Sdružení azylových domů
AD	Azylový dům pro ženy a matky s dětmi v tísni
Centrum	Centrum sociálních služeb města, o. p. s.
o. p. s.	obecně prospěšná společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	požární ochrana