

**Kultura poskytování osobních sociálních služeb:
případová studie pečovatelské služby**

zpráva z první fáze výzkumu

Libor Musil
Olga Hubíková
Kateřina Kubalčíková

VÚPSV Praha
výzkumné centrum Brno

únor 2002

Obsah

Úvod	4
1. Standardy vzájemné interakce pracovníků	6
1.1 Komunikace mezi vedoucí sociálního odboru a vedoucí pečovatelské služby	6
1.2 Komunikace vedoucí sociálního odboru s pečovatelkami	6
1.3 Komunikace vedoucí pečovatelské služby s pečovatelkami	7
1.4 Interakce mezi klasickými a rozvážkovými pečovatelkami	8
1.5 Interakce s pracovníky jiných agentur	9
2. Standardy interakce pracovníků a organizace	10
2.1 Náplň práce VSO ve vztahu k PS	10
2.2 Náplň práce vedoucí pečovatelské služby	10
2.3 Náplň práce pečovatelek na rozvážce	14
2.4 Náplň práce klasických pečovatelek	16
2.5 Náplň práce dobrovolných pečovatelek	19
2.6 Režim pracovní doby	20
2.7 Mzda	21
2.8 Kvalifikační požadavky	22
2.9 Další vzdělávání	24
2.10 Kontrola práce VPS	25
2.11 Kontrola práce pečovatelek a „organizační volnost“	26
2.12 Schůze, porady	28
2.13 Supervize	29
3. Standardy interakce mezi pracovníky a klienty	30
3.1 Interakce mezi pečovatelkou a klientem	30
3.2 Interakce s rodinou klienta	33
3.3 Zpětná vazba od klientů a vyřizování stížností	35
4. Standardy interakce organizace s klientem	39
4.1 Formální a administrativní nároky vůči klientům	39
4.2 Stanovování úhrad za služby	41
4.3 Zajištění soukromí klienta	42
5. Standardy interakce organizace a jiných subjektů	43
5.1 Interakce s jinými poskytovateli	43
5.2 Interakce s klubem důchodců	44
5.3 Interakce s komerčními subjekty	44
5.4 Interakce s lékařem	44
5.5 Interakce s obcemi	45
5.6 Metodické vedení	45
5.7 Interakce s vývažovnou	46
5.8 Interakce s ostatními subjekty	46
6. Standardy zdrojů organizace	47
6.1 Věcné vybavení	47
6.2 Personální vybavení	47
6.3 Informování veřejnosti	48
7. Syntéza	49

8.	Doporučení	52
8.1	Standard formálního uspořádání pečovatelské služby	52
8.2	Standard sociálního pracovníka	52
8.3	Standard vedoucího pečovatelské služby	53
8.4	Standard případové konference	54
8.5	Standardy pro fungování samosprávného orgánu klientů	54
8.6	Standardy ochrany soukromí klientů	55
8.7	Standardy vyřizování stížností klientů	55
8.8	Standardy stanovení úhrad za služby	55
8.9	Standardy kvalifikace pečovatelek	55
8.10	Standardy práce dobrovolných pečovatelek	55
8.11	Revizní lékař	55
8.12	Spolupráce s jinými subjekty	56
	Seznam použité literatury	57
	Příloha I.: Slovníček použitých pojmů	58

Úvod

Účelem tohoto výzkumu je získat poznatky potřebné pro formulaci standardů sociálních služeb a vytvořit předpoklady pro sledování vlivu implementace těchto standardů na kvalitu sociálních služeb. Jedním z typů služeb, které byly po konzultaci s experty MPSV a po dohodě s nimi vybrány, je pečovatelská služba (dále jen PS). Tato případová studie je věnována vybrané organizaci, která takové služby poskytuje.

Pečovatelská služba má potenciál reagovat na situaci klienta komplexně a pohotově a je významným činitelem při snaze udržet klienta po maximálně možnou dobu v jeho přirozeném prostředí, tedy ve vlastní domácnosti. V mnoha evropských zemích (Velká Británie, Norsko, Nizozemí apod.) je pečovatelská služba koncipována jako elementární prvek péče o seniory a její význam vzrůstá se současným demografickým vývojem. Současně je kladen důraz na schopnost reflektovat jak měnící se celkovou strukturu klientely, tak také charakter potřeb. Také v systému sociální péče v České republice sehrává pečovatelská služba významnou roli, zejména v péči o seniory. Tento typ služby je již v systému dlouhodobě zakotven – služba je jasně vymezena právními předpisy, je obvykle dostupná všem příslušníkům cílové skupiny a je nabízena různými poskytovateli – služba je tedy dobře institucionalizovaná. Na druhou stranu je způsob organizace a poskytování služby zakonzervován na úrovni, která nemusí vždy odpovídat současným trendům a její potenciál není vždy plnohodnotně využit.

Při výzkumu tohoto typu služby jsme se zaměřili na analýzu stávajících standardů, které v současné době poskytování služby regulují a na jejich vliv v přístupu ke klientům. Standardy jsme nahlíželi jako součást kultury organizace. To znamená, že jsme se snažili identifikovat jen konkrétní standardy, které jsou pracovníci vybrané organizace zvyklé respektovat, a pochopit, jak jejich fungování a praktické naplňování v každodenní péči o seniory ovlivňuje přístup k nim. Součástí takového zkoumání je také snaha identifikovat, jaké manifestní a latentní funkce plní a jak jsou existující standardy zdůvodňovány nebo racionalizovány. Mimo to, zkoumáme-li kulturu organizace v době, kdy jednotné standardy kvality sociálních služeb zatím nejsou aplikovány, je možné identifikovat osoby, které formulaci nebo reprodukci stávajících standardů v organizaci PS nejvíce ovlivňují. Lze očekávat, že to budou klíčové osoby, které ovlivní proces implementace nově zaváděných standardů do praxe organizace.

Způsob, jak k výzkumu kultury organizace přistoupíme, jsme zvažovali z mnoha stran a s přihlédnutím k tematicky obdobným výzkumům, které jsou prováděny v zahraničí (Donnison, etc., 1970; Schmid, Hasenfeld, 1993; Satyamurti, 1979; Hadley, McGrath, 1984; Baldwin, 2000), jsme se rozhodli pro případovou studii. Na jedné straně si uvědomujeme, že naše výsledky nemůžeme ve smyslu statistické reprezentativnosti zobecnit, na druhé straně jsme mohli hlouběji do zkoumané problematiky proniknout a porozumět kulturním procesům, které nejsou kvantitativními postupy bádání zachytitelné. Informace jsme získávali prostřednictvím polostandardizovaných, opakovaných rozhovorů, kterých bylo provedeno celkem devět. Tato technika dotazování umožnila kontaktovaným pracovníkům PS postupně otevírat vlastní témata a nabízet spontánní výpovědi; my jsme naopak mohli lépe pochopit, co je pro ně v kultuře poskytování služby důležité a co nikoli. Postupně se nám odkrývala jak manifestní, tak i latentní rovina mechanismu fungování organizace. Ve výpovědích pracovníků jsme se na základě explicitních vyjádření, popisů postupů a praktik (případně jejich zdůvodnění) pokusili rekonstruovat logiku fungování služby a usoudit na jádro logiky přístupu ke klientům. Pro odhalení skrytých principů bylo nezbytné zabývat se také vnitřními inkonzistencemi jednotlivých vyjádření téhož pracovníka i vzájemným nesouladem výpovědí různých pracovníků, identifikací citlivých témat, záměrným odbíháním od tématu či bagatelizováním některých problémů a jejich významu nebo neschopností podat vysvětlení

určitých postupů. V případě pracovníků, kteří se jeví v organizaci jako klíčoví, jsme pak provedli opakované rozhovory a na stěžejní témata jsme se zaměřili hlouběji. Tímto způsobem jsme se pokusili identifikovat sdílené a respektované standardy, které se přímo či nepřímo do přístupu ke klientům promítají. Ačkoliv přístup ke klientům tvoří jádro fungování organizace, pracovníci jej vnímají převážně intuitivně a nedokáží jej většinou verbalizovat. Lze jej proto zkoumat a do budoucna také ovlivňovat jen zprostředkovaně pomocí správně nastavených standardů. Všechny rozhovory byly postupně analyzovány prostřednictvím programu Atlas/ti, který je určen pro zpracování kvalitativních dat. Poznatky z rozhovorů jsme také doplnili o studium základních dokumentů. Volba případové studie se vzhledem k charakteru výzkumu ukázala jako správná – pochopení kultury zkoumané organizace je v tomto případě důležitější než možnost statistického zobecnění.

Případová studie byla provedena v konkrétní organizaci pečovatelské služby - z důvodu zachování anonymity uvádíme jen některé základní údaje, které považujeme za nezbytné pro pochopení následujícího textu. Organizace se nachází ve středně velkém městě a jejím zřizovatelem je městský úřad. Pečovatelská služba (v textu PS) spadá do kompetence vedoucího sociálního odboru (v textu VSO), přímo ji řídí vedoucí pečovatelské služby (v textu VPS). PS poskytuje svým klientům klasickou péči a rozvážku obědů. Z celkového počtu několika set klientů tvoří čtvrtinu klienti klasické péče a tři čtvrtiny klienti pobírající pouze obědy. Služby pro klienty zajišťuje celkem třináct pracovníků, včetně VPS. Klasické pečovatelky (v textu PK) zajišťují služby klientům v terénu a v několika domech s pečovatelskou službou. Převažují rozvážkové pečovatelky (v textu PR), které zajišťují rozvoz obědů na čtyřech trasách. V lokalitě působí také oblastní Charita jako další poskytovatel pečovatelské služby. Lze říci, že námi zkoumaná organizace není svým charakterem nijak výjimečná a podobné parametry vykazují i jiné pečovatelské služby.

Chtěli bychom předem upozornit, že práci je třeba číst se zřetelem ke stanovenému cíli. V žádném případě se nejedná o kritiku jedné konkrétní organizace, jejíž zřizovatel a pracovníci nám vyšli vstříc a věnovali nám svůj čas. Vzhledem k tomu, že výzkum má podpořit snahu o zavádění jednotných standardů kvality sociálních služeb, předkládáme v závěru některá doporučení pro tento proces, která vycházejí z našich zjištění. Doporučení se přitom nevztahují pouze na zkoumanou organizaci, ale jsou laděna a formulována tak, aby je bylo možno využít pro tento typ služby obecně. Doporučení jsme se snažili formulovat tak, aby bylo možné využít podněty z výzkumu kultury jedné organizace pro formulaci otázek a témat, které mohou být s velkou pravděpodobností relevantní také pro jiné organizace PS. Tento typ „tematické“ zobecnitelnosti našich poznatků podporuje skutečnost, že zahraniční studie pečovatelských služeb formulují témata někdy shodná nebo podobná (Hadley, McGrath, 1984), jindy až překvapivě totožná (Schmid, Hasenfeld, 1993) s těmi, která jsme získali my. Domníváme se, že otázky, které vyplynuly z naší studie, jsou jako výchozí orientační body relevantní i pro zkoumání a řízení jiných organizací PS. Jejich přímá aplikace by však v každém individuálním případě vyžadovala důsledné ověření jejich relevance a prozkoumání konkrétní podoby, ve které je dané téma, pokud je v dané organizaci považováno za důležité, pojednáváno a chápáno.

1. Standardy vzájemné interakce pracovníků

1.1 Komunikace mezi vedoucí sociálního odboru a vedoucí pečovatelské služby

Standard vzájemné komunikace mezi vedoucí sociálního odboru a vedoucí pečovatelské služby má podobu rychlého a bezproblémového vyřizování administrativně technických záležitostí (např. stav vozového parku). VPS nezatěžuje svoji nadřízenou aktuálními problémy provozu jako jsou personální záležitosti, problémy pečovatelek či stížnosti klientů. VSO podobná sdělení ani nevyžaduje ani neočekává s tím, že od toho je vedoucí pečovatelské služby. Zůstává pak do značné míry izolována od dění v PS. Míra této izolovanosti závisí na VPS, které role prostředníka umožňuje kontrolovat tok informací mezi pečovatelkami a VSO.

„Ale ty problémy mají všechny filtrované nebo nějaký věci jako přeže mě a já se jí to snažím podávat takovou nenásilnou formou, takovou spíš... kámošky pokecáme ...“ (VPS)

„Vedoucí sestra vlastně jednou za týden, ale to jsou takový ty věci, kdy má nějaký konkrétní problémy (...), který nesouvisí až tak s každodenní činností těch pečovatelek.“ (VSO)

„ (...) řešíme takový ty konkrétní problémy, na který se narazí (...) ona zde dostává určité úkoly, které se musí udělat, zařídít, zajistit...“ (VSO)

VSO navíc preferuje formálnější přístup ve vzájemné komunikaci s VPS – vykání, větší odstup - , ta však tuto normu zcela nesdílí a ráda by v tomto ohledu aplikovala stejný způsob komunikace „kámošky pokecáme“, jaký deklaruje směrem dolů k pečovatelkám.

1.2 Komunikace vedoucí sociálního odboru s pečovatelkami

Hlavním rysem vzájemné komunikace mezi VSO a pečovatelkami je formálnost. Standardem je běžnou komunikaci vést skrze VPS, k přímým kontaktům dochází jen ve výjimečných případech, resp. VSO se obvykle účastní přijímacího pohovoru a pak se průběžně setkává s pečovatelkami na poradách (jsou popsány níže jako samostatná kapitola).

Řadové pečovatelky jsou přesvědčeny o tom, že není potřeba (a ani se nesluší) ventilovat problémy přímo VSO a samy očekávají, že pokud cokoli potřebují, zajistí to VPS bez jejich osobní účasti. Pečovatelky akceptují zprostředkovanou komunikaci jako optimální, představa přímého osobního kontaktu s VSO je jim cizí.

D: „A třeba s tou vedoucí odboru míváte někdy...?“

O: „S tou vůbec nemáme žádné styky, no, jako my s ní vůbec (...), my pokud něco chceme, tak to řešíme přes VPS, co bysme zatěžovali hnedka vedoucí odboru!“ (PK)

VSO takto sice získává od pečovatelek minimální zpětnou vazbu, přesto se zdá, že zavedený model komunikace plně vyhovuje jí i VPS. VSO připouští víceméně pouze teoretickou možnost přímého kontaktu s pečovatelkami.

D: „A když oni mají během té doby nějaký problémy, mají možnost se k Vám dostat, kdyby potřebovaly?“

O: „Obyčejně se kontaktují..., mají kontakt. Mají se kontaktovat na vedoucí sestru, no a pokud se, pokud nejsou spokojení s řešením třeba nebo vedoucí sestra zde není, tak se mohou kontaktovat na mě ...“ (VSO)

„ (...) ale jinak takhle třeba když paní VSO něco potřebuje, tak to řekne mě, já to s děvčatama vyřídím...“ (VPS)

Obě kategorie standardů komunikace s VSO (jak pečovatelek, tak VPS) vedou k podstatnému omezení možností VSO implementovat případné koncepční změny v pečovatelské službě, zvláště v oblasti přístupu ke klientům.

1.3 Komunikace vedoucí pečovatelské služby s pečovatelkami

VPS neustále deklaruje jako standard vzájemné komunikace s podřízenými neformální až familiární přístup, formulovaný výrazy jako „pokecáme“, „domluvíme se“, ve výpovědích pečovatelek nelze tento standard jednoznačně vysledovat, ovšem netvrdí ani opak. Spíše než vzájemně sdílený standard se jedná o zvolený způsob komunikace ze strany vedoucí, který pečovatelky akceptují (byť některé z nich jsou i o generaci starší).

„ (...) No, tak převážně jako my jsme na úrovni takové jako kamarádké, tak si to převážně nějak tak jako vyřikáme...“ (VPS)

V případě osobního kontaktu je skutečným standardem volný „bezbariérový“ přístup k vedoucí, který sdílí všichni. Pečovatelky shodně vypovídají, že vedoucí lze „chytnout“ kdykoli v kanceláři nebo na telefonu, pokud s ní potřebují něco dojednat.

Prostorové rozmístění PS ovlivňuje standard komunikace VPS s rozvážkovými pečovatelkami a s klasickými pečovatelkami. Zatímco u rozvážkových, které sdílejí stejné pracoviště, je standardem každodenní osobní kontakt, tak u klasických je standardem, že v případě potřeby ony kontaktují VPS - telefonicky nebo osobně v kanceláři, výjimečně navštěvuje VPS pečovatelky v jejich středisku. Tento standard umožňuje klasickým pečovatelkám regulovat informovanost VPS a její případné vstupy do chodu jejich práce a časového režimu, toto se následně odráží i ve způsobu kontroly ze strany VPS, která bude popsána dále v textu.

Pečovatelky na rozvážce, stejně tak jako klasické, nemají nikde stanoven, o čem mají povinnost VPS informovat, jak rychle, jakým způsobem apod., tento standard tedy zcela absentuje. Podobně však není stanoven ani mechanismus, jak mohou pečovatelky ventilovat svoje problémy, kde a jak si mohou stěžovat. O problémech či operativních řešeních se komunikuje výhradně osobní rozmluvou (chybí např. zápisy, rozhodnutí atd.), VPS tak není nucena záležitosti formálně řešit či přenášet k vyšším instancím.

Oboustranně sdíleným standardem je upřednostnění vzájemné domluvy mezi pečovatelkami před „zásahy“ ze strany VPS. Nejčastěji je tento přístup uplatňován při organizování práce v době dovolených, o víkendech, rozdělování zástupů při nedostatku personálu v době epidemií atd.

„ (...) to teda mnohdy říkám, holky dělejte to jak chcete, do osmi hodin chci mít na stole napsaný, kdo jede...“ (VPS)

„ (...) prostě když nemá kdo jet doopravdy, tak prostě někdo řekne, holt tak musí se jet a jede se, protože nemůžeme nechat víkend plavat, prostě – domluvíme se. Zatím se ještě nestalo, že bysme se teda nedomluvily...“ (PK)

„ (...) vedoucí to nechá na nás, abysme se domluvily, a pokud se jako nikdo, by se nedomluvil, no tak to určí vedoucí, že ale většinou se domluvíme...“ (PR)

Pečovatelkám to umožňuje samostatné rozhodování a VPS tím deklaruje svoji benevolenci a vstřícný přístup k pracovníkům, reálně se jí tímto způsobem omezuje přísun starostí. V okamžiku neschopnosti pečovatelek efektivně se dohodnout VPS nezahajuje dialog, ale direktivně rozhodne dle svého vlastního uvážení, což může být samo o sobě pro pečovatelky trestem a dostatečnou motivací, aby se příště raději dohodly samy. Stejně tak je

důležité mít v pořádku povinné administrativní náležitosti jako výkazy, přehledy výběrů peněz, protože při opakovaných nedostatcích reaguje VPS opět direktivně.

„Takže té se moc nechce, to někdy prostě zavelím...“ (VPS)

„ (...) no tak když mě řekne jako ne, mě se tohle , řeknu ne, zítra v osm seš tady...“ (VPS)

„ (...) zatím mě nikdy na holičkách nenechaly, vždycky se domluvily, můžu říct, že jsou tak skvělé, že dokonce se nechají uschnout, nejsou doléčený a dělají mě v práci třeba s antibiotikama, když vijou, že nejsou lidi...“ (VPS)

Shora uvedené standardy umožňují pečovatelkám (podobně jako v případě VSO) filtrovat informace směrem k VSP, která se je nesnaží nijak aktivně vyhledávat, spíše je jejich pasivním příjemcem. Pečovatelkám se otvírá značný prostor pro samostatné rozhodování, což jim umožňuje regulovat pracovní zátěž, a to se ukázalo jako jeden z významných atributů celkového pojetí pečovatelské služby a přístupu ke klientovi.

1.4 Interakce mezi klasickými a rozvážkovými pečovatelkami

V rámci PS představují klasické pečovatelky a pečovatelky na rozvážce dvě subkultury, toto je posilováno i prostorovým oddělením obou pracovních skupin. Jednotlivé pracovnice se pak ztotožňují silněji se svoji skupinou než s celou PS.

„ (...) no tak my jsme takhle jako víceméně, co jsme na rozvoze, jo, tak jsme jako pospolu a holky zase, co jsou na klasické, tak jsou zase pospolu ...“ (PR)

Každá subkultura je konfrontována s odlišnými problémy a disponuje jinými zkušenostmi. Za žádoucí se považuje problémy rozvážky a problémy klasické, včetně problémů jejich klientů, řešit odděleně. Případná společná setkání označují řadové pracovnice spíše za „ztrátu času“. Tento standard sdílí pečovatelky i VPS, která obě skupiny označuje za oddělené kolektivy, ne zcela tento standard akceptuje VSO.

„ (...) že bysme přivítaly, kdyby si řešily vlastně problémy, který tíží je, jo, my jsme tak prostě rozdělený na holky nahoře a dole...“ (PK)

„ (...) ta práce spočívá, jako v něčem jiným, tak když támhle mám problém na klasickém, tak to nebudu hustit tady do holek na rozvážce.“ (VPS)

Mezi rozvážkou a klasickou existuje minimální spolupráce, pouze v případě nutných záskoků je standardem, že klasická slouží jako jednostranná zásobárna pracovní síly pro rozvážku. Rozvážka má v PS vždy přednost a VPS i VSO shodně deklarují, že rozvážka je „gro pečovatelské služby“. Rozvážkové a až na výjimky i klasické pečovatelky hodnotí rozvážku jako tu náročnější část pečovatelské služby, VPS toto vnímání výrazně posiluje.

„ (...) když na to auto jde, tak je to namáhavější zas vyesání, nasedání do toho auta, chození, když není výtah po schodech, když je škaredě, prší, vy nesete dva, tři obědníky, tak deštník už není kam dát...“ (PK)

„ (...) jako mají zařazení pečovatelky, ale de facto se starají jenom o tu rozvážku těch obědů, jenom aby rozvezly obědy, vybraly peníze a poskládaly, vlastně nachystaly ty obědníky na další den.“ (PK)

Z hlediska přístupu ke klientům vede rozštěpení pečovatelské služby na dvě pracovní skupiny, resp. subkultury k jeho parcelaci. Záležitosti individuálních klientů se řeší odděleně v kontextu „rozvozu“ a „klasické“, a to nejen na úrovni řadových pečovatelek, ale i vedení

PS. Navíc každá skupina vykazuje (nejen ze své podstaty, ale i z pohledu pracovníků) jiné pojetí služby, tedy i odlišný přístup ke klientovi.

1.5 Interakce s pracovníky jiných agentur

Na úrovni řadových pracovníků PS k interakci s pracovníky jiných agentur z řad ostatních poskytovatelů nedochází, čili žádný standart se tady neprojevil. Pracovnice rozvážky žádné kontakty s jinými pracovníky nemají, vyjma vývařovny, kde odebírají obědy. Klasické pečovatelky mají, čas od času, účelové kontakty vyplývající z podstaty služby, např. komunikují s lékařem. Častější interakce probíhají na úrovni managementu, kdy VPS i VSO komunikují s místní charitou, okolními DD nebo klubem důchodců.

„ (...) anebo třeba z charity zavolají, že chtěou, že jako kvůli obědům, tak to jo, ale to si zase vyřizuje tady pani VPS (...), oni sou zvlášť, my jsme zvlášť. To jenom to, že se s nima známe.“ (PR)

„ (...) do kontaktu se dostanu s doktorem, se sestrou, protože chodí třeba babičkám předepisovat léky, (...) no to je asi z těch zdravotníků asi všechno, jinak nic...“ (PK)

2. Standardy interakce pracovníků a organizace

2.1 Náplň práce VSO ve vztahu k PS

Pečovatelská služba je jedna z aktivit, za kterou VSO v rámci své působnosti, tedy svého odboru zodpovídá, prakticky však garantuje činnost pečovatelské služby VPS. Standardem hodnocení je kvantitativně vykazovaná výkonnost (zejména rozvoz obědů) a počet vykázaných stížností – VSO má tedy čistě formální očekávání. Nahlíženo touto optikou považuje VSO pečovatelskou službu za funkční, i když vnímá určité nedokonalosti.

a) koncepční práce VSO v oblasti PS

Pojetí práce s klientem je z jejího hlediska příliš detailní prvek fungování PS, který proto nepovažuje za předmět koncepčního, systémového řešení a zabezpečení práce v této oblasti

„Ona by správně se mnou vlastně, ona by měla být schopna problémy, který vyvstanou v pečovatelské sama vyřešit. Já jsem zde vlastně na koncepční, jo, a další jiný práce.“
(VSO)

b) VSO ve své statutární působnosti zadává úkoly VPS

Základním standardem je očekávání, že VPS se na ni nebude obracet s detaily, které by měla sama řešit, které jsou v její působnosti.

c) kontrola VPS

VSO sama uznává, že kontrola z její strany je pasivní. PS i přes některé reflektované nedokonalosti v podstatě funguje, především se nevyskytují zjevné potíže (na rozdíl od jiných povinností v působnosti odboru). Stejně tak to však může být výraz tichého souhlasu s organizační volností pečovatelek. Není také zcela jasné, jakou roli sehrává ambivalentní pozice VPS, která je sice její podřízená, ale z jiných důvodů zaujímá silnou a stabilní pozici. Standardem je nezasahovat, pokud se v činnosti PS nevyskytnou vážnější potíže, tedy výrazně pasivní postoj.

2.2 Náplň práce vedoucí pečovatelské služby

Náplň práce VPS vychází z formálních očekávání vedoucí odboru na tuto funkci. Na řadu dotazů reagovala VSO právě tím, že jde o kompetence VPS.

a) management a koordinace výkonu pečovatelské služby

VSO očekává celkový management PS, tedy včetně administrativního a technického zajištění. Výpovědi VSO i VPS však naznačují, že ne vždy sdílejí stejné pojetí cílů pečovatelské služby (např. v přístupu k administrativě nebo kontrole). Standardem práce VPS je snaha o přenesení svých povinností na nižší článek.

„ (...) No tak to by měla kontrolovat vedoucí sestra, od toho tu je, aby organizovala, metodicky vedla je, zajišťovala, „
D: „To znamená co, metodicky vedla?“
O: „No to znamená, že když se změní třeba právní předpisy, tak v té návaznosti se mění vybírání úhrad, musí vědět, aby logicky vlastně všechno to navazovalo...“ (VSO)

„ (...) máme například XY peněz na ochranné pomůcky, (...) teď potřebuji bundy, odkud to budeme brát, jo, VPS mě vytipuje, kde má dodavatele, přijde sem, a já rozhodnu teda, jestli to budeme brát tam nebo onde...“ (VSO)

„ (...) takže tam nejdu vybírat já, ale pošlu tam holky, vyberte si, řeknete mě, ale aby to bylo jednotný, takže děvčata si tam vyberou samozřejmě co by jim vyhovovalo...“ (VPS)

aa) rozdělování práce a rozložení klientů mezi pečovatelky

Od VPS se očekává, že bude systémově a systematicky organizovat práci klasických i rozvážkových pečovatelek, tedy bude mít přehled o aktuálním rozložení klientů, vytíženosti jednotlivých pečovatelek, zajištění záskoků v době dovolených, nemocí atd. Standardem však je ponechat veškerou organizaci na pečovatelkách samotných a direktivně zasáhnout teprve pokud se nedohodnou.

„ (...) měla by organizovat tu jejich práci, to znamená, že když onemocní, zajistit zástupy, (...) chybí mně pečovatelka nebo vidím, že tam přibyl klient, tak dopředu mně musí dát avízo, abysme stihli vyhodit inzerát nebo hledat někoho, prostě musí zajišťovat tu organizaci...“ (VSO)

„ (...) já jim do toho nechci mluvit, protože de facto, tady je to od stolu a oni přece jenom, když vím, kde ti klienti bydlí, přibližně časově v kolik, ale ty holky si to nějak uzpůsobí...“ (VPS)

„ (...) musíme spíš informovat my, co a jak, jo co je potřeba, co není potřeba, co bysme potřebovali, co nám chybí, kde je jaká změna. A víceméně míváme jednou za čas, ale v tom nebývají vůbec žádná pravidla, že by to bylo třeba jednou za měsíc nebo za dva nebo za tři, prostě tak jak má vedoucí čas, tak udělá nějakou poradou.“ (PK)

„ (...) VPS má napsaný soupis, kdo jakýho klienta má a co všechno se tam dělá.“ (PK)

ab) kontrola pečovatelek

Systematická kontrola pečovatelek v podstatě neexistuje. Podrobněji je tématu věnován prostor v samostatné kapitole.

ac) zajišťování práce dobrovolných pečovatelek

Tato činnost je obvykle redukována na vyhledání (obvykle zprostředkované) a následné přijetí dobrovolné pracovnice. Standardem je ponechat výkon dobrovolné pečovatelské služby na přístupu dané pečovatelky, popř. možnostem klienta službu ovlivnit. Zcela chybí vymezení a dohled nad výkonem, případně supervize.

„Tak já se spojím s obecním úřadem s nějakou tam sociální pracovnící a oni už mi sami vyhledají a doporučí, že nehledám ani já, že mně zavolají: tak tady jsme našli nějakou paní, je šikovná, máme s ní tady na obci dobrý zkušenosti a tak jí tady jen vystavíme osvědčení a nějak tak to funguje.“ (VPS)

„Neměla jsem nikdy problémy, něco jako že by to nějak nezvládaly. Jako mezi náma, tohle není ošetřovatelská, to je pečovatelská a pokud ta ženská je trošku normální ženská, tak jako nakoupit, uklidit a uvařit umí snad každá.“ (VPS)

ad) koordinace a kontakty s jinými organizacemi a subjekty

Případné strategie a koncepční řešení působnosti jednotlivých poskytovatelů v lokalitě má v působnosti VSO. Úkolem VPS je využívat dohodnuté strategie v případě potřeby PS. Za standard se považuje využívat tyto kontakty k odfiltrování klientů jinému poskytovateli. Stejně tak jsou s tímto způsobem využívány i další kontakty vně PS – komunikace s lékařem, LDN, nemocnicí, DD atd.

b) práce s klienty

ba) šetření u klientů a zajišťování zpětné vazby

Ze souhrnu výpovědí VPS na toto téma lze vyvodit, že zajišťování zpětné vazby od klientů je značně marginalizovanou součástí její pracovní náplně. VPS k tomuto úkolu přistupuje pasivně a formálně, činí tak nejčastěji hromadně a prostřednictvím administrativních nástrojů. Kromě vysloveně věcných údajů tento způsob získávání informací limituje jejich validitu, zejména v případě mapování postojů, názorů či připomínek klientů (podrobněji v podkapitole o stížnostech klientů).

„ (...) když já dělám ty dotazníky, kde se ptám: jste spokojeni s kvalitou obědů, přáli byste si zařadit do jídelníčku co, co byste chtěli vyřadit z jídelníčku, přejete si solit více, méně, stejně, kořenit víc...? Takhle to mám někdy i ty dotazníky rozkuchaný, takhle jako dopodrobna...“ (VPS)

„ (...) ona si tady třeba dělá s babičkama sezení, tady právě to vedle, (...) vždycky tam vedle a tam jako pokud' kdo má jaký připomínky, tak s ní probere.“ (PK)

Za standardní se považuje vycházet také ze skutečností, které klient uvedl do formuláře žádosti o zavedení PS. Nad výpovědní hodnotou těchto informací se VPS nezamýšlí.

„Tak ňáký ty informace už mám vlastně z těch vyplněnejch žádostí, takže já už si tak trochu udělám obrázek o tom, že vím teda z toho co vyplní, jestli tedy žije sám, děti kde má, jaký má zdravotní problémy,...“ (VPS)

Standard systematického monitoringu situace klienta a plánování péče zcela chybí, resp. jeho stanovení není považováno za nezbytné. Permanentní monitoring klientovy situace je mimo rámec kultury organizace – od pečovatelek se nevyžaduje písemné sdělení o zaznamenaných změnách nebo událostech (s výjimkou krizových situací, kde se vypisuje protokol o rozšíření úkonů).

Standardně se také očekává, že v neurgentních případech klient sám nebo jeho rodina kontaktují VPS s žádostí o změnu poskytované škály úkonů. V obou případech pak VPS vše administrativně zajistí (tj. vydá patřičná rozhodnutí).

Za standard posuzování situace klienta je považována běžná návštěva pečovatelky, která si má všimnout a pak to příležitostně VPS sdělit. Pokud nastala výjimečná situace, očekává se od pečovatelky, že si poradí.

„ (...) během roku, nestíhám jako zas ty kontrolní návštěvy dělat do hloubky, u těch klientů, co mají dovážku obědů, se přiznám, že to občas tak jako jenom, fofrem to vezmu, u klasickejch se snažím víc, jo, třeba, tam ta péče je širší, tak víc tam jít na ty kontrolní návštěvy, takže já si vždycky vymyslím ňákej dotazník, kde se třeba ptám třeba i na změnu zdravotního stavu, na cukrovky, ňáký průkazky, jak jsou spokojeni třeba s kvalitou obědů,...“ (VPS)

„ (...) tak já vezmu takový protokol, který s ní ten den sepíši, že je potřeba rozšířit o nákupy, pochůzky nebo doprovod k lékaři jo, takže tím pádem zase se to pošle okrskové sestře a ona zase dá do rozhodnutí rozšíření a tady ty úkony.“ (PK)

Přesto, že VPS je jediná osoba v organizaci, která má formálně garantovat reakci organizace na změny situace klientů, tuto činnost nevykonává a deleguje ji bez explicitního požadavku na předávání informací o změnách pečovatelkám, které si mají „všímat“. Reakce na situaci klientů je také potlačována neformálním vyřizováním stížností, jejichž předmět není vykazován, což umožňuje stížnosti zvládat podle dispozic organizace a ne podle jasně stanovených pravidel.

bb) vyřizování stížností

Standardní je stížnost klienta vyslechnout a slušnou formou ho odbýt. Stížnosti jsou bagatelizovány jako jeden z projevů stáří, kdy klienti z nedostatku jiného rozptýlení věnují zvýšenou pozornost „malichernostem“.

„No, oni se nudí, oni potřebují nějaký druh zábavy a to je taky nějaký druh zábavy, protože já tam musím přijít a musím si s nima o tom vykládat a oni mají zase zabít dopoledne. Jo, někdo za nima přijde, mají změnu, já to s něma proberu, oni si mají s kým povykládat, jinak jako ta pečovatelka udělá to nejnutnější, sice si taky povykládá, ale už musí běžet k dalšímu klientovi. Kdežto on si stěžoval a já tam musím jít a já to s ní musím probrat. Takže když to řeknu lidově - má o zábavu na dopoledne postaráno. No, tak když je to pak 3x do měsíce, tak už pak tam nejdu a vyřeším to po telefonu...“ (VPS)

c) administrativní úkony

Administrativa prolíná do všech výše uvedených aktivit. V případě, že lze administrativou nahradit samotný výkon, tak administrativní činnost VPS hypertrofuje. Podřízení musí vyplňovat několikanásobné výkazy výkonů, což v nich vzbuzuje dojem, že jsou pod kontrolou. Místo osobního kontaktu jsou pro klienty připravovány (následně složitě zpracovávány) osobní dotazníky, což lze vydávat za „nadstandardní“ zájem a vedení to akceptuje.

„ (...) my tady poslední dobou s kolegyní naříkáme, že ani nevíme, kdy na ty kontrolní návštěvy půdem, protože to jsou teď ty smlouvy s těma obcema, já, musíme, to je s tím spojený tolik práce, co musíte hlídat, kdy dat faktury, objednávky té vývařovně, každé týden je faktura, hlídat jestli ty stavy sedí, jó, jsou statistiky pro okres, těm obcím se každé dělá, teď jsou do toho úhrady, výplaty...“ (VPS)

„Ale bohužel, prostě tady ty papíry nás tak zavalují, že kolikrát doopravdy není čas mezi ty lidi vyjít. Myslím si, že je zbytečně moc papírování kolem tady toho všeho...“ (VPS)

Požadované kvantitativní vykazování „úkonů“ je zpracováváno komplikovaně v několika provedeních. Standardem je přitom odvolávat se na potenciální kontroly, které však v případě pochybení neudělují žádné sankce.

„ (...) to já Vám můžu já dělám vlastně čtvrtletní výkazy, který odevzdáváme metodickému orgánu na okresní úřad... Takže pro okresní úřad děláme statistiku a říkáme tomu nárůstem...“ (VPS)

„ (...) takže kolem toho, to jsou to jsou tady ty všechny ty silný šanony, kolem toho je víc papírování, navíc ještě kolem obědů eviduju dovážku obědů, jo, takže tam toho papírování je doopravdy jako hodně...“ (VPS)

Naopak tam, kde by explicitní vykazování mohlo přinést komplikace např. stížnosti klientů nebo nenadálý zájem rodiny, je administrativní vykazování potlačeno. Standardem je v tomto případě snaha eliminovat informovanost o potížích nebo nesnázích, prezentace organizace navenek musí být pozitivní.

Jako krucální osobní standard VPS se jeví snaha vyčerpat veškerý svůj pracovní potenciál v co nejsložitější administrativě, na odpovídající zajištění dalších úrovní její funkce tak nezbyvá prostor.

Z tohoto osobního standardu VPS plyne standard celé organizace, podle něhož je třeba brát administrativní úkoly nanejvýš vážně a přinejmenším jako rovnocenné výkonu služeb pro klienty. V návaznosti na to si pečovatelky vytvořily svůj vlastní standard – vedou si svoje vlastní osobní výkazy (sešity), aby dokázaly správně vykazovat vše, co VPS požaduje a jejich oficiální výkazy tzv. „seděly“.

Primární (samo)účel administrativy – prezentovat činnost PS navenek - snadno vyústí v paradox, kdy se požadavek přesného vyplňování záznamů snoubí s praxí rutinního zkracování záznamů. Přestože struktura pracovní doby pečovatelek je odvozena především od potřeb pečovatelek a klientů, vykazuje se takové využití času, které konvenuje očekávání VPS. Ve výkazech se zejména neuvádí poskytování materiální pomoci. Oficiálně se tedy nemateriální pomoc neposkytuje nikomu, což se v PS považuje za legitimní. Existující časové zdroje pečovatelek pro případné poskytování nemateriální pomoci (rozhovory s klienty) jsou omezeny, v přístupu ke klientům je proto uplatňována kategorizace dle individuálních kritérií jednotlivých pečovatelek. Nemateriální pomoc je tak distribuována selektivně, v míře, kterou je VPS ochotna tolerovat. Do výkazů se však poskytnutí nemateriální pomoci nezaznamenává, protože je potřeba manifestovat rovný přístup ke všem klientům.

2.3 Náplň práce pečovatelek na rozvážce

Náplň práce pracovníků na rozvážce je jasně daná a je vymezena výčtem více či méně rutinních činností. Hlavním cílem je distribuce obědů z vývařovny klientům a každá pracovníce zodpovídá za zajištění své trasy. Připravují jídlonosiče na přepravu autem, skládají je v autě do vaniček podle trasy. Při rozvážce některým klientům donáší obědy až do kuchyně, v některých případech je i otevřou, od všech klientů pak výměnou obdrží jídlonosič na následující den. Ve stanovené dny provádí u klienta vyúčtování za obědy a dovážku a zpracovávají s tím spojenou administrativu (vedení účtů, měsíční uzávěrky), kromě toho ještě také vybírají důchodové výměry. Obvykle pracovníce na rozvážce objíždí trasu v autě s řidičem, v jednom případě pracovníce současně řídí i roznáší jídlonosiče.

„No tak vlastně chystání těch kastrolků, zavírání jídel, nachystat to podle té trasy, jak se jede do vaniček, jo, pak se to naskládá do auta no a potom se to vlastně těm lidem rozváží, vyměňuje se to, jo, za prázdný kastrolky, některým se to dává až do kuchyně, kteří nemůžou, jo, kteří jsou jako úplně neschopní, tak se to třeba i otvírá, jako jim v kuchyni, jo, jinak se to dává třeba ke dveřím, jenom se to vymění, no a prostě pak se doveze zpátky ty prázdný, musí se umýt, ty špinavý se musí umýt a naskládat na druhý den podle počtu a prostě podle toho seznamu, aby to sedlo, jo. No a jinak se každé týden vybírají peníze za obědy, ty se vybírají dopředu a to si vlastně všechno děláme samy, jo, to účetnictví. Odevzdáváme peníze na pokladnu, potom se dělá měsíční uzávěrka těch peněz, který musej jako sednout, jo, to si děláme taky všechno samy. A potom se ještě jednou měsíčně vybírají jako poplatky za dopravu, za benzín, jo. To se vybírá zpětně...“ (PR)

Žádoucí standard je rutinní zvládnutí trasy tak, aby nedocházelo v průběhu rozvozu ke kolapsům, cení se rychlost, přesnost dodávky správného jídlonosiče správnému klientovi. Kromě toho je potřeba mít v naprostém pořádku především administrativu, standardní doba na zajištění administrativních úkonů je 30 minut denně. Samotné pečovatelky deklarují manipulaci s penězi a s tím související administrativu jako nejméně populární součást práce.

Složitost administrativy u rozvážky zdůrazňuje i VPS a zejména proto je rozvážka považována za náročnou oproti klasické pečovatelské službě, což je v mnoha případech sdíleno i klasickými pečovatelkami. Podle VPS se náročnost rozvážky ještě násobí nutností zajišťovat službu bez ohledu a počasí.

„ (...) takhle, to co jsou na té klasické mají problém chodit na auto. Ono totiž je to, je náročnější na tom autě, bych řekla jako organizačně...“ (VPS)

D: „To znamená, že ty, co tady dělají tu rozvážku, tak ty se daleko líp přizpůsobí třeba když mají jít pečovat třeba o ležícího klienta, tak to zvládnou líp?“

O: „No, jako, já, to takhle jako nedělám, (...) minimálně se stane, že děvčata odtud jdou zastupovat do terénu, že děvčata odtud jdou na tu klasickou pečovatelskou...“ (VPS)

„Nejhorší je tam to vybírání peněz a vypočítat, který den kolik obědů je...protože obědy jsou normální cena, jedna sleva, druhá sleva.“

D: „A když to někomu nesedí tak, ty peníze, tak to musí ze svého?“

O: „Přesně tak, když se přepočítá a chybí mu, tak to musí dodat, takže z tohoto důvodu taky málokdo, nehledě na to, že když vy špatně vypočítáte vlastně obědy, a teďka v kuchyni vám řeknou: Máte mít jenom patnáct, dva tadyš měl rozdělaný navíc, tak vy de facto musíte ty dva někde vzít ty obědy, co vy jste zapomněl nahlásit nebo odhlásit...“ (PK)

Přesto, že VPS deklaruje jako povinnost pečovatelek na rozvážce sledovat stav klienta a hlásit případné změny, pečovatelky samy ovšem tuto činnost ve své náplni spontánně nezmiňují. Z odpovědi na přímý dotaz je v podstatě zřejmé, že naprosto netuší, v čem monitoring klientova stavu spočívá.

D: „Znamená to teda, že pečovatelky z rozvážky mají přímo pokyn Vám sdělit.“

O: „Ano mají to v pokynech a mají to v popisu práce aktivně vyhledávat, sledovat zdravotní stav a hlásit okřskové sestře. D: Oni Vám to písemně hlásí nebo ústně?“

O: „Ústně, ústně nebudeme furt papírovat. (...) Ale minimálně jednou do týdne se s ním děvčata vidí, když dělají záznam, jaký si objednávají obědy a vybírají peníze.“ (VPS)

„My máme zodpovědnost akorát za to, abysme rozvezli obědy jako, to se jako musí rozvést, pokud se to nerozveze, jo, kolikrát se třeba stane, že se spleteme v obědu nebo takhle... Tak se na to třeba přijde tak se mu to potom zaveze, jo, no a za peníze máme zodpovědnost, jo, to musí být přesně odevzdaný, no ...“ (PR)

D: „A třeba, když pozorujete, že se ten klient nějak zhoršil, snažíte se mu nějak nabízet ty služby třeba s ohledem na tu jeho situaci? Když vidíte třeba, že ty obědy už neřeší všechno?“

O: „No tak třeba přijdu, řeknu: Jéžiš, vy vypadáte špatně? (...) a třeba já řeknu VPS: Ten vypadá tak, ten vypadá tak, to jako my si tady řekneme všechno, jo, to my si vo tom vykládáme (...).“

D: „A snažíte se ho třeba nějak ovlivnit, nějak ho motivovat k tomu, aby si tu službu rozšířil? O: No, tak já vždycky jim řeknu: Tak si to rozmyslete a když tak mě pak řekněte...“ (PR)

Stejně tak VPS tvrdí, že pečovatelky mají klienty podle vývoje situace informovat o dostupných službách. Není však zcela zřejmé, jak mohou takovému požadavku dostat, protože se neorientují v náplni práce klasických pečovatelek, což je mimo jiné také důsledkem rozštěpení PS na dvě subkultury.

„Já přesně nevím, ale jak mají třeba klasickou, ti třeba chodí, já nevím, koupat a co si vlastně ten klient poručí, jo, třeba velkéj úklid, mytí oken, praní záclon, jo, tak to já zas tak nevím, protože to byste se zas museli zeptat tady paní vedle...“ (PR)

Nedílnou součástí rozvážky obědů jsou stížnosti klientů na kvalitu jídla. Pečovatelky odmítají jakkoli blíže se stížnostmi zabývat, ve vypjatějších případech se zmíní vedoucí nebo při návratu z rozvážky ve vývařovně.

Je patrné, že standardní postup rozvážky je soustředit pozornost na činnosti bezprostředně související s distribucí obědů a zbytečně se nerozptylovat klienty a jejich potřebami. Tato strategie je posilována všeobecně sdíleným názorem na obtížnost jejich práce.

Neexistuje zřetelně formulovaný standard (ani ústní ani písemný) pro zaškolování nových pracovníků. Závčivky se provádějí živelně a spoléhá se na předem dané osobní předpoklady pro tuto práci - buďto se pracovník uchytlí nebo ne. Častá nutnost zajistit záskok se řeší osvědčenými pracovníky z řad klasických pečovatelek, brigádníků apod.

2.4 Náplň práce klasických pečovatelek

Povinností klasických pečovatelek je zajistit si svoji „trasu“ tzn. své klienty, kterým je potřeba poskytnout sjednané úkony ve stanoveném množství a v optimálním případě i v dohodnutém čase.

„No vlastně si každá zodpovídáme za tu svoji trasu. Jo, za ty svoje klienty, který máme. (...) a pokud některá nám chybí, tak se samozřejmě navzájem zastupujem, protože nemáme žádný stabilní záskok. Takže prostě zodpovídám za ty lidi, který ten den dělám...“ (PK)

Pečovatelky hovoří o standardním balíku poskytovaných úkonů, tento seznam se blíží zákonnému vymezení. Převažují nákupy, pochůzky, úklidy (normální i nárazový), chystání léků, umývání a utírání nádobí, praní a žehlení prádla, méně často jsou zmiňovány složitější úkony jako krmení či přebalování.

„ (...) obejdu dům, poptám se jednotlivých babiček a dědečků, co budou zrovna ten den potřebovat, kdo bude chtít nějaký ten nákup, pochůzku, kdo bude chtít vykoupat, kdo bude chtít vyprat prádlo, vyžehlit prádlo nebo dělat nějaký úklid, buď se jedná o úklid normální, jako běžný, to znamená, že je to utírání prachu, vysávání, umývání země, nebo to může být mimořádný úklid, to se jedná o umývání oken, umývání třeba jednou za rok, jednou za půl roku dveří a takový třeba světla, no, dále to může být ustlání lůžka, převlečení lůžka...jeden čas jsem měla taky babičku, která byla ležák, takže tam se jedná zase o přebalování té pečované, i krmení třeba když nemůže, umývání nádobí, utírání nádobí, chystání léků...“ (PK)

„ (...) základem je chystání léků, donáška obědů...“ (PK)

Kromě toho je standardem, že ve většině případů provádí pečovatelka také první návštěvu u klienta poté, co VPS projedná náležitosti s rodinou. VPS tedy není u první návštěvy v klientově domácnosti vždy přítomna, přestože připouští, že by ona sama měla situaci posoudit na místě. Není pravidlem, že vstupní posouzení situace provádí kvalifikovaný pracovník.

„ (...) každopádně dojde, představí se, řekne odkud je...“

D: „Jde tam sama nebo s tou VPS dohromady? O: No, většinou chodíme už samy...“ (PK)

Práci na svoji trase si každá pečovatelka předem plánuje právě s ohledem na množství a charakter předpokládaných úkonů. Kromě toho však musí pečovatelka řešit i mimořádné situace, obvykle se jedná o záskok za nepřítomnou kolegyni nebo nečekané problémy klienta. V obou případech musí pečovatelka často ad hoc ráno po příchodu do práce vyřešit, které úkony je schopna ten den zajistit, odklad již sjednaných úkonů navíc nesmí vést k přílišné nespokojenosti klienta. Pečovatelka tedy musí provést selekci, která nutně vychází

z předem vytvořené kategorie klientů (chápaví, kteří odložení úkonu tolerují a nevstřícní, kterým je třeba vždy vyhovět), stejně tak musí odlišit úkony méně podstatné od neodkladných.

„Někdo má třeba pravidelný schůzky s tím, že když se něco stane, tak že zavolá, že třeba nějak mimo domluvenej termín nebo mimo domluvenou hodinu...“ (PK)

„Jako nemůžu přesně nikdy prostě říct, že ten den budu mít tyhle lidi a jenom tolik práce. Ne. Nikdy nevím, když tam třeba přijdu, že může být mimořádk...“ (PK)

„ (...) a pokud některá nám chybí, tak se samozřejmě navzájem zastupujem, protože nemáme žádné stabilní záskok...“ (PK)

V rámci klasické PS funguje standard poměrně pružného rozšiřování služby o další úkony podle situace klienta. Pečovatelky u sebe mají formulář pro okamžité doplnění o momentálně aktuální úkon (převlečení lůžka, umytí klienta). VPS pak následně vystaví oficiální rozhodnutí.

„ (...) já tady vám to vyperu, tady vám napíšeme rozšíření pečovatelské služby, prani prádla, vy to tady podepište, vezme telefon a volá, posílám ti protokol, tady pán potřeboval, říkám jo, pošleme tam rozhodnutí ...“ (VPS)

Podle výpovědí pečovatelek i VPS se jedná o poměrně častou praxi, která je pravděpodobně důsledkem absentujícího monitoringu klientových potřeb (pečovatelky tedy vlastně neustále řeší mimořádné situace). Praxe je všeobecně sdílena jako osvědčená a dá se hovořit o formální institucionalizaci situačního přístupu ke klientovi. Na druhou stranu vede k tomu, že „potřeby“ posuzuje pečovatelka dle vlastních dispozic a ani následně není klientova situace hodnocena kvalifikovaným posuzovatelem. Tento postup ve své podstatě opět umožňuje pečovatelce vytvářet kategorie klientů s následnou selekcí komu službu operativně rozšíří a komu ne (např. u méně sympatického či konfliktního klienta lze očekávat menší iniciativu pečovatelky) a stejně tak i regulovat vlastní pracovní zátěž. Navíc služby, které byly poskytnuty mimořádně, resp. jednorázově, lze ve statistikách vykazovat jako služby poskytované trvale.

V klasické pečovatelské službě převládá jednoznačně materiální pojetí péče. Klienti jsou vnímání nikoli skrze své potřeby, ale optikou poskytovaných úkonů. VPS neakceptuje nemateriální péči za žádoucí součást PS, protože se nedá příliš kontrolovat, resp. vykazovat. Nicméně ji toleruje, pravděpodobně jako vhodný způsob demonstrování „vstřícnosti“ a „lidskosti“ navenek. Tímto způsobem lze oslabovat sklon klientů stěžovat si na provádění či odkládání úkolů (budu-li si stěžovat už si se mnou příště nebude pečovatelka povídat).

„ (...) já si myslím, že do určité míry by to k práci mělo patřit... i to, že si tam sednou a povykládají si ...“ (VPS)

„ (...) ty děvčata sou vázaný časově, že zas nemůžou u toho klienta trávit jako tolik, to záleží na jakýho klienta narazíte...“ (VPS)

Klasické pečovatelky vnímají nemateriální péči jako spontánní součást vztahu s klientem. Rozhovor pečovatelky s klientem při provádění úkonů nebo jen tak „popovídat si“, je sice považováno za legitimní očekávání klienta, není však chápáno jako formálně legitimní součást náplně práce a nevykazuje se v denním výkazu (formálně by se vykazovalo jako dohled, za který se platí).

„ (...) oni by spíš byli, by nechtěli ani ten úkon, jako vykládat, jenomže to je takový (...), že, co potom napsat, že protože my jsme vlastně na to, abysme jim pomáhali, no, to je takový jako vykládání a to, to se zahrnuje víceméně do toho nákupu, tak člověk musí rychlejší udělat třeba nákup, aby s ní mohl chvilku povykládat no nebo, když ráno obcházím, posedím, povykládáme si tak, ale pak člověk musí o to rychlejší utikat pro oběd ...“ (PK)

Jelikož nemateriální péče není oficiálně zabudována do systému pečovatelské služby, nelze tuto činnost ani oficiálně vykazovat. Pečovatelka může pro nemateriální péči využít jen část svého pracovního potenciálu (který je schopna vykázat jinak) a službu tedy neposkytuje celému spektru klientů, ale jen některým z nich. Získává tak značný prostor pro selekci, komu z klientů bude služba poskytnuta a komu ne. Důležitým kritériem selekce mohou jistě být osobní sympatie pečovatelky a povaha vztahu s klientem - lze se domnívat, že saturování jsou sympatičtí, tedy ti vděční a vstřícní.

Materiální pojetí péče umožňuje využívat klasickou pečovatelskou službu jako rezervní pracovní sílu pro zajištění rozvážky obědů, která je všeobecně vnímána jako stěžejní aktivita celé PS. Na rozdíl od klasické péče, která je poskytována v intimitě domácností několika klientů, je rozvážka vhodnou transparentní aktivitou pro veřejnost (pokrývá většinu klientů PS) a stejně tak dobře kvantitativně vykazatelnou činností pro autority místní samosprávy. Až na výjimky je proto všemi pracovníky PS sdílen imperativ „obědy musí být rozvezeny“.

„ (...) tu klasickou pečovatelskou, tam když vypadne, tak to ani nenahrazuju, protože ty zbývající tři si tu její práci rozeberou, prostě mají třeba tejden trošku větší tempo, nebo se domluví se svými stávajícíma klientama, že teda ty okna tento týden neumyjí, že prostě vypadla kolegyně, jo, že je nemocná, má nemocný dítě, že tedy ty okna jí umyjou příští týden, ale tady to nejde říct klientům jako tento tejden nedostanete obědy, takže na těch, já říkám autech, na té rozvážce, vždycky ten řidič a ta pečovatelka tam musí být, tam to nejde jinak udělat, jo, takže kolikrát se stane, že když pečovatelka na rozvážce onemocní nebo má nemocný dítě, tak vezmu děvčata z terénu, jo, jednu z nich, jo, oni jsou zaučený a oni si ti její práci rozeberou...“ (VPS)

Pečovatelky, které mají v době přijetí řidičský průkaz a výhledově jsou ochotny absolvovat referenční zkoušky, jsou rovnou přijímány se zařazením „pečovatelka – řidič“. Mohou pak být využívány k záskokům na rozvážce nejen jako záskok pro roznášení jídlonosičů klientům, ale i jako řidiči rozvážkového vozidla.

„ (...) ty pečovatelky prostě mají v pracovních smlouvách to, že vlastně mají pracoviště v (...) a v pracovních náplních konkrétně paní (...) má pečovatelka – řidič... Já jsem nemohla převést nebo nějak vyměnit někoho dalšího, protože ti mají jenom pečovatelka...“ (VSO)

„ (...) už tam mám de facto jednu dvě děvčata, který jsou na to určený, že když tady dole někdo onemocní, vypadne, oni jdou zastoupit... ta jedna z nich je zároveň i řidič...“ (VPS)

Pracovní zátěž pečovatelek na klasické je vhodnými prostředky (viz dále) regulována tak, aby bylo možné mít dostatečnou časovou rezervu a operativně převést pracovnice na rozvážku obědů, resp. aby mohl omezený počet personálu na klasické více či méně zvládnout sjednané úkony.

Administrativní standardy nejsou v případě klasické péče tak rozsáhlé jako u rozvážky. Pečovatelky měsíčně účtují provedené úkony skrze údaje zapsané v klientově listě a následně vybírají od klientů peníze a současně předkládají svoje pracovní výkazy provedených úkonů.

„ (...) zodpovídám za tu práci, kterou potom odpoledne vypisuju na ty denní záznamy...“
(PK)

Údaje ve všech úředních dokumentech se musí samozřejmě shodovat a s tím jsou tyto výkazy již přímo vyplňovány. Pro pečovatelky je žádoucí vykazovat provádění úkonů způsobem, který jim umožní regulovat vlastní pracovní zátěž a vytvářet si tak časové rezervy jednak pro záaskoky na rozvážce a také pro uspokojení vlastních zájmů (vyřizování vlastních záležitostí a kontakty s blízkými v pracovní době). Stejně tak je způsob vykazování důležitou podmínkou vytváření časových rezerv pro poskytování nemateriální péče, tedy provázení klienta (posezení s rozhovory).

Kromě výkazů není ze strany klasických pečovatelek dalším poskytování informací VPS přikládána velká váha. Standard není přesně vymezen a pečovatelky informují VSP, lékaře či rodinu o změně situace klienta výhradně dle vlastního úsudku - většinou necítí-li se způsobilé učinit vážnější rozhodnutí např. o nutnosti přesunu klienta do jiné formy péče (nemocnice, LDN, DD), trvalé převedení klienta jiné kolegyni či zavedení zdravotnických úkonů. Ve většině případů jde o snahu vyhnout se „nepříjemnostem“ a převést zodpovědnost na jiný subjekt, zejména v případě zhoršení zdravotního stavu a nutnosti lékařského ošetření.

2.5 Náplň práce dobrovolných pečovatelek

Zvláštním typem pracovníků PS jsou dobrovolné pečovatelky, které jsou využívány jak v sídle PS tak v okolních obcích. Standardem je zapojit dobrovolné pečovatelky tam, kde PS nemá kapacitu zajistit klienta vlastními zdroji a současně se nepodaří zajistit žádnou osobu z jeho okolí, která by mohla využívat status „péče o osobu blízkou“. Status „péče o osobu jinou“ se obvykle nevyužívá, vzhledem k nevýhodnosti pro pečující. Dobrovolné pečovatelky pracují na tzv. osvědčení, k jehož získání nepotřebují žádnou standardem stanovenou kvalifikaci, podstatná je ochota pečovat a případné doporučení z okolí.

„ (...) dobrovolná pečovatelka, ty jsou na základě osvědčení, to nevím, jestli jsem vám minule formulář dávala, jak to osvědčení vypadá, takže doloží vlastně vyplní dotazník a takový ty kolem daní formuláře, potom musí mít výpis z trestního rejstříku, jo, abysme tak trošičku věděli, koho zaměstnáváme, (...) potom vydáváme osvědčení, na základě kterého ta pečovatelka pracuje, když skončí, tak nám to osvědčení vrátí, takže není to žádná smlouva ani dohoda o provedení práce, jo, ty dohody máme taky, ale dobrovolná pečovatelka je vlastně třetí druh, stálý pracovníci, pracovníci na dohodu a dobrovolní pečovatelé.“ (VPS)

Standardem je využívat dobrovolné pečovatelky většinou pro rozvážku obědů v obcích vzdálenějších od sídla PS, kam by byl rozvoz autem neekonomický. Klienti zde mají obvykle možnost odebírat obědy nikoli z vývařovny, ale z místního zdroje (zemědělské družstvo, škola apod.) a pečovatelka zajišťuje přepravu oběda ke klientovi.

Dobrovolné pečovatelky jsou využívány i pro klasickou péči, tady je standardem zajišťovat prostřednictvím dobrovolné práce obtížnější případy, tedy klienty s náročnější péčí jak v sídle PS, tak zvláště ve vzdálenějších obcích. Standard sdílí VSO i VPS, protože pečovatelská služba tak šetří potenciál pracovníků v zaměstnaneckém poměru a možnost zajistit službu bez nároku na vlastní kapacitu. Dobrovolná pečovatelka v těchto případech zajišťuje celodenní komplexní péči o klienta (vyjma zdravotnických úkonů), často v dlouhém časovém období nebo naopak řeší nutnost krátkodobé avšak intenzivní péče. Pečovatelská služba se postupně mění ve specifickou formu osobní asistence a osobní vztah ke klientovi je v tomto případě vnímán jako integrální součást péče. VPS považuje za svůj úkol službu zprostředkovat, ale dále nereguluje průběh poskytování, s přesvědčením, že právě osobní vazby mezi pečovatelkou a klientem jsou dostatečným regulačním činitelem a zajistí kvalitní péči.

D: „(...), jak dlouho ta dobrovolná pečovatelka, jak dlouho oni obvykle působí? Je to na týdný, na měsíce nebo na roky...?“

„O: Na osvědčení, na dobu neurčitou, dle potřeby klienta. Záleží, v jakém je klient stavu a jak dlouho tady s náma...“

D: „Jak asi, co konkrétně máte, to jsou spíš měsíce nebo spíš...“

O: „To jsou, řekla bych u některých roky, ty už tady byly co já jsem tady nebyla ...“ (VPS)

Přestože dobrovolné pečovatelky zjevně plní v PS důležitou roli, zejména péčí o nejnáročnější klienty, jsou standardně v pozici izolovaného segmentu PS. O této izolaci svědčí i fakt, že klasické i rozvážkové pečovatelky nemají o jejich práci přehled a v podstatě s nimi nejsou v kontaktu.

„To já nevím, já s dobrovolnejma nemám žádný jako tyhle, zkušenosti, to já nevím. Ale to já vím, že když tady nějaká dobrovolná je tak to má na starosti jako VPS.“ (PR)

D: „Já bych se ještě k těm dobrovolným pracovnícím vrátila, jaký s tím máte zkušenosti?“

O: „To já vůbec, já vůbec nepřindu do styku s nikým nebo nevím...“

D: „A když se třeba nějaká objeví, že bude dělat dobrovolnou pečovatelku, tak kdo ji teda zaučuje.“

O: „Já o tom nevím, to já o tom nevím.“ (PK)

2.6 Režim pracovní doby

Pro rozvážkové i klasické pečovatelky je standardem pružná pracovní doba se stanoveným počtem odpracovaných hodin měsíčně.

Pečovatelky na rozvážce mají pravidelný rytmus vycházející z charakteru jejich práce. Pečovatelky přicházejí do zaměstnání 8:00-8:30. Rozhodující doba je od 10:00 do 14:00 – tato doba je naplněna jasným sledem úkonů, pečovatelky musí naložit a rozvést všechny obědy. Doba před a po rozvážce není tak jasně vymezena, není zcela zřejmé co kdy končí a začíná a tato nejasnost se legitimizuje odkazem na delší středu, kdy je potřeba provést výběr a vyúčtování peněz pokladně.

„ (...) tak jsme se domluvili tak vlastně, že když ta středa je to vybírání peněz, takže vlastně v některé ty dny tady jsou sedm hodin a tu středu vlastně zde musí být, já nevím, než to spočítají (...)“ (VPS)

„Třeba ta středa je náročná, jo. ... ale zase třeba pondělí je kratší,...“ (PT)

Začátek pracovní doby klasických pečovatelek se udává na 7:00 a pracovníce zde mají méně pravidelný rytmus než na rozvážce. Klasické pečovatelky shodně deklarují pevnou pracovní dobu od 7:00 do 15:30 s tím, že situace je každý den odlišná a pokud jeden den dojde ke změně, jiný den to kompenzují. Jako obecný standard však platí, že do svých výkazů vždy uvedou časový rozpis prováděných úkonů v rozmezí pevné pracovní doby. Přestože VPS se vyjadřuje v tom smyslu, že tato přesnost není při pružné pracovní době nutná, tak vykazování pevné pracovní doby nezakazuje. Tento standard vykazování pracovní doby interpretujeme jako projev snahy neupozorňovat na nepravidelnosti, které skýtají organizační volnost, a neupoutávat k nim zbytečně pozornost.

„My máme jako pracovní dobu od sedmi do půl čtvrtý, no tak vlastně se prodlouží ta pracovní doba, (...) potom třeba některý den, když toho mám míň, tak si o to napíšu míň a jdu o ten čas vlastně dřív dom, jo... „ (PK)

„ (...) ty holky jsou fakt šikovný a voni mně upřímně řeknou: Ty, člověče, včera už v jednu hodinu jsem neměla jako co tohle, včera jsem byla do pěti, tak jsem to tam si napsala na ten večerejšek a včera jsem si napsala do půl čtvrté, i když jsem byla do pěti a napsala jsem si to

na především. Když říkám: nemusíte to psát, (...) je furt tak nějak vsugerovaný, že od sedmi do půl čtvrtě... já říkám, jeden den končíte v jednu, druhý den jste do pěti, měsícem se to srovná...“ (VPS)

Pro VPS je takto vzniklá organizační volnost zdrojem případných pracovních sil pro záskok na rozvážce, pečovatelky ji pak mohou využít rozmanitým způsobem - kromě poskytování nemateriální péče klientům a časové rezervy pro zástupy, také jako jistý druh odměny nefinančního charakteru (blíže popsáno v kapitole o mzdách).

2.7 Mzda

Platy VSO, VPS, rozvážkových i klasických pečovatelek se řídí tarifními předpisy. Mzda je považována za stabilní, neměnnou a na výkonu nezávislou odměnu.

„Oni mají úplně všichni stejný zařazení. Všichni včetně řidičů... všichni mají stejný zařazení - všichni jsou třetí třída, dvanáctý stupeň.“ (VPS)

Management (VSO, VPS) nemá sklon vyhledávat prostor pro diferenciaci mezd. Mzda je stejná pro klasickou péči i rozvážku. V případě rozvážky je stejná pro pečovatelku i řidiče vozidla, v případě klasické péče je stejná bez ohledu na to, že zaskakování na rozvážce je běžnou součástí práce.

Pokud se nějaká diferenciací objevuje, není v návaznosti např. na práci s klientem nebo přístupu k vykonávané činnosti, ale odměna je připisována za ochotu pracovat nad rámec pracovní doby (víkendy, svátky, doba dovolených či nemocí). V tomto případě může pracovníce získat osobní ohodnocení cca dvě stě korun měsíčně.

„ (...) do nedávné doby, se to lišilo osobním ohodnocením. Jelikož jsme teď tak nějak povýšili na ty státní zaměstnance nebo jak se tomu říká, dostali jsme těch 25 % k platu (...), tak se nám všem sebralo osobní ohodnocení (...), takže my máme buď symbolický nebo žádný, takže malinko jsme některý děvčata, co jsou pečovatelky, ale vím, že zastupují hodně v terénu, jsou velmi ochotní, zastupují na autě, teď jsme jim třeba dali za dvě stovky osobního. Ale dvě, tři stovky, to je jedinej rozdíl, kterej tam je.“ (VPS)

Zájem o tento typ odměny je buď individuálně diferencovaný nebo v podstatě vynucený okolnostmi. Pokud pracovníce zastupuje kolegyni v rámci své pracovní doby (z klasické na rozvážku apod.) mzda se od běžného standardu nijak výrazně neliší. Celkově zájem o další příjem ze strany pečovatelek není jednoznačný, mimo jiné proto, že odměny jsou nejisté.

V rozhovorech VSO i VPS (i když ta nepřilíží konzistentně) shodně vypovídají o malém motivačním potenciálu finančních odměn a deklarují jako rozhodující faktor osobní vztah k vykonávané činnosti.

„...ptám se proč vůbec se uchází, jaké jí k tomu vedou důvody, protože tady vlastně ty výplaty u těch pečovatelek nejsou až tak dobrý... protože ty pečovatelky opravdu, ten plat je tam nízký, takže zase až tak velký zájem o tu práci není.“ (VSO)

„Dělaj už tady léta a myslím si, že kdyby je to tak strašně zatěžovalo, že u toho nevydrží, že tady ty platy nejsou žádný motivační činitel, že by je tady držela vejlata, to teda ne.“ (VPS)

D: „No a na co ti zaměstnanci nejlíp slyší, když se jim teda do něčeho nechce, co tak nejmí zabere?“

O: „Vedoucí slíbila odměny! (...) prostě dělala, jo, zastupovala tam, ještě šla pomoci na auto, tak jí navrhu odměnu, no ... to je, jako, do práce chodíme taky skrz peníze, a jako ty finance jsou dost silnej motivační a u nás de facto jedinej“ (VPS)

Za těchto okolností je motivace pro práci v pečovatelské službě, zejména pak pečovatelek v klasické péči, pravděpodobně dvojí:

- možnost získat relativně dobře placenou práci vzhledem k nízké kvalifikaci,
- možnost sladit režim pracovní doby s chodem osobního života.

Nabízí se zde hypotéza, že značná organizační volnost v nakládání s pracovní dobou, resp. malá snaha o kontrolu využití pracovní doby ze strany vedení, může být v tomto kontextu chápána jako poskytování specifické „odměny“ nefinančního charakteru. V případě klasické péče je pak nástrojem koordinace privátní sféry, nejrůznějších záskoků a vlastního pracovního výkonu, procedurální přístup ke klientům, který umožňuje v případě potřeby legitimně redukovat kontakt s klientem na materiální pomoc a přesouvat výkon úkonů v rámci dohody.

Odměňování dobrovolných pečovatelek vychází z jiných tarifů. Dobrovolná pečovatelka v klasické péči není placena podle úkonů, ale je stanovena horná hranice a nominální (v podstatě časová) mzda. Pokud dobrovolná pečovatelka rozváží obědy, je rovněž stanovena horní hranice, ale mzda se odvozuje od počtu rozvezených obědů. Platí však standard, že v obou případech jsou pečovatelky honorovány v podstatě stejně.

„Ten dobrovolný pečovatel vlastně vyhláška nebo ta legislativa je obsažena v zákoně 100 z roku 88 v platném znění, a v 82 z roku 91 v platném znění, a ta uvádí i výši, maximální výši odměny, dobrovolných pečovatelek a je to 5500 korun měsíčně maximálně... Dobrovolní pečovatelé, dokonce pokud má příjem nad čtyři sta měsíčně, tak je pojištěn (...) ta doba se započítává k důchodu.“ (VSO)

D: „A ještě nás zajímaly ty dobrovolný. Vy jste říkala 30 Kč/hod u klasické a 12 Kč za rozvážku oběda.“

O: „Za donášku.“

D: „A není to jako kolik... jestli to je úměrný, jestli těch 12 Kč za oběd je úměrných těch 30 Kč za hodinu?“

O: „Jo! My jsme to zkoušeli přepočítávat a je to plus mínus nějaká stovka. A líp se nám to na ty obědy zmapovává.“

D: „To znamená že dostanou na ten oběd a žádný paušál už prostě, za každé oběd, kteréj rozvezou 12 Kč a nějaký jako paušál jako něco?“

O: „No, 30 % se na to ještě dává...“ (VPS)

Dobrovolné pečovatelky jsou placeny pouze tehdy, starají-li se reálně o klienta (nikoli pokud je klient např. hospitalizován). Kromě toho, že pro organizaci je dobrovolná péče výhodná jako nástroj selekce náročnějších klientů a úspora pracovní kapacity, jsou dobrovolné pečovatelky výhodné i z ekonomického hlediska.

2.8 Kvalifikační požadavky

Za vhodný kvalifikační standard pro VPS se považuje středoškolské vzdělání, nejlépe zdravotní.

„No samozřejmě pokud bysme hledali vedoucí sestru, tak musí mít kvalifikaci, že, nejlépe taky nějakou praxí, nejlépe aby to byla zdravotní sestra (...).“

D: „Můžu se zeptat, proč to musí být zdravotní sestra?“

O: „(...) a může to být i kdokoliv jiný se středoškolským vzděláním alespoň, ale tam to vycházelo z toho, že ta vedoucí sestra by měla zhodnotit, prostě, co ten člověk ... a musí taky vědět, co to je ošetrovatelský úkon...“ (VSO)

Nepředpokládá se, že by vedoucí pečovatelské služby potřebovala průpravu pro komplexní a průběžné posouzení klientovy situace. Tento standard následně posiluje materiální pojetí péče. VPS následně sama nedokáže posoudit kompetenční vybavení pečovatelek, případně průběžné osvojování dalších dovedností a zejména nedokáže

reflektovat rozdíl mezi osobním a profesionálním vztahem pečovatelek ke klientům a jeho důsledky. Kromě toho omezuje schopnost VPS porozumět významu supervize pro kvalitu služeb.

„Musíte to brát trošičku jako, že to jsou běžný denní věci, který dělá kdejaká žena v domácnosti, která má základní vzdělání, jako že pečuje o své blízký a my zde do určitý míry nahrazujeme tu rodinu, tak jsou to věci normálního běžného života a myslím, že na to není zapotřebí, nějaký speciální školení, abych si támhle na půl hodiny sedla a popovídala si s nějakou babičkou. O tom, jestli jí chutnal oběd, jak se měla, kde byla o víkend. Říká: byla tady dcera, byla taková. Tak si z toho nic nedělejte, na to přece nepotřebuju nějaký psychologický školení, to je přece nevázaný rozhovor, kterej vedu se sousedkou, když se potkáme na chodbě, na to se taky nepudu školit...“ (VPS)

Za dostačující pro pečovatelky se považuje základní vzdělání, nutným standardem je absolvování tříměsíčního sanitárního kurzu. Spíše než formální vzdělání se klade důraz na osobní vlastnosti a povahové dispozice, ceněn je řidičský průkaz.

„ (...) řadová pečovatelka by měla být zejména by neměla mít problémy takový ty vztahový, jo, to znamená, měla by dobře vycházet s lidmi, měla by být ochotná, měla by být taky svolná k tomu, že by absolvovala kurz pro ty pečovatelky, protože vlastně tam nemáme danou žádnou podmínku, může být někdo, kdo má základní školu...“ (VSO)

Taková kvalifikační výbava je dostačující pro provádění materiálních úkonů, ale nedovoluje pečovatelce kvalitně zvládat vztah s klientem a emociální zátěž s tím související. Zejména jde o klasické pečovatelky, které jsou ke klientům přiřazovány bez časového omezení a vznikají zde dlouhodobé vzájemné vazby. Z nedostatečné kvalifikační výbavy vyplývá pro pečovatelku řada omezení:

- není schopna poskytovat službu nezávisle ne vývoji osobního vztahu s klientem a reflektovat svoji roli v interakci s odlišnými typy osobností,
- není schopna porozumět pohledu klienta, komunikovat s ním o jeho problémech a potřebách a vést s ním dialog,
- není schopna monitorovat změny a rozpoznat odtud plynoucí potřeby klienta,
- v případě realizované supervize by nebyla schopna supervizi přijímat a vytěžit z ní zkušenosti ve prospěch klientů.

„Oni jsou tak nějak nešťastní nebo cítí se nějakým způsobem odstrčení od rodiny a pečovatelka, ta pečovatelka je jediná, kdo s nima má nějaký kontakt, takže potom veškerá zlost nebo radost, všechno prostě se sesype na její hlavu, ať je to tak nebo tak, jo. Ta je první k ruce, takže to schytá, jo.“ (PK)

D: „Na druhou stranu ten člověk tam setrvává, v tom rozhovoru s tím starým člověkem a to už není úkon k tomu, on už by nějaký dovednosti potřeboval nebo...“

O: „Myslíte nějaký základy psychologie?“

D: „Já nevím.“

O: „Potřebujete, když si jdete povídat s babičkou nějaký školení?“

D: „No nepotřebuju! Ale to je můj příbuznej a je to normální, že s ním mám nějaký blízký vztah.“

O: „Ale ty klienty, ty holky, když se znaj ty leta, oni je berou jakoby členy své rodiny. Oni znaj, oni kolikrát víjou, že mají děcka, že tamhle donesl pětku z diktátu.“

D: „Ale to může být pro toho pracovníka docela těžký to unýst nebo to zvládnout psychicky.“

O: „Kdo to psychicky nezvládne tak tady nevydržel, ty holky tady jsou leta...“ (VPS)

Pro práci dobrovolné pečovatelky není žádný standard kvalifikace, nepředpokládá se ani sanitární kurz, což je zarážející zejména s ohledem na charakter klientely, pro kterou jsou dobrovolné pečovatelky využívány.

D: „Já bych se chtěla ještě zeptat na ty dobrovolný. Musí absolvovat nějaký kurz nebo nějaký školení než dostanou to osvědčení?“

O: „Neabsolvují. Ne, to ne. Jenom stálý pracovníci mají sanitární kurz.“

D: „A jak vy třeba zajistíte, že budou mít teď nějaký dovednosti nebo co musí mít?“

O: „Říkám tam převážně, jde u nás o rozvážku obědů na vozičku, takže k tomu žádnou dovednost nepotřebujete.“ (VPS)

VPS klade důraz především na výběr vlastností dobrovolných pečovatelek a jejich kvalifikaci opět vnímá výhradně optikou úkonů materiální péče.

„Jako mezi náma, tohle není ošetrovatelská, to je pečovatelská a pokud ta ženská je trošku normální ženská, tak jako nakoupit, uklidit a uvařit umí snad každá.“ (VPS)

Ve svých výpovědích však nevymezuje, podle jakých kritérií provádí výběr těchto pracovníků a není jasné, zda v některých případech je vyšší kvalifikace těchto pečovatelek výsledkem výběru nebo shody okolností.

2.9 Další vzdělávání

Další vzdělávání pracovníků není v organizaci ošetřeno žádným standardem, resp. se vůbec nepožaduje. V případě řadových pečovatelek to VSO prezentuje jako důsledek nedostatku nabídky – čili je nedostupné.

„ (...) ty nabídky, co se týká konkrétně pro ty řadový pečovatelky jsou minimální (...) pro ty pečovatelky vlastně nic takového v poslední už dlouhé době jsem ani neviděla... Pokud by něco bylo nebo pokud má někdo zájem, tak se absolutně jako nebráním, já tady mám vyčleněné vlastně určité prostředky na školení a na takové věci, takže jako nebráním se tomu, aby někde šly, spíš si myslím, že není nabídka.“ (VSO)

VPS hodnotí další vzdělání pečovatelek jako nepotřebné a nežádoucí. Ona sama absolvovala nějaké doplňkové kurzy a poznatky z nich využívá jen okrajově.

„Nehodláme a ani nebudeme posílat děvčata na speciální psychologický školení. Jako to připravovala jsem děvčatům kolikrát jako nějaký co jsem měla ve škole, dala jsem jim pročíst, jako jo, jsou tady k dispozici časopisy, můžeme si pročíst, to jako to nejde, to bysme museli přijímat odborný málem vysokoškoláky na tuhle tu práci a to zase je nezaplátíme...“ (VPS)

Pečovatelky na rozvážce se shodují v názoru, že by s ohledem na svoji pracovní náplň další kvalifikaci neuplatnily.

D: „ (...) nebo Vy osobně, když byste se zamyslela, měla byste ještě o něco zájem nebo v něčem se třeba...?“

O: „Jako v něčem se zdokonalit?“

D: „No, třeba...“

O: „Upřímně řečeno, ne, ne.“ (PR)

D: „Myslíte si, že jste třeba dost vybavená, jako co se týká nějaké kvalifikace nebo nějakých dovedností pro tady tu práci?“

O: „No, tak já myslím, že určitě.“

D: „Jo? Existují nějaké dovednosti, které byste si ráda doplnila? Nebo nějaký třeba informace nebo vědomosti?“

O: No tak my tady, když něco potřebujeme vědět, tak my se zeptáme VPS, ale jinak takhle nic vcelku...“ (PR)

„ (...) my sme vlastně dělali ještě kurz, já nevím, kolik je to let, aspoň šest let...“ (PR)

Některé klasické pečovatelky připouštějí, že doplnění informací v některých oblastech by mohlo být v přímém kontaktu s klientem potřebné nebo užitečné.

„ (...) ale ne, nemluvilo se nikdy o něčem takovém, že by taková možnost vůbec někde byla, jo, třeba ta psychologie si myslím zrovna, jo. Nebo ta péče vyložené o přestárlé, jo, tady jak se prostě pracuje s těma lidma, jo, toho třetího věku.“ (PK)

D: „ (...) nějaký kurzy nebo tak?“

O: „Určitě. Třeba tak to jo, to určitě. Jo, třeba psychologii, nebo nějaký to sociální citění, někdo ho má víc, někdo ho má míň, někdo ho třeba nemá vůbec, jo, tak tady tímhle směrem určitě. Jo, tak nějak, takový tu, tu psychologii toho třetího věku určitě, jo, nejsou všichni až tak úplně přizpůsobiví, člověk občas třeba neví, jak by, jak na ně, aby s nima vyšel jako, není to pravidlem, ale taky se to prostě občas stává, jo.“ (PK)

„Tak ono tady ani jako se k ničemu tak víc nedostanete, jo, protože my vlastně injekce nebo takový, to píchají jenom sestry z červeného kříže, takže vlastně nevím,... podle mého názoru se mi to jeví jako zbytečný, že stejně by to člověk neuplatnil.“ (PK)

VPS ani většina pečovatelek nepohlíží na výkon pečovatelské služby jinak než optikou úkonů, a proto jim další vzdělávání připadá zbytečné. Možnost využití další kvalifikace připustila pečovatelka, která měla i na poskytování PS částečně jiný pohled.

Jedním z aspektů doplňování kvalifikace klasických pečovatelek je případně větší ztotožnění se svojí rolí, se svým profesním zařazením. To by mohlo vést k následnému odmítání záskoků při roznášece obědů (nemluvě o ochotě zaskakovat jako řidič), což je pro VPS nežádoucí. K podpoře této domněnky přispívá i konkrétní případ, kdy právě klasická pečovatelka projevující větší smysl i pro jiné dimenze své práce, než provádění úkonů, odmítla přeřazení na pozici řidiče rozvážkového vozu.

Jelikož se VPS domnívá, že nemateriální péče není legitimní součástí PS, nevyžaduje žádnou kvalifikaci. Tento standard konzervuje orientaci na materiální péči.

2.10 Kontrola práce VPS

Standardem kontroly VPS a skrze ni i celé PS, je sledování administrativních výkazů, naopak zcela chybí standard provádění kontroly skrze kontakt s klienty.

„ (...) okresní úřad sem chodí na kontroly, okresní úřad chodí na kontroly jednak čerpání účelových prostředků, účelový prostředky vedu já, takže to je u mě ta kontrola, a pak chodí úřad na správní řízení, což je, vlastně spisy klientů, a rozhodnutí, a to teda dělá VPS... A samozřejmě zájmem je, že, aby všechno bylo v pořádku, protože ta kontrola těžko vidí jako co se děje v terénu, to není hmatatelně kontrolovatelný, hmatatelně kontrolovatelný je tady ty rozhodnutí a tyhle věci...“ (VSO)

„ (...) když přijde revize, tak jsme posuzovaný podle tady těch hald papírů, že jestli támhle mám v kartě na rozhodnutí správně právní moc a jestli támhle je dobře datum a jestli chybí ve spisu důchodovej výměr... Ale nevím, že by kontrola šla mezi klienty a ptala se, jak jsou spokojení. Jako když jde zápis z kontroly, tak jde zápis tady z těch šanonů, z těch karet, z toho, jestli jsme támhle, když jsme koupili čisticí prostředky, jestli se doopravdy naučovali do té škatulky čisticí prostředky...“ (VPS)

Na základě toho VPS zdůrazňuje správné plnění administrativních úkonů a má tendenci to sledovat jako hlavní cíl své činnosti a pojetí práce PS. Výsledky takto

prováděných kontrol mají následně k dispozici i autority místní samosprávy, což je možná důvod zvýšeného důrazu na vykazování kvantity. Proto je kladen velký důraz na dobře kvantifikovatelnou rozvážku a z tohoto přístupu následně vyplývá i celkové pojetí pečovatelské služby. I když VSO naznačila s takovým způsobem kontroly určitou nespokojenost, neusiluje o prosazení alternativy.

2.11 Kontrola práce pečovatelek a „organizační volnost“

Jak již naznačila kapitola o vzájemné komunikaci pracovníků uvnitř organizace, pro VSO je kontakt a následně i kontrola práce pečovatelek zcela v kompetenci VPS. Přesto si však uvědomuje, že standard této kontroly – tedy opět skrze administrativu – je zcela nedostačující a má sklon uvažovat o standardu kontroly osobním kontaktem s klienty.

D: „A jak zjišťujete, jestli skutečně dělají to, co chcete, aby dělali nebo to, co mají dělat?“

O: „No tak to by měla kontrolovat vedoucí sestra, od toho tu je, aby organizovala, metodicky vedla je, zajišťovala...“ (VSO)

„ (...) musí zajišťovat tu organizaci a musí zajišťovat kontrolu těch lidí, jestli to dělají, nedělají, jak to dělají, a to si myslím, že právě by se víc mělo směřovat tady ta práce do toho terénu, a ne než do té administrativní práce... ona té klientely má dvojnásobek než jiná vedoucí sestra. Jenže zase se musí brát v potaz, že tři čtvrtě té klientely je dovážka obědů, to znamená, je tam šetření při zavedení služby a vlastně pokud se tam nic nestane, tak tam nemusí často chodit, ale podle mého názoru by vlastně té práce v tom terénu mělo být víc než té administrativy a myslím si, že je to naopak.“ (VSO)

Přestože je povaha činností rozvážkových a klasických pečovatelek dosti rozdílná, v obou případech VPS provádí kontrolu s využitím kvantitativních kritérií a jejich písemného vykazování. V obou případech je standardem sledovat především, zda jsou výkazy vyplněny formálně správně.

D: „A co se nejvíc kontroluje tady? Co vám tak nejvíc kontrolují?“

O: „Co nám nejvíc kontrolují? Tak tady ty odebraný obědy, tam musí být, tam prostě vybereme peníze, někdo nezaplatí, tak se ho zeptáme druhý den, jestli bude chtít obědy na příští týden, tak ho dáme do dluhů, on pak zaplatí, tak to přičteme do toho, je týdenní papír a potom je měsíční tam to už musí sedět úplně přesně...“ (PR)

D: „A za co vlastně vedení ty zaměstnance nejvíc kritizuje?“

O: „Většinou asi zase, jo, že bylo v papírech něco, co tam být nemá, že to mělo být v týchle kolonce, že to mělo být na jiným řádku, každé měsíce se vypisuje jiná píchačka...“ (PK).

Na rozvážce se na výkaznictví váže i evidence obědů a výběr peněz od klientů, což je poměrně snadno a rychle kontrolovatelné. Pečovatelky jsou plně soustředěny na správnost údajů (navíc jsou tyto údaje evidovány a kontrolovány vícenásobně) a to je odvádí od zájmu o situaci klienta. Prostřednictvím těchto výkazů VPS spíše než kontrolu pečovatelek na rozvážce získává opětovný přehled o odebíraných obědech.

V klasické péči je nejdůležitějším standardem vše vykazovat tak, aby to bylo v pořádku na papíře (a následně prošlo případnou kontrolou metodického orgánu). Výkazy nevypovídají o reálném využití pracovní doby, její popis nereflektuje skutečnost, ale je přizpůsoben očekávání.

„Tak třeba ví, třeba jasně, nesedí to úplně všechno na minutu, taky tam třeba nepišu, že jsem teda seděla v kanceláři nebo na záchodě nebo že jsem si jo tamhle cestou vyřídila pochůzku nebo tak nějak. Prostě ne. Jako nad tímhle možná, jo, je to prostě daný papírově: tak to má bejt, ale že to občas úplně tak není, je to jasný, že to nejde zmapovat do poslední minuty, že jsme si nemohli ani udělat kafe...“ (PK)

Pečovatelky tím nejen obratně získávají prostor pro samostatné rozhodování a udržování časových rezerv, ale navíc jsou přesvědčeny, že VPS se v jejich práci stejně neorientuje, čili by jí skutečnost jen těžko vysvětlovaly a je proto lepší vše vyplnit tak, jak to chce. Paradoxem je, že právě skrze tyto „učesané“ výkazy VPS klasické pečovatelky zpětně kontroluje a navíc deklaruje přesvědčení, že jiná forma kontroly není možná.

„Máme trošku jiný představy, protože ony tu práci znají víceméně tak za stolem papírově, ale my si ji osaháme v terénu, takže ty představy se občas tak jako mijejí, jo, že máme trošku jiný představy. Oni chtějí, aby to všechno sedělo podle, podle těch... a my víme, že to prostě nalajnovat nejde všechno, aby to všechno prostě bylo zaškatulkovaný, nejde to.“ (PK)

Formálně mají mít klienti k dispozici výkazy úkonů, které u nich pečovatelka během měsíce provedla. Výkaz je oficiální dokument a slouží jako podklad pro výpočet měsíčních úhrad za poskytnuté úkony. Dokument by mohl být případně využit i pro zpětnou kontrolu, zda pečovatelka vykázala stejné údaje, jako jsou uvedeny v klientových zápisech. VPS toto svoje nařízení zpětně nekontroluje a některé klasické pečovatelky ponechávají výkazy u sebe (aby se s výkazy nestalo něco nežádoucího). Pečovatelkám tento standard v praxi umožňuje sjednotit údaje ve svých a klientových záznamech a lépe regulovat zápisy v delších časových intervalech.

„Tohle má mít každé doma, jo, a když tam přijdu, tak se rovnou napíšu, že jsem tam ten den byla, jo, od tehdy do tehdy a dělala jsem to a to... je prostě nařízený, jo, a vedoucí na tom striktně trvá, že to tam prostě chce. Ale máme tu zkušenost, že když tam ten papír necháme, jako šestnáctého v měsíci ho tam nenajdete. Prostě oni aniž by úmyslně někde, oni ho někde tak jako aby ho našli, a my ho potom už nikdy nenajdeme, jo, rozumíte, prostě oni ho někde strčej, aby se nepošpinil, nepolil ničím, tak ho prostě šupnou někam, ale už ho nenajdou, jo, prostě zapomenou, (...) Takže to děláme tak, nemělo by se to, že si je prostě necháváme u sebe, všechno si to tam vypisujem tak, máme, na konci měsíce jim to samozřejmě dáme, aby se do toho podívali, nahlédli, pokud se jim něco nelíbí, oni nám to podepíší my to odevzdáme.“ (PK)

Vzájemně se pečovatelky nekontrolují, nepovažují to za vhodné, případně to chápou jako záležitost VPS.

Kromě kontroly skrze výkaznictví, využívá VPS různé hromadné formy kontroly – dotazníky klientům, schůzky s klienty apod. a nahrazuje tím osobní kontrolní návštěvy u klientů. VSO má o této formě kontroly pochybnosti a pečovatelky se k tomu nevyjadřují, tato kontrola neohrožuje jejich pocit, že vlastně příliš kontrolovány nejsou.

VPS deklaruje také možnost kontrolovat pečovatelky skrze klienty. Je přesvědčena, že pečovatelky provádějí autokontrolu a raději vše předem nahlásí, aby se VPS dověděla nejprve jejich interpretaci kauzy dříve, než se na ni obrátí klient.

„Tak, vono toho moc neututláte, voni ti staří lidi to chtěou všechno řešit. Takže, pokud to holky ututlaj, tak ke mně se to dostane z druhé strany, takže to ani... Radši mi to podají už z té strany, abych byla zavčas v obraze, než někteří ti... jsou to staří lidi, musím je tak brát.“ (VPS)

Ve skutečnosti, si tak sama vytváří podmínky pro uplatňování monologu při jednání s klienty a při vyřizování jejich stížností. Tomu je dále věnována samostatná kapitola.

Kontrola práce dobrovolných pečovatelek neprobíhá a nepovažuje se za nutnou, případně probíhá opět skrze administrativu.

„ (...) já vlastně jezdím u těch vzdálenějších pro ty úhrady, tak určitě každý měsíc s něma v kontaktu jsem. S místními i častěji, protože se tady za mnou i staví - jednou donese výkaz, pak zase úhradu, takže s těma místníma třeba 2x do měsíce...“ (VPS)

Celkově se dá shrnout, že standardy pro opravdovou věcnou a aktivní kontrolu pečovatelek zcela absentují:

- klienty na rozvážce kontrolní návštěvy obtěžují a protože odebírají jen obědy, není potřeba je navštěvovat často – kontrola pečovatelek jen skrze výkazy, případně dotazníky,
- klasická péče fyzicky kontrolovat nejde – kontrola skrze výkazy a hromadná setkání s klienty,
- dobrovolné pečovatelky není třeba kontrolovat.

„ (...) pečovatelky dělají tenhle výkaz, kterej leží u klienta, tady mají parafu, kdo tam byl, v kolik hodin, co tam udělal, zkratky úkonů. D: No, a jak Vy můžete zkontrolovat, že tady i tyhle údaje nejsou trošku zkreslený. O: To nemůžete zkontrolovat to nejde zkontrolovat...“ (VPS)

„ (...) v tomto směru si je velmi pečlivě klienti hlídají někteří klienti jsou fakt puntičkářský. Jo, ale to já mám takovou jako taky způsob kontroly. Že doopravdy ty holky si to jako nelajznu.“ (VPS)

2.12 Schůze, porady

V organizaci existuje standard pravidelných, zhruba čtvrtletních porad VSO a VPS se všemi stálými pracovníky PS.

Zatímco VSO vnímá porady jako důležitý prvek své komunikace s pracovníky, těm se většinou shodně jeví porady jako formalita, kterou je nezbytné z povinnosti absolvovat.

„A víceméně míváme jednou za čas, ale v tom nebývají vůbec žádná pravidla, že by to bylo třeba jednou za měsíc nebo za dva nebo za tři, prostě tak nějak, jak má vedoucí čas, tak udělá nějakou poradou, jo, kde většinou starý věci tak nějak odezní, člověk zapomene a jako málokdy tam probereme jako opravdu něco, co by nás všechny trápilo, protože na tu poradou se pozvou jak teda pečovatelky v terénu, tak holky dole z auta, tak řidiči, co sou, jo, a většinou nás tíží každý úplně jiný problémy...“ (PK)

„ (...) je to takový oficiální, ty čtvrtletní porady“ (VPS)

Kromě VSO se všichni shodují v tom, že porady nejsou vhodnou příležitostí pro ventilování problémů, které je lépe řešit na nižší úrovni.

„Takže ta porada je vždycky tak nějak víceméně formální, paní vedoucí se zeptá: Máte někdo něco?, nikdo nic nemá a dále se prostě věci řešíjou nárazově, až přijdou ...“ (PK)

Bez připomínek a diskuse personálu se porady omezují na projednávání technicko-provozních otázek zaměstnanců PS, jako je funkčnost aut pro rozvoz, žaluzie, nové předpisy apod., případně záležitosti, jejichž význam pro sebe nedokážou pečovatelky dohlédnout např. kolektivní smlouva. VSO si formálnost těchto setkání neuvědomuje, tyto standardy ilustrují její izolovanost od chodu PS. VPS formálnost porad nevdává, protože případné problémy řeší s pracovníky jinak.

D: „Poznáte že pochopila nebo pochopily, co po nich chcete, že porozuměly jako tomu, co si představujete, že by měly ...?“

O: „No určitě, a navíc jako vždycky poznáme, když neporozumí, protože my když máme ty porady jednou za toho čtvrt roku, tak tam máme diskusi a mají prostor na to, aby měly

připomínky konkrétní, k tomu, co vlastně nechápou, co by potřebovaly co si myslí, že by bylo potřeba zlepšit ...“ (VSO)

Dalším standardem jsou porady pečovatelek s VPS, které se konají nepravidelně podle potřeby VPS. Porady jsou organizovány zvlášť pro rozvážku a zvlášť pro klasické pečovatelky, s každou skupinou řeší VPS separátně jejich problémy, což podporuje členění na dva oddělené kolektivy (viz kapitola o vzájemné interakci).

Dobrovolné pečovatelky se žádných porad neúčastní, což je pro VPS i VSO standard, který koresponduje s izolovaností dobrovolné péče.

„Ty tam nechodí. Ono jsou to kolikrát provozní věci týkající se stálých pracovníků, tak ty na porady nebereme. Ty, pokud já mám nějaký problém, něco řešení...“ (VPS).

2.13 Supervize

Standarty ve vztahu k supervizi v organizaci neexistují. VSO myšlenku supervize zná, ale nepovažuje za reálné, aby se v organizaci prováděla, argumentuje přitom nedostatkem supervizorů.

„Takže naším problémem je vnější supervize, protože tady, nás nám vlastně supervizi by měl dělat někdo, kdo má kvalifikaci a kdo má tento kurz. Neznám. Tady v tom okrese. Já jsem již řekla, že tu supervizi dělá okresní úřad, ale je to limitováno jejich kvalifikací a tím, že nemají ten kurz.“ (VSO)

VPS sice připouští užitečnost odreagování se od problémů, které zaměstnání pečovatelky přináší, idea supervize je jí cizí a odmítá ji. Pečovatelky o ničem podobném vůbec nehovoří.

„No, to je vo tom, co jsem říkala, buď na to mám, nebo na to nemám. Musím umět vypnout, přijít z práce domů, zapomenout na to, jít se s děckama projít, jít s partnerem na pivo nebo na decku, umět si oddechnout, vzít si dovolenou a vypadnout od toho od všeho, odreagovat se a zase se do toho tak nějak vrátit.“ (VPS)

3. Standardy interakce mezi pracovníky a klienty

V úvodu kapitoly je třeba předeslat, že pojetí práce s klientem není reflektovanou a vědomě tematizovanou otázkou kultury PS a koncepční práce v této oblasti.

VSO vnímá systémové řešení PS jako otázku působnosti, základní funkce a zdrojů organizace a otázku práce s klientem do koncepční práce explicitně nezahrnuje.

VPS se zabývá hodnocením skladby poskytovaných úkonů z hlediska toho, co považuje za účelné pro hospodaření s pracovním časem organizace, výběrem klientů z hlediska těchto úkonů a zásadami slušného chování pečovatelek vůči klientům. Vnímá to však jako otázku zajištění legitimacy a bezproblémovosti PS a ne jako otázku koncipování služeb pro klienty,

Klasické pečovatelky vnímají potřeby klientů, ale reflektují je z hlediska interakcí s konkrétními jedinci (ne jako obecné zásady práce s nimi) a z hlediska organizace svého vlastního času.

Pečovatelky na rozvážce se touto otázkou vůbec nezabývají a klienty vnímají jako součást poskytovaných úkonů, případně jako rušivý faktor chodu rozvážky.

3.1 Interakce mezi pečovatelkou a klientem

Při komunikaci s klientem se vychází z předpokladu, že klienti (staří lidé) jsou nemocní, náladoví, zapomnětliví - přesto je třeba se k nim chovat slušně a případně si i nechat vynadat, ale současně si z toho nic nedělat a nezabývat se tím.

„ (...) oni jsou někteří tak, oni jsou prostě nemocní, jo, takže jsou někteří protivní, (...). No prostě, oni potřebují, oni třeba vám můžou nadat, ale vy jim nemůžete nadat, jo. (...) Když mají špatnou náladu a nic jim nechutná a prostě si tu svou špatnou náladu potřebují na ně..., na nás vy...jako vybit, no.“ (PR)

„ (...) třeba někdy tam strávíme třeba deset minut a nemůžeme odejít pryč, jo, prostě, to se třeba netýká jenom tady toho rozšíření té služby, to se třeba týká i výběru peněz, když nemůže najít peněženku nebo tak, my se nemůžeme sebrat a odejít.“ (PR)

Podobně je uplatněn standard, že klienty je třeba brát s rezervou, protože jsou zmatení, popletení atd.

„No, tak oni už jsou takový popletený...“ (PR)

„No, ale tak už člověk, už musí, už jsou to staří ti lidi, tak člověk už je tak jako bere, no. Tak si postěžují, vy je vyslechnete, že.“ (PK)

V přístupu ke klientovi to znamená naučit se ho respektovat a současně ignorovat jeho vrtochy, nenálady nebo neschopnost (stejně se s tím nedá nic dělat). Nejde o to, vyjádřené otázky nebo námitky řešit, ale dát formálně najevo uznání. Ve výrocích je implicitně i explicitně obsažen stereotyp vnímání klienta. Takový přístup ovšem blokuje možnost otevřené komunikace s klientem a potažmo uplatnění systematicky zdůvodněných přístupů k intervenci do obtížných situací.

Existuje však určitý rozdíl ve standardech komunikace s klientem u pečovatelek na rozvážce a na klasické, který vychází ze samé podstaty jejich práce.

„ (...) když je člověk na klasické, tak vlastně denně s těmi pečovanými mluví, když je na rozvážce, tak s nimi mluví většinou ve středu, kdy se vybírají ty peníze...“ (PK)

Pečovatelky rozvážky mají představu, že komunikace s klientem by měla být rychlá, přesná a věcná, cílená na peníze či objednávky obědů, vše ostatní nepovažují za legitimní.

D: „A nemáte třeba pocit, že oni tak schválně zdržují, že si chtějí třeba jenom popovídat?“

O: „Oni si někteří myslí, že sme tam pro ně, no, aby...jo, někdo si chce popovídat, jo, já vím, ale zdržuje to, ale my jim to nemůžeme zase říct.“ (PR)

Opět se zde promítá materiální pojetí služby, které vnáší do komunikace s klientem monologický přístup. Pečovatelce to umožní skloubit svoji snahu o hladký průběh rozvážky se snahou klienta posunout komunikaci do jiné roviny.

Klasické pečovatelky oproti tomu uznávají legitimitu klienta, že komunikace nebude jen věcná, bezprostředně se týkající poskytované služby a jsou ochotny si s klientem „povykládat“.

„Oni si chtějí povídat, jo, oni tak nějak: a pojd'te si sem za mnou chvilku sednout a dlouho jste tu nebyla a jak se máte a co kde... a tak nějak jako, takže třeba tady takový to, že tam člověk stráví nějaký ten čas tím, že s nima prostě prohovoří a probere co a jak a co kde v obchodě (...) někdo na mě už čeká, má napsanej lísteček, jo, tak nějak je to vyřízeno za chvilku, jo. A z toho je to na trojnásobek času, protože než to napíšem, než to dáme dohromady, co by teda vlastně jo a ne a na co má chuť a tak jako, tak.“ (PK)

„No někdo si postěžuje na to zdraví a (...) jak v rodině to má se zdravím povětšinou zase a že za ním někdo třeba přijel nebo nepřijel, že nemohl přijet, protože je nemocný a ten, že teda ještě a ten mu napsal nebo nenapsal zase z rodiny...“ (PK)

Na druhou stranu konstatují, že kromě klientů, kteří očekávají od pečovatelky víc než pouhé provedení úkonů, jiní klienti věcné jednání naopak preferují. V tomto případě prosazuje materiální přístup sám klient a pečovatelky jeho požadavku snadno vycházejí vstříc.

Jedna z pečovatelek formuluje standard nezneužívat závislosti klienta na pomoci PS:

„Jako snažíme se fakt jako dohodnout, jo. Určitě vždycky, vždycky v tom najdeme nějaký kompromis jako taky nezneužíváme toho, že oni potřebujou nás, tak my si budem diktovat pravidla, vůbec ne, jo, ale spíš se jim snažíme rozumně vysvětlit...“ (PK)

Na jedné straně VPS i pečovatelky víceméně popírají, že by měly sklon k direktivnímu přístupu vůči klientům, na straně druhé otevřenější či skrytější manipulací klienta přesvědčí o jejich názoru. Pečovatelky zde uplatňují monolog s tím, že shody se sice snaží dosáhnout vlídně, ale v přístupu z toho často plyne skutečně direktivní chování „porozuměním k donucení“. Podobně pečovatelky ke klientovi přistupují v situaci, kdy je z kapacitních důvodů (záskoky, nemoci) nutné změnit skladbu úkonů nebo přesunout úkony na jinou dobu.

Významným standardem komunikace je dobrý odhad klientových reakcí. Tento standard formuluje VPS a schopnost odhadovat reakce klientů deklaruje také u pečovatelek.

„Už vím, jak budou reagovat, už vím, že v 90ti procentech, když nastane tahle situace, že se zachovají tak a tak, ty holky už to taky ví...“ (VPS)

„No, už ty lidi už tak známe, už víme, jaký sou.“ (PR)

Pečovatelky i VPS přistupují ke komunikaci s klienty skrze předem vytvořené kategorie a z nich vyplývající očekávání klientových požadavků. Kategorizace umožňuje udržet interakci v rámci zavedených procedur a pomáhá řešit dilema bezproblémového zvládnutí úkonů, které se spontánně (neočekávaně) rozšiřují o osobní komunikaci s klientem.

Zejména pečovatelky uplatňují standard neodmítat klienta přímo, ale odvolávat se k jiným (většinou vyšším) autoritám. Postupují tak především v případě obtížných nebo nejasných situací a nejčastěji se obracejí směrem k autoritě VPS, lékaře, rodiny nebo vývařovny.

„Pokud vyloženě mají požadavky, který jsou pro nás nesplnitelný nebo který prostě nemůžu dělat nebo nechceme udělat, (...) řeknu já se domluvim s vedoucí, dám Vám vědět (...) já třeba dopředu vím, že mu to určitě zamítnem nebo že to prostě na to nepřistoupíme, ale tak nějak trochu zase to musím tak nějak pěkně zabalit s mašličkou, nemůžu mu to říct prostě ...“ (PK)

Převládající sklon přistupovat ke klientům skrze zjednodušování cílů se v tomto případě projevuje snahou předat odpovědnost na jiné. Z pozice pečovatelky většinou jde o předání odpovědnosti, kterou klient připisuje jí na VPS jako vyšší autoritu. V některých případech pečovatelky vnímají očekávání klientů jako legitimní a zbavení se odpovědnosti za vyřešení (či vyřízení) problému v nich vyvolává dilema – často se jedná o snahu klientů řešit přes pečovatelku stížnosti na jídlo. Snaha delegovat odpovědnost jinam se projevuje i u PS jako celku, především v situaci, která by mohla PS postavit do špatného světla – odpovědnost je nejčastěji přesunuta na autoritu rodiny a lékaře.

„ (...) přijde doktor a řekne mu: ne dobrý, nemusíte, to sestřička přehnala, jo a dokážete si představit asi, jak tomu doktorovi je, když jako, tak řekne, ty holky nejsou normální, no. Takže většinou potom, abysme tomuhle přešli a nespádla nám na hlavu nějaká, prostě nějaká nepříjemnost, zbytečná a vlastně pořád ještě tu zodpovědnost za něho přebírá rodina, ...“ (PK)

Významným prvkem interakce mezi pečovatelkou a klientem, je absence standardů, které by pečovatelce usnadnily zvládat dlouhodobý (těsný) vztah s klientem. Zatímco dlouhodobé vztahy s klienty jsou ve výpovědích klasických pečovatelek zmiňovány několikrát v různých souvislostech, VPS se snaží tento jev bagatelizovat. Dlouhodobé vazby mezi pečovatelkou a klientem si uvědomuje, ale odmítá otevřeně připustit jejich problematičnost pro klienta i pro pečovatelku.

„ (...) některá babička se tak jako upne, jo, že jí připadnete už jakoby, nechcu říct vyloženě dcera, ale takové už jako, jo, že třeba řekne: já, vy tady zas nebudete a tak já nic chtít nebudu, jo, že se to tak jako stává.“ (PK)

„ (...) a že by tam docházelo k nějakým vazbám, to ne, to jako tak jak si zvyknete, (...) tak čím je ten čas delší, (...) tak vo čem si chcete vykládat, tak dneska pudete víc do hloubky a řeknete, že já nevím, máte támhle problémy s děckama, že je támhle lumpačijou kluci ve škole, takže se dostáváte do nějakých takových už osobnějších linií...“ (VPS)

„ (...) kolikrát až jim říkám, holky nenechávejte si to přerůst přes hlavu, (...) jak bych řekla lidově, že už jim dělají blbečka, prostě by nemusely třeba i ve svém volném čase, jo, že si kolikrát pak na sebe upletou bič, což taky není dobrý, (...) není to dobrý zas tak jako dělat tam až takový vazby, že už je to fakt pak jako rodinnej přílušník a nedokáže mu říct ne...“ (VPS)

Pečovatelka řeší v přístupu ke klientovi dilema mezi jeho očekáváním, že bude poskytnuta služba širší než prostě zajištění úkonů (toto očekávání je navíc považované ze strany klasických za legitimní), a svým potenciálem časovým i nedostatečnou odbornou kompetencí. Situaci pak pečovatelky řeší nejrůznějšími způsoby jako např. zapojování členů vlastní rodiny do nákupů, poskytování osobních telefonních čísel, návštěvy mimo pracovní

dobu. Takto těsnou vazbu nemůže pečovatelka navázat s každým klientem, ale musí samozřejmě provádět pečlivou selekci.

3.2 Interakce s rodinou klienta

Sjednávání a zavádění PS bývá obvykle záležitostí rodiny klienta, která komunikuje s VPS a tento postup pracovnice PS sdílí jako standard. V některých případech, na počátku spolupráce, pečovatelky získávají převážně díky iniciativě rodiny informace o situaci klienta, nelze však hovořit o standardu. Další systematická snaha poznat situaci klienta není u pečovatelek běžná.

„Tam se vlastně rodina obrátí na (...) úřad na sociálku, potřebovali bysme k babičce nebo k dědečkovi nebo k manželům, k rodičům prostě pečovatelskou službu, máme představu, že to bude tak a tak, ona (pozn. VPS) je buďto vyvede z omylu nebo řekne dobře, pokusím se to s holkama domluvit, abysme Vám vyšli vstříc.“ (PK)

V případě, že klientova situace je komplikovaná hned ve fázi zavádění a klientovy potřeby neodpovídají obvyklé nabídce úkonů PS, snaží se VPS mimo jiné navrhnout rodině řešení v podobě „péče o osobu blízkou“, samozřejmě za předpokladu, že rodina od počátku s PS spolupracuje. Pokud nelze tuto cestu využít, snaží se rodině navrhnout další možnosti (dobrovolná péče, Charita, viz další text).

„ (...) vždycky si položíme otázku, kdy může nastat případ, že ta pečovatelská služba to neřeší, jo, že ji tam můžeme poskytnout, ale vlastně to neřeší, (...) to může být situace taková, že někdo pečuje o tuto osobu a u nás pobírá příspěvek při péči o osobu blízkou nebo jinou...“ (VSO)

„ (...) tak jim třeba doporučím, teda jestli nemají čipernou sousedku, důchodkyni, známýho, kdo by třeba šel dělat tu dobrovolnou pečovatelku...“ (VPS)

Stejně tak pokud se situace klienta PS zkomplikuje v průběhu doby natolik, že by mohla vyžadovat zvýšené nároky na změnu kapacity PS, obrací se VPS na rodinné příslušníky s nabídkou alternativních řešení. V postatě je uplatňován systém selekce obtížnějších klientů jinému subjektu a rodina je jedním z cílových bodů systému selekce. VPS výslovně uvádí, že v těchto situacích hledá řešení, které vyžaduje co nejmenší změny existujících kapacit PS. Tento standard je vnímán jako zcela legitimní pečovatelkami i managementem (VPS i VSO).

„Pokud zvládneme my, tak jako rodinu nějak tak jako bych řekla neobtěžuju nebo tak, pokud my to zvládneme, není potřeba ta pečovatelská, jako široká, tak se to snažíme zvládnout v rámci našich možností. Pokud vidím, že ten zdravotní stav už je špatnej, a je dobrý, aby tam večer někdo přišel nakouknout na toho klienta, tak vyhledávám rodinu, nastíním jim, že je takovej a takovej problém, že tohle už my v rámci našich možností nezvládneme...“ (VPS)

Vzhledem k tomu, že především klasické pečovatelky považují za standard delegovat obtížné a nejasné situace a závažná rozhodnutí na jiné subjekty, je tento standard také základním východiskem přístupu k rodině klienta. Ze strany pečovatelky se jedná o zjednodušující přístup podporovaný i VPS (tento standard i přístup jsou rozvedeny v předchozí kapitole). Standard umožňuje mimo jiné snižovat problémovost a napětí kontaktů mezi klientem a pečovatelkami.

„ (...) když už je v nějakym takovym stavu, tak se neptáme a zavoláme rovnou záchranku, jo, když se stane nějakej kolaps nebo něco, jo. Pokud je ve stavu, kdy ještě komunikuje, vnímá, dokáže rozlišit tak nějak tu skutečnost, tak se teda snažíme domluvit a přesvědčit je,

že teda opravdu, aby neřekli, že jsme udělali něco za jejima žádama, to ne. No a pokud se nedohodnem a fakt je ten klient takovej špatnej a striktně odmítá prostě lékaře, jo, tak informujeme rodinu s tím, že prostě už je potom jejich povinností, jakým způsobem se o něho postarají, že jsme prostě udělali, co bylo v našich silách, v naší pravomoci...“ (PK)

Pokud pečovatelky informují VPS o změnách ve zdravotním stavu klienta (zhoršení), ta následně předává informace rodinným příslušníkům a rozhodnutí ponechává na nich.

„ (...) pokud je to nějaký vážný, jo, že ten klient je nějakej, já nevim, že je něco špatně, jo, no tak to už potom paní vedoucí zavolá, telefonní číslo má vždycky na dceru nebo na syna v kartě, tak zavolá.“ (PR)

„To já, říkám, buď to s vedoucí, aby to vedoucí vyřídila s rodinou, ale sama bych neřekla, že už, jo, že bych šla a řekla, že už aby šla jako, že tady nemůže být, že potřebuje už stálou péči a... ne!“ (PK)

Za sdílený standard se považuje zdvořilé chování k rodinným příslušníkům. Na případné stížnosti reaguje VPS omluvou, i když si často nemyslí, že stížnost je oprávněná. VPS přistupuje k rodinám klientů s rozhodnutím respektovat a přitom ignorovat jejich stanoviska.

„ (...) poslední dobou, co byl, tak si byla stěžovat dcera naší klientky, že chodím do práce nachlazená a že jako kolem sebe trusím bacily, jo. Co jí na to chcete říct. Prostě nás bylo málo, nás bylo zoufale málo, chřipková epidemie, tady prostě polovina holek nebyla, my jsme zaskakovaly jedna za druhou, prostě byly jsme nachrmlaný, (...) ale prostě jí připadlo, že jsem natolik nebezpečná pro toho klienta, že bych do práce chodit neměla, jo. Tak první reakce, že teda jsem zůstala koukat s otevřenou pusou...“ (PK)

Podobně je standardem respektovat rozhodnutí rodiny i v případě, že se jeví být proti zájmům klienta. Zde je v systému PS stopa hořkosti: na jedné straně rozhodování rodiny umožňuje zbavit se odpovědnosti, na druhé straně se dotýká pocitu pečovatelek, že jsou „jako děti klientů“. Ze strany PS nejde ani tak o dialog či monolog, ale o postoj. Je to respektování, ale nikoli diskuse o východiscích.

Pokud klient o rodině hovoří, platí standard vyslechnout jej, ale nevstupovat do popisované situace a vyhnout se konfliktům s rodinou klienta, aby nebyly nepříjemnosti. Pečovatelky pak řeší dilema - jak pomoci klientovi, o kterého se rodina nestará podle jejich představ, ale na druhé straně se do věci nechtějí moc míchat a nerozšiřovat si balík zodpovědnosti.

„Někde, někde jsou ty vztahy lepší, někde horší, jako většinou se s náma snaží vyjít, no. Taky máme občas pocit, že by pro toho klienta mohli udělat v rámci svých možností víc, (...) máme pocit, že na něj kašlou, že jim dělá problémy prostě uvařit čaj, že vijou, na co by mu dělali v neděli večer čaj, když my tam v pondělí přídeme, jo. Že teda dědeček celou noc nepil, protože neměl co, (...) tohle jsou věci, který mě osobně třeba hodně vadí a jako, my si to řeknem mezi sebou...“ (PK)

Klasické pečovatelky a VPS mají sklon kritizovat rodiny za pasivitu či nezájem o klienta, pokud je vnímají jako málo spolupracující a málo vděčné. Rodiny, které si na PS stěžují, jsou hodnoceny negativně „my se staráme, oni si to nedokážou zajistit a ještě kritizují“. Z pohledu vnějšího pozorovatele může být tento postoj k rodině výsledkem identifikace s klienty na bázi kvaziosobního vztahu „my jsme jako jejich děti a ti příbuzní je

odbývají“. Na artikulaci potřeby klienta sdílet své problémy pak pečovatelky, místo profesionálního přístupu, reagují identifikací s rolí člena rodiny.

D: „Je možný spolupracovat někdy s rodinou klienta nebo s někým z okolí nebo jakou máte teda zkušenost s tou spoluprací?“

O: „Nic moc. Naprosto objektivně: nic moc. Je hrozně málo případů, kdy ta rodina je tak jako naprosto vstřícná a jako dokážou uznat, že taky jako neděláme zázraky a nemožné ihned jako, jo, většinou, tam totiž většinou už je to daný tím, že tam to trošičku skřípe ten vztah, ten vztah mezi něma samotnejma.“ (PK)

Negativní stanovisko vůči některým rodinám je v rozporu s navenek prezentovanou „doktrínou“ (pravděpodobně i upřímným přesvědčením) VPS i pečovatelek, totiž že funkcí PS je „pomoc celé rodině“ v obtížné společenské situaci. Kritika rodin je asi způsobem, jímž pracovnice PS samy sobě potvrzují vlastní vymezení funkce PS (své mise).

„ (...) pokud má zvládnout zaměstnání, dvě děti a ještě babičku, že je to pro ni problém, jistě, jo, prostě od toho jsme tady my, abychom tady těmhle pracujícím mohli umožnit, aby ho měli teda doma.“ (PK)

Pokud je rodina ochotná spolupracovat a situace klienta je složitější, probíhá v rámci PS koordinace poskytování péče s rodinou (zaplnění mezery v organizaci rodiny), kterou formálně dohodne VPS, ale realizaci vlastní kooperace přenechává na řadových pečovatelkách (opět ve stylu „ony nejlépe vědí jak se domluvit“).

„ (...) prostě jí zajímá (pozn. VPS), aby byla hotová práce, jo, aby byl klient spokojený. Jakým způsobem my se už dohodneme s rodinou, jo, co by bylo lepší i co by bylo horší pro ně i pro nás, abysme to nějak sesynchronizovali, aby to teda vyhovovalo oběma stranám, tyhle detaily už ji nezajímají...“ (PK)

Pravděpodobně se jedná o případy, kdy dobře nezafungovala selekce náročného klienta a je proto třeba využít kapacity PS. Lze však vyjádřit i hypotézu, že dochází nejprve k selekci rodin a možný výběr ze škály řešení náročné péče (kterou PS nepovažuje za svůj úkol), tedy i nabídka kooperace v rámci PS, vychází z předchozí zkušenosti s rodinou a její ochotou spolupracovat, nestěžovat si atd.

Kontakt pečovatelek na rozvážce s rodinou je minimální a pokud k němu dojde, řeší se zcela věcné, technické záležitosti.

D: „Co tak s něma řešíte třeba, s rodinnými příslušníky, nejčastěji?“

O: „Tak jako my s nima zas tak moc často nic neřešíme, akorát třeba, aby si nachystali třeba, aby jim třeba nachystali ty peníze, když třeba sou hodně sklerotičtí, nebo aby třeba ty kastrolky nezapomínali tam dávat, jo, nebo prostě když třeba má někdo zamčený, tak se domlouváme ohledně klíčů, jo, kde budou, třeba pod rohožkou nebo někde...“ (PR)

Pečovatelky vnímají tento standard jako samozřejmost, která vyplývá z povahy jejich pracovních úkolů. Vnějšímu pozorovateli se však redukce kontaktů s rodinou může jevit jako výsledek procedurálně a na materiální pomoc zaměřeného pojetí služeb.

3.3 Zpětná vazba od klientů a vyřizování stížností

Základním standardem vyřizování stížností klientů je navenek vyhovět, ale kritiku nebrat příliš vážně. Stížnosti je třeba respektovat a současně ignorovat. Tento postoj si pečovatelky stejně jako VPS racionalizují skrze stereotypy stáří – klienti jsou nemocní, vrtošiví, chorobně nespokojení a jejich stížnosti se tudíž netýkají práce PS, nýbrž jejich vlastního psychického, popř. fyzického stavu.

Lze vyslovit hypotézu, že pečovatelky nereflektují stížnosti jako projev kritiky nezájmu o jiné než materiální potřeby klienta. Pro mnoho klientů znamená přítomnost klasické pečovatelky mnohem víc než samotné provádění úkonů. Nemateriální péče však není oficiální činností a proto mohou kvalitu pečovatelky hodnotit právě skrze dobře či špatně prováděné úkony.

Nejvíce stížností ze strany klientů přichází na kvalitu jídla, což je pochopitelné vzhledem k počtu rozvážených obědů.

D: „Komu si tak postěžují?“

O: „No nám. Když tam jezdíme. A nebo jestli sem volají, já nevím. Nebo jestli píšou, třeba někdy píšou, třeba já nevím, když jim něco nechutná, tak píšou třeba dopisy, že tam jako na vývařovnu, jo, ale většinou jako nám, no.“ (PR)

Tyto stížnosti nejsou v PS považovány za relevantní. Přistupuje se proto buď k racionalizaci – není možné vyhovět všem (ve smyslu tolika chutím) nebo se uplatňuje tendence delegovat odpovědnost směrem k vývařovně a dále se stížnostmi nezabývat.

„No tak když si stěžují na jídlo, tak to řekneme v kuchyni.“ (PR)

„Třeba, my ty obědy taky jíme a nám to chutná, a oni si třeba stěžují myslim si, že k tomu ani nemají ten důvod.“ (PR)

„ (...) vždycky mi říkají: Vyříd'te... Já říkám: Já nic vyřizovat nebudu, jestli něco chcete, napište to na papír, dejte to do obálky, já to předám vývařovně. Dyť tam děláte...! Já říkám: To už je soukromník, já s ním nemám nic společného, já mu to dám, on Vám odpoví.“ (PR)

Pečovatelky i VPS zčásti nereflektují, že se na ně lidé obracejí jako klienti PS a nikoli klienti firmy, která má provoz vývařovny momentálně v pronájmu. Do značné míry jde o monologický přístup a ignoraci toho, co klient říká a proč.

Zcela absentuje standard evidence a uceleného přehledu stížností klientů, což dost významně koreluje se způsobem vyřizování stížností (neberou-li se stížnosti vážně, není důvod věnovat prostor jejich evidenci).

VPS stížnosti klientů nijak písemně neeviduje, v rozhovorech deklaruje okamžité ústní řešení. Pravděpodobně využívá toho, že klienti sami preferují raději telefonické sdělení před písemnou stížností.

„ (...) já se o spoustě věcí ani nedovím. Pokud je to jenom telefonický hovor, který řeší VPS, tak vlastně je v její kompetenci ten problém vyřešit.“ (VSO)

„Stížnost každou vyřeším a pokud je nějak vyřešená, tak tu smetu ze stolu, tu už nebudu evidovat.“ (VPS)

VPS má navíc možnost toto tzv. telefonické vyřízení (tj. odbytí) vykázat jako vlastní „kontakt s klientem“.

D: „A když si třeba telefonicky stěžuje?“

O: „Tak napíšu telefonický kontakt, klient si stěžuje na to a to, odpověděla jsem mu to a to nebo že zabezpečím, ozvu se mu a pak píšu: tehdy a tehdy jsem se kontaktovala s klientem, že jsem zjistila to a to.“ (VPS)

Standard je dále o stížnostech příliš nehovořit (nejen navenek, ale i směrem k autoritám) a vzbuzovat dojem, že stále jde jen o drobnosti, či malichernosti. Respektováním

těchto standardů se fixuje přesvědčení, že si vlastně nikdo na nic nestěžuje, toto přesvědčení sdílí i VSO.

„Ale no, já to řeknu tak, jo, já vůbec nevím o tom, že by v poslední době, možná tak posledního půl roku, mně VPS asi jednou řekla, že někdo volal a něco se mu nelíbilo a že tam někoho poslala a že už je to v pořádku.“ (VSO)

Ke stížnostem klientů se přistupuje výhradně monologem a klienti jsou takto odblokováni od možnosti ovlivnit chod PS.

Pečovatelky i VPS jsou velmi soudržné ve snaze navenek uhladit stížnosti. Pokud pečovatelka pochybí, je kritika někdy vyslovena v ústraní, před klientem nebo jinými subjekty se chyba nepřiznává. VPS vždy doporučí pečovatelce, aby se klientovi omluvila a pokud ta odmítne, jde se omluvit VPS osobně.

„ (...) doporučím pečovatelce, ať zatne zuby a omluví se, když se neomluví, omlouvám se já - jsou to moje pracovnice, omlouvám se já - je to de facto můj problém, že jo, takže se omluvím, ale už to směřuju tam, kde ten problém byl, že vlastně ta pečovatelka měla pravdu a slušnou formou jim to jako vyličím...“ (VPS)

Jako argument při omluvě používá rodinné nesnáze pečovatelky (tedy skrze „rodinné pojetí“ vztahu s klientem). Pečovatelky často volí strategii okamžitě po konfliktu s klientem informovat VPS a nabídnout jí svoji verzi, VPS toto velmi oceňuje, protože získává čas připravit se na osobní kontakt s nespokojeným klientem. Standard je, že stížnost klienta je víceméně vždy chápána jako neoprávněná a v omlouvání se „navenek“ se odráží monologický přístup. To potvrzuje i skutečnost, že ve výpovědích pečovatelek ani VPS nepadla žádná zmínka o případných sankcích, které pečovatelku postihnou jestliže si na ni klient stěžuje.

„ (...) volal jako klient, stěžoval si, že tam byl takovej a takovej problém..., co mě k tomu řekneš, no a ona mi to řekne z druhé strany, no a já jí řeknu, no tak musíš jednat jinak, je to citlivá oblast, no tak třeba na tohleto si dávat pozor...“ (VPS)

„ (...) ty holky vijou, o čem to je a takhle si třeba o tom vykládáme, probereme to, třeba se něčemu zasmějeme. Říkám: nic si z něho nedělej, on je hloupej, nebo se tak nějak vyventilujeme, že ty holky vijou, co se po nich chce a nedělá jim to problémy.“ (VPS)

Přestože je jasně stanovenou povinností VPS zajišťovat si zpětnou vazbu od klientů prostřednictvím kontrolních návštěv, jsou standardy získávání zpětné vazby odlišné. Hlavním argumentem VPS pro neplnění povinnosti návštěv je přemíra administrativy. Celkově je zpětná vazba mezi situací klienta a činností organizace potlačena a je přenesena do kompetence pečovatelek, které na situace klientů reagují selektivně (viz výše).

Pro VPS je standardem získávat zpětnou vazbu hromadně, většinou prostřednictvím společných sezení a dotazníků.

„ (...) konkrétně já jako dělám 2x do roka aspoň, dělám takový dotazníčky si sama, sama sestavím různé dotazy a tam mám třeba: zhoršuje se Váš zdravotní stav, uvažujete o rozšíření pečovatelské služby...“ (VPS)

„ (...) ona si tady třeba dělá s babičkama sezení, tady právě to vedle, takže třeba nahlásí ten den domluvíme se (...)“

D: „Pečovatelky tam nejsou?“

O: „Ne, ne, ne, čistě ona má sezení s nima, tak já je tam nechám a stalo se někdy, že jsem potřebovala žehlit a já jsem si to třeba chtěla vzít sem a řekli mně, že to nemám odnášet si, že tam mám normálně zůstat, tak jednou jsem tam takhle zůstala...“ (PK).

„Ne, stížnosti neeviduju, akorát třeba takhle, když dělám, dělám ty dotazníky, tak se ptám i na různé takové věci, tak to v rámci tý statistiky těch dotazů udělám, že já nevím, tolik klientů si stěžovalo na kvalitu obědů, že támhle 10 klientů si stěžovalo na támhleto pečovatelku, to si takhle vyhodnotím, ale i z těch karet, to by bylo... to bych si musela nějak i v průběhu evidovat někde, protože ze 400 karet vyhledávat pak stížnosti, to jako, to by bylo hrozný. To bych jako si musela evidovat v nějakým sešitě, nějaký jako stížnosti ještě zvlášť, to ne.“ (VPS)

Tato forma zpětné vazby může posloužit maximálně jako zdroj věcných informací, nemohou však průběžně monitorovat potřebu klienta navýšit rozsah služeb nebo dobře vypovědět o spokojenosti klienta – zvlášť když dotazníky distribuují pečovatelky (někdy je pomáhají i vyplnit) nebo se účastní posezení společně s VPS. Spíše než nástroj k získání hodnotných informací o potřebách klientů slouží dotazníky i setkání jako manifestace zájmu.

Čas od času absolvuje VPS i nějaké kontrolní návštěvy v domácnostech klientů. Standard však je vnímat tyto návštěvy jako formalitu a zanedbávat je (návštěvy jsou ad hoc realizovány tam, kde VPS momentálně z jiného důvodu prochází). VSO se o frekvenci kontrolních návštěv vyjadřuje kriticky a naopak v nich spatřuje vhodný způsob kontaktu s klientem.

„Já si dělám, já když jdu na šetření někam a když jdu zrovna po ulici, kde děvčata tohle, tak zazvoním na klienta, zeptám se, jak je spokojenej, zaprvé sama s ním a potom vždycky si vezmu pečovatelku. Čas od času, a řeknu: tak, rozdělej si svou práci, holky ať si rozeberou a dneska budeš chodit celý den se mnou po svých klientech a já je chcu všechny navštívit v její přítomnosti zase. Jo, nebo s ňou chodím, když ona si dělá, jo, jak kdy. Jak mám kolik času, někdy, když potřebuju udělat kontrolní návštěvy, tak řeknu, ať to máme rychle a nebo si prostě udělám čas a chodím s ní. Pudu s ní do toho obchodu, pudu s ní k tomu klientovi, dívám se, jak se k němu staví, co jak dělá, jestli si támhle všimne, že támhle je plnej dřez nádobí, že by ho mohla umýt, nebo jestli odkráčí, nebo jak jsou všímavý. To už zase dělám různé typy takovejch návštěv, kontroly.“ (VPS)

VPS je přesvědčena, že nemusí aktivně vytvářet a pěstovat zpětnou vazbu od klientů, protože ti ji včas a dostatečně informují o případných nedostatcích. Na druhou stranu nepovažuje tyto informace za relevantní. Počinání klientů si racionalizuje skrze kategorizaci - ti, kdo si stěžují, jsou soběstační nudící se kverulanti a ti, co si nestěžují, jsou spokojení. Kverulanty je potřeba částečně respektovat (jsou to většinou ještě poměrně svěží osoby), ale jejich stížnosti je nutno ignorovat. Navenek jim vyhovět, aby nebyly problémy, ale v podstatě uplatnit monologický přístup skrze „porozumění k donucení“.

„Nemějte strach, že by se lidi neozvali - ba naopak, telefonují když to řeknu lidově - skrz každou blbinu.“

D: „A nezdá se Vám, že se ozývají spíš taková ta z těch klientů, kteří...?“

O: „Věční kverulanti!“

D: „A nerekrutují se ti věční kverulanti spíš z těch řad klientů, kteří jsou tak...?“

O: „Skoro soběstační!“ (VPS)

Zcela absentuje standard získávání zpětné vazby od klientů dobrovolných pečovatelek, neozve-li se klient sám, je dobrovolná péče vnímána jako dostačující a bezproblémová.

4. Standardy interakce organizace s klientem

4.1 Formální a administrativní nároky vůči klientům

Splnění všech formálních a administrativních nároků ze strany klientů je považováno za velmi důležitý standard pro zavedení služby. Tyto požadavky podmiňující zavedení jsou přesně stanoveny, klienti mimo sídlo PS mají kvůli financování navíc povinnost získat potvrzení o žádosti z obecního úřadu.

„ (...) jinak u klientů z obcí, s kterými máme uzavřenou smlouvu, jsme hromádky žádostí s instrukcemi dali na obec, takže když volá občan z konkrétní té obce, tak mu neříkám, aby si přišel sem pro žádosti, ale aby si šel na obec a ta obec to musí potvrdit.“ (VPS)

U klientů, kteří nepředstavují urgentní případ, se ponechává na jejich zdatnosti (nebo zdatnosti rodiny), jak rychle je schopen si vše potřebné opatřit a vyřídit – takovým klientům se nepomáhá, poskytování se neurychluje, ale ani se s ním neprodlévá. Tento přístup v sobě obsahuje snahu vytvářet alespoň částečnou bariéru pro využití PS.

„ (...) to záleží na nich, protože když oni chtěou obědy, tak záleží na nich, jak si to rychle vyřídí oni nebo vlastně dcera nebo syn, ...“ (PR)

Na druhou stranu existuje na rozvážce „zkrácená procedura“, která umožňuje zavést rozvážku ze dne na den. Podobně je možno již stálým klientům PS zkrácenou procedurou rozšířit klasickou péči.

„No, pokud to není tak jako nutný, jo, pokud jako třeba se o ně postarají ti rodinní příslušníci, než se vyřídí tady ty papíry, no tak to třeba chvíli trvá, jo, ale pokud je to fakt jako nutný, tak se to vždycky udělá tak, že třeba fakt už ten druhý den voběd mají...“ (PR)

„Jo, oni mají děvčata, tady ten protokol, tady tenhle, tady nemusí čekat na úřední šiml, jo, žádost, projít poštou, chvíli to trvá, tento protokol nemusí projít poštou, takže pečovatelka přijde ke klientovi a vidí, že on tam má špinavý prádlo, nemá v rozhodnutí praní prádla, ona to prádlo vezme, jo, nechá ho...řekne, pane Novák, já tady vám to vyperu, tady vám napíšeme rozšíření pečovatelské služby, praní prádla, vy to tady podepište, vezme telefon a volá posílám ti protokol...“ (VPS)

Základní povinností klienta je předložit schválení lékaře, což je pro zavedení PS klíčový dokument, a důchodový výměr, který slouží pro stanovení úhrad za placené úkony a zároveň dokládá, že žadatel splňuje druhou nezbytnou podmínku – je starobní nebo plně invalidní důchodce. Důchodový výměr je klient povinen předkládat opakovaně, vždy po zvýšení důchodové částky. Jestliže námi zkoumaná organizace poskytuje, po dohodě s metodickým orgánem, péči také částečně invalidnímu důchodci, lze to chápat jako situační přístup nadřazující klientův stav nad požadovanou formální proceduru.

Všechny dokumenty musí obsahovat podpis klienta a VPS každému klientovi zřizuje kartu, kde jsou dokumenty uloženy. VPS do karty vkládá i správní rozhodnutí vztahující se k PS. Pokud se klient sám rozhodne přestat využívat PS, musí podat písemnou parafovanou žádost o ukončení. Kromě toho provádí VPS revizi poskytovaných úkonů a pokud klient delší dobu nevyužívá PS, je povinen oznámit proč a na jak dlouho a pokud následně na výzvu neodpoví, je mu služba zrušena.

Zvláštním případem je situace, kdy VPS nabude dojmu, že lékař vydal klientovi potvrzení bez hlubšího posouzení jeho stavu, klient je zcela soběstačný a PS vlastně zneužívá. VPS pak manipulativně přesvědčuje klienta, aby podepsal žádost o ukončení služby. Jde o monologický přístup a VPS zdůrazňuje snahu „rozumně se domluvit“, snaží se tedy dosáhnout svého skrze „donucení k porozumění“. V tomto případě je pro klienta výhodné

odmítnutí diskuse, protože může pomocí formálního potvrzení udržet službu, čili i pro klienta je výhodný monolog.

Klienti podepisují měsíční výkaz úkonů – listina má být trvale u klienta, protože slouží především pro jeho vlastní kontrolu prováděných úkonů a jejich následné vyúčtování. Legitimní právo klienta je v tomto případě využíváno jako nástroj legitimizace výkazů, které pečovatelky přizpůsobují v očekávání možné kontroly zvenčí (viz text o kontrole pečovatelek).

„ (...) co já udělám ty úkony, tak pečovaný mi je musí podepsat, jo takže já si nemůžu dovolit napsat, že jsem byla na nákupě, když jsem na tym nákupě nebyla...“ (PK)

Posouzení situace klienta a jeho potřeb (needs assessment) provádí VPS pouze na počátku, někdy jen skrze údaje v žádosti a první návštěvu absolvuje pečovatelka, později posuzování potřeb probíhá více či méně živelně. Celkově je monitoring nesystematický až žádný a to zejména u klientů, kteří odebírají „pouze“ obědy, přitom právě v jejich případě je značná pravděpodobnost postupného zhoršování zdravotního stavu a potřeby dalších služeb. Pečovatelky při rozvážce samotné nemají čas se jim věnovat a VPS k těmto klientům nechodí ani na kontrolní návštěvy (dle její interpretace je to obtěžuje), svůj zájem o rozšíření služby mohou prezentovat v dotazníku.

„ (...) buď to potřebujou a řeknou si o tu službu a nebo jim to chvilku trvá a holky párkrát tak jako naznačí (...)“ (VPS)

Klienti obecně, ale zejména s rozvážkou obědů, však nemají systematickou informaci o možnostech dalších služeb a jen těžko se mohou rozhodovat pro rozšíření. Předpokládá se, že klient ví, jaké další služby si může sám objednat.

D: „A když teda tomu klientovi přivážíte obědy, tak máte nějakou možnost třeba ho seznámit s nabídkou těch dalších služeb, které celkově pečovatelská služba poskytuje?“

O: „No, to když se, to když se zavádí ty obědy, tak tam je to všechno napsaný, jestli to chtěou rozšířit a co chtěou, víte. (...), jako můžeme mu to říct, můžeme, ale my máme takový jako kteří ne, kteří vlastně chtěou jenom ty obědy.“ (PR)

VPS i pečovatelky shodně deklarují, že klient se musí rozhodnout sám, zda a jak si nechá službu rozšířit. Platí standard, že klient se nesmí do ničeho nutit. Navenek to budí zdání snahy ponechat klientovi prostor pro participaci na rozhodování, ve skutečnosti si tím pečovatelky i VPS racionalizují neexistující monitoring. Pokud pečovatelky služby nabízí, činí tak tehdy, považují-li to za výhodné pro využití svého času – mají např. dlouhodobě větší časové rezervy a zorganizují-li si práci samy, nepřidělí jim práci VPS. Rozhodování klienta o službě není výsledkem vyjednávání nebo diskuse o jeho potřebách, jde o monologický přístup ze strany pečovatelek. Výsledné rozšíření o další službu pak v principu nevychází z objektivního posouzení klientovy situace (nejlépe kvalifikovaným odborníkem) a ze snahy pomoci mu, ale z potřeby pečovatelky. Daleko pravděpodobnější je tedy procedurální přístup, kdy pečovatelky nabídnou právě takové služby, které jim samotným vyhovují (nejsou příliš zátěžové, jsou placeny za úkon a ne za čas atd.).

Jedinou výjimku představuje již dříve zmíněné řešení nenadálých krizových stavů, kdy je služba operativně na místě pečovatelkou rozšířena podle klientovy situace o potřebný úkon. Bohužel ani tato mimořádná situace není impulzem pro následnou návštěvu VPS a kvalitní posouzení celkového stavu klienta. Jestliže se klient vrátil do předkrizového stavu (např. překonal onemocnění), úkon se dále neposkytuje (ale jak již bylo řečeno, VPS činnost dále vykazuje), v opačném případě se úkon stal součástí další péče.

Pokud probíhá posuzování potřeb, neposuzuje se primárně potřebnost klienta, ale hodnocení klientovy situace vychází ze stávajících možností PS, tedy zda ještě lze využít vlastní kapacity nebo je výhodnější klienta přesunout na jiný subjekt (rodinu, nemocnici, charitu, dobrovolnou pečovatelku). V případě náročnějších klientů je standardem hledat jiného poskytovatele. Je potřeba uplatnit princip selekce, protože takoví klienti by PS stáli hodně sil a mohli by narušovat rutinu či hladký chod PS, tzn. kladli by velké nároky na klasické pečovatelky, které pak nemohou chodit zaskakovat na auto.

D: „Pokud nemůže být klientovi ta služba poskytnuta, můžete mu nabídnout nějakou jinou možnost?“

O: „No tak já si myslím, že mu poskytnuta musí být vždycky, ale je potom ještě ta charita, takže oni se ještě ta charita starají o takový ty lidi...“ (PR)

Rozhodování o poskytnutí některých úkonů, které souvisí s úklidem, je v PS věnována zvýšená pozornost; v rozhovorech o tom shodně vypovídaly klasické pečovatelky i VPS. Pracovnice vyjadřovaly obavu, aby PS nebyla zaměřována s úklidovou službou a v tomto ohledu také nejvíce hovoří o zneužívání. Standardem je snaha o odmítání klientů, kteří by chtěli začít s využitím PS právě skrze pomoc s úklidem, avšak pokud o tuto pomoc projeví zájem již zavedený klient, považuje se jeho žádost za legitimní. Pobírání jiných služeb je vnímáno jako důkaz skutečné potřebnosti, nový klient tedy nemůže být tak bezmocný. Uplatňuje se zde stereotyp vývoje omezení potenciálu a potřebnosti klientů – úklid potřebují až ti bezmocnější, kteří dříve (nebo současně s úklidem) využívali i jiné služby, což je projevem procedurálního přístupu.

„ (...) když tam přijdu, tak mi řekne: Já bych potřebovala umyt vokna, no syn je nemocnej. Já říkám no tak, jestli si chcete rozvést další pečovatelskou službu, já Vám donesu papír, to si vyplníte, já to dám paní vedoucí a potom se už s ňou domluvíte.“ (PR)

„ (...) ale jestli potřebuje někdo vyumývat okna v celým rodinným domě, tak to prostě, to je zneužívání. Takže pokud to jenom trochu jde, tak vždycky hrozně všechny přemlouváme, že teda ne. Jasně, pokud bydlí paní v rodinným domku, jo, a máme ji rok dva nebo i půl roku, jo, chodí se tam na nákupy, chodí se tam koupat, prostě je na tom fakt takhle špatně a chce umejt okna, není co řešit, jistě, já chápu, že ona je v žádným případě sama neudělá, ale je to klient, kterej je zavedenej, kterej vyžaduje všechny možný úkony mimo jiné i tady tenhle.“ (PK)

Soustředění pozornosti na úklidové práce pravděpodobně souvisí s potřebou pečovatelek identifikovat se s vlastní rolí. Jestliže PS systematicky selektuje náročnější klienty a klasické pečovatelky vykonávají zejména činnosti související právě s údržbou domácnosti, je jejich identifikace s cíli organizace zřejmě problematická.

4.2 Stanovování úhrad za služby

Finanční záležitosti klientů jsou v kompetenci VPS, která také stanovuje v souladu s vyhláškou výši úhrad. Není zcela jednoznačné, jak organizace při stanovování úhrad skutečně postupuje. VPS považuje za zcela legitimní využívat rozmezí plateb k odrazení klientů, o jejichž potřebnosti není přesvědčena („dám jim strop“).

„No tak čipernýmu klientovi nedám támhle za donášku čtyři koruny, ale dám mu třeba deset! Dám mu za úklid strop! Dám mu za dovážku obědu ne, jak má každěj, tak kolem sedmi, osmi korun, ale dám mu tam klidně i dvanáct!“ (VPS)

VSO naopak trvá na odstupňování plateb výhradně podle výše příjmu, nikoli na základě pocitů o stavu klienta.

Podle výpovědi pečovatelek vyhláškou stanovený princip úhrad za jednotlivé úkony nebo čas reguluje požadavky klientů - raději než tři malé nákupy využijí jeden velký nákup, okna si nechají umývat méně často apod. Pečovatelky se s tímto principem ztotožňují a považují ho za nástroj regulace své zátěže. Kromě toho se v PS pro usnadnění výpočtů plateb uplatňuje zaokrouhlování času úkonu, váhy prádla apod. i přesto, že klienti to považují za nevýhodné a kvůli zaokrouhlování dokonce ruší úkony.

„ (...) holky, budete zaokrouhlovat na čtvrt hodiny. A to je kolikrát s klientama takovej problém, když tam dělá já nevím 37 minut a holky mu to zaokrouhlí na třičtvrtě...“ (VPS)

4.3 Zajištění soukromí klienta

Při zajišťování soukromí klienta organizace vychází ze zákona o ochraně osobních údajů, což prakticky omezuje předávání, popř. zjišťování informací o klientech.

V zásadě se v organizaci zavedení PS a vstup pečovatelky do klientova soukromí neproblematizuje. VPS i pečovatelky to vnímají tak, že poskytování služeb si přeje sám klient, vstup pečovatelky je v jeho vlastním zájmu. Pracovnice ani management si např. nekladou otázku, proč klienti v terénu ve větším počtu nevyužívají bezplatné možnosti koupele, když právě tento úkon je bez úhrady a zda to není z jeho strany snaha o zachování minimální hranice soukromí (intimity).

VPS i pečovatelky vnímají klientovo soukromí skrze technické zabezpečení klíčů od bytu po dobu jeho nepřítomnosti (např. hospitalizace). Klíče musí být uloženy v zalepené obálce u VPS, která deklaruje zákaz vstupu do bytu bez účasti klienta jako standard. Pečovatelky tento standard sdílejí jen částečně a jejich postup je více odvozen od charakteru vztahu s klientem. Spíše než ochrana soukromí může být snaha VPS o ochranu organizace navenek, např. před nařčením z krádeže.

D: „A můžou tam třeba i v nepřítomnosti klienta?“

O: „Ne, v žádném případě. Ne, to si nedovolí, to oni ví, že nesmí, klient když jde do nemocnice, děvčata zalepí klíčky do obálky a já je zamknu tady do trezoru, aby rodina neřekla, babička je v nemocnici, oni mají klíčky, (...) aby nebyl problém.“ (VPS)

D: „A může pečovatelka vstoupit do bytu klienta, i když on tam není?“

O: „Ne. Neměla by. Pokud to vyloženě nemá... Třeba on je v nemocnici a pošle si tu pečovatelku pro něco domu, (...). Takže takhle taky. Je to vyloženě všechno na důvěře, na důvěře a na domluvě.“ (PK)

5. Standardy interakce organizace a jiných subjektů

5.1 Interakce s jinými poskytovateli

Z ostatních poskytovatelů v lokalitě je PS především v interakci s Charitou. Obecné principy (koncepční) této interakce dojednává s vedením Charity VSO, konkrétní záležitosti jsou v kompetenci VPS. Řadové pečovatelky nejsou s pracovníci Charity v žádném kontaktu a odvolávají se na autoritu VPS, která vše dojednává.

„ (...) ve věcech takových bych řekla kardinálních, rozhodných, spolupracuji já s ředitelkou Charity, a věcech už konkrétnějších s vedoucí pečovatelské a ošetrovatelské služby (pozn. charitní), ta spolupráce je velmi dobrá...“ (VSO)

Z výpovědí managementu i pracovníků PS je jasně zřetelné, že interakce nemá podobu vzájemné spolupráce nebo výměny informací, nepředpokládá se ani zpětná vazba. Ze strany PS jde o jednostranné využívání jiného poskytovatele k předání (odfiltrování) náročnějších klientů, tedy opět prostředek k selekci klientů a úspoře vlastní kapacity jako v případě rodiny, dobrovolných pečovatelek atd.

„ (...) vždycky si položíme otázku, kdy může nastat případ, že ta pečovatelská služba to neřeší, jo, že ji tam můžeme poskytnout, ale vlastně to neřeší,...“ (VSO)

Tento postup je všemi pracovníky PS racionalizován „prospěchem klienta“, protože jeho potřeby komplexně zajistí jedna organizace a nestřídá se u něj více lidí.

„ (...) ti starší lidé jsou citliví na to, když se jim střídá doma moc lidí. Že když vidím, že ten klient potřebuje ošetrovatelskou, kterou my nesmíme dělat, tak řeknu, no, já se ještě spojím s Charitou, abysme tam nechodili každou chvilku někdo jinej, tak se s Charitou domlouváme,...“ (VPS)

Tento argument nevyznívá příliš přesvědčivě, protože v době, kdy je pečovatelka z klasické péče přesunuta na rozvoz obědů, přebírají „její“ klienty kolegyně a v tomto případě střídání pracovníků v klientově domácnosti nikdo neproblematizuje, přestože spíše než o výjimky jde o pravidlo.

D: „Jak to ti klienti snášejí, že třeba na 14 dní přijde někdo?“

O: „No tak, je jasný, že každý klient je zvyklý na to svý, že? No ale co nadělá, ono už tady se teďka, že se takhle zaskakujeme, nebo že jdu na to auto, jo, že přinde zase třeba nějaká jiná z pečovatelek i tady od nás, tak už si tak jako zvykli, no nejsou moc rádi, ale, protože je jasný, že každý je zvyklý na svý.“ (PK)

Navíc je velmi pravděpodobné, že klienta s velkým spektrem potřeb od zdravotního ošetření po zajištění domácnosti a s případnou celodenní péčí, nebude ani v Charitě zajišťovat jeden pracovník. V některých případech pak skutečně klienta zajišťuje jak PS, tak Charita a dochází k němu pracovnice obou agentur.

„Sou, máme i rodiny, kde k tomu klientovi chodí i pečovatel..., i holka jako naše z pečovatelské služby i sestra z Charity, že to tak jako kombinují.“ (PK)

Zmíněná racionalizace pravděpodobně usnadňuje pečovatelkám i VPS utlumovat dilema mezi sklonem redukovat péči na materiální úkony pro „méně složité“ případy a zvládat díky tomu systém záskoků, vyřizování privátních věcí atd. na jedné straně a vědomím nižšího statusu jejich služeb na straně druhé (nutnost přesvědčovat se, že nejsou uklízečky).

Výsledkem redukce obsahu služeb na „méně složité“ úkony je kromě jednodušší a méně prestižní práce také rezignace na zvyšování kvalifikace.

5.2 Interakce s klubem důchodců

PS zajišťuje (v rámci rozvážky) pro jídelnu v klubu důchodců rozvoz obědů a někteří klienti docházejí do jídelny na obědy. VPS to považuje za vhodný způsob zajištění klientových potřeb. Reálně tento princip opět slouží jako nástroj selekce klientů, tentokrát relativně samostatných a soběstačných. Přestože z funkčního hlediska to může být pro klienta skutečně lepší, VPS tak nepostupuje kvůli jeho posilování a uschopňování, především to je pro PS výhodné. V některých případech – kdy VPS usoudí, že klient by mohl do jídelny docházet – volí monologický přístup „donucení porozuměním“ a snaží se ho manipulativně přesvědčit o výhodnosti a prospěšnosti docházky do klubu.

Pokud klub důchodců pořádá setkání pro místní seniory, PS tuto akci zprostředkuje klientům a zajišťuje také jejich případnou přepravu auty PS. Organizace tak částečně zajistí klientům jistou formu nemateriální péče, aniž by zatěžovala vlastní kapacity. Není aktivním iniciátorem, ale jako pasivní zprostředkovatel využívá službu jiné organizace.

VSO v souvislosti s klubem důchodců vyslovila myšlenku hledání dobrovolníků mezi členy klubu, ale je to jen idea, o které ostatní pracovníci PS nevědí.

„ (...) a měli jsme takovou představu, že právě z nich by se mohli rekrutovat někteří ti dobrovolníci, kteří by k některým vytipovaným klientům nebo... prostě šli, a jenom tak jako si popovídali, poklábosili, aby ten člověk, třeba, že k němu vůbec nikdo nechodí, (...) takovou spolupráci bysme potřebovali,...“ (VSO)

5.3 Interakce s komerčními subjekty

O tomto druhu spolupráce se nehovoří, snad jen v souvislosti se zajištěním techniky či provozu (autoopravna apod.). VPS má pro případ odmítnutí zájemce o poskytnutí služby připraven kontakt na komerční servisní organizace (úklidovou službu). Tento postup deklaruje v případech, kdy se jí zájemce jeví jako soběstačný a je přesvědčena o případném zneužití PS. Může se však jednat o neuvědomovaný i zcela záměrný nepotismus.

„Tohle my neděláme, my jsme sociální služba, ale klidně pojdte se mnou, já vám dám kontakty na úklidovou službu. Paní odkráčela.“ (VPS)

5.4 Interakce s lékařem

Lékař je jedním ze stěžejních faktorů pro přiznání PS a na základě jeho potvrzení se vydává správním rozhodnutí o zavedení PS. VSO je přesvědčena, že s rozhodnutím lékaře může organizace polemizovat jen velmi obtížně.

„ (...) takže pro nás je rozhodující vlastně potvrzení odborného lékaře, (...) já nejsem lékař a nikdo zde není lékař, nikdo zde není odborník na to, aby posoudil zdravotní stav toho člověka.“ (VSO)

VPS sice přiznává, že rozhodnutí lékaře nelze ignorovat, ale připouští možnost stanovisko zvrátit nebo obejít. Pochybnosti o rozhodnutí lékaře spočívají v tom, že lékař může udělit potvrzení svému zavedenému pacientovi, aniž by jeho zdravotní stav skutečně vyžadoval služby PS. VPS i VSO v rozhovorech akceptovaly myšlenku zapojit do procesu přidělování potvrzení revizního lékaře, který by posoudil stav žadatele objektivně.

„ (...) tomu doktorovi je to jedno, on prostě důchodce má na to nárok, no tak jestli je čípernej, já mu to potvrdím, já si nebudu dělat problém, jo, lékařům, jo, oni jim tam potvrdí

zdravotní stav a tím to pro ně končí. Jděte do sporu s klientem, když vám donese potvrzenou žádost, ne doktor mě to tady potvrdil, proč mě to nechcete vozit,...“ (VPS)

Ve výjimečných případech se VPS snaží přesvědčit lékaře o změně stanoviska, zejména pokud není potřebnost žadatelů očividně průkazná a představuje riziko precedentu, tedy, že by jiní (např. dříve odmítnutí) mohli postupovat skrze lékaře stejně. VPS se spíše orientuje na přesvědčování žadatelů, popř. klientů, kterým se výrazně zlepšil zdravotní stav. Jak již bylo zmíněno, tento postup je jeden ze způsobů selekce a filtrování.

Autorita lékaře je však v některých případech pro pracovníky PS výhodná. Pro řadové pečovatelky i VPS je standardem odvolávat se na lékaře pokud se zdravotní stav klienta začne horšit. Prostřednictvím lékaře je možno provádět i selekci komplikovaných případů umístěním do nemocnice, LDN, podat nebo urgovat žádost do domova důchodců, v těchto případech vyjednává s lékařem VPS.

„ (...) takže zase ve spolupráci s lékařem, zavolám panu doktorovi (...) že se tam teda ten zdravotní stav jako zhoršil, že bych i navrhovala teda jako ústavní péči (...) pan doktor vyplní, dá se žádost. Jinak pokud je to akutní, tak domluvíme s lékařem, že klienta hospitalizuje,...“ (VPS)

„ (...) ale převážně když doktor vidí, že je to neúnosný, tak vždycky u těch klientů, jsou to senioři, u každého najdete nějaký zdravotní problém, kdy je důvod ho vzít do nemocnice jo i když by normálně třeba jste ho tam nedal,...“ (VPS)

5.5 Interakce s obcemi

Obce v okolí, se kterými má město uzavřeno smlouvu, mohou využívat služeb PS pro svoje občany. VSO přitom zmínila, že mají s Charitou oblast rozdělenou, některé obce tedy kompletně zajišťuje Charita a jiné zkoumaná PS. Obecní úřady dostávají o službách informace a je ponecháno na místních autoritách, jak informace předají svým občanům.

„ (...) oni to vyhlášují místními rozhlasly a všechno, takže ti lidé vědí. (...) všichni starostové dostali petici, v který byli informováni o tom, co za služby kdo poskytuje,... poprosili jsme je, aby to vyvěsili, vyhlásili, aby to věděli všichni občané v té obci, aby se nestalo, že někdo tamhle díky tomu, že není informován...“ (VPS)

Lze předpokládat, že jde o jistou formu pasivity, která je považována za cestu k nepřilíh dobrému informovanosti občanů.

Obce jsou významným partnerem PS při výběru dobrovolných pečovatelek. Standard je ponechat výběr pokud možno na obecním úřadě, který vybírá podle vlastních hledisek a předpokládá se, že následně (zase podle vlastních hledisek) zajistí obecní autorita i kontrolu výkonu.

„ (...) využíváme hlavně na obcích, takže když někoho hledáme, tak se prvně spojím s obcí, se starostou nebo s nějakým zástupcem, aby nám byli nápomocni při vyhledávání tady těchto pracovníků a převážně ty z té obce, tak oni mají přehled, sami nám jako doporučí, takže by nám žádnou jako nedůvěryhodnou osobu nedoporučili...“ (VPS)

5.6 Metodické vedení

Metodický vedoucí výkonu PS je okresní úřad a za standardní způsob metodického vedení se považuje kontrola výkazů všeho druhu (jak bylo popsáno výše). PS je povinna informovat metodický orgán o nestandardních postupech (např. poskytnutí PS klientovi s částečnou invaliditou).

Další interakce s metodickým orgánem jsou omezeny na čtvrtletní metodické porady, na kterých se setkávají VPS z celého okresu (včetně nestátních subjektů), obsah těchto porad nebyl VPS ani VSO blíže specifikován.

Metodické vedení nebylo při rozhovorech předmětem větší pozornosti a zdá se, že nemá velký význam v kontextu této fáze našeho výzkumu.

5.7 Interakce s vývařovnou

Základní standard interakce s vývařovnou je výhradně technicko-organizační, tj. dodávka jídlonosičů a vyzvednutí obědů. Interakci zprostředkovávají především pečovatelky na rozvážce, které jsou s personálem vývařovny denně ve styku. Zodpovědnost za kvalitu jídla podle pečovatelek i VPS nese vývařovna, a tuto informaci pečovatelky i VPS sdělují klientům, pokud si na jídlo stěžují. V některých případech pečovatelky nebo VPS stížnosti klientů vývařovně tlumočí, neexistuje standard postupování stížností VSO nebo autoritě zřizovatele. Vývařovna je přitom smluvně zavázána městu, ale VPS i VSO odmítají diskutovat o okolnostech podepsání smlouvy i o možnosti změny.

D: „A pokud oni si na tu kvalitu obědů stěžují, tak co Vy s tím můžete udělat? Jaký Vy máte pravomoci vůči té vývařovně?“

O: „Já se... já se kontaktuju.... s vedoucím té vývařovny a řeknu mu jako: Podívej se, tohle už není jako ojedinělá stížnost, lidi si stěžují, jako zkuste s tím něco udělat.“ (VPS)

„On to ten vedoucí provozu co tam je, majitel té vývařovny to někdy bere tak, že jako pečovatelky zas brblou, tak jako aby viděli, že si to tady nevymejlíme, takže někdy jsem ráda, aby to slyšeli, nebo kór, když je to nějaká taková ostřejší stížnost, tak su ráda, že ten klient to řekne přímo i tam, aby oni to slyšeli.“ (VPS)

5.8 Interakce s ostatními subjekty

V případě jiných subjektů standardy spolupráce zcela absentují. Spolupráce je minimální, spíše příležitostná, většinou policie nebo hasiči.

6. Standardy zdrojů organizace

6.1 Věcné vybavení

VPS je přesvědčena, že pečovatelky ke své práci příliš vybavení nepotřebují. Standard je považovat věcné vybavení za dostatečné a není potřeba se příliš zabývat jeho změnami. Tento standard je sdílen i pečovatelkami.

„No, oni de facto k té práci, když to řeknu, toho moc nepotřebují, hlavně šikovný svý ruce, samozřejmě děvčata jsou vybavený ochrannýma pracovníma pomůckama,...“ (VPS)

D: „A třeba vám něco chybí, nějaký pomůcky nebo něco, (...) co kdybyste měli, tak byste mohli přece jenom ty služby zkvalitnit? O: No tak ono co, tak, co potřebujem, tak to máme, no.“ (PK)

VPS i VSO se však netají tím, že Charita zapůjčuje PS základní pomůcky, které jsou potřeba při práci s obtížnějším klientem. Lze to chápat jako projev elementaristického pojetí skladby materiálních úkonů, ve kterém je obtížnější klient spíše raritou než pravidlem a trvalé držení takových pomůcek není pro PS nezbytné.

„ (...) volám děvčatům, jestli by nám takový ty různý sedačky, zvedačky nepůjčily, hlavně s tou Charitou...“ (VPS)

„ (...) mají domácí péči, tam je to středisko osobní hygieny, mají to moderně vybavený, dostali na to dotaci od státu, takže tam když máme, se kontaktujeme třeba na něký třeba i ty koupele nebo takový věci.“ (VSO)

6.2 Personální vybavení

Standardní personální obsazení PS ve vztahu ke klientovi zahrnuje sedm druhů pracovníků:

- management (1 osoba – VPS)
- pečovatelky v zaměstnaneckém poměru pracující buď na rozvážce obědů nebo v klasické péči (8 osob)
- řidiči automobilů na rozvážce (4 osoby)
- dobrovolné pečovatelky na rozvážce i v klasické péči (8 osob)
- dohody o pracovní činnosti využívané pro celoroční záskok
- brigádníci zejména pro letní období
- rodinní příslušníci se statutem „péče o osobu blízkou.“

VPS přitom hovoří o snaze nevyužívat příliš pracovníky na dohodu o pracovní činnosti, přestože potenciálních pracovníků je dostatek. Především je to zájem personálního odboru, uváděným důvodem je snaha nerozšiřovat počet pracovníků na dohody. Upřednostněny jsou záskoky mezi stálými pracovníky.

Pečovatelky hodnotí pracovní zátěž jako přiměřenou. Lze předpokládat, že je to projev schopnosti organizace i pečovatelek kontrolovat si pracovní zátěž díky organizační volnosti. Do tohoto hodnocení se pravděpodobně nepromítá snaha posuzovat efektivitu využití času ve prospěch klientů.

O nedostatku pracovní síly částečně hovoří klasické pečovatelky, jejichž pracovní kapacita je využívána pro potřeby rozvážky.

„Nás je tady tak hrozně málo, že opravdu bohužel se musíme spolehnout jedna na druhou, jo. A vědět, že to teda nějakým způsobem bude klapat a bude to fungovat.“ (PK)

Kromě zajišťování záskoků se VPS hospodaření s personálními zdroji příliš nevěnuje. Nemá přesný přehled o využití pracovního času pečovatelek v klasické péči, do pracovní zátěže nijak neintervenuje a předpokládá, že zvýšenou koncentrací zátěže jsou schopny samy vyvážit jindy.

„Říkám: je jeden den, kdy prostě se ani skoro nevyčuraj a druhý den, kdy v jednu nemaj do čeho píchnout. No, tak si tam posedijou, nebo si vyřídijou svoje.“ (VPS)

Na jedné straně se pečovatelky takovému přístupu VPS nebrání, protože vytváří prostor pro vlastní nakládání s časem. Nastanou-li však situace, které nemohou řešit vzájemnými záskoky (nemoci, dovolené), výrazně pociťují nedostatek pracovní síly. Náhradní pracovní sílu zvenčí však nemohou zajistit samy a jsou závislé na intervenci VPS.

„Dost nás není, potřebovali bysme, myslím, že bysme občas potřebovali někoho takhle jako stálýho na výpomoc i přes rok. Protože když nám jako někdo chybí, tak za něho nikoho nemáme a vlastně o to rozebíráme si tu práci a potom možná trošku na úkor časovýho skluzu nebo na úkor kvality je ta kvantita.“ (PK)

Standardem je využívat v době dovolených nebo nemocí brigádníky. VPS i pečovatelky shodně potvrzují, že je výhodné využívat stále stejné osoby, protože tím odpadá nutnost zaškolování. Z toho lze usuzovat, že zaškolování neprobíhá opakovaně, přestože brigádník vypomáhal např. před rokem. Vypovídá to o rutinním přístupu k poskytování úkonů (co platilo loni, platí i letos).

„ (...) takže my převážně léto řešíme študákama, to už máme taky šikovný děvčata, který už třetí rok, vysokoškolačky, už jsou prostě naše, ty už jako vijou, že už mají brigádu u nás jistou, a já su ráda, že nemusím furt dokola někoho zaučovat...“ (VPS)

Brigádníci přebírají konkrétní „trasu“ za pečovatelku, kterou zastupují, schopnost brigádníka zvládnout i případné obtížnější případy se neproblematizuje. Je však třeba připustit, že díky systematické snaze PS obtížnější případy selektovat, není třeba záskoky u takových klientů zvlášť řešit.

D: „A jak to třeba ti studenti nebo ti brigádníci zvládnou třeba takový ty úkony jako přebalit toho člověka, nebo nakrmit nebo takový ty jako úklid? O: No musijou, musijou to zvládnout, no, zatím nikdo si nějak moc nestěžoval.“ (PK)

Práce dobrovolných pečovatelek byla popsána v samostatné kapitole, stejně jako zapojení členů rodiny prostřednictvím „péče o osobu blízkou“.

6.3 Informování veřejnosti

Informování veřejnosti o činnosti PS garantuje VSO. Standardem je poskytovat informace prostřednictvím letáků, článků v regionálním tisku, TV infokanálu města a v okolních obcích přes úřady. Takto prezentované informace jsou dostupné pro zájemce schopné dostatečné aktivity, jimiž potřební zpravidla nejsou, také se předpokládá aktivita rodinných příslušníků, která současným stavem rodiny není zaručena.

Standard je prezentovat nabídku činnosti PS navenek tak, aby veřejnost a autority byly přesvědčeny o dostupnosti informací. Aktivita tímto směrem není vedena snahou, aby se informace soustavně dostávaly právě potřebným osobám a jejich rodinám.

„ (...) ono totiž je to velice u těch starších lidí je to takový ošemetný, protože já nevím, něco se stane, (...) a vy jste tam měli dělat pečovatelku, já jsem vám to říkal, a my jsme o tom nevěděli, a nám to nikdo neřek, jo, takhle je člověka zase na druhou stranu trošku krytej, že opravu ti lidé o tom vědí a záleží na nich, jestli toho využijí nebo prostě už nevyžijí.“ (VSO)

7. Syntéza

Záměrem stručné rekapitulace fungování zkoumané PS je upozornit na prvek selekce, který podle našeho názoru prostupuje celým chodem PS a promítá se do standardů i do přístupů ke klientům. Jedná se o různé způsoby přímého či nepřímého odmítnutí a případně předání klientů, kteří se charakteristikami své situace vymykají z rámce běžné klientely a mohli by potenciálně zatěžovat rutinní praxi poskytování pečovatelských služeb nestandardními nároky. V souladu s teorií organizace sociálních služeb (Lipsky, 1980) jsme tento postup označili jako „selekcí“. Ta podle uvedeného pramene označuje sklon pracovníků organizací osobních sociálních služeb věnovat zájemcům o službu větší nebo menší pozornost nebo případně části z nich službu neposkytnout vůbec v závislosti na tom, zda je u daného zájemce možno uplatnit obvyklý postup intervence. Domníváme se, že hlavní motivací pro tento typ selekce potenciálních klientů je důraz na vykazování množství poskytnutých úkonů, tedy spíše „provádění úkonů“ než poskytování služeb podle potřeb klienta.

K prezentování objemu úkonů se díky možnosti obsloužit velké počty klientů s relativně malými náklady hodí především rozvážka obědů, která je také v dané organizaci vnímána jako jádro pečovatelské služby. Hlavními standardy kultury rozvážky je důraz na přesné a rychlé zvládnutí procedury distribuce obědů, která je navíc ošetřena rozsáhlou administrativou. Spolu s důrazem na kvantitu ústí tento standard v rigidně materiální, procedurální, monologický a do důsledků zjednodušující přístup předpokládající duševně i tělesně relativně schopného a provedení rituálu přizpůsobeného klienta. Další funkce rozvážkových pečovatelek, které jsou jim oficiálně připisovány, především průběžný monitoring klientovy situace a seznamování s nabídkou dalších služeb, jsou potlačovány v zájmu hladkého chodu rozvážky.

Standardy kultury tzv. klasické pečovatelské služby se v porovnání s rozvážkou jeví jako diferencovanější, méně jednoznačné, někdy i vzájemně protichůdné. Je to pravděpodobně dílem způsobeno tím, že VPS má tendenci specifickou klasickou péči ignorovat či tlumit a částečně do klasické péče implementovat typické standardy rozvážky. Pro klasické pečovatelky je v některých případech výhodné tento postup akceptovat (např. „výkazový“ způsob kontroly, do určité míry adekvátní rozvážce, na klasické umožňuje „zatemňovat“ skutečný průběh pracovního dne), jindy si standardy modifikují či dokonce jednájí i podle jiných, svých vlastních standardů (např. zacházení se záznamy, které se mají nacházet u klientů). VPS tyto strategie klasických pečovatelek toleruje, pokud jsou pečovatelky schopny si denní chod klasické péče koordinovat samy, pokud si nestěžují klienti ani jejich rodinní příslušníci a pokud metodický orgán nenalezne při kontrole chyby. Základním pravidlem, které na klasické péči platí, je za všech okolností zajistit nezbytné zaopatření klientů, s ostatními se dokázat uspokojivě domluvit, umět se rychle přizpůsobovat situaci nedostatku pracovních sil. Tato situace nastává často právě v důsledku podřízení klasické potřebám rozvážky – zejména využíváním pracovní kapacity klasických pečovatelek k zástupům („záskokům“) na rozvážce.

Z hlediska vnějšího pozorovatele tak vzniká určitý řetězec standardů a racionalizací souvisejících s principem selekce:

Žádoucí je prokázat, že pečovatelská služba je schopna obsloužit velký počet klientů s relativně malými náklady. K tomu se hodí nejlépe rozvážka, proto má rozvážka v PS prioritu. Rozvážka musí fungovat hladce, je proto třeba vyhnout se zádrhelům, které by mohly plynout zejména z okamžitého personálního nedostatku (nemoc, OČR apod.). Nejjistějším zdrojem pracovníků na „záskok“, které jsou vždy k dispozici, jsou pečovatelky z klasické péče. Má-li však být možné tento rezervoár pracovních sil bez problémů využívat, je nutné, aby klasické pečovatelky:

(1) měly klientelu, které jsou z větší části poskytovány úkony, jež je možné v případě časové tísně odložit – tzn. musí zde být možnost odkladů a vytváření „front“, minimum neodkladných úkonů - tomuto požadavku odpovídají zejména jednodušší úkony a hlavně jsou-li poskytovány relativně zdravým a relativně soběstačným klientům;

(2) v oblasti klasické péče musí být jistá organizační volnost spojená s určitými časovými rezervami – aby v případě, že některá z klasických pečovatelek půjde zastupovat na rozvážku, byly ostatní pracovnice schopné si její práci rozdělit a poskytnout všechny neodkladné úkony. Aby bylo možné toto zajistit, je třeba klienty ve složitější situaci a vyžadující komplexnější péči (sadu úkonů) předat mimo rámec PS:

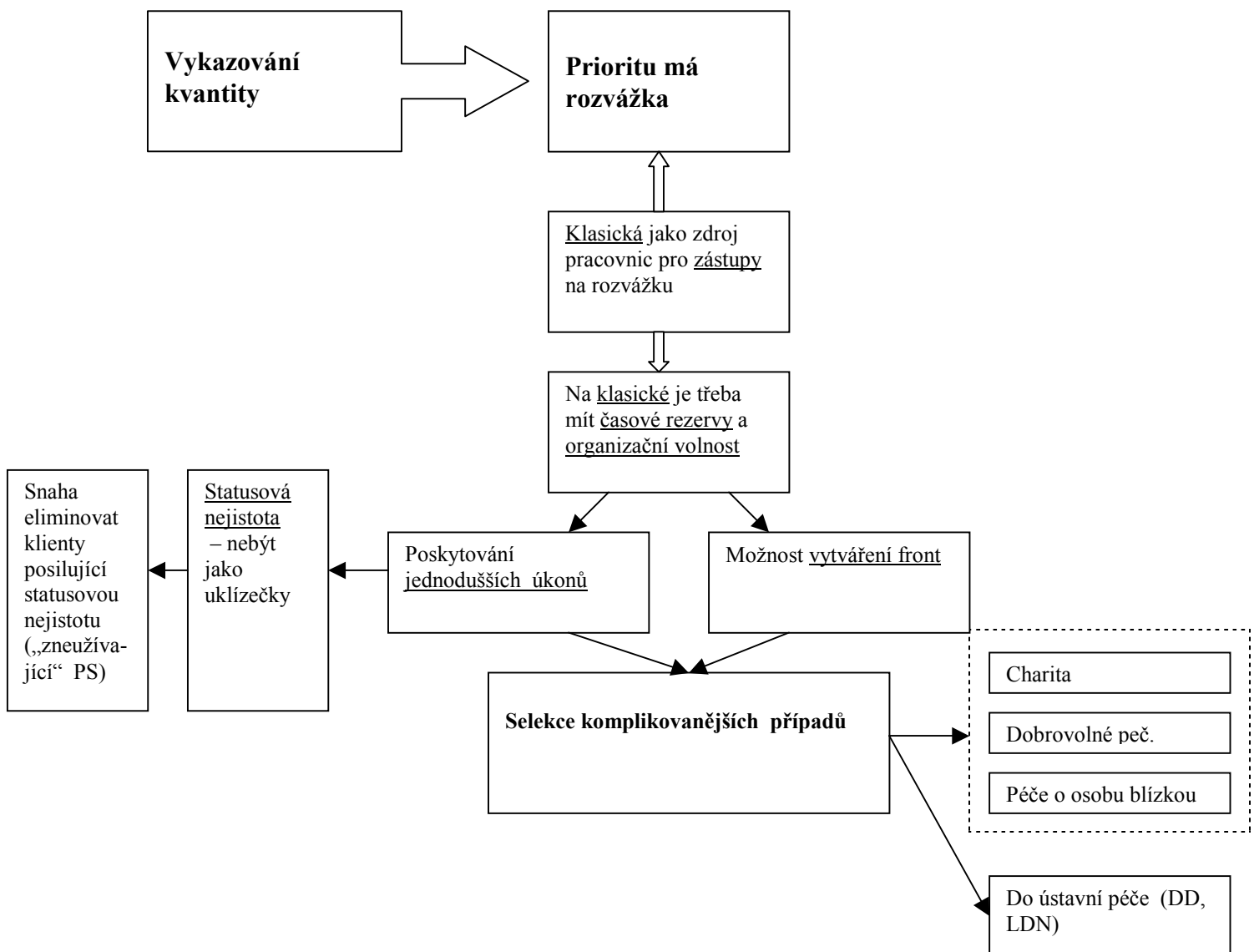
(a) v případě, že se u nového zájemce jeví, že nebude vzhledem k složitosti jeho případu stačit uplatnění obvyklé sady úkonů, dojde k předání tohoto klienta do rukou subjektu, který působí mimo rámec základního personálu PS - klient je předán místní Charitě, dobrovolné pečovatelce nebo je snaha zajistit jeho péči s využitím institutu péče o osobu blízkou. Tento způsob selekce je odůvodňován prospěchem klienta;

(b) pokud se výrazně zhorší stav stávajícího klienta PS, pak je snaha předat ho do ústavní péče. Zde je často využíván jako prostředník lékař, resp. nemocnice.

Tyto způsoby selekce, které provádí převážně management PS, umožňují udržovat pracovní zátěž klasických pečovatelek v rámci, ve kterém tyto mohou zvládat jak poskytování obvyklých úkonů, tak zabezpečovat chod své domácnosti nebo řešit některé soukromé záležitosti. Předpokládáme, že tichá tolerance tohoto postupu vstupuje do zdrojů organizace a do situace pečovatelek jako nefinanční „odměna“ za práci v PS. Lze předpokládat, že bez tohoto typu odměn by nebylo možné stabilizovat pracovní sílu klasické PS, přestože tato stabilita je pro organizování „záskoků“ v rozvážce klíčová. Současně lze poukázat na skutečnost, že takto zajišťovaná stabilita personálu má význam i pro klienty, kteří pravděpodobně preferují stabilní sociální prostředí. Tímto argumentem odůvodňují (z pohledu vnějšího pozorovatele racionalizují) existující standardy péče také pracovnice PS.

Udržování pracovní zátěže v uvedených mezích pro pečovatelky současně znamená riziko statusové nejistoty; jejich práce je omezena z velké části na jednodušší úkony typu úklidu či nákupu a z hlediska pečovatelek hrozí, že mohou být veřejností nebo klienty vnímány a využívány pouze „jako uklízečky“. Odtud vzniká tlak i na jiný typ selekce – snaha odradit klienty, u kterých vzniká dojem, že chtějí pečovatelky využít právě jen jako „úklidovou čet“u“. Takoví klienti jsou vnímáni jako ti, kteří klasickou pečovatelskou službu zneužívají. V tomto případě se projevuje tendence orientovat klienta na služby komerčních subjektů.

Popsané procesy selekce znázorňuje schéma na další straně.



Popsaný sled a souvislostí pracovníce PS nerozpoznávají, vnímají jen dílčí standardy, popřípadě jejich zdůvodnění. Selektce se tak stává nereflektovaným principem systému fungování PS.

Přestože jsme se dotkli řady nejasných a problematických míst ve fungování PS, chtěli bychom na závěr zopakovat, že účelem této zprávy nebylo podrobit kritice jednu konkrétní organizaci ani pečovatelskou službu jako určitý typ sociální služby. Pokusili jsme se zachytit stav v poskytování pečovatelské služby před připravovaným zaváděním standardů kvality. Z hlediska našich zjištění se oprávněnost úsilí o implementaci takových standardů jednoznačně potvrzuje.

8. Doporučení

Současnou dobu, kdy příprava zavádění standardů kvality v sociálních službách vrcholí, vnímáme jako příležitost přispět k tomuto procesu také prostřednictvím našich dílčích zjištění. Na základě první fáze případové studie pečovatelské služby je možné formulovat některá doporučení jako východiska pro tvorbu standardů pečovatelské služby. Vzhledem k tomu, že v první etapě výzkumu byli dotazováni jen pracovníci PS, můžeme zatím k diskusi předložit jen předběžné návrhy. Pro formulaci dalších doporučení je nezbytné provést dotazování autorit místní samosprávy, jež v pozici zřizovatele zkoumané PS představují významný regulační prvek. Zásadní význam má pak dotazování klientů, které nabídne pohled příjemce služby.

Přestože nyní nemůžeme předložit ucelenou sadu standardů pro tento typ služby, obecně můžeme nabídnout k diskusi zjištění, že standardy kvality by měly být formulovány konkrétně a na míru danému typu služby. K tomuto závěru jsme dospěli v konfrontaci s rozpoznáním mechanismů, jak kultura organizace dokáže zpracovat literu příliš obecných nařízení, aniž by dostala jejich podstaty. Obáváme se, že příliš obecné nastavení standardů s sebou nepřinese dostatečný tlak na změny. Pro organizace bude lákavé přizpůsobit si takové standardy navyklé rutíně nebo hledat cesty k jejich obcházení či pouze administrativnímu naplňování bez reálného průmětu do přístupu ke klientům.

8.1 Standard formálního uspořádání pečovatelské služby

Pro formální uspořádání pečovatelské služby se nabízejí v podstatě dvě alternativy. Stávající model spojení klasické péče a rozvážkové služby lze zachovat v případě, jestliže primárním cílem PS bude poskytování klasické péče a rozvážka se stane její podpůrnou součástí. Klasická péče by v tomto pojetí představovala komplexní službu zajišťující materiální i nemateriální potřeby klienta za spolupráce s jinými subjekty v lokalitě. V opačném případě je alternativou oddělení klasické péče a rozvážky, třeba i do dvou samostatných organizací. Standard by měl zavazovat zřizovatele, aby si sám zvolil jeden z nabízených modelů.

Jestliže je totiž rozvážka vnímána v PS jako prioritní, pohlcuje potenciál klasické péče, ve které je následně omezena komplexnost, resp. rezignuje na pojetí péče jako intervence do celkové situace klienta

8.2 Standard sociálního pracovníka

Zařazení funkce sociálního pracovníka do personální struktury PS se jeví jako nezbytné. Minimálním kvalifikačním standardem je v tomto případě vyšší odborná škola v oboru sociální práce, popř. bakalářské či magisterské vysokoškolské vzdělání v tomto oboru. Po určité délce praxe by pak sociální pracovník absolvoval specializační kurz pro daný typ klientely a kurz supervize. Pokud by sociální pracovník nedisponoval dostatečnými kompetencemi, které mu poskytne příslušná kvalifikace, nebude schopen efektivně vzdorovat zažitým stereotypům a splyne s kulturou pečovatelek. Přijetí sociálního pracovníka je v kompetenci zřizovatele.

Standardní náplň práce sociálního pracovníka by měla obsahovat:

- vstupní posouzení klientovy situace
- provádět průběžný monitoring
- řešit krizové situace
- činit operativní rozhodnutí o každodenní organizaci poskytování sociálních služeb (reflexe situace klienta)
- podávat klientům informace o možnostech PS a dalších poskytovatelů v lokalitě
- vyřizovat stížnosti klientů

- navrhovat efektivní dlouhodobější využití pracovních zdrojů
- poskytovat pečovatelkám vnitřní supervizi
- navrhovat systémové změny
- účastnit se případových konferencí (viz samostatná kapitola)

Takto koncipovanou funkcí a činnostmi zaplní sociální pracovník mezeru, která vzniká delegováním monitoringu z managementu (tedy VPS) na pečovatelky, a tím se z PS zcela vytrácí. Jelikož sociální pracovník nebude přímým nadřízeným pečovatelek, může se jeho prostřednictvím vnést do každodenní organizace poskytování služeb prvek supervize pro pečovatelky z povolání i pečovatelky dobrovolné. V přístupu ke klientovi pak sociální pracovník uplatní hledisko jeho celkové sociální situace. Vznikne i větší prostor pro naplnění standardu kontroly práce pečovatelek prostřednictvím přímých osobních kontaktů s klientem a současně zajištění přímé zpětné vazby k připomínkám klienta. Pokud sociální pracovník nemá vykonávat svoji činnost (především osobní návštěvy klienta) jen formálně, je nutné posuzovat počet těchto pracovníků v organizaci s ohledem na počet a strukturu klientů, kterým je poskytována služba. Pro názornost je možno využít následující modelový příklad.

Uvažujeme PS, která má 80 klientů a jednoho sociálního pracovníka. Struktura klientů je členitá, zahrnuje klienty více náročné na péči i klienty s nízkými nároky, absolutní i relativní zastoupení je vyjádřeno v tabulce. U vysoce náročného klienta jsme předpokládali jednu návštěvu týdně, u středně náročného klienta jednu návštěvu za dva týdny, u méně náročného klienta jednu návštěvu měsíčně. V případě ostatních klientů není stanovena přesná perioda návštěv, mohou být méně časté než jednou měsíčně, ale stejně tak se může jednat o mimořádné návštěvy v době krize.

typ klienta	zastoupení v souboru		frekvence návštěv	počet návštěv měsíčně
	absolutně	relativně		
velmi náročný	1	1,25%	1x týdně	4
středně náročný	9	11,25%	1x za dva týdny	18
méně náročný	10	12,50%	1x měsíčně	10
ostatní	60	75,00%	jiná	28
celkem	80	100,00%		50

Výsledný přepočítání návštěv, které musí za shora daných podmínek absolvovat jeden sociální pracovník, je 50 návštěv za jeden kalendářní měsíc. Současně se předpokládá územní rozložení klientů, tj. sociální pracovník vždy zajišťuje klienty z celé škály, nikoli jen jeden typ. Tento měsíční přepočítání lze chápat jako maximum, při jehož překročení je pravděpodobný sklon k formalizování návštěv. V přepočtu je zohledněna i jistá rezerva, kdy předpokládáme kooperaci více poskytovatelů na lokální úrovni. Například zkoumaná pečovatelská služba by při stávajícím počtu cca 390 klientů potřebovala 5 sociálních pracovníků.

Takto koncipovaná kontrola bude pak prováděna především z hlediska udržování potenciálu klienta. Závěry kontroly by měl sociální pracovník předkládat na případové konferenci, kde bude formulováno, jak služby PS k udržování potenciálu přispívají, a budou projednány případné změny.

8.3 Standard vedoucího pečovatelské služby

Zřízením pozice sociálního pracovníka s uvedenou náplní práce, který přebírá hlavní úlohu při monitoringu klientů, se uvolňuje kapacita manažera PS pro koncepční činnost a řízení. Současně by vedoucí PS převzal i některé další kompetence. Kvalifikačním standardem je vysokoškolské magisterské vzdělání v oboru sociální práce. Přijetí manažera je v kompetenci zřizovatele.

Standardní náplň práce manažera PS by měla obsahovat:

- koncepční činnost a rozhodování o systémových změnách v PS, např. při zavádění standardů

- účast na případových konferencích s pravomocí provádět jejich rozhodnutí (statutárně), pokud bude postupovat jinak, musí svůj postup zdůvodnit
- vedení jednání s vnějšími subjekty a uzavírání dohod o spolupráci
- provádění personální politiky
- hospodaření se zdroji organizace
- technické zabezpečení chodu a tvorba infrastruktury
- potvrzování úředních dokumentů (statutární pravomoc)
- zabezpečení jednání se zřizovatelem
- prezentování výsledků, problémů a dalších strategií organizace s cílem zlepšit kvalitu služeb pro klienty.

Magisterské vzdělání je pro manažera PS nezbytným předpokladem, aby byl schopen reflektovat i jiné aspekty PS než jen technicko-administrativní zajištění provozu. Současně mu to umožní na jedné straně kvalitně komunikovat a kooperovat se sociálním pracovníkem a zároveň převzít většinu řídicích pravomocí. Zřizovatelé mají zpravidla širší škálu zájmů a koncepční činnost stejně přesunují na manažera.

8.4 Standard případové konference

V souvislosti s poskytováním služby klientovi otevírá případová konference prostor jednat o závažných rozhodnutích za přítomnosti širšího spektra subjektů. To umožní celostnější posouzení klientovy situace. Prostřednictvím případové konference lze rozhodovat např. o změně služby, jejím zahájení či ukončení.

Standard by měl organizaci zavazovat, aby zřetelně zakotvila vlastní postupy, jimiž bude zajištěno:

- posuzování případů
- monitoring
- běžná organizace péče
- spolupráce s jinými subjekty

A to vždy s přihlédnutím k celkové situaci klienta a řešení situace prostřednictvím principů sociální práce.

Pro složení účastníků případové konference se nabízí několik variant v závislosti na obsahu jednání:

- manager, sociální pracovník, pečovatelka
- sociální pracovník, pečovatelka, klient, rodina
- sociální pracovník, pečovatelka, klient, rodina, zástupce jiných organizací.

Případová konference by měla stanovit funkci monitoringu, resp. jeho minimální frekvenci, ale současně by měl být zachován standard zkrácené procedury (okamžitá rozhodnutí v krizových případech), jejíž součástí by bylo stanovení nejzazšího termínu posouzení situace osobou sociálního pracovníka.

Stejně tak by měl být v návaznosti na případovou konferenci stanoven jasný standard provádění supervize a pravidelných porad sociálního pracovníka s pečovatelkami.

8.5 Standardy pro fungování samosprávného orgánu klientů

V organizaci by měly být stanoveny standardy, které umožní zřízení a fungování samosprávného orgánu klientů bez ohledu na to, jestli mají aktuálně klienti zájem tuto formu participace využít.

8.6 Standardy ochrany soukromí klientů

Organizace by měla stanovit takové standardy, které přesně ošetří způsob ochrany klientova soukromí. Pravidla však nesmí zabraňovat pružné reakci pečovatelek na aktuální situaci, tak, aby se pečovatelka nedostávala s formálními pravidly do konfliktu ve snaze vyhovět klientovi.

8.7 Standardy vyřizování stížností klientů

Otázku vyřizování stížností klientů, stejně jako formálního adresáta těchto stížností, musí řešit jednoznačně definované standardy. Adresátem by měl být statutární zástupce zřizovatele (např. tajemník, starosta, farář). V případě existence samosprávného orgánu klientů, by měl být partnerem při vyřizování stížností i tento orgán.

8.8 Standardy stanovení úhrad za služby

V organizaci musí být zcela jasně a průhledně definován princip stanovení úhrad za poskytnuté služby tak, aby nebylo možné využívat výši úhrad jako činitel pro selekci klientů. Pokud bude ustaven samosprávný orgán klientů, měl by mít možnost účastnit se vyjednávání o těchto principech.

8.9 Standardy kvalifikace pečovatelek

Jedním ze základních předpokladů pro předchozí doporučení je zvýšení kvalifikace řadových pečovatelek. Standardní kvalifikací by mělo být středoškolské vzdělání v sociální oblasti (např. obor sociální péče) doplněné kurzem zaměřeným na danou klientelu.

Pečovatelka by měla splňovat následující standard kompetencí:

- schopnost komunikovat o situaci klienta se sociálním pracovníkem, porozumět jazyku reflexe životní situace klienta
- schopnost rozhodovat se o vlastní činnosti z hlediska situace klienta definované společně se sociálním pracovníkem
- schopnost spolupracovat na komplexnějším zajištění klienta s jinými subjekty
- zvládání osobního vztahu s klienty
- reflektované a strukturované poskytování nemateriální péče a základní poradenství.

Uvedené předpoklady umožní pečovatelce především rozlišovat mezi osobním vztahem ke klientovi a poskytováním nemateriální péče a současně přestat vnímat klienta skrze rutinně poskytované úkony. Pečovatelka bude schopna vnímat jiného poskytovatele jako spolupracující partnerskou organizaci pro řešení klientovy situace (tedy nejen ze své perspektivy).

8.10 Standardy práce dobrovolných pečovatelek

Z výsledků výzkumu jasně vyplývá, že je třeba formulovat standardy přidělování klientů a následné provádění péče dobrovolnými pečovatelkami. Standardy pro monitoring klienta, kontrolu pečovatelky a provádění vnitřní supervize vyplývají z předchozího textu. Současně by měly být jasně stanoveny standardy výběru pracovníků pro dobrovolnou péči.

8.11 Revizní lékař

Standardní součástí PS by měla být funkce revizního lékaře, který by měl rozhodující úlohu při posuzování sporných žádostí o zavedení PS. Součástí role revizního lékaře by byla účast na případové konferenci. Navržené řešení se zdálo přijatelné i pro management zkoumané PS.

8.12 Spolupráce s jinými subjekty

Organizace by měla mít standardy upravující spolupráci s jinými poskytovateli, v nichž však musí mít zohledněno klientovo právo na ochranu osobních dat. Podobně by standardy měly ošetřit účast zástupců spolupracující organizace na případových konferencích. Stanovení podmínek vzájemné spolupráce s jinými poskytovateli usnadní realizaci této spolupráce nejen na úrovni managementu, ale i řadových pracovníků. Funkční sdílení klienta více poskytovateli implikuje nutnost efektivní kooperace při plánování osobních kontrolních návštěv a monitoringu klienta.

Tímto způsobem lze mimo jiné omezovat sklon organizace k selekci klientů směrem k jiným poskytovatelům a umožnit komplexní přístup k řešení klientovy situace.

Seznam použité literatury

BALDWIN, M.: *Care Management and Community Care. Social work discretion and the construction of policy.* Ashgate, Aldershot-Burlington USA-Singapore-Sydney 2000.

Caring for Frail Elderly People. New Directions in Care. OECD Social Policy Studies No. 14, Paris 1994.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (eds.): *Handbook of Qualitative Research.* Sage, London 1994.

DONNISON, D.; CHAPMAN, V.; MEACHER, M.; SEARS, A.; URVIN, K.: *Social Policy and Social Administration Revisited. Studies in the Development of Social Services at the Local Level.* George Allen & Unwin, London 1970.

FLICK, U.: *An Introduction to Qualitative Research.* Sage, London 1998.

HADLEY, R.; MCGRATH, M.: *When Social Services are Local. The Normanton Experience.* George Allen and Unwin, London-Boston-Sydney 1984.

LAAN v.d., G.: *Otázky legitimity sociální práce.* Albert – ZSF OU, Boskovice – Ostrava 1998.

LIPSKY, M.: *Street - Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Service.* Russel Sage Foundation, New York 1980.

KONOPÁSEK, Z.: *Co si počít s počítačem v kvalitativním výzkumu. Atlas/ti v akci.* Biograf, č. 12, 1997, s. 71- 110.

MUSIL, L.: Kultura služeb sociální práce. In: *Sociální studia*, ročník 4, 1999, s 105-113.

SATYAMURTI, C.: Care and control in local authority social work. In: Parry, N.; Rustin, M.; Satyamurti, C. (eds.): *Social Work, Welfare and the State.* Edward Arnold, London 1979, pp. 87–103.

SCHMID, H.; HASENFELD, Y.: Organizational Dilemmas in the Provision of Home Care Services. *Social Service Review*, 1993, Vol. 67, No. 1, pp. 40–54.

Standardy kvality sociálních služeb. Pracovní materiály MPSV z let 2000-2001.

STRAUS, A.; CORBINOVÁ, J.: *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky metody zakotvené teorie.* Sdružení Podané ruce – Albert, Brno – Boskovice, 1999.

Příloha I. : Slovníček použitých pojmů

kultura – soustava vazeb mezi přímými poskytovateli osobních sociálních služeb, které spočívají ve sdílení nebo kolektivním respektování představ o hodnotách, cílech společné práce a pravidlech chování vůči sobě navzájem, vůči klientům nebo dalším subjektům. Sdílení nebo respektování hodnot, cílů a pravidel jednání tak umožňuje více nebo méně koordinované plnění dílčích úkolů, které vyplývají ze sdílených nebo respektovaných představ o účelu a postupu práce, a spolupráci při dosahování společně uznávaných cílů.

standard - tímto termínem budeme označovat psané nebo zvykové „normy“, které označují žádoucí, cílové stavy a umožňují posuzovat míru jejich naplnění konkrétními subjekty; tím vymezují způsoby poskytování služeb nebo podmínky jejich poskytování, účinně garantovány vnější sankcí a respektovány nebo garantovány vnější sankcí a přitom bezděky nebo vědomě porušovány

sdílení standardu - znamená, že vnitřně uznává dodržování nějakého vzoru za užitečné a žádoucí větší počet pracovníků

přístup ke klientům - považujeme za synonymum termínu „kultura poskytování služeb“ - soustava regulativů (hodnot, cílů a pravidel jednání), které ovlivňují interakce mezi přímými poskytovateli služeb a jejich klienty. Tyto regulativy jsou součástí „kultury“ a v jejím rámci je nalezneme zejména tam, kde se hovoří o metodách práce s klientem a o představách dobrého pracovníka.

situace - komplex fyzických, psychických, sociálních, materiálních, popř. jiných okolností klientova stavu s jejich krátkodobými i dlouhodobými aspekty, v úvahu je brána celá biografie klienta

potřeby - oblasti, ve kterých má klient nějaký deficit, potřeby materiální, psychické, sociální, zajištění životní orientace, zajištění právního statusu a další.