

**Využití Standardů kvality
v politice poskytování sociálních služeb
vybraného nestátního neziskového
subjektu**

Libor Musil
Kateřina Kubalčíková
Jana Havlíková

VÚPSV, v.v.i. Praha

2008

Publikace byla schválena ediční radou ve složení:

doc. Ing. Ladislav Průša, CSc. (VÚPSV, v.v.i. Praha)

Ing. Martin Holub, Ph.D. (VÚPSV, v.v.i. Praha)

Mgr. Miriam Kotrusová, Ph.D. (VÚPSV, v.v.i. Praha)

Ing. Robert Jahoda, Ph.D. (MU Brno)

Ing. David Prušvic, Ph.D. (MF ČR)

Ing. Jan Mertl, Ph.D. (VŠFS Praha)

doc. Ing. Miroslav Brdek, CSc.

Vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i.

Praha 2, Palackého náměstí 4

jako svou 382. publikaci

Vyšlo v roce 2008, 1. vydání, náklad 220 výtisků, počet stran 91

Tisk: VÚPSV, v.v.i.

Recenze: PhDr. Pavel Horák, Ph.D. (FSS MU Brno)

PaeDr. Miroslav Pilát (Magistrát města Olomouce)

Mgr. Petr Hanuš (MPSV)

ISBN 978-80-7416-028-8

<http://www.vupsv.cz>

Abstrakt

Studie shrnuje výsledky výzkumu „Využití Standardů kvality v politice vybraného nestátního neziskového subjektu a jeho vliv na přístup pracovníků sociálních služeb ke klientům“. Cílem kvalitativní případové studie realizované v letech 2007 až 2008 bylo mj. popsat a pochopit proces implementace politiky sociálních služeb, zejména Standardů kvality.

Pro realizaci případové studie byl zvolen nestátní neziskový subjekt s celorepublikovou působností, který je zřizovatelem více druhů a forem sociálních služeb, a jím zřizovaná služba azylový dům pro osoby bez přístřeší.

Jak ukázaly výsledky terénního šetření, na způsob implementace Standardů kvality sociálních služeb působí řada faktorů, a to na úrovni národní, resp. nadnárodní sociální politiky, vlastní politiky a způsobů řízení nestátního neziskového subjektu a v neposlední řadě též na rovině vlastní politiky, managementu a kultury poskytování sociálních služeb v poskytovatelské organizaci. Rozhodujícím faktorem upevnění pozice Standardů kvality v rámci vlastní politiky poskytování sociálních služeb subjektem se ukázalo být přijetí zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a odpovídající tematické nastavení grantových schémat. Na úrovni poskytovatelské organizace se potvrdilo, že klíčovým aspektem reálného zavádění Standardů do praxe sociálních služeb je zapojení nejen pracovníků ze všech pracovních pozic v organizaci, ale skutečně všech pracovníků v přímé péči. Případová studie také poukázala na stálý nedostatek praktického vzdělávání v oblasti zavádění Standardů kvality pro různé typy pracovníků, zvl. pro pracovníky v sociálních službách.

Klíčová slova: sociální služby, nestátní nezisková organizace, standardy kvality, implementace

Abstract

The study summarises the results of research into the “Use of Quality Standards in the Policy of a Selected Non-Governmental Organisation and its Effect on the Approach of Social Service Workers to Clients”. The objective of the qualitative case study carried out in 2007 and 2008 was i.a. to describe and understand the process of implementation of the policy of personal social services, in particular Quality Standards.

A non-governmental organisation with national field of action was selected for the realisation of the case study, specifically a service established within the organisation, a shelter for homeless.

As the results of field survey showed, the method of implementation of Quality Standards in social services within specific provider organisation is influenced by a number of factors at the level of national or transnational social policy, the policy and methods of management of the non-governmental organisation and, last but not least, at the level of provider organisation's own policy, management and culture of provision of social services. Adoption of Act No. 108/2006 Coll. on social services and the corresponding thematic setting of grant schemes proved to be a crucial factor in strengthening the position of Quality Standards within the organisation's own policy of provision of social services. It was confirmed at the level of provider organisation that inclusion of not only workers from all positions in the organisation, but indeed all workers involved in direct care is a key aspect of the actual implementation of standards in social service practice. The case study also pointed to the permanent lack of practical training in the area of implementation of Quality Standards for various types of workers, especially those in social services.

Key words: social services, non-governmental organisation, quality standards, implementation

Obsah

Úvod	7
1. Tvorba politiky poskytování sociálních služeb na úrovni zastřešujícího Subjektu.....	12
1.1 Pozice Standardů kvality v rámci vlastní politiky nadřazeného Subjektu.....	16
1.2 Iničiátoři a tvůrci vlastní politiky: individuální zájmy a cíle spojené se Standardy kvality	22
1.3 Faktory ovlivňující podobu vlastní politiky Subjektu v oblasti Standardů kvality	25
1.4 Podpora implementace Standardů kvality ze strany Subjektu.....	29
1.4.1 Strategie zavádění Standardů kvality: Vzdělávací projekt	33
1.5 Shrnutí: Důsledky snahy o implementaci Standardů kvality pro vlastní politiku sociálních služeb Subjektu	37
2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace.....	39
2.1 Filozofie poskytování služby	39
2.1.1 Procedurální a obsahové aspekty poskytování služby	40
2.2 Organizační struktura a způsob řízení Organizace.....	43
2.2.1 Pracovníci zkoumaného zařízení.....	44
2.2.2 Model řízení ve zkoumaném zařízení.....	47
2.2.3 Vzájemné interakce pracovníků a klientů zkoumaného zařízení.....	50
2.2.4 Přístupy k práci s klientem	55
2.2.5 Personální politika ve zkoumaném zařízení	56
2.2.6 Spolupráce Organizace s vnějšími subjekty	59
2.3 Zavádění Standardů kvality v Organizaci.....	64
2.3.1 Interakce mezi pracovníky Organizace a vlastní politikou Subjektu	64
2.3.2 Implementace Standardů rámovaná přípravou na dobrovolné konzultace.....	66
2.3.3 Konzultační proces.....	69
2.3.4 Pojetí implementace a význam přisuzovaný řadovými pracovníky Standardům kvality: vzájemné souvislosti.....	72
3. Reflexe popsané implementace Standardů kvality účastníky workshopu..	75
3.1 Role zřizovatele v procesu zavádění Standardů kvality v poskytovatelské Organizaci	75
3.2 Příprava na proces zavádění Standardů kvality v Organizaci.....	78
3.3 Dokumenty související s poskytováním služby zpracovávané při zavádění Standardů kvality	79
3.4 Zapojení pracovníků Organizace do procesu zavádění Standardů kvality	81
3.5 Zapojení klientů do procesu zavádění Standardů kvality	83
3.6 Průběh konzultace nebo inspekce kvality poskytování sociálních služeb	85
Závěr.....	87
Literatura	90
Příloha	91

Úvod

Širší výzkumný záměr

Realizace výzkumného projektu „Využití Standardů kvality v politice vybraného nestátního subjektu a jeho vliv na přístup pracovníků sociálních služeb ke klientům“ byla zasazena do období krátce poté, co zákon o sociálních službách nabyl účinnosti. Výzkum se uskutečnil v letech 2007 až 2008. Sociální služby jako celek i jednotliví poskytovatelé sociálních služeb se v tomto období museli vyrovnávat s nároky a požadavky, které na ně kladla nová legislativa. Jedním z nástrojů politiky sociálních služeb, který byl uzákoněn, je soubor Standardů kvality sociálních služeb.

Výzkumný záměr kontinuálně navazoval na dříve realizované projekty. Jednak výzkum kultury vybraných poskytovatelských subjektů z let 2001 až 2003¹ a zejména pak na projekt z let 2005 až 2006 „Působení Standardů kvality sociálních služeb v období před jejich uzákoněním“, při jehož realizaci byl předmětem zkoumání subjekt (vybraná obec), jenž v rámci své vlastní politiky poskytování sociálních služeb usiloval o implementaci Standardů kvality.² Ve stávajícím projektu jsme analogicky zkoumali poskytovatelskou organizaci, jejíž politika sociálních služeb byla již ovlivněna povinností naplnit zákonem stanovené Standardy kvality. Konkrétně se jednalo o nestátní neziskový subjekt (dále jen Subjekt), který byl zřizovatelem většího počtu organizací a poskytovatelem širší škály druhů sociálních služeb.

Výzkumný cíl a organizace výzkumu

Naším cílem bylo popsat a pochopit proces působení tvorby a implementace vlastní politiky sociálních služeb vybraného Subjektu na kulturu poskytování těchto služeb ve vybrané, Subjektem zřizované poskytovatelské organizaci. Standardy kvality považujeme za nástroj politiky sociálních služeb, který takový potenciál ovlivňovat kulturu poskytování sociální služby má. V rámci projektu jsme se tedy zaměřili zejména na uplatňování a působení tohoto nástroje. Na základě tohoto předpokladu byla formulována hlavní výzkumná otázka, o jejíž zodpovězení jsme prostřednictvím zmiňovaného výzkumu usilovali. Otázka položená na počátku výzkumu zněla: *Jak implementace vlastních politik sociálních služeb vybraného Subjektu - a v jejím rámci zejména implementace Standardů kvality sociálních služeb - ovlivňuje kulturu poskytování sociálních služeb v konkrétní, politikou vybraného Subjektu ovlivňované organizaci?*

Jak je patrné z výzkumné otázky, v tomto projektu jsme se postupně věnovali dvěma výzkumným problémům. Realizace první fáze výzkumu a zodpovězení otázek týkajících se implementace vlastní politiky sociálních služeb s důrazem na Standardy kvality představovala samostatný soubor poznatků přispívajících k pochopení mechanismů implementace konkrétního nástroje politiky sociálních služeb. Zároveň však byla

¹ viz např. Musil, L. - Hubíková, O. - Kubalčíková, K. Standardy kvality a kultura sociálních služeb. Jaká napětí mezi politikou sociálních služeb a kulturou práce s klientem v Pečovatelské službě mohou vznikat z hlediska kvality sociálních služeb? Závěrečná zpráva z případové studie. Praha: VÚPSV (výzkumné centrum Brno), 2003a. 74 s. a Musil, L. - Hubíková, O. - Kubalčíková, K. Standardy kvality a kultura sociálních služeb: Jaká napětí mezi politikou sociálních služeb a kulturou práce s klientem v domech na půl cesty mohou vznikat z hlediska kvality sociálních služeb? Praha: VÚPSV (výzkumné centrum Brno), 2003b. 79 s.

² Musil, L. et al. Působení politiky sociálních služeb na kulturu poskytování osobních sociálních služeb ve vybrané organizaci. Závěrečná zpráva z výzkumu. Praha: VÚPSV (výzkumné centrum Brno), 2007. 68 s. ISBN 978-80-87007-56-3.

nezbytným východiskem pro uskutečnění druhé fáze výzkumu zaměřené na popsání a pochopení vlivu této implementace na to, jakým způsobem se Standardy kvality promítnuly či nepromítnuly do konkrétních přístupů ke klientům, a tedy do kultury poskytování služeb v dané organizaci, jenž byla vystavena vlivu politiky výše zmíněného vybraného zastřešujícího Subjektu.

Teoretická koncepce, se kterou jsme přistupovali ke zkoumanému tématu, vychází z předpokladu, že případná rezistence nebo naopak změna kultury poskytování, tj. změna představ pracovníků o žádoucím jednání při práci s klienty, je součástí procesu implementace politiky zastřešujícího Subjektu. To znamená, že:

- implementaci Standardů kvality, která je součástí implementace politiky zastřešujícího Subjektu (dále jen „implementace Standardů“) a kulturu poskytování sociálních služeb (dále jen „kultura poskytování“) jsme chápali jako fenomény, které se vzájemně ovlivňují - prostřednictvím působení implementace na pracovníky a jejich reakce na ni;
- implementaci Standardů a faktory, které ji ovlivňují, jsme považovali za kontext, v jehož rámci a pod jehož vlivem zůstává kultura poskytování více či méně rezistentní nebo se více či méně mění, a tím zpětně ovlivňuje výstupy implementace Standardů, a tím nepřímo i celý proces implementace Standardů;
- poznatky o kultuře poskytování jsme pak interpretovali jako poznatky o tom, jak specifický typ aktéra implementace Standardů - to je pracovník v bezprostřední péči - reaguje na pojetí implementace Standardů a vstupuje tak do procesu implementace Standardů jako účastník - ať už oficiálně nebo neoficiálně, s jejich „zvnitřněním“ či „rezistentně“ apod.;
- rezistenci nebo změny kultury poskytování jsme dále chápali jako prvky strategie pracovníků coby aktérů implementace Standardů.

Předpokládáme, že poznatky o faktorech ne/souladu mezi prvky kultury poskytování, které uvedli pracovníci v rámci zkoumání rezistence a změn kultury poskytování, nám umožní propojit poznatky o „pojetí implementace“ a jeho faktorech a poznatky o rezistenci či změnách „kultury poskytování“.

Samotný výzkum tedy byl realizován ve dvou fázích. První fázi výzkumu se na analytické rovině jeví účelné rozdělit ještě do dvou dílčích etap: (a) V první etapě jsme se zabývali zkoumáním procesu implementace vlastní politiky sociálních služeb vybraného Subjektu a současně faktorů implementace, které považovali klíčoví aktéři tohoto procesu za relevantní. (b) Druhá etapa byla zacílena na výzkum procesu implementace vlastní politiky vybraného Subjektu v rámci vybrané poskytovatelské Organizace, jíž byl tento Subjekt zřizovatelem. Obě etapy nebyly striktně časově odděleny, resp. bylo užitečné při sběru a průběžné analýze dat přecházet od vybraného zastřešujícího Subjektu k poskytovatelské organizaci a zpět. Takto jsme získali komplexní pohled na implementaci politiky sociálních služeb ve vertikální úrovni.

Druhá fáze výzkumu byla zaměřena na popis a pochopení vlivu této implementace na to, jakým způsobem Standardy kvality ovlivnily konkrétní přístupy ke klientům, a tedy kulturu poskytování služeb v dané organizaci, jenž byla vystavena vlivu politiky výše zmíněného zastřešujícího Subjektu.

Metodika

Z metodologického hlediska byl výzkumný projekt koncipován jako kvalitativní případová studie vybraného Subjektu a jím zřizované organizace poskytující sociální

služby. I když s sebou případová studie nese určitá omezení, zejména co se týče možností zobecnění,³ na druhé straně umožňuje hlubší vhled do jevů, které nejsou na první pohled patrné. Náš výzkum se svým charakterem velmi blíží tzv. implementačním výzkumům, konkrétně analytické strategii přístupu „zdola-nahoru“.⁴ Jak upozorňuje např. Elmore,⁵ většina těchto výzkumů má charakter právě případových studií. V našem výzkumu se jednalo nejen o deskripci, ale především o hlubší a komplexní pochopení motivací, strategií a interakcí účastníků procesů iniciace, tvorby a implementace politiky sociálních služeb jak v širším kontextu Subjektu, tak v užším kontextu vybrané poskytovatelské Organizace, jejímž zřizovatelem Subjekt byl.

Relevantní data byla shromážděna prostřednictvím hloubkových rozhovorů. Kromě toho jsme se na účastníky výzkumu opakovaně obraceli pomocí polostrukturovaných rozhovorů s následnými dotazy, které vyplynuly z předchozích zjištění. Jako zdroj dat nám rovněž posloužily písemné dokumenty různého druhu.

Získané poznatky pak byly v závěrečné etapě realizace tohoto výzkumného záměru validizovány prostřednictvím cílené diskuse se zainteresovanými subjekty. V rámci workshopu „Faktory ovlivňující přístup k zavádění Standardů kvality v azylových domech pro osoby bez přístřeší - důsledky pro praxi“, který jsme pořádali v lednu 2009 na půdě FSS MU v Brně, jsme předložili závěry z výzkumu k diskusi zainteresované veřejnosti z řad poskytovatelů sociálních služeb, a to jak managementu, tak řadovým pracovníkům.⁶ Hlavním cílem tohoto workshopu bylo kritické zhodnocení našich závěrů, jejich zpřesnění a rozšíření výstupů. Diskuse v rámci workshopu rovněž ověřila širší relevanci konkrétních výstupů naší případové studie. Z důvodů zajištění anonymity partnerů výzkumu byly ve všech citacích a odkazech v textu změněny názvy měst, organizací, osobní jména a příjmení a další potenciálně identifikující údaje.

Výběr zkoumaného případu

Jak již bylo uvedeno výše, stávající projekt byl součástí dlouhodobého výzkumného záměru. Jedním z jeho cílů bylo prohloubení, rozvinutí a komparace⁷ našich již získaných poznatků, a to studiem jiného typu Subjektu. V letech 2005 a 2006 se jednalo o obec, jež uplatňovala vlastní politiku sociálních služeb. V roce 2007 a 2008 jsme naši pozornost záměrně soustředili na nestátní neziskový Subjekt, který byl zřizovatelem většího počtu organizací a poskytovatelem širší škály sociálních služeb. Druhým kritériem výběru pak bylo to, zda mezi organizacemi, které Subjekt zřizuje, jsou i takové, jež poskytují stejný druh sociální služby jako poskytovatelská organizace zkoumaná v rámci předchozího projektu. Hledali jsme tedy takový Subjekt, v jehož rámci jsou mj. poskytovány i pobytové sociální služby pro osoby bez přístřeší.

V první fázi terénního šetření, kdy jsme usilovali o zachycení vertikální roviny tvorby a implementace vlastní politiky sociálních služeb vybraného Subjektu, představovali jednotky dotazování významní tvůrci a aktéři této politiky (tj. zástupci

³ Toto omezení případových studií lze do jisté míry kompenzovat ověřením závěrů studie v rámci diskuse s relevantními experty a lidmi, jejichž každodenní reality je zkoumaná problematika součástí. Této možnosti validizace získaných poznatků využil i náš výzkumný tým - viz dále.

⁴ Winkler, J. Implementace: Institucionální hledisko analýzy veřejných programů. Brno: Masarykova univerzita, 2002. 160 s. ISBN 80-210-2932-3.

⁵ Elmore, R. F. Backward Mapping: Implementation Research nad Policy Decisions. *Political Science Quarterly*, 1979, vol. 94, no. 4, s. 601-616.

⁶ Seznam účastníků workshopu viz příloha.

⁷ Předkládaná studie představuje shrnutí hlavních výsledků projektu „Využití Standardů kvality v politice vybraného nestátního subjektu a jeho vliv na přístup pracovníků sociálních služeb ke klientům“, zmíněná komparační studie bude předmětem samostatného textu.

managementu Subjektu i jím zřizované poskytovatelské Organizace). Ve fázi druhé, zaměřené na zkoumání vlivu této vlastní politiky, a v jejím rámci uplatňování Standardů kvality, na přístup ke klientům a obecně kulturu poskytování sociálních služeb v poskytovatelské Organizaci byli dotazováni jak management Organizace, tak většina pracovníků v přímé péči (tj. všichni sociální pracovníci a polovina pracovníků v sociálních službách) a rovněž přibližně třetina klientů zkoumané služby.

Obsah a účel studie

S ohledem na rozsah případové studie, jejíž součástí byla analýza jak na úrovni Subjektu (zřizovatele), vybrané Organizace (poskytovatele), tak také všech rozhodujících aktérů v rámci zkoumaného zařízení (vedoucí, pracovníci přímé péče, klienti), jsme se rozhodli prezentovat výsledky výzkumu ve dvou samostatných studiích.

Tento text představuje první část, která je zaměřená na proces implementace Standardů kvality, zejména s ohledem na takové aspekty, jako je vlastní politika zkoumaného Subjektu a její ideová východiska, volba nástrojů pro podporu procesu implementace, uplatňované způsoby řízení a vzájemná interakce mezi Subjektem a jím zřizovanou poskytovatelskou Organizací. Předkládáme zde také popis struktury a personální politiky poskytovatelské Organizace a v rámci toho pak pozici vybraného zařízení, kde pak podrobněji sledujeme také podobu interakce mezi pracovníky navzájem a interakce pracovníků s klienty. V neposlední řadě se zabýváme pojetím implementace Standardů jako nástroje řízení a rozvoje kvality v rámci daného zařízení a postojem managementu a pracovníků k tomuto nástroji.

Zjištění získaná prostřednictvím realizace druhé části výzkumu pak pojednáváme v knize Musil, Kubalčíková, Havlíková. 2009: „Přístup pracovníků vybraného zařízení sociálních služeb ke klientům v kontextu implementace Standardů kvality“. Tato studie je směřována především k pracovníkům přímé péče a k jejich reakci na implementaci Standardů kvality ve vybraném zařízení, resp. vliv implementace Standardů na jejich každodenní praxi. Popisujeme jednotlivé pracovní pozice a náplně práce pracovníků v těchto pozicích, zejména pak typizace role sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách. Zabýváme se změnami, které pracovníci v jednotlivých pracovních pozicích zaznamenali v souvislosti s implementací Standardů kvality. Obdobně sledujeme přístupy ke klientům a postupy či metody práce uplatňované při řešení jejich životní situace, resp. rozsah a charakter změn, které do těchto pracovních postupů vnesla implementace Standardů kvality. Všimáme si také dilemat, kterým jsou pracovníci v každodenním kontaktu s klienty vystavováni a jež řeší.

Naše poznatky a hypotézy by měly poskytnout empiricky zdůvodněnou zpětnou vazbu aktérům politiky sociálních služeb - tvůrcům politik, zřizovatelům, manažerům konkrétních poskytovatelských organizací či řadovým pracovníkům. V průběhu implementace Standardů kvality sociálních služeb jim mohou pomoci koncipovat nebo modifikovat proces aplikace požadavků zákona o sociálních službách tak, aby v konkrétních poskytovatelských organizacích vedl k očekávaným výsledkům. Domníváme se, že poznatky o působení implementace Standardů kvality na kulturu poskytování sociálních služeb mohou výše uvedené aktéry politiky sociálních služeb upozornit i na okolnosti, které provázejí implementaci dalších nástrojů politiky sociálních služeb, respektive dalších požadavků zákona o sociálních službách.

Poděkování

Děkujeme za spolupráci, vstřícnost a věnovaný čas všem, kteří se do výzkumu zapojili jako respondenti, tj. manažerům zkoumaného Subjektu a všem pracovníkům a klientům zkoumané Organizace. Rovněž děkujeme účastníkům workshopu za cennou zpětnou vazbu, kterou k získaným výsledkům poskytli.

1. Tvorba politiky poskytování sociálních služeb na úrovni zastřešujícího Subjektu

Dříve než se budeme věnovat tvorbě vlastní politiky sociálních služeb Subjektu a zejména pozici Standardů kvality v jejím rámci, je třeba, abychom stručně charakterizovali jeho právní status, zaměření činnosti, organizační strukturu, způsoby řízení a financování. Tyto aspekty totiž představují rámec, v němž je vlastní politika vytvářena a uplatňována, rámec, který současně tuto politiku a její prosazování do jisté míry ovlivňuje.

Zkoumaný Subjekt je nestátní neziskovou organizací, která svou činnost orientuje na široké spektrum uživatelů (děti, mládež, senioři, matky s dětmi, osoby bez přístřeší atd.). Těmto osobám poskytuje sociální pomoc v rámci několika druhů sociálních služeb (od pobytových zařízení po nízkoprahová centra) v různých regionech České republiky. Zaměstnává několik set pracovníků. Subjekt je součástí Nadnárodního sdružení, pro něž je typická návaznost poskytování sociálních služeb na křesťanské ideje. Rovněž je členem národního profesního sdružení organizací poskytujících stejný druh sociálních služeb. Financování Subjektu je vícezdrojové.

Organizační strukturu Subjektu⁸ lze označit za hierarchickou, tj. skládá se z několika úrovní řízení: od prezidenta, přes celonárodní ředitele pro jednotlivé druhy sociálních služeb⁹ a přes ústřední a poradní orgány až po vedoucí jednotlivých zařízení poskytující sociální služby v lokalitě (viz obrázek č. 1). Na každé úrovni se rozhoduje a kontroluje směrem dolů, současně je uplatňováno dozorování pracovníkem nebo pracovníky z nadřazené úrovně. Pracovníci managementu v rozhovorech uváděli, že vedení Subjektu rozhoduje „po připomínkování z terénu“, tedy po konzultaci návrhu rozhodnutí s vedoucími jednotlivých zařízení poskytujících sociální služby zřizovaných Subjektem. Z rozhovorů vyplývá, že tento postup je uplatňován zejména při rozhodování poradního orgánu, kterým je Odborný výbor, např. při přípravě písemných pravidel Subjektu, smluv o poskytování služeb apod. jsou dokumenty zpracovány ve spolupráci s vedoucími zařízení, kteří mají možnost podávat návrhy i se k návrhům Výboru vyjadřovat. Jakmile dojde k vydání písemného pravidla Subjektu, je toto „závazné pro všechny zaměstnance a dobrovolníky Subjektu v rozsahu jejich stanovené odpovědnosti a pracovněprávních vztahů k zaměstnavateli“ (cit. z preambule každého Písemného pravidla Subjektu). Rozhodování Prezidenta může být zcela suverénní a rovněž má právo veta.

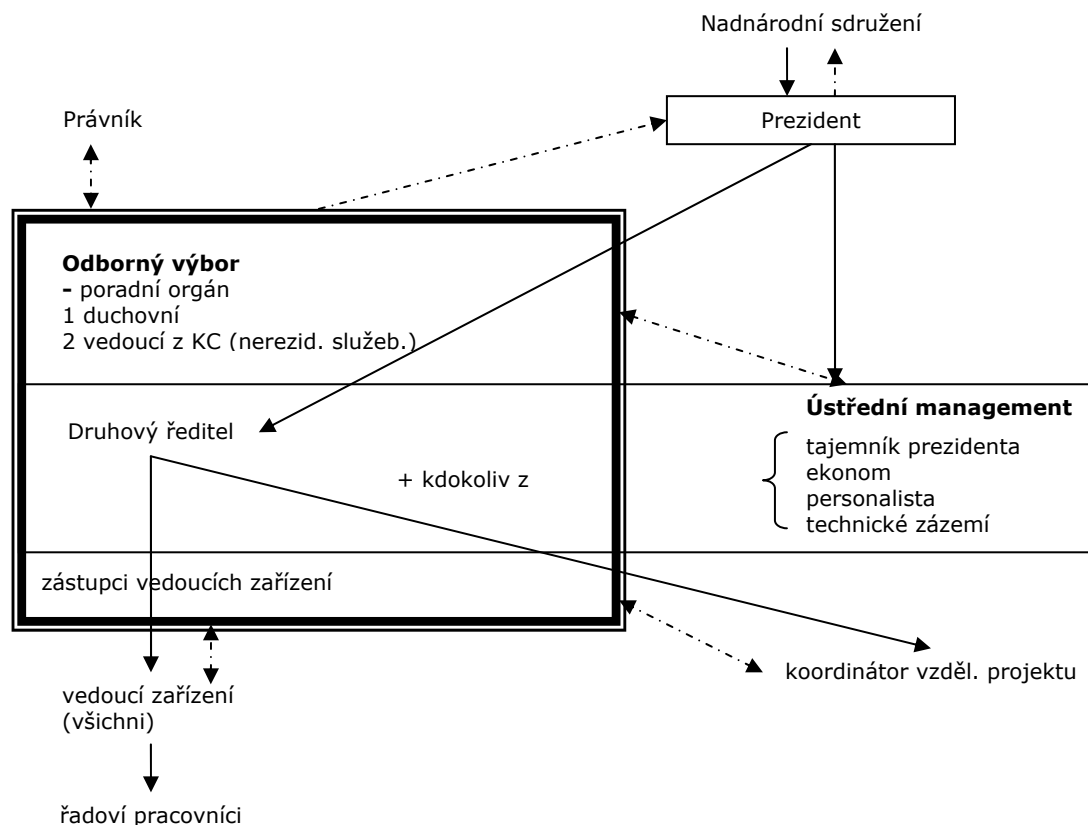
Na základě rozhovorů s pracovníky na všech organizačních úrovních se jeví, že v rámci Subjektu existuje poměrně podrobné vymezení kompetencí jednotlivých řídicích prvků. Obdobně jsou přesně stanoveny postupy pro podávání různých návrhů, např. vnitřní písemná pravidla, dotační smlouvy, pracovní smlouvy apod., stejně tak jsou jednoznačně vymezeny způsoby kontroly hospodaření. Co se týká metod přímé práce s klientem, tato oblast naopak před implementací Standardů kvality spadala výhradně do kompetence vedoucích jednotlivých zařízení. V souvislosti se snahou zavádět Standardy kvality byly v rámci Subjektu v této oblasti zavedeny určité změny (podrobně viz kap. 1.4). Také se jeví, že v Subjektu je přítomen poměrně silný prvek

⁸ Vzhledem k záměru výzkumného projektu se v textu soustředujeme výhradně na linii takových rozhodování a kompetencí Subjektu, které souvisí s organizacemi poskytujícími residenční sociální služby, mezi něž náleží i Organizace, která participovala na předkládané případové studii. Naopak, ponecháváme stranou linii rozhodování týkající se dalších aktivit a služeb Subjektu.

⁹ dále jen „Druhový ředitel“

vnitřních kontrol, které se týkají jak hospodaření jednotlivých zařízení, tak i kvality poskytování sociálních služeb.

Obrázek č. 1 **Schéma řízení Subjektu**



Legenda:

————> Směr rozhodování a kontroly

- - - - -> Příprava materiálů pro Prezidenta a zpětná vazba pro Ústředí z praxe

Mezi centrální nástroje řízení Subjektu patří pravidelné porady všech vedoucích pracovníků jednotlivých zařízení za účasti Druhového ředitele konané několikrát ročně a zejména „Odborný výbor“, v němž jsou zastoupeni vedoucí všech druhů služeb, které Subjekt poskytuje, včetně Druhového ředitele. Tento Výbor je poradním orgánem Ústředního managementu. V jeho rámci jsou vytvářeny strategické dokumenty, které jsou po schválení prezidentem závazné pro celý Subjekt a jím zřizovaná zařízení poskytující sociální služby.¹⁰ Tyto strategické dokumenty obsahují provozní pokyny

¹⁰ Činnost Výboru: diskutuje aktuální problémy a témata Subjektu a vytváří návrhy směrnic Prezidenta k těmto tématům (aktuálně např. pokyny k registraci).

Proces vytváření směrnic: Odborný výbor buď z vlastního popudu, nebo z popudu jiných vedoucích vytvoří návrh směrnice, ten pak zašle k připomínkování všem vedoucím zařízení, ti ho vrací Odbornému výboru, Odborný výbor zvažuje, které komentáře a jak zapracuje, pak posílá návrh právníkovi, opět zapracuje jeho připomínky a pak postupuje návrh Prezidentovi - ten ho buď směrnici schválí, nebo dá připomínky a ty opět Výbor zapracuje a pak to Prezident schválí.

1. Tvorba politiky poskytování sociálních služeb na úrovni zastřešujícího Subjektu

upravující jak management jednotlivých zařízení (např. postup při přijímání nového zaměstnance, úprava pracovněprávních vztahů, cestovních náhrad zaměstnancům, zabezpečení ochrany osobních dat, pracovní postupy v oblasti IT), tak samotné poskytování sociální služby zařízením (např. etický kodex zaměstnance, stanovení plateb od uživatelů služeb, domovní řády rezidenčních služeb, vzory a postupy při uzavírání smluv o poskytování sociálních služeb a typové vymezení aktivizačních programů pro uživatele služeb). V rámci Výboru je tedy kromě organizačních pravidel Subjektu vytvářena i vlastní politika sociálních služeb Subjektu.

Jedna z prvních směrnic z roku 2001 souvisela s tím tehdy ještě čerstvým zákonem o ochraně osobních dat, jak to prakticky na projektech jednotně uskutečňovat. Další směrnice se týkala ubytování uživatelů v pobytových službách, tedy vzor smlouvy ubytovací, další byla o standardech protipožárních a bezpečnostních, takové ty nejobecnější záležitosti, které musí být sjednoceny, ale ne ty vnitřní, takové ty opravdu pracovní postupy. (Vedoucí zařízení)

Výbor rovněž díky svému složení poskytuje určitou neformální zpětnou vazbu ústřednímu managementu o tom, jak se pracovníci blíže přímé péči vyrovnávají s rozhodnutími ústředí apod. Zpětnou vazbu pro jednotlivá rozhodnutí na centrální úrovni teoreticky do jisté míry poskytují kromě Výboru i již zmíněná pravidelná setkávání všech Vedoucích zařízení s Druhovým ředitelem. Jeví se však, že i přes existenci těchto dvou institucí někdy dochází k zásadním rozhodnutím, která patrně nebyla s nižšími složkami dostatečně konzultována, ačkoliv se jich přímo dotýkala.

Jako příklad uvedl jeden z Vedoucích zařízení rozhodnutí Ústředí o načasování vypracovávání sebehodnotících dotazníků pro dobrovolné konzultace zavádění Standardů kvality v rámci jednotlivých zařízení:

A já jsem si jenom povzdechl, co to je za načasování na léto. Protože tady máme personální podstav, lidé tady musí pracovat s úplně jiným nasazením než naši kolegové na úřadech a naší nevýhodou je trošku i to, že tady má zaměstnanec pět týdnů dovolené. A někdy si je musí vybrat. A musí si je vybrat přes léto. Tady je plný dům lidí přes zimu. Takže to načasování nebylo šťastné, půl roku, tak složitý proces, dělat půl roku před vstupem zákona v účinnost, to je samozřejmě nesmysl. (Vedoucí zařízení)

Zástupci národního managementu dále hovořili o tzv. „národní konferenci“. Jedná se o každoroční shromáždění všech pracovníků Subjektu v ČR v rámci jednodenního školení na (ústředím) vybrané téma. Zástupci Ústředního managementu toto výroční setkání vnímali jako platformu, s jejíž pomocí lze efektivně šířit informace o změnách, které se dějí na úrovni celého Subjektu, vysvětlovat důvody změn, diskutovat o jejich realizaci i s pracovníky v přímé péči a získávat tak zpětnou vazbu k rozhodnutím ústředí - jaký mají dopad do praxe, jak jsou se změnami pracovníci ztotožnění, jak jim rozumí atd. Národní konference tak patrně hraje významnou roli při sjednocování chápání změn jednotlivými pracovníky a jejich akceptaci, tedy při vytváření jednotné organizační kultury Subjektu.

Zda má Druhový ředitel nějakou zpětnou vazbu o reakci řadových pracovníků na zavádění Standardů:

Před rokem (asi) měli národní konferenci všech pracovníků Subjektu, kde právě byla příležitost všem naráz vysvětlit proč a že ve všech zařízeních budou zaváděny Standardy a současně se o tom v kuloárech živě diskutovalo. (Druhový ředitel - zápis po rozhovoru)

Pomocné nástroje: možnost vytvoření podvýborů na speciální téma, kde si člen Výboru pozve na jednání všechny vedoucí zařízení jichž se to týká, čili např. všechny co poskytují služby pro matky s dětmi a dojdou k nějakému závěru, návrhu, a ten pak je diskutován na Odborném výboru atd.

Vývoj řízení Subjektu v čase

Z výpovědí dotázaných vyplynulo, že **před rokem 2000** bylo řízení jednotlivých zařízení poskytujících sociální služby pod záštitou Subjektu více decentralizované než v době realizace výzkumu. Rámcové podmínky poskytování služeb i aktivity v zařízení spadaly plně pod kompetenci vedoucích jednotlivých zařízení. Každý přinesl nějaký „svůj“ model řízení a práce s klienty, odborné vzdělání a zkušenosti, jejichž výsledkem byla podoba poskytování sociální služby v daném zařízení. Ačkoliv Druhový ředitel hovořil o tom, že jednotliví vedoucí měli od počátku k dispozici zjednodušené zahraniční manuály pro postupy při přijímání zaměstnanců, vytváření domovních řádů a smlouvy o ubytování, není zřejmé, do jaké míry byly v té době Vedoucími vnímány jako závazné. Vedoucí zkoumané Organizace totiž uváděl, že přijímání zaměstnanců standardizoval ve svém Zařízení až teprve on při nástupu do funkce před rokem a půl, dále kupříkladu zmiňoval, že ubytovací smlouvy postupně jednotliví ředitelé měnili podle své „osvícenosti“ atd.

My jsme měli takové manuály pro ředitele, to se týkalo všech různých pokynů, od např. přijímání zaměstnanců, po domovní řády, až po já nevím co, nějaké bezpečnost práce atd. Prostě všechny ty věci, který... ale to bylo vlastně tvořeno ne na základě nějaký legislativy nebo nějakých požadavků legislativních, ale spíš, protože Subjekt, měl to svoje Know How, protože to je mezinárodní organizace (...) my jsme to převzali a s tím jsme začali pracovat v jednodušší formě, tak aby to mělo nějaký řád, nějaký systém, aby se v tom lidi orientovali. Aby to nebyl chaos. (Druhový ředitel)

Výzkumník: Takže v podstatě vy jste už od roku 2000 začali uvažovat o tom, že to nějak upravíte?

Druhový ředitel: Ano, zhruba od roku 2000 začala fungovat taková malinkatá komise, která se tím začala zabírat, že bychom s tím něco měli dělat, ty vedoucí, protože jsme tu potřebu viděli.

Výzkumník: Přizpůsobit ty manuály.

Druhový ředitel: Ano, ano, ty naše my jsme měli, nebo tady ještě někde v archívu jsou, ty manuály. A ono, ne že by se to nepřizpůsobovalo i v roce 1998 některým našim legislativním požadavkům, ale prostě a jednoduše některé věci jsme třeba používali a zdály se nám fajn, ale prostě a jednoduše to nejde, donekonečna, tady máme nějaký právní řád, a podle toho musíme pracovat. Takže na základě toho si vlastně někteří ti schopnější vedoucí už sami vytvořili, nebo si začali tvořit nějaké svoje vlastní pokyny na podávání stížností. A třeba na aktivizační programy si už začali dělat svoje manuály, začali si třeba přehodnocovat ubytovací smlouvy, už podle nějakých lepších parametrů, než byla ta jednoduchá formulace, kterou jsme měli. Aby už tam byly, aby tam začaly postupně vstupovat, ty právní prvky. Aby to prostě bylo kvalitnější. Takový to mělo počátek, až nakonec vznikla ta potřeba, že si to lidi dělali. Jak říkám, ty schopní si to už udělali už sami, s pracovním týmem z některých pracovníků, anebo spolupracovali s kolegy z nějakých jiných neziskovek. Prostě si pomáhali, jak se dalo, abychom neměli nějaké problémy.

V roce **2001** byl Prezidentem vydán první písemný pokyn závazný pro všechny Vedoucí zařízení zřizovaných Subjektem. Subjekt postupně nastoupil obrat k centralizovanějšímu, hierarchickému řízení (viz výše). V následujícím roce vznikl již zmíněný Odborný výbor jako reakce na nutnost sladit dosavadní často ze zahraničí převzatá pravidla managementu a poskytování sociálních služeb v zařízeních Subjektu s platnou legislativou ČR. Od roku 2006 jsou Vedoucí zařízení povinni zavádět Standardy kvality a v rámci Subjektu je realizován celonárodní Vzdělávací projekt mj. cílený na podporu tohoto procesu. Na základě informací z rozhovorů s Vedoucími zařízení, ale i Koordinátorem projektu a Pracovníkem managementu, lze usuzovat na posilování vazby mezi managementem Subjektu a středním managementem, tj. vedoucími zařízení: management Subjektu usiluje o „centrální politiku“, tj. určitou jednotnost v postupech při poskytování služby; praktickým vykonavatelem této politiky je střední manage-

ment, který dostává pravidelné informace, možnost vzdělávání apod. Ačkoliv tedy jde v podstatě o hierarchické řízení a předpokládá se prolínání informací shora dolů, přesto jsou zabudovány i horizontální informační kanály - „národní konference“ a vzdělávací aktivity pro pracovníky.

V době realizace terénního výzkumu však již zástupce Ústředního managementu přemýšlí o mezích „centralizace“ řízení jednotlivých zařízení v rámci Subjektu. Jeho reflexe možná předznamenává budoucí vývoj řízení Subjektu, tedy zpět k jistému uvolnění standardizace a centrálního rozhodování v rámci Ústředního managementu a k novému nastavení poměru mezi kontrolou a podporou ve prospěch podpory nižších složek.

Třetí věc je zavádění Standardů jako takových. Že jsme si teďka zatím vyzkoušeli, protože teď je to ještě ve fázi zkoušení, jak je těžké pro tak velkou organizaci a pro tolik poboček, zavést jednotný systém v našich sociálních službách. A že to nejde. Že se prostě potřebujeme individuálně zabývat našimi službami na úrovni krajů a měst. Že naše zařízení třeba v Horní Dolní má úplně jiné problémy a požadavky než jiné zařízení třeba v Dlouhé Lhotě. A že sice vždycky budeme tvořit interní pokyny, které budou závazné pro naše zaměstnance na všech úrovních, ale že musíme dát další velký prostor pro tvorbu vlastních podmínek práce na úrovni jednotlivých zařízení. A že je potřeba spíše podpory tady z ústředí než kontroly. A nějaké diskuze. (Vedoucí vzdělávacího projektu)

Na základě výpovědí pracovníků vedení, ale i Vedoucího zařízení lze usuzovat, že tlaky na změny v dosud uplatňovaných postupech centralizovaného řízení jsou mj. legitimizovány požadavky, které vzešly ze Standardů kvality, přesněji řečeno, které zavádění Standardů kvality klade na jednotlivá zařízení: např. větší autonomie poskytovatele služby v rozhodování o cílové skupině uživatele; posílení zodpovědnosti za personální politiku, zpracování metodiky práce s klientem v konkrétním zařízení, poskytování služby v návaznosti na místní podmínky (spolupráce s komunitou a dalšími poskytovateli) apod. Jak management Subjektu, tak i vedoucí zařízení postupně zjišťují, že je třeba zohledňovat situaci v jednotlivých zařízeních, stejně jako místní specifika a přenášet více kompetencí na regionální a lokální management.

1.1 Pozice Standardů kvality v rámci vlastní politiky nadřazeného Subjektu

V době konání výzkumu byla vlastní politika Subjektu v oblasti zásad poskytování sociálních služeb prezentována jak zástupci vyššího, tak středního managementu jako totožná s principy Standardů kvality. Definovanými cíli poskytování sociálních služeb v rámci Subjektu bylo jednak nadále poskytovat sociální služby, tedy přežít, a dále poskytovat tyto služby v souladu s filozofií Subjektu, tj. v kvalitě vymezené křesťanstvím.

Pro mě, pro naše vedoucí, je motivující to, abychom získali tu licenci na tu službu, abychom byli zaregistrovaní. A pokud nebudeme tu službu dělat kvalitně, tak ji můžeme ztratit. To znamená, že kvalita té služby vychází z těch Standardů. A pokud se nebudou ty Standardy vyhodnocovat průběžně, jestli se splňují atd., jestli se to skutečně dělá podle toho, tak se může stát, že o nějakou licenci přijdeme. A to je špatné. (Druhový ředitel)

Než však podrobněji pojednáme o vztahu mezi vlastní politikou Subjektu a Standardy, je nutné objasnit vlastní politiku Subjektu obecně tak, jak ji prezentovali pracovníci vyššího a středního managementu. Vlastní politika poskytování sociálních služeb Subjektu byla podle slov pracovníků úzce spjata s „filozofií“ poskytování těchto služeb zmíněného Nadnárodního sdružení. Kořeny této filozofie vycházejí z křesťanství, z něhož jsou odvozeny ideové zásady poskytování sociální pomoci v zařízeních a službách zajišťovaných Subjektem.

Tyto zásady obecně vymezují obsah pomoci na jedné straně, na straně druhé způsob jejího poskytování, ovlivňují tedy i chápání kvality poskytování sociálních služeb v rámci Subjektu. Co se týče obsahu pomoci, uživatelům jejich služeb mají být poskytnuty podmínky jak pro fyzické zajištění života (ubytování, hygiena, strava), tak pro sociální, duševní a duchovní rozvoj. Z toho plyne, že by zařízení Subjektu měla klientům poskytovat nejen materiální, ale i nemateriální pomoc. Jak vyplynulo z analýzy kultury poskytování v Organizaci, důraz na nemateriální aspekt se však během převodu do praxe ztrácí a jeví se, že nikdo (kromě sociálních pracovníků), tedy ani management Subjektu ani Organizace, tomu nevěnoval zvláštní pozornost (viz dále). Nemateriální pomoc klientům tak patrně zůstala v politice Subjektu přítomna převážně jen na ideové, nikoliv praktické rovině. Klíčovým slovem v této „filozofii“ byla široce chápaná „osobní prosperita jednotlivce“.

Deklarovaným indikátorem jejího dosažení pak bylo úspěšné začlenění uživatele do společnosti. Ne vždy byl cíl poskytování zkoumané služby v rámci Subjektu definován v termínech schopnosti klienta co nejdříve zařízení opustit a začlenit se do společnosti. V 90. letech se podle slov Druhového ředitele běžně stávalo, že se poskytovatelské zařízení stávalo pro klienty „domovem“, ve kterém si klienti spokojeně žili i několik let, a současně pracovníci vnímali tento stav jako potvrzení, že svou práci dělají dobře, když se klientům v jejich zařízení líbí. Lze tedy pozorovat radikální posun v definici „dobré služby“ v rámci Subjektu.

A to by mělo být naším cílem, aby postupně získal sebevědomí a naučil se soběstačnosti a nezávislosti dlouho v azyláku. (Druhový ředitel)

Potenciál sociální služby provozované Subjektem podpořit uživatele, aby se „o sebe uměli postarat v ohledu fyzickém, materiálním, duševním i duchovním“, podle Druhového ředitele úzce souvisí s kvalitou poskytování sociálních služeb v zařízeních Subjektu, která je úzce spjata s přístupem zaměstnanců k uživatelům služby. Implicitně tedy lze vnímat „úspěšnost dosahování cíle“ jako jedno z vnitřních kritérií kvality poskytování jejich služeb. Podle Druhového ředitele představuje nutnou podmínku efektivní intervence „profesionální přístup“ pracovníků. Profesionální přístup pak Druhový ředitel definuje v termínech osobního přístupu a postoje „úcty“ ke klientovi. Tento postoj úcty se promítá do zásad intervence a interakcí s klienty - Národní ředitel zdůrazňuje nutnost důsledně respektovat právo klienta na soukromí, což staví do protikladu k mocensky nadřazeným způsobům narušování soukromí, které odmítá. Byť uznává, že se v praxi děly i v jejich zařízeních.

Vím, že i u nás se to tak dělo, že třeba když se vstupovalo do pokojů ke klientům, tak se například někde ani neklepalo. Taková základní věc, úplně principiální. Nebo se otevřela skříňka a pracovník se podíval, co tam má klient ve skříňce! I když by tam měl bouchačku, alkohol, cokoliv, to je úplně jedno, slušně ho požádám, jestli můžu nahlédnout. Anebo mám zaklepat a vyčkat, až mě někdo pozve dál. Prostě takové ty základní věci. (Druhový ředitel)

To znamená, že i já osobně, i z důvodů takového toho osobního přístupu k té určité skupině lidí, ke kterým přicházíme s tou službou, k nim mám velice úzký vztah. A proto si myslím, že oni právě proto, aby se někam dostali, musí nejdřív získat nějakou sebevědomí a vůbec se někam zvednout. A k tomu musí být vytvořeno určité prostředí v tom týmu těch lidí. Takže od prvního člověka, se kterým klient přijde do kontaktu, ať je to nějaký ten pracovník v sociálních službách, pečovatel, vrátný, všude tomu říkají jinak. Všichni, s nimiž klient přijde první do kontaktu, až po sociálního pracovníka, eventuálně nějakého technického pracovníka, atd., až po toho lídra, který taky přijde do styku s tím člověkem. Všichni tyto lidé musí být postupně proškolení tak, aby věděli, jakým způsobem se na klienty dívat, nebo jak to v sobě budovat, tak aby to dokázali. Protože ne každý to dokáže. Aby se choval ke klientovi skutečně s úctou, když přijde někdo smradlavý a ještě to z něj táhne. To je složité v lidech vybudovat. Někdo to dokáže, protože to má v sobě přirozeně, ale někdo to nedokáže. Pak asi nemůže pracovat u nás, nebo se to musí alespoň v minimální míře naučit. Minimálně od něj vyžadujeme profesionální přístup, to znamená profesionální postoj k člověku. (Druhový ředitel)

Obrázek č. 2 **Propojení ideových východisek Subjektu s politikou poskytování sociálních služeb**



Podobně jako Druhový ředitel, tak i Vedoucí zkoumaného zařízení konceptualizoval „kvalitní“ poskytování sociální služby v termínech přístupu pracovníků v přímé péči ke klientům, konkrétně shodně s Druhovým ředitelem spojuje dosažení kvality s individuálním přístupem pracovníků ke klientům.

Ambicí Subjektu je, aby se nám neztratil ten osobní kontakt, ta osobní práce, ta individuální práce. Protože, při práci s lidmi, se to nejpodstatnější odehrává face to face. Tak abychom (...) viděli ty potřeby, a naplňovali je co nejindividuálněji, je to v přístupu, v kvalitě přístupu. (Vedoucí zařízení)

Jeví se tedy, že na úrovni vrcholového i středního managementu Subjektu existuje konsenzus ohledně pojetí kvality poskytování sociálních služeb pod jeho záštitou, nicméně, v rámci Subjektu nebyla věnována odpovídající pozornost metodám sociální práce, jimiž by tohoto ideálu bylo mohlo být dosaženo i na praktické rovině (viz dále). Rovněž se oba dotázaní shodují v hodnocení aktuálního stavu „kvality“ poskytování, resp. podoby přístupu ke klientům pracovníky přímé péče. Tuto vnímají jako postupně se přibližující ideální podobě – tedy profesionálnímu individualizovanému a můžeme i říci zmocňujícímu přístupu ke klientům pracovníky přímé péče. Implicitně tedy uznávají, že ideálního stavu, tj. jimi definované kvalitní péče, dosud dosaženo nebylo.

Aktuálním cílem řízení, a tedy i politiky Subjektu bylo podle zástupců ústředního managementu primárně poskytovat sociální služby v potřebném rozsahu. Tedy pokusit se splnit podmínky registrace u většiny jejich zařízení a získanou licenci udržet. V opačném případě předpokládají, že by nebylo jak zařízení financovat a zaniklo by. Toto spatřují jako problém, zejména v situaci, kdy jsou jedinými poskytovateli daného druhu služby v regionu. Dalším cílem bylo reagovat na poptávku po nových službách v jejich oblasti zájmu, konkrétně budovat nízkoprahová centra. Jejich potřeba podle vyjádření Druhového ředitele vzrostla v souvislosti s účinností zk. 108/ 2006 Sb. a povinnosti pracovat s uživateli sociálních služeb pomocí nástroje intervence - tzv. individuálního plánu pomoci.

Výzkumník: Ono by to bylo hrozná škoda, protože řada těch komunitních center jsou de facto kvalitní sociální služby.

Koordinátor projektu: Právě se šlo tou cestou, že se to zkouší, i za cenu toho, že se bude muset navýšit počet pracovníků, získat pracovník s odbornou způsobilostí, a některé věci se budou muset změnit, a šlo se spíš touhle cestou než obráceně, rovnou je registrovat.

Současně však, podle toho, jaké mám informace z jednotlivých projektů, právě díky individuálním plánům nastává nová situace, na kterou se chystají reagovat. Jde o to, že část klientů si teprve zvyká spát na posteli, pravidelně se umývat atd. a dojít např. na

1. Tvorba politiky poskytování sociálních služeb na úrovni zastřešujícího Subjektu

úřad práce je pro ně vysoká laťka. Vystává tak potřeba zřizovat více nízkoprahových center. (písemný záznam rozhovoru s Druhovým ředitelem)

Začlenění Standardů kvality do vlastní politiky Subjektu

Do jisté míry existuje shoda mezi Druhovým ředitelem a Vedoucím zařízení v tom, že praxe poskytování sociálních služeb v rámci Subjektem zřizovaných organizací během 90. let měla svá slabá místa, která byla průběžně identifikována a částečně odstraňována. Nicméně pro praxi byla stále určující vlastní politika Subjektu vycházející jednak ze shora zmíněných ideových principů a dále z různých metodických podkladů a zkušeností převzatých od obdobných poskytovatelů v zahraničí. Přístup ke způsobu poskytování služby, k práci s klienty a k řešení personálních otázek v jednotlivých zařízeních do značné míry závisel na osobě vedoucího dané služby. Vedoucí zkoumané Organizace podle svých slov začal z vlastní iniciativy zpracovávat manuál postupů práce ještě v době před přijetím zákona č. 108/2006, kdy byl v pozici koordinátora pracovníků v sociálních službách v daném zařízení. Zatímco Druhový ředitel byl přesvědčen, že Standardy kvality byly zaváděny v jednotlivých zařízeních Subjektu hojně již kolem roku 2002, kdy bylo vydáno první písemné zpracování národních Standardů kvality, Vedoucí zkoumaného zařízení byl v tomto směru skeptický a kritický. Podle jeho názoru lze vážně míněné zavádění Standardů v rámci politiky Subjektu zaznamenat až v souvislosti s přijímáním nové právní úpravy poskytování sociálních služeb (viz shora citovaný zákon).

Takže takhle jsme začali, ale pak ty legislativní nároky byly vyšší a vyšší, takže tyhle věci, které jsme měli, už na tu naši legislativu jaksi nedosahovaly. Naopak, dostávali jsme se i do problémů, do rozporů, což jsme zjistili na základě několika konzultací s právníkem. Ona je tam totiž jiná legislativa než u nás, takže vznikly rozpory. Právě proto jsme pak kolem roku 2000, kdy už byly nějaké ty návrhy toho sociálního zákona na stole, začali uvažovat o tom, že bychom s tím něco měli dělat, abychom až budou chodit nějaké inspekce, nebo až bude registrace, teď už probíhá, abychom tu licenci eventuelně dostali na tu službu, kterou chceme dělat. Takže to byl vlastně takový postupný průběh, který měl svůj vývoj, až se dostal do této formy. (Druhový ředitel)

Druhový ředitel: Když to vyšlo, já nevím z jakého je to roku, kdy to vyšlo, já si nevzpomenu úplně přesně, ale říkám, kolem roku 2000 vyšly ty první standardy, určitě.

Výzkumník: A to už tedy tenkrát bylo z ústředí podporované, aby se to všude zavádělo?

Druhový ředitel: Ano, to byl materiál pro nás, s kterým jsme pracovali, a který už jsme se snažili zakomponovat do té naší práce. Protože jsme věděli, že se tomu stejně nemůžeme vyhnout. Takže standardy ano, standardy přišly, a postupně, teď už je to povinnost, takže teď už to nebudeme řešit, protože jsme zaregistrovaní, nebo jsme v procesu registrace, a ta má určité parametry, které musíme splňovat. Takže ty podpůrné inspekce teď už taky proběhly v některých našich projektech, právě proto máme to vzdělávání, tady mám toho koordinátora, ten by vám o tom řekl daleko víc, než já.

Já myslím že prostě každý ředitel od roku 90 nebo 91, kdy vznikl první projekt azylového domu, v Horní Dolní myslím byl první, si podvědomě v devadesátých letech uvědomoval, že tady existuje něco jako kvalita sociální služby, prostě nějak si to možná definoval, otázku jak to děláme si asi každý nějak naformuloval, což nějak zrálo, ta otázka tady vždycky byla, a teďka jde o to, že vlastně ten stát to zformuloval za nás, dal nějaké peníze, umožnil udělat nějaká opatření, rozšířil ten tým, který poskytuje podporu, takže i to ústředí nepochybně mělo nějaké signály. Do té míry, do které komunikovalo s těmi jednotlivými řediteli, se jim asi dostávalo v nějaké míře nějakých signálů. To je jasné, ale je to těžko popsat. Já jsem ředitelem dřív nebyl, takže to neumím popsat, já jsem si jenom povzdechl organizátorům tohoto projektu na podporu kvality služeb, co jsme dělali od roku 2002? (Vedoucí zařízení)

Nový zákon o sociálních službách tedy situaci radikálně změnil - to, zda zavádět či nezavádět Standardy, již stálo mimo diskusi středního managementu, neboť implementace Standardů je nutná pro udržení oprávnění poskytovat sociální služby, tzv.

1. Tvorba politiky poskytování sociálních služeb na úrovni zastřešujícího Subjektu

registrace dané služby.¹¹ Bez tohoto oprávnění nemůže v ČR právnická osoba sociální služby poskytovat.¹² V době konání výzkumu tedy již nebyla v rámci Subjektu řešena otázka zda, ale jak Standardy převést do praxe.

Téma zavádění Standardů v rámci Subjektu bylo ve vyjádřeních mluvčích z řad vyššího a středního managementu velmi úzce propojeno s tématy řízení a chodu Subjektu jako takového. Mluvčí striktně neoddělovali aktivity vedoucí přímo k zavádění Standardů a způsoby řízení Subjektu. Naopak, byla patrná určitá „symbióza“ (ve smyslu vzájemného vztahu, z něhož profituje jak proces implementace Standardů kvality, tak management Subjektu) mezi řídicími mechanismy Subjektu a procesem zavádění Standardů kvality. Některé již dříve existující mechanismy (např. kontrolní dny nebo národní konference) absorbovaly cíl zavádění Standardů a mimo jiné ho též podporují, na druhou stranu v souvislosti se zaváděním Standardů vznikly nové postupy řízení (více práce s týmem, vzdělávání, centralizace rozhodování apod.), které jsou ovšem částečně nastaveny a i mluvčími vnímány jako přínos pro řízení celého Subjektu.

Standardy kvality byly Vedoucím zařízení, ale i Druhovým ředitelem na ideově rovině ztotožňovány s ústřední filozofií Subjektu, jimiž jsou, jak již bylo zmíněno, dosažení prosperity jednotlivce v rovině fyzické, psychické i sociální a dále osobní přístup ke klientům.

Z rozhovorů dále vyplynulo, že Standardům kvality byla v rámci vlastní politiky poskytování sociálních služeb připsána role nejen cílového stavu pojetí poskytování sociálních služeb, ale i podmínky, s jejímž naplněním je spojováno existenční přežití Subjektu (viz obr. č. 3).

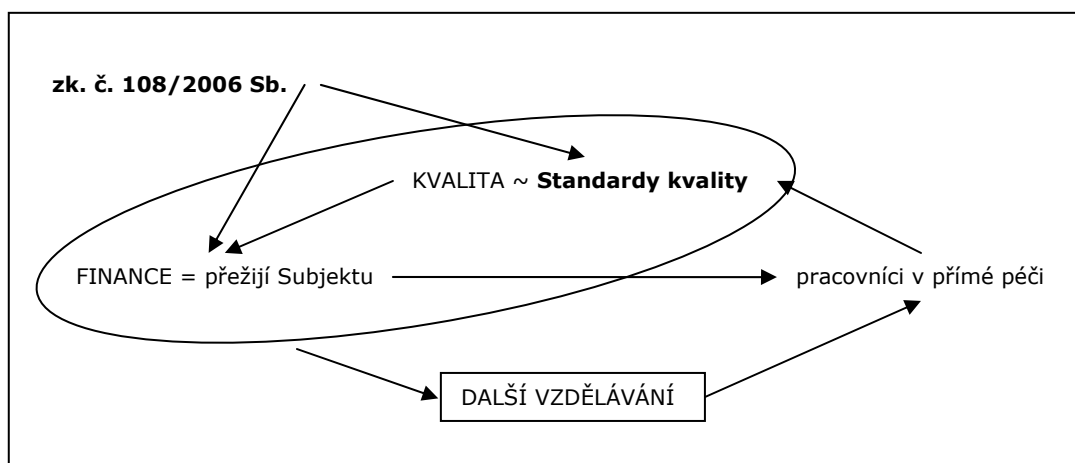
Zástupci vyššího i středního managementu vnímali úzké propojení mezi kvalitou poskytování sociálních služeb konceptualizovanou v termínech implementace Standardů kvality a finančními zdroji k pokrytí hmotných nákladů s poskytováním služeb spojenými. Na praktické rovině je implementace Standardů v zařízeních Subjektu zárukou další (úspěšné) existence a činnosti Subjektu, tj. je zárukou udržení oprávnění k poskytování služby a možnosti získání financí z veřejných rozpočtů.¹³ Naopak, dostatek finančních zdrojů má podle managementu přímý vliv na kvalitu poskytované služby, neboť umožňuje najmout dostatečný počet pracovníků vzhledem k počtu klientů a umožňuje najmout „kvalitní“ sociální pracovníky. Kvalitních sociálních pracovníků je podle Druhového ředitele na trhu práce málo a je třeba je adekvátně zaplatit, zvláště ve velkých městech.

¹¹ Podle § 82 odst. 3 písm. c zákona č. 108/2006 Sb. rozhodne registrující orgán o zrušení registrace, jestliže poskytovatel nesplňuje standardy kvality (§ 99), a k nápravě nedošlo ani na základě uložených opatření při inspekci sociálních služeb.

¹² Podle § 78 odst. 1 zákona č. 108/2006 Sb. lze sociální služby poskytovat jen na základě oprávnění k poskytování sociálních služeb, není-li v §83 a 84 stanoveno jinak; toto oprávnění vzniká rozhodnutím o registraci. Jedná-li právnická osoba či podnikající fyzická osoba v rozporu s tímto ustanovením, dopouští se podle § 107 odst. 1 téhož zákona správního deliktu.

¹³ Podle § 101 odst. 1 zákona č. 108/2006 Sb. se dotace ze státního rozpočtu poskytuje na zajištění poskytování sociálních služeb poskytovatelům sociálních služeb, kteří jsou zapsáni v registru.

Obrázek č. 3 **Pozice Standardů ve vlastní politice Subjektu**



Druhový ředitel dále reflektuje, že i když pracovníci Subjektu dělají svou práci primárně z náboženských či morálních pohnutek, přesto je nutné je přiměřeně finančně ohodnotit.

Když se páni ministři dohadují, kdo potřebuje více peněz do svého rezortu, dneska prostě jde více peněz do lesa než do lidí. Skoro to tak je, takže ani nemůžete zaplatit kvalitní lidi. Oni musí splácet tu hypotéku. Všechny neziskovky i my se potýkáme s tím, že ty standardy mají tu latku někde, my ji nemůžeme podkročit, ale přeskočit ji můžeme jenom, když budeme mít dostatečně velký, kvalifikovaný a motivovaný tým. Když je náš dům plný, nemůžeme se moc dobře starat s nízkým počtem zaměstnanců v přímé péči o 170 klientů podle standardů kvality. Můžeme to dělat kvalitně nějakou dobu. Pak někdo vyhoří, a zas to neděláme kvalitně. Takže teďka je to pro mě fakt aktuální otázka, doplnění personálu, školení personálu, práce s tím personálem. (Vedoucí zařízení)

V Praze máme problém získávat kvalitní sociální pracovníky. Tak se samozřejmě na ty platy dívám jinak, protože tady, to je katastrofa, skutečně, sehnat kvalifikovaného sociálního pracovníka za ty peníze, které my nabízíme. Takže to je fakt složitý, takže pak dělám nějakou platovou korekci, pokud na to máme finanční zdroje, protože to je podmíněný tým, co máme k dispozici, že, jo. Takže asi takhle. (Druhový ředitel)

Mezi zástupci vyššího a středního managementu dále existuje konsenzus v názoru na souvislost mezi vzděláváním a kvalitou poskytování sociálních služeb. Další vzdělávání pracovníků Subjektu je Vedoucím zařízení chápáno jako „jedna z podmínek vážně míněného zavádění Standardů kvality.“ Rovněž Druhový ředitel vnímal další vzdělávání jako nástroj dosahování Standardy (a Subjektem) definované kvality; uváděl, že cílem Subjektu je postupně proškolit všechny pracovníky v přístupech ke klientům tak, aby se „profesionálnímu postoji“ ke klientům mohli naučit i ti, kteří ho nemají vrozený. Praktickým projevem politiky poskytování sociálních služeb Subjektem a uznání významu vzdělávání pro kvalitní péči je realizace projektu na podporu vzdělávání pracovníků Subjektu:

Výzkumník: K tomu teď slouží i ten projekt.

Druhový ředitel: Určitě, samozřejmě se to týká hlavně sociálních pracovníků, ale nejenom. Ale určitě to jsou velice kvalitní školení, na vysoké úrovni, takže těm lidem hodně můžou v mnohém otevřít. Třeba nevnímali takové ty různé bariéry, se kterými jsem se i já se setkával, že mají sociální pracovníci koule na dveřích atd. To jsou takové prvky jako třeba nějaká někde veřejně vystavená schránka na stížnosti. To má všechno nějaká pravidla, parametry, aby to bylo nějak anonymní, aby všichni neviděli, že ten pan Vomáčka dává zrovna stížnost. To jsou všechno prvky, které musejí sociální pracovníci vnímat, aby byla zachována úcta k člověku.

Za důležitou informaci lze považovat sdělení, že vzdělávací aktivity projektu (viz kap. 1.4.1) nejsou explicitně zaměřeny na rozšíření kompetencí pracovníků zařízení (znalosti, dovednosti), které by přímo usnadnily a podpořily proces zavádění Standardů kvality do praxe, tj. nejsou zaměřeny přímo na vzdělávání v oblasti praktické aplikace jednotlivých Standardů. Zástupci managementu Subjektu však vyslovují domněnku, že v programu vzdělávacích aktivit jsou implicitně obsažena sdělení, která mohou pracovníci následně využít právě pro zvyšování kvality či procesu zavádění Standardů kvality; jsou si tedy vědomi a explicitně o tom mluví, nezbytnosti jisté míry vzdělání, resp. proškolení pracovníků k tomu, aby mohli proces zavádění Standardů kvality úspěšně zvládnout, absenci takto konkrétně zaměřeného vzdělání v projektu chápou jako jeho dílčí nedostatek, který částečně racionalizují tím, že si mohou účastníci stávajících vzdělávacích aktivit odnést takové informace, které pro ně budou v tomto procesu užitečné.

Z uvedeného se jeví, že myšlenka interpretovat Standardy kvality jako praktické vyjádření filozofie poskytování sociálních služeb v zařízeních Subjektu byla na úrovni alespoň Druhového ředitele v politice Subjektu přítomná již kolem roku 2000. Nicméně, v rámci Subjektu patrně nebyly přítomné takové prostředky, jimiž by Ústřední management byl schopen účinně přenést tuto ideu do praxe poskytování sociálních služeb ve všech svých zařízeních. Před nabytím účinnosti zákona č. 108/2006 Sb. závisela snaha o implementaci Standardů výhradně na schopnostech jednotlivých Vedoucích zařízení Subjektu a na jejich osobním stanovisku, zda se kvalitou zabývat či ne. S novým zákonem získal Ústřední management nástroj a účinnou legitimizaci pro implementaci Standardů do všech zařízení Subjektu. Současně také logikou „přežítí“ byly legitimizovány kroky vedoucí v oblasti řízení Subjektu k větší centralizaci (vyšší kontrola z Ústředí, než tomu bylo dříve), a to jako prostředek k dosažení standardizace poskytování služeb. Jeví se tedy, že legislativa usnadnila implementaci Standardů i v rámci Subjektu, který o jejich zavedení podle slov Druhového ředitele alespoň na rovině Ústředí usiloval již před schválením zákona o sociálních službách. Prostřednictvím nutnosti zavádět Standardy jsou pak legitimizovány i změny učiněné v rámci řízení Subjektu, které ale nutně ze Standardů kvality nevycházejí. Současně se však vyjevuje, že Ústředí spojuje s implementací Standardů kvality především změnu řízení a vnitroorganizačních pravidel, naopak změny v oblasti metod sociální práce iniciované Ústředím se jeví jako výrazně méně systematické, spočívající především v příležitostné kontrole. Druhový ředitel sice spojuje metody práce vyplývající ze Standardů s předchozím pojetím Kvality v rámci Subjektu, ale prosazení takových metod práce v Subjektu dříve nebylo a ani nyní není nijak standardně písemně rozpracováno, jeho převedení do praxe je ponecháno na Vedoucích zařízení a „nadání“ pracovníků. Dodejme, že ačkoliv Druhový ředitel hovořil o vzdělávání jako pomoci při zavádění Standardů kvality, z výzkumu na úrovni Zařízení vyplynulo, že toto vzdělávání k pracovníkům přímé péče téměř neproniklo.

1.2 Iničiátoři a tvůrci vlastní politiky: individuální zájmy a cíle spojené se Standardy kvality

Z výpovědí zástupců Ústředního managementu vyplývá, že iničiátorem začlenění Standardů kvality do vlastní politiky Subjektu byl Druhový ředitel. Tato pracovní pozice byla v rámci vedení Subjektu vytvořena kolem roku 2000, do té doby byl přímý vztah mezi Prezidentem a vedoucími jednotlivých služeb. Je zřejmě projevem snahy o standardizaci poskytování zejména residenčních služeb v rámci Subjektu. Druhový ředitel je přímým nadřízeným jednotlivých Vedoucích zařízení, které Subjekt zřizuje, a

současně i vedoucím projektů, jež Subjekt realizuje za podpory ESF, je tedy přímým nadřízeným i koordinátorů těchto projektů. Přímým nadřízeným Druhového ředitele je pouze Prezident. Význam pozice Druhového ředitele pro řízení Subjektu je dále posílen jeho členstvím a účastí na zasedáních jak Ústředního managementu, tak Odborného výboru, který je poradním orgánem Ústředního managementu a Prezidenta. Druhový ředitel přitom hraje roli spojovacího článku mezi Ústředím a Výborem, neboť jako jediný z Ústředního managementu je trvalým členem Výboru, ostatní členové Ústředí se zasedání Výboru účastní jen podle potřeby. Role Druhového ředitele byla v řízení Subjektu několikerá:

1. Koncepční - podílí se na vytváření návrhů vnitřních písemných pravidel Prezidenta, které jsou závazné pro celý Subjekt, byl rovněž iniciátorem „vzdělávacího projektu“ apod.
2. Reprezentační - spolu s Prezidentem vede jednání se zástupci státní správy, samosprávy, nadnárodním sdružením apod.
3. Kontrolní směrem k vedoucím zařízení - měsíčně (zřejmě online) kontroluje hospodaření jednotlivých zařízení (zda se drží rozpočtu), jezdí na tzv. kontrolní dny - kdy je den v zařízení a nahlíží jak do účetnictví, tak směrnic vedoucího, metodik, hovoří s pracovníky, účastní se porad, pozoruje dění v zařízení a cokoliv se mu nezdá, může žádat vysvětlení, případně nápravu od vedoucího zařízení. Stalo se, že ze své pozice i zasáhl do znění jedné z metodik, která jak se ukázalo po hlubší analýze, byla v rozporu s praxí i s legislativou. Je také členem týmu, který provádí tzv. vnitřní inspekce (viz dále).
4. Podpůrná směrem k vedoucím zařízení - během kontrolních dní může i radit apod. Vysvětlovat celonárodní strategie Subjektu pracovníkům v přímé péči atd. Pokud si to vedoucí vyžádá, může ho doprovázet na důležitá jednání (zvl. o dotacích).
5. Jeho úřad hraje roli „předpokoje“ kanceláře Prezidenta - v oblasti personální politiky - vedoucí zařízení s ním diskutuje své návrhy na obsazení či uvolnění pracovních míst, záleží na názoru Druhového ředitele jestli předloží ten návrh Prezidentovi. Také může zasahovat do platového ohodnocení pracovníků v jeho oblasti rezidenčních služeb.

Výzkumník: A vy ze své pozice v tom můžete udělat co? Aby ten [profesionální] postoj prošel až dolů?

Druhový ředitel: No já ze své pozice můžu udělat hodně, z toho důvodu, že když přijedu na tzv. kontrolní den do projektu a bavím se s vedoucími, popřípadě s týmem nějakých pracovníků, nebo můžu být i na celopersonální poradě, tak můžu na ty lidi jakýmkoliv způsobem působit. Můžu jim něco vysvětlit, můžu něco podpořit, podpořit toho vedoucího v tom, co by chtěl, pokud si projdu projekt a vidím něco, tak na to můžu poukázat. Můžu dokonce vyžadovat od toho lídra, aby například odstranil nějaký nedostatek.

Takže to je jedna věc, to jsou personální věci. Samozřejmě, pokud řeší [vedoucí] nějaké personální záležitosti typu, já nevím, třeba zrušení pracovního místa, nebo postih zaměstnance za neplnění pracovních povinností, nebo já nevím co, cokoliv, tak samozřejmě to pak konzultuje taky se mnou, pokud je to něco, co bych měl vědět, tak to konzultuje se mnou, a pokud zvážíme, že je to situace, kterou bychom měli řešit s právníkem, tak samozřejmě máme dva svoje nasmlouvané právníky. (Druhový ředitel)

Z uvedených úkolů a kompetencí, které jsou v Subjektu spojeny s pozicí Druhového ředitele, plyne, že tento má jak přímo za úkol koncipovat vlastní politiku Subjektu, tak také prostředky a nástroje, jak tuto politiku prosazovat v rámci celého Subjektu, tedy jak ji přenášet a vyžadovat od středního managementu a jeho prostřednictvím ovlivňovat práci řadových zaměstnanců.

1. Tvorba politiky poskytování sociálních služeb na úrovni zastřešujícího Subjektu

Současně se Druhový ředitel, první a jediný v této pracovní pozici v Subjektu, prezentuje jako dlouhodobý příznivce a částečně i tvůrce začlenění Standardů kvality do státní politiky sociálních služeb. Standardy jsou jeho prioritou (a v jeho osobě i prioritou Subjektu), podle svých slov se velmi zasadil o jejich vznik a současnou podobu. Považuje je za nástroj k dosažení profesionálního poskytování služeb v rámci Subjektu v souladu s tím, jak chápou v Subjektu kvalitu - tedy osobní přístup a úctu ke klientům. Tuto svou náklonnost pak přenáší do vlastní politiky Subjektu. Druhový ředitel je přesvědčen, že Standardy pokrývají všechny důležité principy, podle nichž by se mělo v zařízeních Subjektu realizovat poskytování sociálních služeb. Současně dodává, že sám (skrže svou činnost v profesní asociaci) měl možnost ovlivnit konkrétní podobu Standardů podle vlastních představ. Z toho patrně plyne i jeho velmi kladný vztah k tomuto nástroji.

Nároky Standardů a zákona jsou fakt vysoký a ta praxe je tady sice bohatá, ale těch 15 roků bez jasně definovaných standardů udělalo své. V takové té erozi dobře míněného nadšení, to prostě nestačí. To už všichni víme, že nadšení nestačí, nestačí ani zákon, kterej vám říká, která dávka náleží komu v jaké situaci, to je taky málo, to chce nějak prostě spojit. (Vedoucí zařízení)

Výzkumník: Mě by zajímalo, jak to vzniklo, ten nápad vytvořit nějaký takový projekt podporující vzdělávání a Standardy kvality?

Druhový ředitel: Standardy kvality sociálních služeb, to pro nás byla vždycky prioritou. Protože samozřejmě, pokud by něco mělo skutečně zvednout sebevědomí toho člověka, který k nám přichází do toho azylového domu, tak je to právě v tom, jak se k němu chováme, jakým způsobem k němu přistupujeme, jak ho motivujeme atd. To všechno Standardy kvality sociálních služeb samozřejmě obsahují.

To ještě nebyl zákon. To byl rok... Kdy já jsem dělal, dokonce mě požádalo ministerstvo, abych taky dělal inspekce. To byl rok 2003, počkejte, už 2002, už tenkrát se dělaly, a to už tenkrát vyšly, ty první standardy, taková ta hnědá knížka těch standardů, a to byl jakoby návrh. To ještě nebyla hotové, to bylo jenom, abychom měli něco v ruce, podle čeho pracovat. A my jsme už tenkrát chtěli vědět, jak jsme na tom. Tak jsme tenkrát požádali o inspekce. Ale i já jsem tenkrát dělal inspektora, taky jsem byl požádaný. Takže to bylo v období, kdy jsme si uvědomovali závažnost této věci, abychom se dostali někam na vyšší úroveň služeb. Jakoby k té... Jeden můj zahraniční kolega, který už tady nepracuje, ale pracoval tady dlouhé roky, asi 10 let, říkal: „Už je asi na čase, abychom přešli z toho šťastného amaterismu k profesionalitě.“ To nazval velice správně, protože v době, kdy se po revoluci začaly rozjíždět azylové domy, vzniklo Sdružení azylových domů, které, to asi víte, je organizací, která sdružuje všechny azylové domy. A tato organizace v tom taky hrála určitou roli, protože měla určitou, i legislativní, páku, jak působit, tak aby se některé věci do toho zákona zakomponovaly. I do těch Standardů. Takže to taky mělo svým způsobem určitý obrovský vliv. Ale když [zmíněný kolega] toto vyjádřil, tak to vlastně bylo v období, kdy se tyto standardy vyskytly, dostaly se na veřejnost, a my jsme se je snažili implementovat ihned do těch našich různých směrnic... Takže pak se začínaly tvořit ty různé naše pokyny a směrnice už podle toho. Ale ještě ne všude, protože v té době ještě nebyla ta národní strategie. Záleželo, jak kdo byl aktivní. (Druhový ředitel)

Za jednoho z realizátorů vlastní politiky Subjektu v oblasti Standardů kvality lze považovat Koordinátora projektu zaměřeného na vzdělávání pracovníků v sociálních službách, zejména z řad pracovníků Subjektu. Koordinátor je osobou stojící mimo management Subjektu, má víceleté zkušenosti jako řadový pracovník subjektu, v mezidobí - kdy působil mimo Subjekt, byl osloven nabídkou na práci koordinátora, v rámci projektu vykonává administrativně-organizační činnost. V rozhovoru akcentoval svoji dřívější zkušenost řadového pracovníka zejména v souvislosti s dobrou znalostí prostředí Subjektu (historie, souvislosti, osobní vazby a kontakty), kromě toho považuje svoji dřívější praxi i za jakýsi potenciál pro komunikaci se středním managementem a řadovými pracovníky v rámci realizace projektových aktivit. V rozhovoru uvádí, že není ničí nadřízený ani podřízený. Vedení Subjektu, konkrétně Druhovému řediteli, je podřízen v tom smyslu, že zodpovídá za průběh projektových aktivit a předává informace o realizaci projektu, dodržování harmonogramu atd. Co se týká povahy

vztahu mezi koordinátorem projektu a pracovníky z jednotlivých zařízení, jichž se aktivity projektu přímo dotýkají, tuto vzájemnou vazbu koordinátor popisuje jako spolupráci.

Ke Standardům kvality, jakožto nástroji určenému ke zvýšení kvality poskytování sociálních služeb, zastává ambivalentní postoj, nicméně potřebu jejich implementace do prostředí sociálních služeb nezpochybňuje. Ačkoliv je koordinátorem vzdělávacího projektu, tzn. v podstatě jeho administrátorem, vzhledem ke znalosti prostředí Subjektu a osobním vazbám, podílí se také osobně na objasňování cílů projektu a významu Standardů pro poskytování služby.

Takže mojí úlohou je logistika, řízení a finanční kontrola jak v rámci Subjektu, tak vůči poskytovateli podpory, to znamená ESF. A jsem vlastně od prvního dne oficiálním realizátorem projektu. Nebyl jsem zapojen do přípravy projektu, ale byl jsem zapojen do všech těch věcí ohledně vzniku projektu, diskuzí před podáním žádosti o grant. Do toho jsem nebyl zapojen, já jsem dost znal situaci v Subjektu, protože jsem tady pracoval už 8 let. Pracoval jsem ale jako pracovník v sociálních službách, jako vedoucí pečovatel v azylovém domě. Znáám hierarchii Subjektu, znám, jak to tady chodí. (...) Takže jsem nebyl při přípravě, byl jsem při rozjezdu projektu a při faktické realizaci. (Koordinátor projektu)

Ne že bych byl osobně nějak extra velký zastánce standardů, jsou standardy, ke kterým mám absolutní výhrady, jsou standardy, které velice dobře chápu, a souhlasím s nimi, protože stále vnímám, že jsou potřeba, souhlasím s tím, že jsou konečně tady. Některé z nich... Přistihl jsem se, že jedním jako člověk, který je začíná obhajovat, což mě samotného překvapuje. Možná ve mně zbyl stále ještě někde vedoucí pečovatel, tak to možná beru spíš kriticky. Teďka jsem ale zjistil, že některé ty věci začínám obhajovat, respektive je jakoby [lidem] vysvětlovat. (Koordinátor projektu)

Stručně řečeno, při zahájení procesu zavádění Standardů kvality ve velkých poskytovatelských organizacích hrají rozhodující roli osobní angažovanost a přiměřené řídicí kompetence a pravomoci pracovníků ústředního managementu (srov. 3.1). Jak diskutujeme dále (viz 1.4 a 3.1) pro celoplošné prosazení implementace Standardů jsou pak nezastupitelné informační a vzdělávací programy pro zaměstnance. Jejich realizace by však s ohledem na jejich finanční náročnost často nebyla pro zřizovatele možná bez podpory ze strany veřejných grantových schémat.

Než se však budeme věnovat popsání hlavního mostu, po němž přecházela vlastní politika Subjektu do jednotlivých jím zřizovaných poskytovatelských organizací, tedy již dříve zmíněnému vzdělávacímu projektu, shrneme hlavní faktory na straně Subjektu, které podle našich zjištění měly zásadní podíl na tom, jakým způsobem byly Standardy kvality začleněny a využívány v rámci jeho vlastní politiky (viz 1.1).

1.3 Faktory ovlivňující podobu vlastní politiky Subjektu v oblasti Standardů kvality

Faktory, které přispěly k výše popsanému výsadnímu postavení Standardů kvality v koncepci vlastní politiky sociálních služeb Subjektu, již byly ve velké míře pojednány v předchozích částech této kapitoly. Nyní je tedy pouze stručně shrneme a doplníme o chybějící prvky tak, aby byl zřejmý jejich význam v procesu začlenění Standardů kvality do vlastní politiky Subjektu.

Při analýze rozhovorů jsme identifikovali na jedné straně faktory specifické pro zkoumaný Subjekt. Mezi ně patří pojetí „kvality“ v rámci Subjektu, osoba Druhového ředitele v kontextu hierarchického způsobu řízení Subjektu a umístění této pracovní pozice v rámci organizačního schématu Subjektu, v neposlední řadě též úzké propojení Subjektu s Nadnárodním sdružením a jeho nestátní neziskový charakter a důsledky tohoto právního statusu pro financování činnosti. Tyto faktory budeme dále označovat

jako „vnitřní“. Na druhé straně se vlastní politika Subjektu utvářela ve vztahu k určitým vnějším okolnostem, jimž byly vystaveny organizace poskytující rezidenční sociální služby v ČR, zejména pak ty s nestátním zřizovatelem. Faktory, které ovlivňovaly politiku Subjektu „zvnějšku“, byly podle našich zjištění následující: členství v profesním sdružení, měnící se legislativa ČR a zejm. přijetí zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, měnící se podmínky pro získání finančních zdrojů z veřejných rozpočtů a grantových schémat, tematické zaměření grantových schémat Evropského sociálního fondu. Na následujících řádcích se nejprve věnujeme vnitřním a poté vnějším faktorům.

Jak bylo obšírně pojednáno v kapitole 1.1, na úrovni vyššího i středního managementu Subjektu probíhaly, již před rozhodnutím důsledně zavádět Standardy kvality vymezené zákonem o sociálních službách, diskuse o tom, jakým způsobem „kvalitně“, tj. v souladu s „filozofií“ Subjektu poskytovat sociální služby v zařízeních, které Subjekt zřizoval.

Ústřední management Subjektu vnímal jako potřebné vytvořit určité zákonem stanovené vodítko pro zásady poskytování sociálních služeb. Zástupci Subjektu se pak od počátku 21. století aktivně podíleli na přípravě Standardů kvality jako součásti nového zákona o sociálních službách. V době konání výzkumu pak již byly Standardy kvality vyšším i středním managementem vnímány jako praktická formulace „filozofie“ Subjektu v oblasti poskytování sociálních služeb. Jak jsme však již dříve naznačili, samotné sjednocení Standardů s ideovou rovinou poskytování sociálních služeb Subjektem již patrně sdílela většina zaměstnanců Subjektu, neboť vycházela z pojetí křesťanství, jež vyznávali, nebylo dostatečným impulzem pro střední management, aby ve velké míře zaváděl Standardy ještě před schválením zákona č. 108. Nicméně lze předpokládat, že bez této ideové legitimizace by implementace Standardů kvality narazila na výrazný odpor středního managementu a pracovníků v přímé péči. Jak totiž uváděl Druhový ředitel, poskytování sociálních služeb v rámci Subjektu bylo alespoň podle názoru zaměstnanců na vyšší úrovni než v zařízeních poskytujících srovnatelné služby, jež zřizovaly jiné subjekty. V tomto kontextu byla jistě ideová legitimizace nutností měnit „dobře zavedený“ způsob poskytování sociálních služeb ve smyslu „Standardy jako možnost naplnit filozofii Subjektu a nikoliv jako její ohrožení“ velmi významná.

To se vlastně všechno vyvíjelo postupně. My jsme se snažili i vyvíjet určitý tlak i proto, že jsme v tomto byli trošku sebevědomí, protože jsme měli to Know-how tzv. ze zahraničí. Proto, když přijeli ti odborníci ze zahraničí, tak když pak přijeli na nějaký úřad a hovořili s nimi, tak vlastně hovořili o věcech, které jsou už běžně dostupné všude jinde v západní Evropě, a tady u nás ne. Tak třeba navrhovali nějaké první kroky, které bychom chtěli udělat proto, abychom se mohli dostat dál, takže to bylo vždycky takové docela zajímavé, a myslím si, že nám to hodně pomohlo, že jsme se mohli pohnout dopředu rychleji, než kdybychom neměli za sebou tuhle zkušenost a dejme tomu i ty lidi, kteří už věděli, o co šlo, a kteří nám v tom pomohli a podpořili nás v tom. Třeba i na těch úřadech, krajských úřadech, nebo i tady v Praze, tenkrát jsme velice spolupracovali s ministerstvem práce a sociálních věcí, tady v Praze. (Druhový ředitel)

Tak třeba na aktivizační programy. Pamatuju si na dobu, kdy naši uživatelé v našich projektech například běžně vykonávali nějaké pracovní, tenkrát se tomu říkalo terapie, ale de facto to bylo bez nějakých..., parametrů. Bylo to nějak tak, že se ráno rozdělila práce a každý dělal všechno, co bylo potřeba. Ale aniž bychom si uvědomovali nějaké věci, které s tím jsou už spojené. To znamená, že nám šlo spíš o motivaci těch lidí, aby se například dostali ven z těch baráků, než abychom je tam někde konzervovali. Takže taková ta osvícení nad tím začali uvažovat, že takhle to je špatně, i když v té době to bylo samozřejmě velice pozitivně hodnocené. I v různých delegacích. Ale my jsme i přesto věděli, že to není ta cesta, a že to všechno musí být nějak jinak. Takže i právě na základě té mezinárodní spolupráce, měly týmy těch lídrů možnost jezdit do zahraničí na tzv. pracovní cesty. Abychom viděli projekty někde v zahraničí, jak to funguje, jak tam spolu kdo s kým spolupracuje, co všechno potřebují, co mají k dispozici, co nemají, a tak. Takže jsme mohli využít ty ty možnosti, a jezdit ven, a získávat takové ty motivační prvky, abychom mohli, ..

1. Tvorba politiky poskytování sociálních služeb na úrovni zastřešujícího Subjektu

abychom přeskakovali nějaké ty schody, abychom si tím nemuseli procházet, takže jsme měli obrovskou výhodu. (...) No a na základě toho už pak začala vznikat ta sociální komise, která už toto začala obstarávat postupně pro všechny, na základě požadavků, které přicházely. Takže se začalo sjednocovat. (Druhový ředitel)

Dalším vnitřním faktorem, který ovlivnil pozici Standardů kvality v rámci vlastní politiky Subjektu, byla osoba Druhového ředitele a pozice, kterou v řízení Subjektu zastával (podrobně viz kap. 1.2). Druhový ředitel byl osobně zapojen do tvorby národních Standardů kvality ještě před tím, než do této funkce nastoupil. V rámci své aktuální pozice pak řídí všechna zařízení rezidenčního typu zřizovaná Subjektem, je v pravidelném kontaktu s managementem i řadovými pracovníky a je obeznámen s praxí poskytování služby v jednotlivých zařízeních. Má tedy značný potenciál „přenést“ vlastní politiku Subjektu v oblasti implementace Standardů kvality do prostředí rezidenčních služeb, objasnit význam jednotlivých aktivit pracovníkům v terénu a obecně legitimizovat celý proces zavádění Standardů.

Úzké propojení Subjektu s Nadnárodním sdružením se do fungování Subjektu promítlo tak, že mu byly poskytnuty zahraniční pracovní manuály, smlouvy a i zkušenosti v podobě osob, které se v počátcích Subjektu podílely na managementu jeho zařízení. Subjekt tedy při poskytování specifického druhu rezidenčních sociálních služeb, který do 90. let 20. století v českém prostředí neexistoval, nezačínal tak říkajíc na zelené louce. Druhový ředitel vnímá počáteční zahraniční impulz jako výhodu a náskok, a to zejména při institucionálním etablování tohoto druhu služby v ČR (viz předchozí citát). Dosavadní prestiž Subjektu jako těch, kdo jsou o „krok“ dopředu díky inspiracím a postupům ze zahraničí (ty ale se netýkají ani tak přímo sociální práce jako managementu a technických aspektů poskytování služby) zřejmě představuje další faktor, který Subjekt motivuje ke snaze uspět při registracích jím zřizovaných zařízení. Na druhou stranu, ale toto sebevědomí ohledně kvalitně poskytované služby již před příchodem Standardů kvality, které bylo rozšířené nejen na úrovni ústředního managementu, ale i řadových pracovníků, se patrně projevilo jak v nastavení témat vzdělávacího projektu (viz 1.4.1), ale zejména na úrovni poskytovatelské organizace. Přesvědčení některých řadových pracovníků o tom, že oni „vždy“ pracovali kvalitně, působilo jako určitá bariéra proti převádění nových požadavků na kvalitu do praxe. Ale to předbíháme. Vraťme se zpět k faktorům ovlivňujícím začlenění Standardů do vlastní politiky Subjektu.

Činnost Subjektu byla na začátku 90. let výrazně podporována ze zahraničních zdrojů. V době utlumování tohoto finančního zdroje představovala nutnost postupného přechodu Subjektu na financování z národních, a později evropských, veřejných zdrojů impulz pro sladování postupů a ubytovacích smluv apod. s legislativou ČR nejprve o oblasti ochrany osobních dat, personální politiky a pracovněprávních vztahů až posléze v době výzkumu přizpůsobování poskytování sociálních služeb požadavkům zákona o sociálních službách, a tedy i zavádění Standardů kvality. Tedy tak, aby tyto byly v souladu s pravidly, jimiž donátoři podmiňovali přiznání dotace. Jeví se, že legislativní požadavky jsou účinně převáděny do praxe, pokud jsou provázány s dotačními schématy, které představují motivační či naopak, sankční prvek.

V devadesátých letech, kdy jsme dostávali minimální dotace od státu, to bylo všechno dotované ze zahraničí. To znamená, že jsme si byli, když to řeknu úplně otevřeně, do určité míry jakoby svými pány. To znamená že jsme si mohli nabírat, koho jsme chtěli, protože nám na to prostě nikdo nedal, a tenkrát to nebylo legislativně nijak ošetřeno. (...) Čím víc se nám dařilo získávat ty finanční zdroje, tím víc jsme museli tzv. vytvářet i ty legislativní podmínky. Protože, když už získáte státní prostředky, tak už samozřejmě podléháte nějakým parametrům. Ten donátor, kdo vám to dal, už má svoje parametry. Takže už z tohoto důvodu jsme museli přehodnocovat i naše staré pokyny a směrnice a přizpůsobovat je už i té naší legislativě, té české, nebo tenkrát ještě československé, nebo kdy to přišlo, no české legislativě. (Druhový ředitel)

Mezi vnější faktory pak patří jeho členství v profesním sdružení a účast na tvorbě zákona o sociálních službách. Sdružení azylových domů sehrálo podle Druhového ředitele významnou roli při legislativním vytváření podmínek poskytování kvalitních sociálních služeb. Toto sdružení dále působí i směrem dovnitř, tedy již v době před uzákoněním národních Standardů kvality ukládalo zařízením v něm sdruženým určité minimální standardy poskytování dané služby. Současně disponuje i kontrolními mechanismy, jimiž jejich naplňování sledovalo.

Myslím, že jo, to už je období, kdy si pamatuju, že když jsem fungoval v tom Sdružení azylových domů, tak jsme tenkrát měli k dispozici dost věcí, které jsme mohli implementovat a dál je rozšiřovat právě v tom Sdružení azylových domů. Mohli jsme dávat k dispozici ty informace a všechny tyto věci, takže se tenkrát dělala i různá školení pro ředitele azylových domů. Získal se tenkrát nějaký projekt, já jsem ho absolvoval přímo pod ostravskou univerzitou, aby vůbec ředitelé věděli co to je, jak řídit azylový dům. To bylo něco tady úplně nového, a tam byli ty různé, ty různé obory, se kterými se člověk předtím vůbec nesetkal, to byl dvouletý obor, to bylo někdy 96, 95, tak nějak, toto se podařilo. Takže se to už tenkrát dostalo mezi ty lídry, protože se toho tenkrát zúčastnili všichni z toho Sdružení azylových domů. Ti vedoucí už tak tenkrát měli možnost pracovat s určitými informacemi a získávat informace od legislativních odborníků, psychologů, a od všech těch různých složek, a už s tím pracovali. Takže ta profesionalita se postupně zvyšovala. (Druhový ředitel)

Sdružení azylových domů, že to je organizace, která sdružuje všechny ty azylové domy, a ta v tom taky hrála určitou roli, protože měla určitou páku i legislativní, jak působit tak, aby některý ty věci se skutečně do toho zákona zakomponovaly. I do těch standardů. Takže to taky mělo určitě svůj obrovský vliv. (Druhový ředitel)

Jak jsme již několikrát dříve zmínili, k upevnění pozice Standardů kvality v rámci vlastní politiky poskytování sociálních služeb Subjektem nezastupitelným způsobem přispělo přijetí zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Jeví se, že legitimizace zavádění Standardů ze strany managementu Subjektu směrem k vedoucím zařízením a k řadovým pracovníkům souvisí s obecnějším chápáním funkce sociálních služeb. První z nich je manifestní, kdy zavádění Standardů je předkládáno jako otázka přežití či nepřežití poskytování jednotlivých služeb, což je v mnoha případech totožné s existencí či neexistencí jednotlivých zařízení. Toto se bezprostředně dotýká jak vedoucích, tak zejména řadových zaměstnanců (především mimo hlavní město, kde není taková nabídka pracovních příležitostí). Mimo to vedení Subjektu také argumentuje tím, že případné ukončení služby by mělo i lokální dopady („často je to jediná služba svého druhu v lokalitě“). Postoj managementu Subjektu však vychází i z jisté latentní funkce sociálních služeb: prostřednictvím poskytování sociálních služeb může Subjekt prezentovat své ideové principy osobám, které se jako klienti služeb mohou setkat s uplatňováním těchto idejí v praxi. Tuto funkci sociálních služeb vnímají zejména pracovníci ve vedení Subjektu a vedoucí pracovníci jednotlivých služeb nebo zařízení, kteří jsou - na rozdíl od řadových pracovníků - se Subjektem osobně spjati také skrze subjektivní ztotožnění se s výchozími ideovými principy. Snaha udržet síť poskytovaných sociálních služeb může do jisté míry souviset i s otázkou prestiže vzhledem k nadnárodním partnerům.

Národní Standardy rovněž podle dotázaných poskytly vymezení cíle, jehož je třeba dosáhnout, a tedy usnadnily formulaci kroků, jimiž Subjekt k vytyčenému cíli může dospět. Nezanedbatelným aspektem schválení zákona č. 108, je rovněž skutečnost, že ho provázelo odpovídající tematické nastavení grantových schémat, zejména ze zdrojů ESF, za jejichž finanční podpory probíhaly i aktivity v rámci Subjektu, které výrazně přispěly k implementaci Standardů do jednotlivých zařízení, jichž je zřizovatelem.

Snažíme se, (...) aby realita byla v souladu s těmi směrnici a všechno to odpovídalo zákonu a Standardům. A to hodně rychle, protože už na podzim může přijít inspekce. (Vedoucí zařízení)

Já myslím, že si prostě každý ředitel (...) v devadesátých letech podvědomě uvědomoval, že tady existuje něco jako kvalita sociální služby, nějak si to prostě možná definoval. Otázku, jak to děláme, si asi každý nějak naformuloval, což nějak zrálo, ta otázka tady vždycky byla, a teďka jde o to, že vlastně ten stát to zformuloval za nás, dal nějaké peníze, umožnil udělat nějaká opatření, rozšířil ten tým. (Vedoucí zařízení)

Co s týče vzdělávání, tak Subjekt podporuje vzdělávání zaměstnanců všeobecně, na té všeobecné rovině, ale za celou dobu co to tady bylo, vlastně 15 let, než se tady ten projekt rozjel, tak neměla jasnou představu o tom, jak to chce podporovat, jakoby z ústředí, jak chce mapovat ty požadavky, a tím že nebyl zákon č. 108, tak nebylo jasné, jaké jsou vlastně podmínky, co by tady ti zaměstnanci měli mít za vzdělání. S přípravou zákona č. 108, protože Subjekt v tom byl zainteresován, začala ta potřeba dostávat nějakou podobu, takže se připravoval tento projekt, který to zaváděl, který to vzdělání chtěl ucelit, měl vlastně vytvořit několik vzdělávacích modulů. (Kordinátor projektu)

Načasování projektu Druhový ředitel nepovažuje za pozdní. Dlouhodobě se podle něho Ústředí Subjektu snažilo aplikovat Standardy, ale na podobný vzdělávací projekt nebyly finanční prostředky. Dokonce prý před tímto aktuálním projektem sepsali asi tři podobné, ale s žádným neuspěli „Asi nebyly tak dobré...“ Ale to byla spíš „řečnická poznámka“. Dále Druhový ředitel říkal, že v podstatě teprve ta výzva, na kterou podávali aktuálně běžící Vzdělávací projekt, byla pro jejich záměr vhodná - nastavení grantového schématu. Takže podali ten projekt a uspěli. (písemný záznam rozhovoru s Druhovým ředitelem)

Jak je patrné, postavení Standardů kvality v rámci vlastní politiky Subjektu bylo výsledkem vzájemného působení celé řady faktorů. To je konkrétních (právě popsaných) umístění Subjektu v jednotlivých dimenzích (1) existence organizace jako takové: filozofie poskytování sociálních služeb, organizační struktura, personální zdroje, financování; a dále (2) existence organizace v daném společenském prostředí: právní status, členství v nadsubjektových strukturách, relevantní legislativní rámec, nastavení veřejných grantových a dotačních schémat. Lze předpokládat, že tyto dimenze utvářejí výslednou vlastní politiku sociálních služeb většiny zřizovatelů. Nicméně souhrn lokalizace jednotlivých zřizovatelů v rámci uvedených dimenzí bude vždy jedinečný. Proto lze předpokládat, že využití Standardů kvality v rámci jejich vlastní politiky bude více či méně podobné, nikdy však totožné. Již na úrovni ústředních managementů lze tedy velmi pravděpodobně očekávat diverzitu v pochopení, prosazování a využití nového nástroje dosahování kvality sociálních služeb. Na úrovni poskytovatelských organizací je toto pojetí a konkrétní využití Standardů dále ovlivňováno způsobem implementace Standardů, o němž pojednáváme níže, a v neposlední řadě též dosavadní kulturou poskytování sociálních služeb.¹⁴

1.4 Podpora implementace Standardů kvality ze strany Subjektu

Samotná koncepce postupu implementace Standardů kvality v rámci celého Subjektu koresponduje s výše popsanou politikou Subjektu v oblasti kvality poskytovaných služeb, konkrétně s důležitostí, jakou management Subjektu přisuzuje kvalifikaci a dalšímu vzdělávání svých pracovníků. Organizační stránka zavádění Standardů kvality pak do značné míry v podstatě kopíruje hierarchický způsob řízení a rozdělení kompetencí v Subjektu.

¹⁴ viz Musil, L. - Kubalčíková, K - Havlíková, J. Přístup pracovníků vybraného zařízení sociálních služeb ke klientům v kontextu implementace Standardů kvality. Praha: VÚPSV (výzkumné centrum Brno), 2009. - v tisku.

Na jedné straně tedy Subjekt v letech 2006 a 2007 realizoval tzv. Vzdělávací projekt, zaměřený jednak na vzdělávání sociálních pracovníků v oblasti sociální práce a Vedoucích jednotlivých zařízení v manažerských dovednostech, které zavádění Standardů podporovalo nepřímo, a dále obsahující přímo aktivity (sebehodnotící dotazník, konzultace a školení) směřující k implementaci Standardů v jednotlivých zařízeních Subjektu. Na straně druhé se převážně hierarchický způsob řízení projevil v organizačním způsobu, jímž Subjekt k zavádění Standardů přistoupil. Organizačnímu zajištění implementace Standardů se věnujeme na následujících řádcích, nicméně o samotném vzdělávacím projektu jako pomocném nástroji prosazování vlastní politiky Subjektu v oblasti poskytování sociálních služeb pojednáváme v samostatné kapitole 1.4.1.

Na počátku snahy o zavedení Standardů kvality v rámci celého Subjektu zvažil a rozhodnul Ústřední management společně s Nadnárodním sdružením, ve kterých zařízeních Subjektu bude možné Standardy implementovat. Následně bylo od těchto zařízení zavedení Standardů striktně požadováno, přičemž za úspěšnou implementaci nesli osobní zodpovědnost vedoucí jednotlivých zařízení. K dosažení tohoto cíle jim byla mj. poskytnuta podpora v podobě vzdělávacího projektu (viz kap. 1.4.1). Naopak, zařízení, která byla vyhodnocena jako ta, ve kterých by bylo možné Standardy zavádět jen s velkými obtížemi, byla převedena na „volnočasová zařízení“, tedy taková, která nebudou žádat o registraci jako sociální služba. Není však zcela jasné, jaká kritéria byla při tomto rozhodování zvažována.

Subjekt se rozhodl, že bude aplikovat tu 108 v drtivé většině svých služeb. Naopak v případech některých bylo jasné, že to nepůjde, takže se to muselo stáhnout, a přesunuje se to do volnočasových aktivit. (Koordinační projekt)

Lze tedy konstatovat, že bezprostředním efektem ovlivnění vlastní politiky Subjektu ze strany národní politiky sociálních služeb byla potřeba managementu Subjektu vyjasnit samotnou definici sociálních služeb či spíše přijmout její nové vymezení v souladu s požadavky nové právní úpravy. Subjekt v podstatě u části svých dlouhodobých aktivit, které byly dosud - převážně s ohledem na převzetí modelů od podobných poskytovatelů v zahraničí - v rámci vlastní politiky za sociální služby považovány, na získání registrace předem rezignoval.

Jak již bylo zmíněno, zodpovědnost za úspěšnou implementaci Standardů kvality byla delegována na vedoucí jednotlivých zařízení. To však neznamenalo, že by střední management měl naprostou volnost v tom, jakým způsobem k tomuto procesu v zařízení, které řídí, přistoupí. K jednotnému pochopení obsahu Standardů kvality a k instruktáži ohledně průběhu procesu implementace v zařízeních absolvovali všichni vedoucí jednotlivých zařízení nebo osoby pověřené vedoucími poskytovatelských organizací společné jednodenní školení. Tito pak své pochopení Standardů měli za úkol přenášet na své podřízené a v kooperaci s nimi vytvářet psané postupy (metodiky), jak aplikovat dané Standardy v praxi. Podle vyjádření Druhového ředitele bylo od vedoucích zásadně vyžadováno týmové vypracovávání jednotlivých metodik, neboť takový postup byl podle jeho názoru zásadní pro identifikaci pracovníků s metodikami a pro jejich úspěšný převod do praxe. Nicméně na příkladu konkrétního postupu vedoucího zkoumaného Zařízení (viz kap. 2) se jeví, že „týmová spolupráce“ nebyla blíže upřesněna a zůstalo na vedoucích, jaký postup zvolí. Konkrétní obsah metodik byl v kompetenci vedoucího projektu, výjimečně ho v odůvodněných případech korigoval národní ředitel. Zavádění Standardů kvality se podle Druhového ředitele mělo týkat všech pracovníků Subjektu, se kterými klienti přicházejí do styku, resp. od všech bude Ústředím Subjektu vyžadován „profesionální přístup“ (viz pojetí kvality v rámci politiky Subjektu).

1. Tvorba politiky poskytování sociálních služeb na úrovni zastřešujícího Subjektu

To financování projektů ESF je dělané tak, že k nákupu služby je [vnější subjekt] pro nás odborný garant. Zpracování metodiky, zavádění standardů, respektive konzultací k zavádění standardů a k těm seminářům, kde on fakticky vystupuje pro nás. (Kordinátor projektu)

Kdyby to [metodiky] k nim přišlo, jakože z ústředí, tak se na to všichni vykašlou a nebudou to brát. (Druhový ředitel)

Výzkumník: K tomu teda byli instruováni přímo ti pracovníci v té přímé péči?

Druhový ředitel: Ano, ti lídři, kteří už to přenášeli dál na ty týmy, tyhle ty věci. To znamená, že když třeba... já si pamatuju (...), že i u nás se to tak dělo, že třeba když se vstupovalo do pokoje ke klientům, tak se ani neklepalo, například, třeba někde, jo? Tak třeba taková základní věc, úplně principiální, nebo se otevřela skříňka a tak se podíval, co tam má ve skříňce! I když tam měl bouchačku, alkohol, cokoliv, to je úplně jedno, ale prostě požádám ho slušně, jestli můžu nahlédnout, anebo zaklepat a vyčkat, až mě někdo pozve dál. Prostě takový ty základní věci.

Další zásadní krok je ten, že jsem začal, to je moje odpovědnost, ale snažím se do toho ten sociální management, ty dva vedoucí pečovatele maximálně vtáhnout, vytvářím jednu za druhou už jich je několik desítek, vnitřní směrnice, závazné pracovní postupy, které budou v duchu těch 17 standardů. O tom vedeme diskuse každý týden na poradách. Přirozeně, prostě udělám směrnici, předložím směrnici a probíráme ji. Tedka zrovna vedoucí sociálních pracovníků posuzuje směrnici o tom, jak nakládat se zadlužením klientů. (Vedoucí zařízení)

Vnitřní směrnice, na kterých se prakticky dovídá personál, co to je ten standard. Jak se standardně postupuje v konkrétní situaci. Školím ty vedoucí, ti pak přirozeně prakticky školí v průběhu dění, které se odehrává, svoje lidi. A pak si beru zpětnou vazbu, podle toho, co se děje, vidím, nakolik rozumíme standardům. (Vedoucí zařízení)

Úsilí vedoucích zařízení není pouze ze strany Ústředí Subjektu podporováno, ale i kontrolováno, zejména prostřednictvím tzv. kontrolních dnů Druhového ředitele (viz výše) a nového institutu „vnitřních inspekci“,¹⁵ který byl v rámci Subjektu vytvořený v souvislosti s celosubjektovým zaváděním Standardů.

V neposlední řadě se management Subjektu podílí na legitimizaci procesu zavádění Standardů kvality v jednotlivých zařízeních, a sice prostřednictvím výročních celonárodních setkání všech zaměstnanců Subjektu, kde přímo Prezident zaměstnancům vysvětloval a s nimi diskutoval strategii Subjektu v oblasti Standardů kvality. Dále se pak v rámci aktivit Vzdělávacího projektu odehrávalo další vysvětlování a postupná identifikace vedoucích i vybraných řadových pracovníků se Standardy, a to i neformální cestou prostřednictvím diskusí v kuloárech s koordinátorem vzdělávacího projektu. Pro hlubší seznámení nových zaměstnanců s organizační kulturou i kulturou poskytování sociálních služeb v rámci Subjektu bylo určeno dvoudenní školení (viz kap. 1.4.1). Přítomnost legitimizačních snah ze strany Ústředí poukazuje na jeho vědomí toho, že tak zásadní změny mohou být nepochopeny a pracovníky vnímány i jako ohrožení a že pro změnu kultury organizace a poskytování služeb nestačí pouze příkaz Prezidenta, potažmo Vedoucího, ale změny je třeba vysvětlovat a diskutovat se všemi zaměstnanci.

¹⁵ Podle Druhového ředitele tyto interní inspekce provádí tříčlenný tým. Jedním z jeho členů je i Druhový ředitel, který se již dříve podílel na sledování a konzultacích kvality služby v jiných organizacích a také člen Odborného výboru, který v době výzkumu dokončil vzdělávání pod garancí rezortního ministerstva a aspiroval na udělení certifikátu inspektora kvality. Interní inspekce mohou být prováděny např. na žádost vedoucího zařízení, ale i namátkově z vlastního podnětu - např. když Druhový ředitel během kontrolního dne nabude dojmu, že něco není v pořádku, tak tam může vyrazit na inspekci. Dosud podle svých slov nikdy vyloženě neohlášeně inspekce nepřijela, ale má na to pravomoc a podle svých slov „bych to udělal nekompromisně, kdybych zjistil, že se děje něco vážného.“ Podle Druhového ředitele jednak jde o klienty, ale hlavně když nebudou poskytovat kvalitní službu, tak mohou ztratit licenci „a to by znamenalo např., že by zanikla jediná služba toho druhu v určitém místě, což by bylo špatně.“ Zatím inspekci nahlásil vždy dopředu: „Např. vedoucímu zavolám, že za týden přijedu na inspekci, a on už sám začne přemýšlet, že něco asi není v pořádku a začne v té věci něco dělat.“

1. Tvorba politiky poskytování sociálních služeb na úrovni zastřešujícího Subjektu

Národní školení zaměstnanců je vlastně taková konference pro všechny naše zaměstnance. Na té konferenci je 260 lidí, takže je to fakt jakože, (...) Někdo sedí na pódiu a přednáší tam tomu davu. A loňský rok jsme se samozřejmě opět věnovali 108 a Standardům kvality, protože tam jsou všichni zaměstnanci na všech pozicích. A je to pro nás jedinečná příležitost, kdy může mít vrcholový management všechny lidi pohromadě a vysvětlit těm lidem proč podporujeme zavádění Standardů, proč služby byly legalizovány podle zákona, proč se tedy některé věci musí nějakým způsobem měnit. Samozřejmě to potom dál probíhá na těch zařízeních, ale tohleto je možnost, aby to i náš statutární zástupce a nejvyšší člověk těm zaměstnancům mohl říct a zároveň jim sdělil, že se neděje nic proti nim, a že se prostě zřizovatel rozhodl, že bude aplikovat tu 108 v drtivé většině svých služeb. (Koordinátor projektu)

Nedílnou součástí pojetí procesu implementace Standardů kvality v rámci vlastní politiky Subjektu bylo získávání zpětné vazby od pracovníků v různých pozicích k aktivitám, jež byly řízeny z Ústředí a směřované na podporu zavádění Standardů v jednotlivých zařízeních. Jednalo se tedy zejména o zpětnou vazbu k aktivitám vzdělávacího projektu (viz dále). Tato zpětná vazba byla zjišťována několika způsoby. Jednak koordinátor projektu systematicky sledoval hodnocení jednotlivých projektových aktivit zúčastněnými pracovníky, a to pomocí anonymních dotazníků apod. Dále byly projektové aktivity v rámci řízení Subjektu vyhodnocovány Odborným výborem, který také poskytoval koordinátorovi případné připomínky. Kromě této formální zpětné vazby byla podle vyjádření Koordinátora projektu i Druhového ředitele zpětná vazba získávána i prostřednictvím neformálních setkání při různých příležitostech (např. přestávky mezi školeními, kontrolní dny, v rámci běžné komunikace s nad i podřízenými atd.). Vedoucí zařízení obdobně zmiňoval, že při komunikaci s dalšími pracovníky Subjektu, včetně nadřízených, hovoří o projektových aktivitách, jejich přínosu, problémech s nimi spojených a chápe toto jako cestu k poskytování zpětné vazby.

Výzkumník: Vy jste říkal takovou pro mě zajímavou informací, že sbíráte ty podněty z terénu, z jednotlivých zařízení a služeb.

Koordinátor projektu: Tak první věc, taková řekl bych nejjednodušší, je sběr evaluačních dotazníků, které jsou vyhotovovány a připravovány ke každé akci většího charakteru. Když proběhne nějaká vzdělávací aktivita, teda teď nemyslím ty, které se nazývají standardy, vzdělávací aktivita jednorázová, ne dlouhodobá, tak na závěr té aktivity vždycky probíhá hodnocení. V 90 % je to písemné hodnocení na základě evaluačních dotazníků, a je anonymní, pouze pokud chtějí, můžou tazatelé uvést iniciály.

Ale samozřejmě může nastat plno konfliktů, které se oficiálně v mé evaluaci hodnocení projektů neobjeví, ale takhle neoficiálně o nich vím. To že o nich vím je pro mě velký přínos, protože je využiju při logistické přípravě dalšího projektu a myšlenky toho projektu. Tato věc se samozřejmě zohlední. (Koordinátor projektu)

Právě ten Odborný výbor bych řekl, že je ta neformální cesta, ten způsob hodnocení projektu, kdy to není na základě evaluačních dotazníků a mých výzev, a nějakého vysledování, ale je to prostě možnost, kdy se lidi během těch jednání scházejí. Sociální komise se schází jednou za šest týdnů. Ještě jsem neřekl, že se ty lidi samozřejmě kromě těch přesně připravených bodů vyjadřují i k dalším věcem v Subjektu, např. k realizaci projektů v rámci ESF. Tudíž se jedná o projektu a samozřejmě tam je potom možnost říct - podívejte se, tohleto nebylo dobře připraveno, podcenili jste logistickou přípravu, dali jste nám málo času na to, připravit se na konzultanty, nebo vůbec jsme nepochopili Standardy. Vy jste nám tam poslali odborníky, a my jsme mluvili o jablkách a oni hruškách, a ještě nám říkáte, že teďka se musíme zaregistrovat. Co s tím máme dělat? (Koordinátor projektu)

Řízení Subjektu se nespokojovalo pouze s vnitřní zpětnou vazbou k implementaci Standardů kvality v jednotlivých zařízeních, neboť součástí vzdělávacího projektu byly i tzv. sebehodnotící dotazníky a dobrovolné konzultace k zavádění Standardů zajišťované vnějšími subjekty. Významnou zpětnou vazbu v tomto směru představoval seminář, na němž byly shrnuty výstupy ze všech konzultací v zařízeních. Údajně se jednalo o zpětnou vazbu určenou jak managementu Subjektu, tak i pracovníkům zařízení, aby si mohli utvořit představu o situaci Subjektu jako celku. Klíčovou zpětnou

vazbu pak představovaly zprávy z konzultací, které byly poskytovány jednotlivým zařízením.

Model implementace Standardů kvality prezentované Ústředím Subjektu lze shrnout v následujících bodech:

- hierarchický model zavádění s aktivním poradním orgánem a určitou zpětnou vazbou (neformální v rámci setkávání vedoucích zařízení při různých příležitostech s vedením - zejm. školení, porady vedoucích, Odborný výbor, kontrolní dny), tj. Ústředí učiní rozhodnutí a poskytuje podporu nižším složkám (Vzdělávací projekt) a vykonává kontrolu;
- vysvětlování a legitimizace implementace jako úkol Ústředí managementu;
- hlavní zodpovědnost za zavedení Standardů kvality v zařízení leží na bedrech vedoucích zařízení;
- implementace Standardů kvality je pracovníky managementu spojována s přípravou jednotlivých služeb na registraci, případně s následným udržením přidělené licence;
- zajišťování zpětné vazby od pracovníků na nižších pozicích směrem k ústředí včetně interní kontroly akcentující „profesionální“ přístup k uživatelům služby a externí zpětné vazby k procesu zavádění Standardů v podobě dobrovolných konzultací.

1.4.1 Strategie zavádění Standardů kvality: Vzdělávací projekt

Jak jsme již uvedli výše, vytvoření a realizace dvouletého projektu zaměřeného na vzdělávání pracovníků Subjektu obecně a rovněž obsahujícího aktivity podporující zavádění Standardů v organizacích zřizovaných Subjektem, hrál při procesu implementace Standardů v rámci Subjektu významnou roli.

Iniciování projektu bylo výslednicí změn národní politiky v oblasti sociálních služeb, konkrétně formulací nové legislativy (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách) a vyplývajících požadavků na kvalitu sociálních služeb a kvalifikaci pracovníků v sociálních službách. Přičemž dva pracovníci managementu Subjektu, kteří byli hlavními iniciátory projektu, se současně také bezprostředně podíleli na tvorbě této národní politiky sociálních služeb, zejména v oblasti zavádění nástrojů kvality. Vcelku logicky tedy byla jako jedna z priorit projektu nastavena právě podpora zavádění Standardů kvality v zařízeních Subjektu (viz výše).

Na základě výpovědí respondentů bylo možné identifikovat dva typy cílů, jež Ústřední management Subjektu s realizací vzdělávacího projektu spojoval. Na jedné straně explicitně deklarované cíle, tj. takové, které jsou obsaženy v projektové dokumentaci, oficiálně sdělovány, prezentovány v dokumentech o projektu (letáky, zprávy, internetové stránky apod.), na straně druhé cíle implicitně obsažené v rozhovorech zainteresovaných osob. Explicitní cíle vzdělávacího projektu byly tyto tři:

- vzdělávání pracovníků - přičemž vzdělávání bylo zaměřeno na poměrně široké spektrum témat, východiskem pro vytyčení tohoto cíle a stanovení vzdělávacích témat byla analýza vzdělávacích potřeb zpracovaná v jednom z regionů, kde Subjekt působí a provozuje zařízení služeb; vzdělávání je zaměřeno zejména na střední management, řadoví pracovníci jsou do vzdělávacích aktivit zapojeni jen okrajově (viz aktivity) a efekt této jejich participace je spatřován primárně jinde než v samotném vzdělávání (viz implicitní cíle)

- podpora zavádění standardů kvality - z rozhovorů (zejména s koordinátorem a pracovníkem managementu Subjektu) se tento cíl jevil jako klíčový a jeho formulace úzce souvisela s iniciací celého projektu ze strany těch pracovníků Subjektu, kteří se aktivně podíleli na vytváření národních Standardů kvality; pro realizaci tohoto cíle byla zvolena spolupráce s organizací, která je v současné době v ČR v oblasti zavádění Standardů již etablovaná; podpora zavádění kvality v zařízeních Subjektu byla realizována prostřednictvím tří aktivit: obeznámení s metodikou zavádění Standardů kvality v organizaci; objasnění funkce sebehodnotícího dotazníku a práce s tímto nástrojem, návštěva konzultantů v jednotlivých zařízeních a poskytnutí konzultace-zpětné vazby k procesu zavádění Standardů kvality do praxe poskytování služby;
- procesní analýza organizace - v případě tohoto cíle bylo z rozhovorů nejméně zřetelné, s jakou motivací a kým, byl tento cíl iniciován; koordinátor v rozhovoru deklaroval dvojí využití výstupů z analýzy – zvýšení efektivity spolupráce jednotlivých zařízení Subjektu a zlepšení komunikace uvnitř Subjektu, přičemž potřebnost obou těchto výstupů zdůvodňoval jako požadavek související se zaváděním Standardů kvality.

Únor 2006 je jakýsi administrativní počátek, formální počátek. Byl spuštěn ten projekt, nebo ty projekty, toho vzdělávání a podpory personálu pracujícího v přímé péči. (Vedoucí zařízení)

Projekt tedy inicioval vrchní management na základě několika podnětů. Prvním podnětem bylo to, že byla potřeba komplexního zajištění vzdělávání zaměstnanců, vytvoření nějakého programu vzdělávání, a za druhé, byl třeba komplex, nějaký ucelený systém na zavádění Standardů. (Koordinátor projektu)

Výzkumník: Podílí se nějak i lidé z regionů na rozhodování o průběhu toho projektu?

Koordinátor projektu: Na rozhodování se nepodílí, svým způsobem je ten projekt velice jasně napsán, a realizujeme ho v plné míře tak, jak byl schválen. (...) Ale velice aktivně vybízíme všechny vedoucí a všechny lidi, kteří jsou zapojeni do realizace, potažmo všechny účastníky těch jednotlivých aktivit, k vyjadřování se k projektu. Protože chystáme další projekt, který bychom chtěli začít realizovat příští rok, a ten projekt bude zase napůl vzdělávací a napůl ke sledování Standardů, a chceme maximálně aplikovat všechna vyjádření, názory, nedostatky a příklady dobré praxe právě z tohoto projektu.

Změnu kultury organizace a konvergence politiky Subjektu s národní politikou sociálních služeb jsme identifikovali jako implicitně obsažené cíle, které s realizací vzdělávacího projektu spojoval Ústřední management Subjektu.

První z cílů, změnu kultury organizace, indikuje skutečnost, že vzdělávání není vnímáno pouze jako nástroj zvyšování kvalifikace pracovníků Subjektu na různých úrovních, ale také jako nástroj posilování kolektivního vědomí. Signifikantní je v tomto ohledu zmínka o „kolektivním předávání informací“, které má formu školení pro všechny pracovníky Subjektu, což je také chápáno jako příležitost k setkávání se jednak pracovníků navzájem a dále pracovníků s hlavním vedením Subjektu. Obdobně se v tomto smyslu může jevit významné, že kontinuální vzdělávání bylo zaměřeno především na střední management - vedoucí zařízení, s očekáváním následného efektu pro službu, kterou zajišťují. To lze označit za latentní předpoklad, že střední management bude nositelem a distributorem idejí projektu směrem k řadovým pracovníkům. V tomto smyslu lze považovat za důležité sdělení Druhového ředitele rezidenčních služeb, že své cesty do zařízení vnímá jako podporu vedoucím těchto organizací, tj. legitimizuje jejich úsilí aplikovat získané poznatky v praxi. V neposlední řadě právě již zmíněná procesní analýza organizace, jejíž uskutečnění je zdůvodňováno zaváděním Standardů kvality, může legitimizovat opatření a postupy, které budou aplikovány při řízení Subjektu, případně pro zamýšlené změny řízení.

1. Tvorba politiky poskytování sociálních služeb na úrovni zastřešujícího Subjektu

Bezesporu oceňují možnost těch setkání sociálních pracovníků. Pro mě kupodivu oceňují i ten dvou denní kurz doplňkového vzdělávání, který je určen pro nové zaměstnance v přímé péči, a je to vlastně osmihodinovka komunikačních technik, a osmihodinovka učení o Subjektu, o jeho působnosti v zahraničí a službách, které poskytuje v ČR. Opět se tam nepřímě navazuje na Standardy kvality sociálních služeb. O tomto jsem si myslel, že to nebude nic moc, nebo respektive, že odezva na to nebude nic moc, že to spíš budou brát, jako že tam musejí jet, jsou noví ještě, jedou daleko, někam na Moravu, a vlastně jenom splní něco, co se má dělat podle 108. Ale zatím tím prošlo 50 lidí, a všichni byli úplně nadšení, a co víc, byli nadšení dokonce vedoucí. Že konečně někoho napadlo ty lidi, když nastoupí do takového mamutího podniku, někam vzít, představit ten podnik, představit co dělá, a zároveň udělat nějakou první vlnu, jak mluvit s lidmi. (Koordinátor projektu)

Celosubjektové školení zaměstnanců je vlastně taková konference pro všechny naše zaměstnance, na té konferenci, je skoro 300 lidí, takže je to fakt jakože, .. Někdo sedí na pódiu a přednáší tam tomu davu. A samozřejmě loňský rok se věnovat opět 108 a standardům kvality, protože tam jsou všichni zaměstnanci na všech pozicích. A je to pro nás jedinečná příležitost, kdy vrcholový management může mít všechny lidi pohromadě a vysvětlit těm lidem proč podporujeme zavádění standardů, proč služby byly legalizovány podle zákona, proč tedy některé věci se musí nějakým způsobem měnit. (Koordinátor projektu)

Podle změn relevantních pro celý Subjekt, o nichž jako o důsledcích projekto- vých aktivit hovořili Koordinátor projektu i Druhový ředitel, se jeví, že projekt skutečně k naplnění implicitního cíle - změny kultury organizace, přispěl. Jednak oba hovořili o zlepšení komunikace mezi Ústředím a pracovníky díky zmíněným výročním setkáním a vstupnímu „seznamovacímu“ školení. Dále v rozhovoru s Koordinátorem explicitně zaznělo, že efekt konzultace k řízení kvality, resp. zavádění Standardů kvality v zařízeních Subjektu nelze omezit jen na poskytnutí zpětné vazby k procesu implementace pro jednotlivá zařízení, ale vyjadřuje očekávání, že konzultace přispěje k odhalení případných diskrepancí mezi požadavky Subjektu na činnost zařízení, které mohou být případně v rozporu s požadavky Standardů kvality, jež tato zařízení mají naplňovat. Koordinátor projektu byl přesvědčen, že dílčí aktivity projektu přispěly k otevření prostoru pro inovaci řízení celého Subjektu, nejen jím zřizovaných zařízení.

Druhý balík těch aktivit je právě zavádění Standardů, kde jsme potřebovali udělat nějaký systém, jak to vlastně začneme, ty standardy do našich služeb zavádět, protože v době přípravy projektu jsme měli téměř 30 zařízení, ale služeb bylo mnohem víc, protože jedno zařízení poskytovalo víc než jednu službu, a chyběl nám systém, jak to budeme dělat. Jaký model, jak to bude řízeno, jestli z ústředí, jestli krajsky, jestli nějakým způsobem regionálně. Jak tam budou rozděleny kompetence, jestli to má být kontrolní záležitost nebo podpůrná záležitost. Takže po jednání několika z nás - ustanovili jsme agenturu, která se tím zabývá - jsme dospěli k závěru, že uděláme tři aktivity, které budou jako celek, a na to zavádění začnou tou metodikou, procesem sebehodnocení, konzultací, seminářů, a další konzultací. Toto jsme udělali. (Koordinátor projektu)

Úsilí o konvergenci politiky Subjektu s národní politikou sociálních služeb může být kromě úmyslu zvyšovat kvalitu Subjektem poskytovaných sociálních služeb již výše diskutovaný motiv zajištění financování poskytovaných služeb, resp. Subjektu jako celku. Paralelní omezování přílivu zahraničních subvencí (vnitřní faktor) a inovace v domácí politice financování projektů z veřejných zdrojů (vnější faktor), která se mj. projevila také v hodnocení kvality poskytované služby (např. zohlednění parametrů služby, které odpovídalo Standardům kvality,¹⁶ konzultace zavádění Standardů, případně doložitelný audit kvality), jakož i v tendencích Subjektu sladit vlastní politiku poskytování služby s národní politikou v oblasti sociálních služeb. Realizovaný projekt lze mj. takto chápat jako vyústění snahy posílit konkurenceschopnost Subjektu - jednak zvyšováním kvality (vzdělávání pracovníků, implementace Standardů kvality) a dále deklarováním loajality k současnému transformačnímu procesu v oblasti sociálních služeb a ochoty případně participovat na tvorbě národní politiky v tomto sektoru.

¹⁶ Viz *Zavádění Standardů kvality sociálních služeb do praxe: Průvodce poskytovatele*. Praha: MPSV, 2002. 112 s. ISBN 80-86552-45-4.

1. Tvorba politiky poskytování sociálních služeb na úrovni zastřešujícího Subjektu

Ten projekt je uceleným komplexním vzdělávacím projektem, je to první projekt vzdělávání, který v rámci Subjektu běží, a má tři základní prioritní osy. První je vznik vzdělávacích aktivit nebo nákup vzdělávacích aktivit pro získání kvalifikace nebo odborné způsobilosti našich zaměstnanců, pracovníků v sociálních službách, sociálních pracovníků nebo i pracovníků managementu. Druhá prioritní osa toho projektu je podpora zavádění Standardů kvality sociálních služeb, tam vlastně máme tři aktivity. A poslední prioritní aktivitou toho projektu bylo zpracování procesní analýzy organizace, podle modelu PAN, který jsme si nechali zpracovat, a tam jsme to vlastně chtěli i trošku napasovat, abychom to využili právě k efektivnímu spolupracování jednotlivých našich zařízení, komunikace právě na těch úrovních zařízení, střední management, vyšší management. A samozřejmě jsme si nechali v souvislosti se zaváděním Standardů zjistit, jak máme nastoleny ty mechanismy, abychom to měli někde popsáno. Je to i v těch doporučeních, která jsou z toho jako výstup, budeme se je snažit aplikovat. A zase na těch různých úrovních. Takže to jsou ty tři priority, vzdělávací, zavádění standardů a procesní analýza organizace. (Koordinátor projektu)

Co se týká průběžného vyhodnocování realizace projektu, Koordinátor a obdobně pracovníci managementu reflektovali především explicitně formulované cíle (tj. takové, které jsou obsaženy v projektové dokumentaci - viz shora), jejich plnění a jejich význam pro Subjekt a jednotlivá zařízení. Koordinátor implicitně předpokládal, že pracovníci, kteří se účastnili vzdělávání, budou sami dávat do souvislosti poznatky získané tímto vzděláváním s požadavky Standardů kvality. Na úrovni Zařízení se však nejevilo, že takový přenos informací a rovněž aplikace Standardů do praxe fungoval. Vedoucí zařízení se spíše vyjádřil v tom smyslu, že pro většinu pracovníků jeho zařízení byly požadavky Standardů kvality novinkou, obvykle to byl on sám, kdo musel pracovníkům požadavky objasnit a vysvětlit, jak budou postupovat. Přitom ale nevyslovuje požadavek, aby řadoví pracovníci prošli vzděláváním přímo zaměřeným na zavádění Standardů. Na druhou stranu Vedoucí zařízení reflektuje, že on sám by potřeboval zevrubnější přípravu na to, aby mohl proces zavádění Standardů kvality úspěšně zvládnout. Vedoucí zařízení tedy chápal vysvětlování a zavádění Standardů do praxe v souladu s politikou Subjektu jako svůj vlastní úkol.

Obecně však lze říci, že ve výpovědích všech respondentů převažuje kladné hodnocení projektu - projekt a související aktivity byly hodnoceny jako potřebné, užitečné a mající potenciál podporovat rozvoj a růst Subjektu jako celku i jeho jednotlivých zařízení.

Výzkumník: Jak vyznívá to formální hodnocení?

Koordinátor projektu: To formální hodnocení vyznívá kladně. V zásadě kladně, ty lidi jsou hodně otevření, co se týče kritiky, ale k tomu je vyzýváme. Ale spíš než věci cílů, spíš jsou to věci logistického zajištění a technických záležitostí, kdy kritizují nějakou připravenost, a připravenost komunikace, koordinaci, a co se týče jakoby výstupu výsledků, cílů, tak ty lidi v tom vidí ty výsledky, cíle. Samozřejmě, vždycky se stane, že někdo řekne, že to bylo úplně na nic, to k tomu patří, ale drtivá většina to vidí dobře. Spíš je to pro nás dobrý nástroj při přípravě dalšího projektu, jak si rozdělit úkoly v realizačním týmu toho projektu, co dirigovat odsud z ústředí a co už nechat na těch lidech na zařízeních, tak aby to bylo průchodný u grantových řízení.

Já bych osobně uvítal, kdybychom měli možnost, kdyby vlastně od toho léta minulého roku probíhala i nějaká intenzivnější konzultace nad tím zákonem, protože rozumět tomu zákonu je oříšek i pro absolventy právnické fakulty. Právní výklad můj, náš a váš, to můžou být tři různé, a dokonce stejně relevantní věci. A my chceme být jednotní, že jo? Navíc zákon v podstatě nahrazuje nějaké ty ještě socialistické, nebo trošku zastaralé zákony, a v té koncepci je z péče najednou podpora, což je prostě úplně jiný koncept, totálně jiný koncept. (Vedoucí zařízení)

Výzkumník: K tomu teď slouží i ten projekt?

Druhový ředitel: Určitě, samozřejmě se to týká hlavně sociálních pracovníků, ale nejenom, ale určitě to jsou velice kvalitní školení na vysoké úrovni, takže těm lidem hodně můžou mnohé otevřít oči. Co třeba nevnímali takový ty různé bariéry, se kterými i já jsem se setkával.

1.5 Shrnutí: Důsledky snahy o implementaci Standardů kvality pro vlastní politiku sociálních služeb Subjektu

Proces implementace národních Standardů kvality vedl ke snaze o standardizaci poskytovaných služeb v rámci celého Subjektu. Nově obrátil pozornost Ústředí i k potřebě „centrálně“ podporovat jednotlivé služby a školit zaměstnance v metodách sociální práce. Vzdělávací projekt realizovaný v souvislosti se zaváděním Standardů kvality představoval první systematické úsilí o další vzdělávání zaměstnanců Subjektu. Do vzniku tohoto projektu bylo vzdělávání v rámci Subjektu podle Vedoucího zařízení „nahodilé“ a vyslání zaměstnanců na nějaké školení záviselo jednak na disponibilních financích jednotlivých zařízení a dále na lidském faktoru - „osvícenosti“ vedoucího zařízení - zda další vzdělávání svých pracovníků vnímal jako důležité či ne. Vzdělávání by pak mělo zprostředkovat i těm zaměstnancům, kteří původně sociální vzdělání neměli a sami od sebe často nejsou schopni reflektovat širší smysl a kontext své práce, právě tyto širší souvislosti. Význam vzdělávání a zmíněného projektu pro Subjekt spočíval kromě zajištění naplnění požadavků zákona č. 108/ 2006 Sb. a zvyšování kvality prostřednictvím jednotlivých aktivit zvláště v tom, že vznikla platforma, kde mohli pracovníci navzájem konfrontovat své představy o zásadách, prioritách a cílech poskytování sociálních služeb v Subjektem zřizovaných organizacích. Mohlo tedy potenciálně dojít k jejich postupnému vyjasnění a sjednocení. Lze předpokládat, že konsenzus v těchto základních otázkách, by pak patrně umožňoval hladší průběh zavádění Standardů kvality.

Zavádění Standardů kvality dále přineslo změny v řízení Subjektu. Na jedné straně nárůst vnitřních kontrol nejen hospodaření a managementu jednotlivých zařízení, ale i aplikace Standardů kvality. V rámci Subjektu vznikl nový orgán pro řízení kvality tzv. interní inspekce prováděné pracovníky Subjektu, z nichž někteří jsou vyškolenými inspektory kvality. Na straně druhé implementace znamenala i impuls nejprve k centralizaci řízení Subjektu a následně k reflexi této tendence. Bylo rozpoznáno, že je třeba rozlišit, co upravovat centrálně a co lokálně, dále že místo přílišného důrazu na kontrolu je třeba více poskytovat i podporu jednotlivým složkám managementu a pracovníků.

Proces implementace Standardů kvality se odrazil i v personální politice Subjektu. Jak jsme uvedli výše, ve filozofii poskytování sociálních služeb Subjektu bylo dosahování kvalitní služby spojeno mj. s dostatečně velkým a kvalitním, tj. vzdělaným týmem pracovníků v přímé péči. Prostřednictvím projektu dotovaného z ESF tedy byly na dobu určitou početně posíleny pracovní týmy jednotlivých zařízení. Dále celosubjektové „důsledné a vážné“ zavádění Standardů kvality znamenalo odchod či výměnu vyhořelých či kvalifikačně nevyhovujících zaměstnanců. Do té doby byla fluktuace řadových pracovníků mizivá. Nyní se na Ústředí, které mělo personální otázky v kompetenci, prosazovala politika pod heslem: *kdo neprokáže schopnost profesionálního přístupu, musí odejít* (Druhový ředitel). Po této vlně výměny se podle slov Vedoucího zařízení složení týmů stabilizovalo, neboť noví zaměstnanci již byli nabrání „standardně“, tj. podle určitých kvalifikačních kritérií a praxe. Tedy podle kritérií, která v době před implementací nebyla jasně stanovena či zcela chyběla.

V neposlední řadě podle vyjádření Druhového ředitele ovlivnilo zavádění Standardů kvality zpětně i politiku poskytování služeb Subjektem v oblasti jejich nabídky. Konkrétně se jedná o povinnost pracovat s uživateli rezidenčních zařízení prostřednictvím tzv. individuálních plánů pomoci, tj. s pomocí uživatelem písemně stanovených cílů, jichž chce uživatel v rámci svého pobytu dosáhnout, a postupů, jak jich docílit. Ačkoliv tento nástroj Druhový ředitel velmi vítá, neboť podle jeho slov

1. Tvorba politiky poskytování sociálních služeb na úrovni zastřešujícího Subjektu

souzní s jeho ideou a preferencí „osobního“ přístupu ke klientům, současně podle jeho názoru přináší důsledky pro schopnost služby „azylový dům“ absorbovat všechny potencionální klienty. Mnozí jsou natolik při prvním kontaktu sociálně nepřizpůsobení, že tvorba a plnění individuálního plánů není reálná. Což ovšem znamená, že tito lidé nemají ani přístup k základním službám azylového domu, který tyto dříve standardně poskytoval – hygienické zázemí, příp. strava apod. Nově tedy vedení Subjektu identifikovalo nutnost rozšíření stávajícího počtu nízkoprahových center.

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

Organizace, která byla v rámci případové studie procesu implementace Standardů kvality do praxe sociálních služeb podrobena hlubšímu zkoumání, se na poskytování sociálních služeb podílí už od první poloviny 90. let. V době realizace výzkumu Organizace zajišťovala - řečeno již terminologií zákona č. 108/2006 - několik samostatných druhů sociálních služeb, které jsou poskytovány v podstatě ve všech formách, tzn. rezidenční, ambulantní i terénní. S ohledem na záměr, ale i kapacitní možnosti výzkumného projektu byl do výzkumu zahrnut jeden z druhů služby - zařízení azylový dům pro osoby bez přístřeší.¹⁷

V této kapitole nejprve čtenáře uvádíme do prostředí zkoumané sociální služby. Představujeme okolnosti, v jejichž rámci se zavádění Standardů kvality uskutečňovalo. V prvních dvou podkapitolách jsme se zaměřili zejména na filozofii poskytování dané služby (komu, jak, proč) a dále na vybrané prvky organizační struktury a managementu. Jedná se o okolnosti - zdroje a omezení - lokalizované v poskytovatelské Organizaci, které měly významný podíl na výsledné podobě implementace Standardů kvality ve zkoumané službě. Samotné implementaci probíhající za uvedených podmínek se pak věnujeme v podkapitole třetí.

2.1 Filozofie poskytování služby

Azylový dům je v současné době koncipován pro ubytování téměř 90 osob, z toho je více než dvě třetiny kapacity určeno pro muže (66 osob), zbytek jsou ženy-klientky. Tyto podíly v podstatě kopírují standardní rozložení cílové skupiny osob bez přístřeší podle pohlaví v populaci. Vedoucí zařízení uvedl, že cílovou skupinu této služby lze vymezit jako „osoby sociálně vyloučené“. Vzhledem k tomu, že jako pracovník působí v Subjektu od začátku 90. let., má možnost sledovat měnící se charakter cílové skupiny jednak v rámci celého Subjektu, ale i v samotném azylovém domě. Výhradní cílovou skupinou už nejsou osoby bez přístřeší v ekonomicky aktivním věku, ale postupně přicházejí také klienti s dalšími charakteristikami, např. mladí lidé na prahu dospělosti bez rodinného zázemí a dokončené přípravy na povolání, osoby se zdravotními komplikacemi s přiznaným invalidním důchodem a výraznou skupinu představují osoby v seniorském věku. Obdobně charakterizovali klientelu azylového domu také např. sociální pracovníci.

Subjekt se věnuje i jiným cílovým skupinám, kromě bezdomovců dětem, seniorům a mládeži. A řekněme ještě matkám s dětmi. Ve světě je oceňovaný také proto, jak je profesionální a akční v pomoci po živelných nebo jiných katastrofách Tohle jsou vlastně ty okruhy zájmů už i tady.dnes máme vlastně i takový jedinečný domov důchodců s klientelou, kterou nikdo nechce. A teď po vstupu nového zákona bude chtít ještě méně, protože se spíše posílily možnosti těch vedoucích penzionů pro seniory vybírat si. (Vedoucí zařízení)

¹⁷ V dalším textu je věnována pozornost právě zařízení azylový dům. Veškeré popisné údaje, komentáře, citace, a zejména zachycení procesu implementace standardů kvality vypovídají o této službě, resp. o tomto zařízení. Ostatní služby, které Organizace poskytuje, ani další zařízení jsme v rámci výzkumu nesledovali.

Určitě je teďka takový trend, že všude je plno, beznadějně, takže často mají klienti žádosti do domovů důchodců, domovů pro seniory, domů s pečovatelskou službou, ale jsou na x-tém místě v pořadí, takže tady vlastně čekají, než tam budou umístění. (Sociální pracovník)

V současné době tady mám poměrně velké množství starobních důchodců, takže klientelou jsou spíše klienti vyššího věku, často už s tou žádostí někde do domova důchodců, domova pro seniory. Dál tady určitě máme lidi na sociálních dávkách, ale v některých případech už zase v pokročilejším věku, kteří třeba ještě nemají přiznaný starobní důchod, nicméně už jsou ve věku starobního důchodce, nebo se blíží věku starobního důchodce. (...) [Celkově] tu máme těch pracujících, teďka se zrovna dívám, aktuální počet je pět, šest, sedm lidí, ... takže tady v současné době máme hodně velké procento starších lidí. (Sociální pracovník)

Cíle poskytování služby byly dosud odvozovány zejména z filozofie uplatňované zřizovatelem, tj. Subjektem, která vychází z křesťanských idejí a principů tak, jak je popsáno v předchozích kapitolách. Přeneseno do praxe, na úrovni daného zařízení vedoucí spatřuje podstatu služby v tom, aby se jejich klienti „o sebe uměli postarat v ohledu fyzickém, materiálním, duševním a duchovním“. Vedoucí zařízení současně uvádí, že cíle služby by měly být dosahovány prostřednictvím individuální práce s klientem tak, aby byla zohledněna situace každého jednotlivého klienta a jeho potřeby.

... ten osobní kontakt, ta osobní práce, ta individuální práce, aby se nám neztratila. Protože při práci s lidmi se to nejpodstatnější odehrává face to face. Tak abychom viděli ty potřeby, a naplňovali je co nejindividuálněji, je to v tom přístupu, v kvalitě toho přístupu. (Vedoucí zařízení)

Z rozhovorů jak s pracovníky, tak i Vedoucím služby přitom vyplývá, že rozhodujícím prvkem v poskytování služby a při práci s klientem je důraz kladen především na jeho pracovní aktivitu. S tímto požadavkem, který byl ve filozofii poskytování služby vždy zastoupen, se všichni dotázaní pracovníci v zásadě ztotožňují. V počátečních obdobích fungování zařízení byl v požadavcích na klienty obsažen spíše implicitně a uplatňován víceméně spontánně. Pracovníci vycházeli z intuitivního předpokladu, že klienti „by měli něco dělat, mít nějakou aktivitu“. Postupně byl tento požadavek formulován zcela explicitně jako nedílná součást poskytování služby a participace na pracovních aktivitách je nyní do značné míry určující pro statut klienta.

Nároky na klienta se tedy určitě projeví v tom smyslu, že se mluvilo o nějaké té jeho aktivitaci, o jeho osobní zodpovědnosti, o tom, že nemá setrvat v tom systému nějakého zabezpečení a opečovávání, ale má se prostě co nejdřív začlenit do společnosti atd. Takže to tady jako v ovzduší je, ta filozofie, ten duch... (Kordinátor pracovníků v sociálních službách)

2.1.1 Procedurální a obsahové aspekty poskytování služby

Samotné přijetí k pobytu v azylovém domě je podmíněno schopností jedince pravidelně dodržovat péči o vlastní osobu, zejména v oblasti osobní hygieny, čistoty ošacení, případně dodržování léčby, zejména pokud trpí chronickými nemocemi. Pro pracovníky azylového domu obvykle není složité stav zájemce o službu posoudit, jelikož se většina těchto zájemců rekrutuje z řad klientů noclehárny. Tato služba je poskytována stejnou Organizací a představuje jakýsi předstupeň pobytu v azylovém domě. Návaznost obou služeb je ze strany pracovníků vnímána a popisována jako způsob motivace klientů ke snaze změnit svoji životní situaci. Na druhou stranu přímá vazba mezi noclehárnou a azylovým domem není chápána rigidně, tedy není vyloučeno i přijetí přímo do azylového domu.

Napřed na noclehárně, ano, tyto případy na noclehárnu. Nejdřív byl venku a takhle jako na noclehárnu. Pokud by, já nevím, uvedu příklad, tam byl nějaký pán, který by přišel z nemocnice nebo něco, a už tu předtím bydlel, jako nemůžu mít všechno v hlavě, ale té sociální to vyjede z počítače, tak může jít jako na ubytovnu. (Pracovník v sociálních službách)

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

Ve srovnání s nárazovým pobytem v noclehárně je však možnost trvalejšího bydlení na pokoji v azylovém domě podmíněna požadavkem doložení trvalého příjmu. Trvalým příjmem přitom nemusí být nezbytně příjem ze zaměstnání, ale také přidělení sociálních dávek, případně přiznání starobního nebo invalidního důchodu. Zájemce tak potvrdí svoji schopnost hradit náklady spojené s poskytováním služby.

Se zájemci o ubytování v azylovém domě uzavírá sociální pracovník smlouvu. Obsahem smlouvy jsou zejména organizačně-technická ujednání, jako je dodržování domovního řádu a dalších režimových opatření. Podoba smlouvy, stejně jak požadavky na klienta vycházejí z podkladů zpracovaných mimo zařízení - na úrovni Subjektu, přesněji řečeno jeho orgány.

Porušení těchto závazků ze strany klienta je důvodem k ukončení poskytování služby. Jedním ze zásadních požadavků je zákaz požívání jakýchkoli alkoholických nápojů v prostorách zařízení, stejně tak se za hrubé porušení považuje příchod v opilosti - to je důvod k tomu, aby pracovníci nevpustili dotyčného do zařízení i přesto, že má pobyt uhrazen.

Já myslím, že ta pravidla tady máme nastavená docela přísně, v tom smyslu, že ten uživatel, který s námi chce nějakým způsobem spolupracovat, tak ví, že tady už není na ulici, a že musí respektovat pravidla. A třeba vůči spolubydlícím nebo vůči zaměstnancům se musí chovat s určitou důstojností. A třeba způsoby, na které byl zvyklý jinde, mu tady neprojdou. Takže v některých případech, třeba nějakého verbálního násilí, a nějakého vyhrožování nebo nadávek, hádek a podobně, udělujeme většinou nějaká napomenutí, připomenutí domovního řádu, a v případě, že se to opakuje, nezbyvá, než tu spolupráci ukončit. Když dojde k nějakému fyzickému násilí, buď na uživateli, anebo na zaměstnancích, tak se to snažíme řešit většinou s policií. V případě, že je nutné zasáhnout okamžitě, tak, tak to řešíme my, ale těch situací je díky Bohu, myslím, minimálně. (Kordinátor pracovníků v sociálních službách)

Klienti jsou na pokojích ubytování obvykle po dvou, pokoje jsou standardně vybaveny lůžkem, skříní apod. Dále mohou klienti využívat společné prostory, kde je televize, a užívat další vybavení zařízení jako např. prádelnu. Spolu s ubytováním je zajištěno také stravování. Mezi obdobně striktní pravidla patří zákaz návštěv, a to nejen zvenčí, ale i vzájemně klientů mezi sebou a také zákaz využívání elektrospotřebičů na pokojích. Příchod a odchod z azylového domu není třeba zdůvodňovat, nicméně návrat do zařízení je očekáván nejpozději do desáté hodiny, kdy se zařízení z důvodů bezpečnosti uzamyká. Je možné dohodnout výjimku, v takovém případě zajistí vstup do budovy noční směna.

Uživatelé nebo klienti pořád hodně bojují s tím, že jsou zakázané návštěvy na pokojích, že se nemůžou navzájem na pokoji přímo navštívit. Ale zase rozumím tomu argumentu, že toto pravidlo je nastavené z důvodu bezpečnosti, z toho důvodu, že pokoje vlastně nejsou zamykatelné, jsou tam jenom zamykatelné skříňky. (Sociální pracovník)

Co jim často zabavujeme, jsou elektrospotřebiče, které nesmí používat na pokojích. To mají zakázáno, můžou jenom rádio, nebo fény, nebo chlapy ty elektrický holicí strojky, žehličku jim půjčujeme. Toto můžou mít, ale nesmí mít rychlovarné konvice, vařiče a podobně. A oni si ty konvice rádi schovávají do skříně. Vaří si kafe, takže to je jedna z věcí, co u nich nejčastěji nacházíme. A to jim samozřejmě můžeme vyhodit, to jim zabavíme, napíšeme lísteček s cedulkou a necháme to tady, a když už ten klient bude odcházet, tak jim to vrátíme. To je jedna z věcí, která je taky v řádu domu, že nesmí mít ty elektrospotřebiče na pokoji. Tady se vaří, mají jídlo, a ještě funguje kavárna. (Pracovník v sociálních službách)

Kromě shora zmíněných režimových požadavků je v případě klientů azylového domu nedílnou součástí smlouvy také formulování cílů služby, tedy k čemu by měla pomoc v rámci služby směřovat a v jakém časovém horizontu. Zohlednění specifčnosti klientovy situace se promítá i do časového určení smlouvy, které je nastaveno individuálně. Klient může kdykoli ze svého rozhodnutí smlouvu ukončit.

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

Formulujeme tam cíl a potom stanovujeme, kolik bude platit za ubytování a za stravu. Ukážu mu vždycky tady takovou tabulku, kde jsou denní sazby, je to podle příjmů, takže mu vysvětlím, jak tady probíhá to placení. A potom samozřejmě přiblížím ten chod domu. (Sociální pracovnice)

V tom azylovém domě to je na dobu určitou, v podstatě si stanovíme cíle podle toho, co ten člověk chce dosáhnout, co on potřebuje, dle jeho potřeb. Ta smlouva by samozřejmě neměla přesáhnout 12 měsíců. Pokud jsou lidi v hmotné nouzi, tak ta první smlouva je vždycky nejméně na 3 měsíce, ale dáváme to individuálně. Když si někdo myslí, že nás prostě za půl roku nebude potřebovat, dáme tu smlouvu na půl roku, a pak samozřejmě, je možné, když mu něco nevyjde, se dohodnout na další smlouvě. (Kordinátor sociálních pracovníků)

Z rozhovorů s pracovníky v podstatě všech úrovní vyplynulo, že právě výše uvedené cíle mají charakter tzv. aktivizace klienta, která se může u jednotlivých klientů svým obsahem samozřejmě odlišovat. Zatímco v případě klientů - starobních nebo invalidních důchodců se jedná spíše o snahu zprostředkovat jim podíl na drobných pracovních činnostech v rámci zařízení, osoby v produktivním věku bez omezení k práci, jsou stabilně vybízeni k hledání nárazových, ale zejména trvalejších pracovních poměrů. Obzvlášť pokud je zdrojem příjmů klienta sociální dávka s časovým omezením, což by znamenalo ztrátu schopnosti hradit náklady na službu, a tedy i ukončení pobytu v azylovém domě.

Pokud ten člověk je na sociálce, je zdravý, je práce schopný, tak ho motivovat, snažit se nějak mu pomoc tu práci najít, snažit se ho do toho jakoby tlačit, ale tohle je často u těch lidí běh na dlouhou trať. (Sociální pracovník)

Klienty, kteří to mají v rámci aktivizačního programu, kteří vlastně mají podepsanou smlouvu se sociální pracovníci, aby byli trochu tlačeni do nějaké činnosti, to zas jakoby tlačí k tomu, naučte se pracovat, udržujte si ty pracovní návyky, když si budete hledat práci, buďte v tom furt aktivní. (Pracovník v sociálních službách)

Část pracovníků v sociálních službách však zmiňovala, že pracovní aktivizace zůstává v případě některých práce schopných klientů azylového domu nedořešena. Pokud klient nemá možnost docházet do zaměstnání nebo např. na brigádu, je momentálně nezaměstnaný, řešila se tato situace donedávna zapojením takových klientů do běžných pracovních činností v rámci zařízení (např. úklid společných prostor). Pracovníci s odvoláním na změny v politice sociálních služeb uváděli, že v současné době takový postup není možný. Pravděpodobně vzhledem k tomu, že organizace nemá registrovanou službu zaměřenou na pracovní rehabilitaci (např. centrum sociální rehabilitace). Případná participace na pomocných pracích je nyní na dobrovolném rozhodnutí klienta.

Takže na ten úklid na noclehárně je hodně málo lidí, i když někdo nepracuje, není zaměstnaný, tak my ho k tomu nemůžeme nutit proto, aby měl co dělat. Sice [klienti] mají ve smlouvě, že musí dodržovat pořádek a čistotu, ale to se týká jenom jejich lůžka nebo skříň. Ale [podílet se na úklidu] nemůžou, a my s tím úklidem máme velký problém. (Pracovník v sociálních službách)

Problém lze však nahlédnout i z opačné strany. Obdobně obtížné je naplňovat požadavky na aktivizaci např. u klientů-seniorů nebo invalidních důchodců, kteří se do pracovních aktivit vně zařízení zapojí jen s obtížemi, ale pracovníky azylového domu žádají o „přidělení“ nějaké činnosti, kterou by mohli vyplnit svůj čas. I z toho důvodu vznikají drobná „pracovní místa“ jako např. funkce „kavárníka“.

Jeden z uživatelů si vezme tady tu konvici, co tu máme. A v určitých hodinách prostě sedí na jídelně a každému, kdo přijde, zalije ten čaj nebo kafe nebo polévku nebo cokoli bude chtít. (Pracovník v sociálních službách)

Za zcela explicitní zdůraznění významu práce a pracovní aktivity u klienta lze považovat zřízení tzv. bytů na půli cesty. V rámci azylového domu je vyčleněno několik garsonek, které jsou určeny pro zcela samostatné bydlení. Obyvatelé zde mohou vést

v podstatě nezávislý život - sami si zajišťují stravování, režim dne apod. Platí zde pouze zákaz návštěv zvenčí a v případě dlouhodobější nepřítomnosti, např. návštěva u příbuzných, je potřeba dojednat podmínky se sociální pracovníci. Kromě všech předchozích podmínek stanovených pro pobyt v azylovém domě je základním kritériem pro toto samostatné ubytování v garsonce, doložení pracovní smlouvy s tím, že klient již úspěšně absolvoval v zaměstnání zkušební dobu. Tato část azylového domu představuje v podstatě tréninkové bydlení a u klientů, kteří jsou pro toto bydlení vybráni, se předpokládá, že do přibližně jednoho roku budou schopni azylový dům opustit a úspěšně navázat v běžném životě.

Může jít (...) na noclehárnu, kde může mít přenocování za 35 korun a taky nějaké jídlo a hygienu. Ale dostává i informaci, že může jít do azylového domu s celodenním pobytem na pokojí, s celodenní stravou. A potom špička vrcholu ledovce je vlastně 6 garsonek, kde ti lidi už můžou bydlet samostatně, vařit si, zajišťovat si jídlo sami a po roce pobytu v těch garsonkách už můžou směle vykročit do společnosti. (Kordinátor pracovníků v sociálních službách)

Podmínkou pro přijetí nebo pro ubytování v těch garsonkách je mít práci po tříměsíční zkušební lhůtě. Takže, mně tady se třeba stává, byť mám paní zaměstnanou, že mi co měsíc střídá zaměstnání, takže nikde nevydrží. (Sociální pracovník)

Jak bylo řečeno v úvodu této kapitoly, poskytování pomoci ve zkoumaném azylovém domě se opírá o filozofii Subjektu, která vychází z křesťanských principů. Kromě materiální a fyzické stránky je přítomno i zprostředkování duševních nebo duchovních aktivit.

Tady máme teďka národní směrnici Prezidenta týkající se aktivizačního programu, který se dělí na sociální, pracovní, volnočasový a pastorační. Ten sociální je v podstatě to, že klient spolupracuje se sociálním pracovníkem, podává mu o sobě nějaké informace, případně se udělá individuální plán. Volnočasové aktivity - to jsou návštěvy kina, nějakých kulturních klubů a takové věci. Pastorační, to je že by sem měli docházet (...) a vést tady nějakou duchovní činnost. A ten poslední je pracovní program - a to je v podstatě proto, aby klienti byli do něčeho zapojeni, hlavně především ti, co třeba pobírají dávky a jsou v podstatě nezaměstnaní, i když by pracovat mohli. Tak, aby celý, nevím jak to říct, aby prostě měli nějak vyplněný ten čas a aby si zvykali na to, že v určitou hodinu musí něco udělat, aby si zvykali na tu práci, aby získávali, nebo znovu obnovovali ty pracovní návyky. (Kordinátor sociálních pracovníků)

Na druhou stranu z výpovědí jak řadových pracovníků, tak také Vedoucího azylového domu je zřejmé, že přítomnost duchovních aktivit souvisí se snahou o holistický pohled na osobu klienta a zajištěním jeho nemateriálních potřeb. K poskytování služby mají všichni klienti rovný přístup za standardních podmínek, bez ohledu na jejich případné osobní postoje k ideovým principům, z nichž Subjekt a poskytovatel služby vycházejí.

2.2 Organizační struktura a způsob řízení Organizace

Obdobně jako u Subjektu lze také organizační strukturu zkoumané Organizace označit za hierarchickou. V zařízení azylový dům je zřízeno pět typů pracovních pozic: vedoucí zařízení, kordinátor sociálních pracovníků, sociální pracovník, kordinátor pracovníků v sociálních službách a pracovník v sociálních službách. Každá pracovní pozice má poměrně jednoznačně vymezené kompetence.

2.2.1 Pracovníci zkoumaného zařízení

Vedoucí zařízení představuje v rámci celého Subjektu úroveň středního managementu. Pracovník v této pozici je nositelem a realizátorem vlastní politiky Subjektu v konkrétní sociální službě nebo zařízení. V této rovině se od něj očekává loajalita k rozhodnutí Subjektu a naplnění požadavků formulovaných hlavním managementem, zejména ze strany Druhového ředitele. Jak Druhový ředitel, tak také Vedoucí zkoumaného zařízení uvádějí, že právě role „vykonavatele“ postupů a úkolů stanovených centrálně je v této pracovní pozici převažující a v zásadních záležitostech, jako jsou podpisy smluv, konečné rozhodnutí o přijetí zaměstnance, veškeré finanční otázky, plnění administrativních povinností a obecné směřování služby, podléhají rozhodnutí a také kontrole vyšších stupňů řízení. Stejně tak základní dokumenty týkající se poskytování služby, jako je domovní řád, pravidla pro příjem klientů, pravidla pro pobyt, smlouva o ubytování a později také provozní řád, vedoucí přebírá od Subjektu. Případně, pokud je požádán ze strany managementu Subjektu o zpětnou vazbu, může poskytnout reflexi využití těchto „centrálních“ dokumentů v praxi.

Druhou rovinou práce vedoucího zařízení je jeho „vlastní politika“, tedy činnosti vedoucího vykonávané v rámci zařízení, které odpovídají kompetencím této pracovní pozice. Mezi tyto činnosti spadá personální agenda, tedy výběr pracovníků, řízení personálu, zodpovědnost za chod zařízení a navazování spolupráce a komunikace s dalšími subjekty navenek. Spíše implicitním předpokladem ze strany managementu Subjektu je schopnost vedoucího v případě potřeby nahradit chybějícího pracovníka v přímé péči.

Samozřejmě ten vedoucí má v rámci toho rozpočtu i zodpovědnost za technický stav budovy atd., ty věci, za nějaký PR, prezentaci toho projektu, lobování a všechny ty věci, které jsou potřeba k tomu, aby ta služba fungovala. Může samozřejmě vždycky zažádat o nějakou podporu, když se jedná o nějakou závažnou věc nebo něco, co je pro nás důležité. Kdyby chtěl, může vždycky zažádat, abych s ním šel na nějakou schůzku za nějakým náměstkem nebo dokonce za primátorem, nebo někam z nějakých důvodů. (Druhový ředitel)

Tak je to náročné, samozřejmě, že je to náročné, ale zase když máte dobré lídry, tak se dá pracovat dobře. Takže vždycky je to na zvážení, koho si vybereme, protože aby tam byl platný celému týmu. U nás v neziskovce je to vždycky tak, a to vám potvrdí asi každý z neziskovky, že se stane, že všichni dělají všechno. Protože prostě a jednoduše ta situace je taková. Například je málo peněz, nějaké dotace nedopadnou tak, jak měly dopadnout, a než abychom třeba zavřeli projekt, protože víme, že třeba příští rok získáme zdroj, nebo nějaká finanční částka nám z toho vypadne, tak samozřejmě pak člověk musí dělat plno věcí, ještě jiných, nad rámec, než je jeho povinnosti. (Druhový ředitel)

Zcela ve vlastní kompetenci vedoucího zařízení, jak už jsme zmiňovali i v předchozím textu, byla ještě v době konání výzkumu oblast práce s klientem, tedy volba pracovních postupů a metod uplatňovaných pracovníky zařízení v přímé práci s klientem. Na zvážení a rozhodnutí vedoucího bylo, zda v zařízení bude uplatňován nějaký jednotný postup, zda bude pro pracovníky zpracován v písemné podobě apod. Pojetí interpersonálních vztahů mezi zaměstnanci a vedením, zaměstnanci navzájem a také zaměstnanci a klienty bylo spíše zvykové a od vedoucího se očekávalo, že bude v těchto otázkách respektovat ideová východiska Subjektu. Tato praxe se částečně změnila právě v souvislosti se zaváděním Standardů kvality (podrobněji o tom dále).

Nezanedbatelnou činností vedoucího zařízení je také jeho podíl na přímé práci s klienty. Vedoucí také pořádá pravidelná měsíční diskusní setkání se všemi klienty a rovněž řeší také případné stížnosti klientů, je-li o to z jejich strany požádán. Jak sám sdělil, udržení kontaktu s klienty považuje přínosné jednak sám pro sebe a pro svůj

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

profesní rozvoj, navíc se mu prostřednictvím těchto setkání otevírá prostor pro získávání zpětné vazby od obyvatel azylového domu.

Pracovní pozice **sociální pracovník** byla v době výzkumu obsazena třemi zaměstnanci, z toho jeden pracovník byl zaměstnán pouze na poloviční úvazek (v přepočtu tedy 2,5 úvazku). Na jeden pracovní úvazek sociálního pracovníka tedy připadá téměř 35 klientů azylového domu. V kompetenci sociálních pracovníků je zejména uzavírání smluv o pobytu v azylovém domě, stejně jako jejich případné ukončení. Dalším klíčovým úkolem je jednání s klienty o platbách za službu a přijímání těchto plateb. Návazně s uzavíráním smlouvy sociální pracovník také spolu s klientem formuluje cíle, které by měla služba v daném případě naplňovat, a způsob řešení klientovy situace, především jeho pracovní aktivity a perspektiva zařazení do běžného života. Sociální pracovníci spatřují stěžejní část své agendy v sociálním poradenství - podpora klienta při komunikaci s úřady nebo institucemi, případně zdravotnickým zařízením - případně zprostředkování informací a kontaktů na další subjekty, které jsou důležité pro řešení klientovy situace. Mezi nejčastější témata patří hledání zaměstnání, bydlení a také řešení finanční situace, kdy sociální pracovník pomáhá klientovi sestavit splátkový kalendář pro úhradu dlužných částek a sleduje jeho plnění.

Výzkumník: Co jsou klíčové úkoly nebo hlavní povinnosti vás v pozici sociálního pracovníka?

Sociální pracovník: Určitě je to poradenství, sociální poradenství, sociálněprávní si moc netroufám říct, protože když to jsou právní věci, tak je pravda, že se spíše snažím lidi odkazovat na skutečně advokáty, na právníky. Takže sociální poradenství, částečně snad psychologické poradenství, ale zase v komplikovanějších případech případ určitě deleguju. Jinak nemalá součást je určitě i starost o platby uživatelů, aby to jednak měli v pořádku a měli tady zapláceno a jednak taky aby měli ten návyk, aby si byli vědomi těch povinností, které musí dodržovat, aby vlastně získali i tuto schopnost starat se o svoje věci, mít to v pořádku. Je to nemalá součást [mojí práce], protože tady mám skoro 35 klientů a starat se, aby každý měl ten měsíc zaplacený, měl ho v pořádku zaplacený, to není sranda během měsíce tohle vyřídit. Takže určitě, kromě toho poradenství, i starost o tyto finanční záležitosti klientů, plus určitě i s tím související řešení jejich osobních finančních záležitostí, což je zadluženost klientů, která je nemalým problémem.

Za zajímavé lze považovat zjištění, že práce s klienty azylového domu, kteří již bydlí v samostatných garsonkách a z hlediska životní situace, míry nezávislosti a jakési hierarchizace poskytované pomoci jsou považováni za osobitou skupinou klientů, není nijak specificky vymezena. Přitom tito klienti jsou „přiděleni“ výhradně jednomu sociálnímu pracovníkovi, který by se jim měl věnovat. V průběhu rozhovoru, který byl v případě tohoto pracovníka veden dokonce opakovaně, nebyl schopen přesněji vymezit svoji roli ani obsah práce s touto skupinou klientů. Druhou polovinou svého úvazku je tento pracovník zaměstnán v jiném druhu služby, také zřizované Organizací, která se však nachází v jiné budově než zkoumané zařízení azylový dům. Během rozhovorů zcela spontánně hovořil o své práci v této službě, která je zaměřena na jinou klientelu, a bylo patrné, že tato role mu vyhovuje podstatně víc.

Pracovní pozice **koordinátor sociálních pracovníků** byla vytvořena vedoucím zařízením. Co se týká náplně práce tohoto zaměstnance, je zcela totožná s ostatními sociálními pracovníky a také vzhledem ke klientům je tento pracovník v podstatě ve stejné pozici jako jeho kolegové. Rozšíření kompetencí se dotýká spíše roviny personálního řízení a přenosu informací, jak podrobněji rozebereme v následující podkapitole.

Já jsem v podstatě stále sociální pracovník v přímé péči, takže i já mám své klienty. My je tady v našem azylovém domě máme rozdělené podle abecedy, abychom věděli, kdo ke komu patří, aby to bylo přehledné pro všechny zaměstnance. (Koordinátor sociálních pracovníků)

Identicky lze charakterizovat pracovní pozici **koordinátor pracovníků v sociálních službách**, kdy přesah kompetencí v porovnání s řadovými pracovníky má význam ve struktuře řízení, nikoli v rovině činností vykonávaných v přímé práci s klientem. Nicméně, jistá odlišnost od koordinátora sociálních pracovníků zde přece jen existuje a je dána zejména větším počtem pracovníků v sociálních službách. Koordinátor zde získává větší prostor pro vedení této skupiny zaměstnanců, tedy týmový management.

Já bych měl být někým, kdo je jakýmsi kanálem, v některých případech usmiřovačem, vysvětlovačem, někým kdo jaksí stmeluje ten tým. (Koordinátor pracovníků v sociálních službách)

Pracovní pozice **pracovník v sociálních službách** (zkráceně PSS) byla v době výzkumu obsazena 12 zaměstnanci, jeden zaměstnanec byl v dlouhodobé pracovní neschopnosti. Je však třeba sdělit, že tito pracovníci nejsou vyčleněni pouze pro práci s klienty azylového domu, ale věnují se také klientům dalších služeb, které se nacházejí ve stejné budově jako azylový dům. V náplni práce nemají přesně vymezeno, v jakém rozsahu by jejich činnost měla být zaměřena na klienty azylového domu.

Ano, my to tady máme jaksí rozčleněné, (...) tito dva mají mít na starost jinou službu, ale je to papírové. Další tři mají na starost azylový dům. Další tři další službu. Je to ale o tom, že tím, jak máme ty směny a tak, tak se všichni věnujeme všem. Protože to by vůbec prakticky nešlo, takže (...) prostě celý den je to takový mix. (Pracovník v sociálních službách)

Z rozhovorů lze usuzovat, že pracovníci v sociálních službách se zaměřují v podstatně větší míře na klienty jiných služeb. Práce s obyvateli azylového domu je ve spektru činností pracovníků v sociálních službách zastoupena zejména v podobě kontroly dodržování osobní hygieny a udržování pořádku na pokojích klientů - výměna ložního prádla, přítomnost parazitů, sledování, zda klient využívá možnosti vyprat si ošacení; kontroly dodržování režimových opatření - řádné hlášení nepřítomnosti, dohoda o možnosti pozdějšího příchodu a především požívání alkoholu (zda nejsou alkoholické nápoje v osobních věcech nebo provádění testů na přítomnost alkoholu v těle).

To určitě sledujeme, určitě sledujeme, protože tady ta sorta lidí je doopravdy různá. Stane se, že tam někomu třeba plesniví jídlo ve skříni a takové věci, takže pracovníci v sociálních službách v rámci těch sanitárních úklidů procházejí pokoje a říkají o tom těm lidem, protože víme, že ne každý má představu o úklidu takovou, jako máme my. Takže jim říkají - heleďte, měli byste [udělat] třeba i toto, toto patří k úklidu, kontrolují jim - samozřejmě v jejich přítomnosti - právě i jejich úložné prostory a ty jejich skříně, aby tam nedocházelo k množení něčeho. Takže pracovníci v sociálních službách většinou vlastně toho člověka třeba upozorní, že to nebylo úplně super a vybídnu ho k nápravě, ale pokud by to byl dlouhodobější problém, tak to právě prostřednictvím té knihy napíšu mě, a já toho člověka taky ještě upozorním, že je potřeba ten úklid nějak dodržovat. (Koordinátor sociálních pracovníků)

...takže je v podstatě občas taky kontrolujeme, především kvůli tomu, aby se tam to zařízení nějak, prostě aby se něco nerozblýjelo, nebo aby tam byl nějaký ten pořádek. (Pracovník v sociálních službách)

Kromě dodržování režimových opatření se pracovníci v sociálních službách v menší míře zabývají i sledováním některých aspektů životní situace klienta. Typicky se jedná o monitoring zdravotního stavu klientů, kteří trpí chronickými, obvykle psychickými problémy.

Jinak tedy také sledujeme některé klienty, co máme v dlouhodobé péči a třeba mají špatný zdravotní stav, nebo nejsou v nejlepším psychickým stavu, mají deprese... Tak si s nimi povídáme, nebo rozebíráme jejich situace, tak to máme. Ta odpolední péče by měla probíhat s těma klientama, co jsou jakoby taková víc..., co potřebují prostě nějakou zvláštní péči, co se týče jako komunikace a prostě pomoc a tak. (Pracovník v sociálních službách)

2.2.2 Model řízení ve zkoumaném zařízení

Způsob řízení ve zkoumaném zařízení vychází z principu suverenity rozhodování a kontroly vyšších složek nad nižšími. Jednotlivé úrovně řízení a vztahy mezi nimi jsou naznačeny ve schématu na obrázku č. 4.

Na základě výpovědí vedoucího i ostatních pracovníků bylo možné v zařízení azylový dům pro osoby bez přístřeší rozpoznat dva hlavní nástroje řízení, kterými jsou písemné materiály (pokyny, směrnice, manuály) a systém porad. Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, většina písemných materiálů a podkladů vzniká na úrovni Subjektu, jsou zaměřeny na technicko-administrativní aspekty poskytování služby. Jedná se obvykle o dokumenty, které lze „plošně“ využít pro různé druhy služeb zřizované Subjektem, jako jsou domovní řády, provozní řád, formuláře smluv o ubytování, pravidla pro pobyt klientů apod.

Protože to máme ústředí, tak musíme čekat, než se podepíší nějaké ty dokumenty a musíme se tím přesně řídit. Na jednu stranu to může být někdy dobře, ale myslím si, že někdy to je taková nevýhoda. Že, ačkoli bychom si třeba smlouvy chtěli udělat sami, a měli bychom je o hodně rychleji upravené podle toho, jak mají být, tak jsme museli čekat, až přijdou pro všechny jednotné z ústředí. Takže, ačkoli jsme třeba chtěli něco udělat už dřív a nějak se přiblížit k těm Standardům, tak jsme s tím museli počkat na to naše ústředí. Protože jsme neměli tu pravomoc, nebo ta Organizace nemá takovou pravomoc, rozhodovat úplně za všechno. (Kordinátor sociálních pracovníků)

Oproti tomu oblast personální práce a práce s klientem vycházela spíše ze zvyklostí a zahraničních zkušeností, které postupně přešly v rámci Subjektu v jistý úzus, ale neměly charakter závazného postupu. Vedoucí zkoumaného zařízení, ještě ve své dřívější pracovní pozici koordinátora pracovníků v sociálních službách,¹⁸ zpracoval soubor postupů práce s klientem - Manuál pro pracovníky v sociálních službách. Po nástupu do funkce vedoucího zařízení začal v rámci svých kompetencí osobně zpracovávat písemné podklady pro oblasti, které nejsou „podchyceny“ ze strany Subjektu - počátek tvorby těchto vnitřních směrnic se datuje do období před zahájením procesu implementace Standardů kvality v zařízení. Stejně tak inicioval tvorbu manuálu pro sociální pracovníky - soubor postupů při práci s klientem.

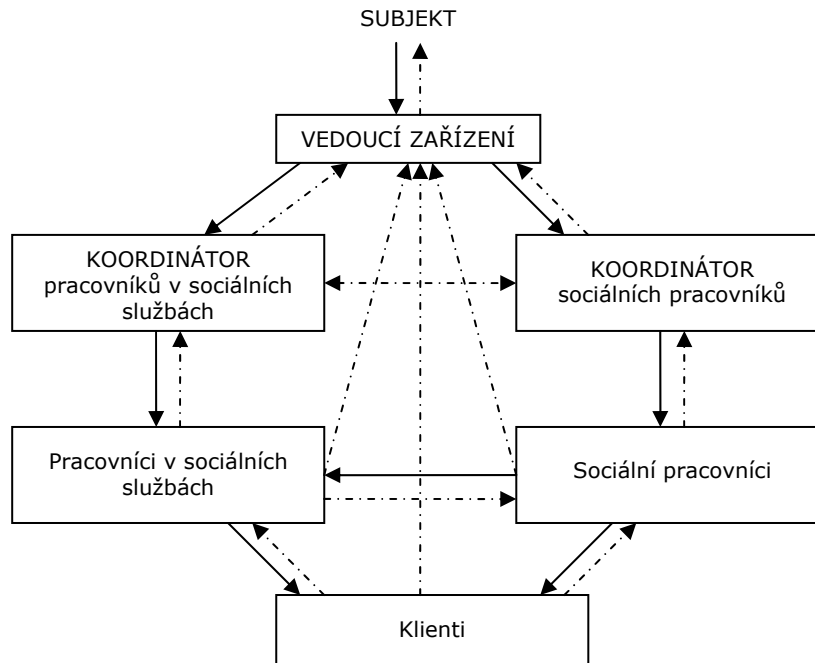
Když jsem se stal koordinátorem pracovníků v sociálních službách, tak přede mnou (...) tady neexistoval žádný manuál, tedy soubor závazných pracovních postupů. Já jsem tu svoji funkci předával s manuálem. A jako ředitel jsem hned začal připravovat vznik manuálu pro sociální pracovníky. (Vedoucí zařízení)

Stručně řečeno jsem ten projekt v podstatě převzal v situaci, kdy tady neexistoval ucelený systém vnitřních řádů, vnitřních směrnic. Takže teď v podstatě ještě pořád pracuju na uceleném systému vnitřních směrnic, neboli závazných pracovních postupů, které jsou kompatibilní se zákonem, se Standardy a se zdravým lidským rozumem a místními specifikami. To dlouho nebylo, to vzniká. Jenom nahodile bylo, tu a tam, něco popsáno. A to něco bylo víceméně zastaralé, více nebo méně kompatibilní s těmi Standardy a zákony. Takže teďka jsem se vlastně ocitl na zelené louce. Možná je to dobře, že tady nic systematického, detailního, nebylo, protože jsem nemusel nic dlouho bořit, ale [mým úkolem bylo] spíš stavět. (Vedoucí zařízení)

¹⁸ V té době ještě nebyla běžně užívána terminologie zákona o sociálních službách. Ve zkoumaném zařízení bylo pro tuto pracovní pozici vytvořeno specifické názvosloví, jehož uvádění v tomto textu se záměrně vyhýbáme z důvodu ztráty anonymity zařízení.

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

Obrázek č. 4 **Schéma interakcí ve zkoumaném zařízení**



Legenda:

- ▶ Směr rozhodování a kontroly
- - - - -▶ Poskytování zpětné vazby

Shora zmiňované a v citacích uváděné materiály vytvářel zejména Vedoucí osobně, nicméně jak sociální pracovníci, tak také pracovníci v sociálních službách a především oba koordinátoři byli osloveni a vyzváni k připomínkování zpracovaných textů. Tento postup v podstatě kopíruje způsob komunikace mezi managementem Subjektu a pracovníky Subjektem zřizovaných služeb. Vedoucí zkoumaného zařízení využívá k získávání zpětné vazby, a to nejen při tvorbě směrnic, manuálů a dalších dokumentů, také osobní kontakt s pracovníky, především prostřednictvím porad. Postup je zpravidla takový, že svoje záměry a návrhy dokumentů vedoucí objasní koordinátorům skupin pracovníků, kteří informace předávají svým podřízeným. Zpětnou vazbu vedoucí získává na poradách (nejčastěji s koordinátory, které se konají s větší frekvencí), dále se snaží monitorovat praxi a zejména konfliktní situace, osobně ho mohou kontaktovat jednotliví pracovníci a pro případné návrhy klientů slouží schránka důvěry.

Já to nemohu udělat jinak než od zeleného nebo hnědého stolu. Nemůže to být jinak, než že já to musím zformulovat, pak to vysvětlím, a pak to zavádíme, pak máme zpětnou vazbu a pak jsem samozřejmě ochoten to opravovat. (Vedoucí zařízení)

Jak už bylo řečeno, tento systém porad je druhým klíčovým nástrojem řízení. Porady jsou svolávány v pravidelných časových intervalech. Vždy jednou týdně se koná společná porada vedoucího zařízení s koordinátorem pracovníků v sociálních službách a koordinátorem sociálních pracovníků (porada managementu). Taktéž pravidelně se konají porady koordinátorů s pracovníky jejich organizační jednotky. Povaha interakcí se u obou poněkud odlišuje. Zatímco sociální pracovníci se s koordinátorem setkávali

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

na týdenních poradách, které mají převážně informační (zprostředkování informací od vedoucího sociálních pracovníků a naopak) a metodický charakter (koordinátor v pozici zkušenějšího sociálního pracovníka poskytoval rady svým kolegyním v oblasti intervence), porada koordinátora PSS se všemi pracovníky v sociálních službách probíhala jednou měsíčně, patrně i s ohledem na rozdělení služeb, a její smysl spočívá převážně v postoupení zpráv „se shora“, tedy předání informací, které koordinátor obdrží od vedoucího zařízení. Těžiště interakcí mezi koordinátorem PSS a pracovníky v sociálních službách spočívá v každodenních kontaktech během směny. Tyto interakce mají osobní neformální povahu a jejich role byla poradenská, podpůrná a rovněž provozní, tj. koordinátor rozděloval pracovní úkoly jednotlivým pracovníkům, pokud se nejednalo o zadání od sociálního pracovníka cílené přímo na konkrétního pracovníka v sociálních službách. Koordinátor také řeší krizové situace, je-li v zařízení právě přítomen a činí rozhodnutí v situacích, kdy si řadoví pracovníci v sociálních službách nebyly jistí, jak zareagovat.

Každý týden vlastně probíhají porady sociálních pracovníků, takže během toho času, většinou hodinky, hodinky a půl, nám tlumočí jednak novinky z managementu, kterého se účastní, novinky z porad s Vedoucím Zařízením, sděluje nám, co je akutní, co je potřeba třeba vyřešit nějak teďka v dohlednu, v tom kratším časovém horizontu. Je to hodně informační věc, (...) ale i na těch poradách samozřejmě řešíme aktuální problémy konkrétních klientů, takže se s ní třeba i radíme, takže informace shora, a potom i komunikace mezi námi a řešení nějakých problémů. (Sociální pracovník)

Jednou za měsíc máme poradní den, který je věnován čistě tomu schůzování, tam se setkávám mimo jiné i já se svými podřízenými. (Koordinátor pracovníků v sociálních službách)

Vedení toho týmu, to znamená. Já jsem nějakým prostředníkem mezi vedoucím organizační jednotky, a mezi tím týmem, mám být nějakým takovým tmelem i mezi sociálními pracovníky a mezi těmi pracovníky v sociálních službách a taky mezi těmi zaměstnanci, kteří jsou v tom provozu kuchyň, hospodářská, účetní, a tak dál. (Koordinátor pracovníků v sociálních službách)

Jednou za měsíc se koná společná porada pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků. A v intervalu jednoho měsíce je svolávána porada, na které se setkává všechen personál, tedy včetně technicko-hospodářských pracovníků.

Máme toho dost a myslím, že je to prospěšné. I ta celopersonálka, že se tam všichni ti zaměstnanci sejdou, že tam vedoucí řekne třeba, já nevím, co se týče financování, nebo co se třeba týká celého zařízení. (...) Nebo tam probíráme, jak udělat štedrovečerní den, nebo takovéto věci. Myslím si, že to je plodné. Určitě bych z těch porad neslevovala. (Koordinátor sociálních pracovníků)

Máme strašných porad, ono to je asi potřeba, ale my máme 20 různých typů porad. Každý chodí na několik podle důležitosti funkce. To je takhle. Ono to jako musí být, ale podle mě by to mělo mít trošku nějaké hranice. I u klientů to kolikrát vzbuzuje [jistý dojem], neustále všichni vidí, že se někdo radí. (Sociální pracovník)

Ten stávající Vedoucí tady zavedl docela dobrý a hustý systém, hustou síť porad, takže se schází nejenom teda s nějakým sociálním managementem, ale i s technickým managementem, s hospodářkou, s technikem, účetní atd., a schází se pořád s někým a pořád se někoho na něco ptá a zjišťuje a propojuje. Jednou za měsíc máme poradní den, který je teda věnován čistě tomu schůzování, tam se setkávám já se svými podřízenými, sociální pracovníci s pracovníky v sociálních službách včetně těch koordinátorů, potom je celopersonální schůzka, kde se sejdeme úplně všichni, pak je ještě supervize. Nicméně tento poradní den je jednou za měsíc, na tom to nestojí. Stojí to na tom týdenním se scházení těch managementů, sociálního, technického, sociální pracovníci se také společně scházejí jednou za týden. A my tedy komunikujeme prostřednictvím těchto schůzek a prostřednictvím knihy služeb přes intranet, tam je kvantum informací, které si navzájem předáváme. (Koordinátor pracovníků v sociálních službách)

Uvedené citace dokladují, že pracovníci ve všech pracovních zařazeních a na různých úrovních řízení oceňují snahu Vedoucího o zlepšení vzájemné komunikace a o zpětnou vazbu k postupům, které se snaží v zařízení zavádět. Obzvláště pracovníci,

kteří v zařízení působili dříve, než nastoupil stávající Vedoucí do své funkce, hodnotí jeho postupy jako změny k lepšímu; komunikace s předchozím managementem zařízení pravděpodobně nebyla tak intenzivní. Na druhou stranu je ze všech citací jednoznačně patrné, že porady jako nástroj řízení převážně slouží Vedoucímu k reflexi jeho vlastní činnosti. Tedy porady jsou efektivním nástrojem ve vertikální linii a bezesporu jsou významným prvkem v hierarchickém modelu řízení.

Z vyjádření pracovníků lze usuzovat také na velmi otevřenou komunikaci mezi koordinátory a pracovníky v přímé péči. Vztahy uvnitř jednotlivých pracovních skupin, tj. pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci, byly otevřené, plné důvěry a téměř až přátelské, do značné míry v podstatě neformální. Dodejme, že sociální pracovníci se mohli setkávat s jejich koordinátorem podle potřeby i mimo týdenní porady, zejm. když měli pochybnosti ohledně intervence vůči klientovi. Obsahem interakcí mezi koordinátory a jejich pracovní skupinou bylo i řešení stížností klientů na příslušné pracovníky. Pokud klient nebyl spokojen s řešením jeho stížnosti na této rovině, stížnosti se ujímal Vedoucí zařízení. Jeví se, že pracovníci v přímé péči považovali tento postup při řešení stížností v zařízení za relevantní a nepociťovali ho jako vlastní ohrožení.

Myslím si, že jsme teďka mimořádně dobrý kolektiv. Jsme čtyři tak ve stejném věku, hodně si sedíme. (Sociální pracovník)

Takto nastavený způsob řízení však podstatně méně akcentuje horizontální linii komunikace mezi řadovými pracovníky, tedy mezi pracovníky v sociální péči a sociálními pracovníky. Přesněji řečeno se jedná o asymetrický model komunikace, v němž sociální pracovníci obvykle směřují k pracovníkům v sociálních službách „zadání“, které je třeba naplnit. Přitom právě tato horizontální linie rozhodování má zcela zásadní význam pro přímou práci s klientem. Podrobněji pojednáme některé tyto vazby a jejich vliv na práci s klientem v následující kapitole.

2.2.3 Vzájemné interakce pracovníků a klientů zkoumaného zařízení

V této podkapitole se zabýváme podobou interakcí mezi pracovníky zařízení. Vycházíme z výsledků našich předchozích výzkumu, že změna kultury poskytování sociálních služeb v poskytovatelských organizacích v důsledku zavádění Standardů kvality je determinována mj. také podobou interakce mezi pracovníky všech organizačních úrovní,¹⁹ které mohou probíhající změnu usnadnit, zablokovat či cíle změny významně pozměnit vzhledem k záměrům iniciátorů změny.²⁰ Je možné předpokládat, že vyšší frekvence zejména neformálních kontaktů, jejichž obsahem je informovaná diskuse probíhající změn, může snížit individuální tenzi a pocit ohrožení těmito změnami u pracovníků, přispět k jejich pochopení a internalizaci i pracovníky přímé péče a následně i jejich uvedení do praxe. Nicméně lze si rovněž představit situaci, kdy probíhá sice častá komunikace mezi pracovníky jednotlivých organizačních úrovní a složek, nicméně interakce mezi těmito složkami jsou pouze formální a sporadické. V takové situaci je možno očekávat vytvoření několika výkladů probíhající změny v organizaci a různorodou strategickou reakci skupin pracovníků, což by mohlo

¹⁹ viz Musil, L. et al. *Působení politiky sociálních služeb na kulturu poskytování osobních sociálních služeb ve vybrané organizaci. Závěrečná zpráva z výzkumu.* Praha: VÚPSV (výzkumné centrum Brno), 2007. 68 s. ISBN 978-80-87007-56-3.

²⁰ Srov. Riccucci, N. M. *How Management Matters: Street Level Bureaucrats and Welfare Reform.* Washington, D.C.: Georgetown University Press, 2005. 191 s. ISBN 1-58901-041-8.

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

spíše vést k rozkolu uvnitř daného zařízení než k postupnému jednotnému proniknutí změny do kultury poskytování služeb daným zařízením.

V rámci zkoumaného zařízení lze interakce mezi pracovníky rozčlenit podle dvou kritérií: zda jsou udržovány ve vertikální či horizontální linii a zda je jejich charakter formální či neformální. Za typickou vertikální a formální vazbu lze považovat interakci vedení - koordinátoři - řadoví pracovníci, jejíž význam lze sledovat zejména v rámci managementu zkoumaného zařízení. Tato interakce má podobu především již shora zmiňovaných porad a práce s písemnými materiály (metodiky, směrnice). Co se týká interakce mezi oběma typy koordinátorů, tedy koordinátorem sociálních pracovníků a koordinátorem pracovníků v sociálních službách, lze ji označit jako horizontální a formální vazbu. Oba koordinátoři mají v rámci zařízení rovnocenné postavení, formální obsah jejich interakce je dán tím, že obě tyto pozice byly vytvořeny v podstatě pro potřeby personálního řízení ze strany vedoucího zařízení, resp. pro usnadnění přenosu informací ze strany vedoucího mezi řadové pracovníky. Na pozadí analýzy v Organizaci se vyjevilo, že koordinátoři, tedy střední management, tvoří samostatnou vrstvu, ale integrují se v rámci skupin pracovníků, kteří spadají do jejich kompetence. Koordinátoři jsou totiž současně i pracovníky v přímé péči, tedy sociální pracovníce a pracovník v sociálních službách. Role koordinátora je tak doplňkovou funkcí vybraných pracovníků v přímé péči a nikoliv samostatnou pracovní pozicí. Koordinátoři tedy z pozice této funkce vstupují do vzájemného kontaktu téměř výhradně pouze v rámci týdenních porad sociálního managementu (viz výše).

Výzkumník: Vy jako koordinátor pracovníků v sociálních službách jste v nějaké užší spolupráci i s vedoucí těch sociálních pracovníků?

Koordinátor PSS: Jednou za týden probíhá porada sociálního managementu, což je ředitel, koordinátor PSS, což jsem já, a koordinátor sociálních pracovníků.

Interakci mezi koordinátory a řadovými pracovníky v rámci jednotlivých pracovních skupin lze označit jako vertikální - slouží k transferu informací shora s formálními i neformálními prvky komunikace - při práci s klientem jsou ve stejné pozici a plní stejnou roli jako ostatní řadoví pracovníci.

Za horizontální s formálními i neformálními prvky lze označit vztahy pracovníků uvnitř obou pracovních skupin. Interakce mezi sociálními pracovníky v zařízení je častější. Jednak mají společné týdenní porady, na kterých jsou řešeny obtíže či nejistoty jednotlivých sociálních pracovníků při práci s klienty, dále se sociální pracovníci v zařízení setkávají jednou měsíčně na vlastní supervizi. Jeví se, že má odlišný charakter od supervize pracovníků v sociálních službách (viz dále), a to metodické vedení při řešení případů jednotlivých klientů. Kromě těchto formálních příležitostí ke vzájemným interakcím se sociální pracovníci kontaktují podle potřeby (konzultovat postup intervence apod.) a patrně též zcela neformálně (Napadlo nás pak... někde úplně bokem mimo práci jsme seděli... /sociální pracovník/.). Zástupkyně sociálních pracovníků pak hodnotí jejich vzájemné vztahy velmi kladně.

Rozhodně musím říct, že náš [současný] tým čtyř žen je perfektně stmelen, a že si na našich poradách můžeme říct úplně cokoli a je to takové hrozně příjemné. Ony vědí, že jim nedělám nikdy žádné podrazy, že mně můžou říct ano, toto my potřebujeme, a vědí, že já nemám problém jít za vedoucími a říct, že toto je nějaký náš požadavek. [Ony vědí], že se nám dobře komunikuje. Ať mně se mými kolegyněmi, tak i mně při předávání informací vedoucímu. (Koordinátor sociálních pracovníků)

Vlastně by měl mít zvlášť sezení. To znamená, budeme tam s ním jenom my čtyři. Máme fakt víc zájem řešit ty konkrétní klienty, nebo tady ty věci, jsme v tomto trošku jinde [než PSS] bych řekla. A i na supervizorovi byla vidět docela úleva, že to takhle chceme. (Sociální pracovník)

Obdobně lze popsat také interakce mezi pracovníky v sociálních službách. Povahy interakcí mezi pracovníky v sociálních službách byla výrazně ovlivněna institucio-

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

nálními předpoklady - zejména nastavením služeb - 2 až 3 pracovníci na směnu, kteří mají zajišťovat provoz celého zařízení, být v kontaktu s klienty a případně řešit krizové situace.

Ta směna, jsou tady dva, tři lidi, podle toho, jak se zadaří směny, a v podstatě máme celý barák. Takže sakumprásk, s denním centrem, já nevím, 160 lidí, jo? Takže tam je to o tom, že tam tedy všichni už řešíme ty potřeby, jo? (Pracovník v sociálních službách)

Neformální interakce během služby jsou nejčastějším druhem, nicméně zahrnují pouze ty pracovníky, kteří mají právě službu, sdílejí jednu kancelář a během své služby řeší společně nastalé situace, radí se, komunikují o klientech. Může přitom nastat situace, že někteří pracovníci se díky nastavení služeb systematicky mýjejí.

V Organizaci však jsou vytvořeny i další platformy pro formální interakce pracovníků v sociálních službách. Jednak je to setkávání všech těchto pracovníků navzájem, a to během již zmíněného měsíčního poradního dne a měsíční supervize určené pouze pracovníkům v sociálních službách.

Obsahy a funkce interakcí mezi pracovníky v sociálních službách se liší v závislosti na druhu interakce. Prostřednictvím neformální každodenní komunikace (face to face nebo intranet) pracovníci řeší provozní záležitosti, krizové situace, radí se nad situací a problémy klientů, předávají si neintimní informace o klientech a tato komunikace rovněž slouží jako zásoba osvědčených postupů řešení již dříve proběhlých podobných situací. Měsíční porada vytváří prostor pro systematické řešení problémů vybraných klientů (tedy porada o intervenci), ale i problémů samotných pracovníků v sociálních službách, co by navrhovali změnit apod., současně se dozvídají novinky z vedení Organizace a vyjadřují se k nim. Supervizi pak tito pracovníci využívají především k řešení komunikačních bariér a vztahů v týmu.

Jeví se, že zásadní roli pro výkon práce pracovníků v sociálních službách a i pro utváření kultury poskytování sociálních služeb v Organizaci mají právě interakce tvář v tvář těchto pracovníků během služby. Jsou nejintenzivnější a zabývají se tématy blízkými praxi poskytování služby. Rovněž se jeví, že nejčastější oporou v nejasnostech při výkonu své práce jsou si sami pracovníci v sociálních službách navzájem. Vytváří tak (jen s omezenou reflexí ostatních pracovníků a Vedení) postupy a metody jednání vůči sobě navzájem a vůči klientům, což jsou prvky kultury poskytování sociálních služeb.

Bylo to [supervize] dobrý v tom smyslu, že jsme se tam sešli všichni, což se nám tady jako málokdy stalo. Když sloužíme dva nebo tři, tak se moc často nevidáme. Vidáme se, ale ne všichni najednou. [Na supervizi například] probereme nějakého klienta, tak že se dovíte, kdo co o něm ví, nebo co vy nevíte. Prostě jakou má [někdo jiný] s ním zkušenost. (Pracovník v sociálních službách)

To s panem XY jsme řešili komplexně ještě s kolegyní, s kterou budete mluvit. (Pracovník v sociálních službách)

Pokud přijde něco nového nebo něco specifického, tak si to [pracovníci] předávají mezi sebou, jak sociální, tak my pracovníci v sociálních službách. Jsme tady vlastně pořád, jsme tu 12 hodin spolu, takže to mezi sebou pořád komunikujeme. Nebo ne pořád, to je silné slovo, ale určitě, než se do něčeho závažnějšího pustíme, tak to mezi sebou probereme, takhle se to vyřeší. Když přijde něco podruhé, tak už víte, jak se to dělá. To je už, je to takové, to je prostě ten proces, že to [funguje] takhle. Nejsme tu sólisté, že by tu každý dělal podle sebe, něco vyřešil a nechal si to pro sebe. Většinou se okamžitě podělím s každým, co se nám povedlo i co se mi nepovedlo. I co se mi nepovedlo, co nemělo úspěch. (Pracovník v sociálních službách)

Jednou za měsíc máme schůzi, je to vlastně skoro celý den, kdy je schůze pracovníků v sociálních službách, celopersonální, všichni dohromady, pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci. Tam se sedí a probírá, co koho tíží a jaká je situace. Co se řeší, jaký je který klient a tak. (Pracovník v sociálních službách)

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

Podstatným nástrojem komunikace pracovníků v přímé péči je intranet, tedy vnitřní síť. Tato „kniha“, nahrazuje dřívější (a v jiných službách dosud užívané) papírové zápisky - zejména pracovníci v sociálních službách do systému zapisují a jejím prostřednictvím se dozvídají informace o průběhu předešlých služeb, mohou sledovat vývoj casy některých klientů apod. Všichni dotázaní tento nástroj oceňovali s tím, že jednak usnadňuje pracovníkům v sociálních službách návaznost při směnném provozu, jak dále z rozhovorů vyplynulo, jedná se také o podstatný aspekt interakce pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků.

Interakce mezi sociálními pracovníky a pracovníky v sociálních službách lze považovat za prubířský kámen proměny kultury poskytování sociálních služeb v Organizaci v duchu Standardů kvality, neboť tvoří páteř intervence a sociální práce s klienty v zařízení. Pracovníci v sociálních službách i sociální pracovníci hovořili v rámci tématu interakcí mezi pracovníky Organizace nejčastěji právě o interakcích mezi těmito dvěma skupinami. Příčina jejich časté komunikace patrně spočívá v obsahu práce a vymezení rozhodovacích kompetencí obou typů pracovních pozic. Co se týká intervence do životní situace klienta, lze říci, že pracovníci v sociálních službách plní roli „prodloužené ruky sociálních pracovníků“. Sociální pracovníci je „úkolují“ v oblasti individuální práce s klienty a pracovníci v sociálních službách jim poskytují zpětnou vazbu o proběhlé intervenci. Z hlediska rozdělení kompetencí v oblasti individuální práce s klienty - určovat směr intervence a činit zásadní rozhodnutí mohou pouze sociální pracovníci, nicméně pracovníci v sociálních službách jsou na rozdíl od sociálních pracovníků s klienty v každodenním kontaktu. Komunikace mezi oběma skupinami pracovníků tedy probíhá každodenně, a to prostřednictvím nejčastěji vnitřního elektronického informačního systému, dále pak prostřednictvím telefonu a někdy i osobně. Typické interakce mezi pracovníky v sociálních službách a sociálními pracovníky popisovali dotázaní z těchto skupin pracovníků shodně. Za všechny pro ilustraci uvádíme citát z rozhovoru s jedním z pracovníků v sociálních službách:

Výzkumník: Jak funguje, je vůbec nějak provázaná činnost sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách?

Pracovník v sociálních službách: To je tady naprosto nutné. Protože, dá li se to tak říct, tak sociální to dělají jakoby papírově, a my to děláme všecko jakoby fyzicky, prakticky. To znamená, že když sociální přijme toho člověka, tak s ním vlastně udělá nějaký vstupní pohovor. Stanoví tam s ním nějaké ty cíle, individuální plány a takové věci, a my pečovatelé vlastně dostaneme pokyn, toho člověka ubytujte. A ona si ho pak už jenom volá, co se změnilo, nezměnilo. Našel jste si práci, nenašel jste si práci, jak jste na tom zdravotně, nejste zdravotně. A potom vlastně, když se zase ukončuje klient, tak zase je to prostě o tom, že my dostaneme pokyn, co se děje, neděje. Zároveň je tady provázanost i v tom, že vlastně my, jak máme tu péči, nebo nemusí to být ani formou péče, ale třeba kolikrát nám ti klienti víc věří, než sociálním. Nebo oni na ně prostě nemají tolik času, takže... Takže já třeba potkám klienta na pokoji a on mě řekne něco, s čím nechtěl jít za sociální, že na něho nemá čas, nebo je to prostě osobnější, nebo se řeší něco na pokoji, nějaký konflikt. A já samozřejmě zvážím, o co jde, a vyhodnotím situaci na tolik, že pak sdělím té sociální, děje se tam tohle, a možná by bylo prostě vhodný toho člověka přestěhovat k někomu jinému. Takže zase je tam nějaká spolupráce, nebo to zase ta sociální zjistí, a řekne to nám, dávejte si pozor. Takže ta spolupráce je tam naprosto nutná, i když oni to dělají hlavně papírově a my teda prakticky, ale jsou to i tady tyto věci.

Výzkumník: A jak si to navzájem sdělujete ty informace?

Pracovník v sociálních službách: Je to buď formou telefonu, který my tady máme, jakože vnitřní, ubytujte člověka, posílám vám ho dolů. Nebo, ten člověk přijde zvenku, a my zase voláme nahoru, jde ti tam tento člověk. A další forma je formou knihy, vlastně počítače, to je ten intranet, kdy si píšeme vzkazy: ubytujte tam toho člověka, a my už jenom napíšeme: ubytovali jsme ho. Takže ta komunikace tady probíhá telefonicky, anebo sociální, pokud to nechce řešit telefonicky, přijde přímo sem, zavřeme, aby nás nebylo slyšet, a pořešíme to, pokud je to na děle, případně chce slyšet vícero názorů. Stalo se tohle, vím, že se řeší tohle, jaký je váš názor, jak bych to měla řešit. Už samozřejmě má nějaké stanovisko, ale třeba neví, ke komu ho má nasměrovat.

Vzájemná komunikace mezi oběma skupinami pracovníků je velmi intenzivní a to z iniciativy obou stran, výrazněji je zastoupen formální prvek, nežli uvnitř těchto pracovních skupin, neformální vazby pracovníci spontánně nepopisovali. Z hlediska řízení Organizace je vztah mezi sociálními pracovníky a pracovníky v sociálních službách deklarován jako horizontální, přesněji řečeno explicitně není uvedeno, že by sociální pracovníci měli směřem k pracovníkům v sociálních službách zastávat řídicí funkce. Avšak reálně - zejména nahlíženo optikou pracovních činností vykonávaných v souvislosti s intervencí do klientovy životní situace, se jedná o vztah vertikální. Nevyjasněnost nebo nepřesné určení tohoto vzájemného vztahu je patrně nejvíce zřetelné v oblasti spolupráce obou typů pracovníků při snaze uplatňovat individuální přístup k plánování intervence do životní situace jednotlivých klientů. Právě v této oblasti nebyla součinnost nijak promyšlená, přesněji řečeno pracovníci o svém konání neuvažovali v kontextu týmové práce.

Ze slov pracovníků v přímé péči vyplývá, že individuální plány klientů sestavují a jejich obsah znají pouze sociální pracovníci. Pracovníci v přímé péči ho až na výjimky neznají, někteří se dokonce domnívají, že ani nejsou kompetentní k tomu, aby jim byl obsah plánu sdělen. Také nevidí důvod, proč by ho měli znát. Přesto „nevědomě“ na jeho plnění spolupracují, a to tím, že plní úkoly zadané sociálními pracovníky. Tato praxe prohloubila naše pochopení pozice pracovníků v sociálních službách při individuální práci s klientem. Přestože se nejčastěji ze všech pracovníků nacházejí v přímých interakcích s klienty, a to nikoliv pouze při řešeních provozních záležitostí (i když i tyto někteří z pracovníků v sociálních službách považují za nástroje intervence, podle mého soudu správně), neznají širší souvislosti intervence, kterou aktuálně vykonávají a nemohou samostatně posoudit situaci klienta, a tedy ani samostatně volit efektivní postupy intervence. Tato praxe by byla částečně pochopitelná v situaci, kdy pracovníci v sociálních službách neměli žádné vzdělání v oblasti sociální práce a tyto úkoly na ně nebyly v takové míře delegovány, nicméně v době konání výzkumu, kdy již většina tímto vzděláním disponovala a na intervenci intenzivně spolupracovali, by bylo takové počínání ospravedlnitelné snad pouze novostí situace. Dále popsaná praxe upozorňuje na to, že pochopení významu a smyslu individuálních plánů jako nástroje intervence k pracovníkům Organizace vůbec neproniklo. Je tedy otázka, zda v tomto směru nesehalala i školení v oblasti Standardů kvality, která Vedoucí a sociální pracovníci absolvovali, případně vzdělávací instituce, kde si někteří pracovníci doplňují vzdělání.

Individuální plány dělají sociální pracovníci, my do toho vůbec nevidíme, my nevíme co tam sepsali, nesepsali. Ale co tak nějak jako že z doslechu vím, nebo prostě nějak se o tom mluvilo na schůzi, tak je to spíš o tom, prostě ho tlačit. Dají si za cíl najít si práci, zaplatit si dluhy někde, takhle si prostě napsat pár bodů, a po čase, co z toho se zadařilo, nezadařilo. V tomto směru si myslím, že pečovatelé v tom moc nesehrávají roli. (...) Takže my v tom nesehráváme nějakou roli. Samozřejmě, pokud nám sociální napíše, něco konkrétního udělejte s tím klientem, my to uděláme. Ale myslím, že většinou v těch individuálních plánech není moc bodů, co bychom my jako pracovníci v sociálních službách udělali. A možná to dělám a nevím to. (Pracovník v sociálních službách)

Pokud samozřejmě ten pracovník v sociálních službách by ten zájem měl, tak jsem ochotná sdělit, co je potřeba, ale nefunguje to tak, že bychom o každém klientovi pracovníky v sociálních službách informovali, co přesně je třeba. A myslím si, že v některých případech to možná má i určitý smysl, že těch informací máme nejvíc my, protože, ty kompetence jsou odlišné, jako sociální tady určitě máme i všichni samozřejmě sociální vzdělání, což u pracovníků v sociálních službách není pravidlo. (...) Myslím si, že někdy to je samozřejmě funkční, a pokud ten pracovník má zájem, a vím, že to samozřejmě chce pro dobro toho klienta, že to s ním chce nějak účinněji vyřešit, tak v tom není problém, ale nějak bych to asi nepaušalizovala, že by všichni měli vědět všechno. Myslím si, že to má určitý smysl. (Sociální pracovník)

Na závěr této podkapitoly lze shrnout, že sami účastníci výzkumu nevnímali horizontální rovinu tak zásadní pro fungování Organizace jako rovinu vertikální, která souvisí s hierarchickým řízením organizace. Nicméně na příkladu zavádění nových metod práce s klientem - jako je právě individuální plánování procesu poskytování služby - je patrné, že právě horizontální interakce sehrávají (v tomto případě spíše mohou sehrávat) podstatnou úlohu, např. při posilování či oslabování individuální internalizace „nového ducha“.

2.2.4 Přístupy k práci s klientem

Vedoucí i pracovníci zkoumaného zařízení se v podstatě shodují na tom, že základním rysem práce s klientem je individuální přístup ke klientovi a zohlednění specifika jeho životní situace. Hlavním nástrojem naplnění tohoto předpokládaného postupu je formulace dohody o cílech služby a snaha o naplňování aktivizace, která je nastavena při zahájení služby v rámci smlouvy mezi klientem a zařízením - toto je součástí pracovní agendy sociálních pracovníků, kteří tento postup nazývají sociálním poradenstvím.

Bezpochyby tam jsou vymezené kompetence. Oni mají jakoby tu přímou péči, takže asi bych to shrnula pod takový termín, že to jsou takové ty praktičtější věci, více související s chodem, je to například starost o vydávání stravenek. Je to více o tom chodu, zatímco my už tady potom řešíme ty věci víc do hloubky, je to spíš o tom sociálním poradenství. Oni jsou tak nejbliž klientům, takže ty rozhovory a taková ta praktická pomoc lidem. (Sociální pracovník)

Pracovníci v sociálních službách v rozhovorech uvádějí, že stěžejní způsob jejich práce s klienty azylového domu je „rozhovor“, což potvrzují také sociální pracovníci. Tento nástroj je využíván ve dvojí podobě: jednak neformální rozhovor mezi pracovníkem a klientem, vedený na nejrůznější ad hoc zvolená témata (jak klientem, tak pracovníkem); a dále řízený rozhovor, který je zaměřen na téma obvykle nastolené sociálním pracovníkem. Vychází se přitom z předpokladu, že pracovník v sociálních službách je s klientem v přirozenějším kontaktu než sociální pracovník, se kterým klient obvykle chodí něco „vyřizovat“ a jejich komunikace má víceméně úřednický charakter. Pracovník v sociálních službách má jednak v průběhu dne možnost navázat s klientem rozhovor méně formálně a také zvolit vhodnější příležitost. Dále lze říci, že zcela racionální je i předpoklad, že s větší pravděpodobností vzniknou vzájemné sympatie mezi pracovníkem v sociálních službách a klientem, přinejmenším vzhledem k počtu těchto pracovníků a možnosti klienta zvolit k rozhovoru partnera, který mu vyhovuje. Na rozdíl od podoby interakce se sociálním pracovníkem, který je klientovi přidělen rozdělením podle abecedního pořadí jmen.

Většinou si s nimi povídáme. My jim moc jinak pomoci ani nemůžeme, pokud mají nějaké zařizování po úřadech, pomáhá jim s tím sociální pracovnice. A co se nás týče, většinou jde prostě o tu komunikaci, aby se necítili samotní, aby se nějakým způsobem odreagovali, když to s někým proberou, nebo se prostě rozptýlí. V tom spočívá většina té „péče. Pokud je někdo v hodně špatném zdravotním stavu, tak ho i někdy vyloženě kontrolujeme každou hodinu, aby k něčemu nedošlo, protože se taky často stává, že musíme volat rychlou, takže musíme vědět, v jakém jsou zdravotním stavu, aby se něco nepříhodovalo, což se někdy bohužel stává. (Pracovník v sociálních službách)

Lidi na baráku na tom nejsou psychicky nejlíp, takže prostě máme jakoby v uvozovkách nařizeno věnovat se těm klientům, povídat si s nimi. Je tam spousta důchodců, jsou osamělí, nemají rodiny. Tak prostě přes den několikrát projít barák, koho potkáme, s tím pokecat, jak se máte, jak to dopadlo u doktora, viděl jste syna, a takhle. Prostě mluvit tady tímto způsobem. (Pracovník v sociálních službách)

Co lze na tomto bezesporu vhodném nástroji považovat za problematické, je ne zcela zřetelné vymezení, k jakým účelům má být vlastně rozhovor s klientem využit.

Pracovníci v sociálních službách vnímají jako způsob rozptýlení klienta, vyplnění jeho volného času. Někteří z nich intuitivně přistupují k rozhovoru jako k nástroji získávání informací o klientově potížích nebo případných změnách v životní situaci. Není však zcela jednoznačné, komu a k jakým účelům by měly být tyto informace poskytovány a především, které informace mohou být pro intervenci podstatné. Tato situace je odrazem vzájemné interakce mezi pracovníky v sociálních službách a sociálními pracovníky, jejíž podobu jsme popsali v předešlé kapitole. Výsledkem je nedostatečné propojení mezi obecným přístupem k práci s klientem - individuální pojetí klienta, stanovení osobních cílů a nástroji, které jsou k implementaci tohoto přístupu uplatňovány v praxi.

V souvislosti se změnou politiky sociálních služeb se agenda sociálních pracovníků rozšířila o povinnost sestavovat spolu s klienty jejich individuální plány. Z rozhovorů vyplývá, že tento aspekt práce s klientem zůstává spíše v administrativní rovině, jinak řečeno oficiálně (úředně) individuální plán existuje, nicméně pouze jako dokument, který neslouží dalšímu využití pro práci s klientem. Příčiny tohoto stavu lze na základě rozhovorů rozpoznat dvojí. První, zcela uvědomovanou a navenek explicitně deklarovanou příčinou je zcela jednoznačně počet zaměstnanců v pozici sociálního pracovníka. Při tomto počtu klientů není reálné rozšiřovat činnost sociálního pracovníka o další agendu, přesněji řečeno tak, aby taková agenda byla nejen formálně, ale i obsahově naplněna.

Je pravda, že to je znát třeba na tvorbě individuálních plánů. Protože při představě, že máme kolem třiceti a více klientů na sociálního pracovníka, a zabezpečujeme vlastně jak platby, tak nějakou aktivitu, tak podávání žádostí, vyřizování situací, když se třeba někdo musí převézt na léčbu. Tedka jsme tady měli úmrtí, takže to je tak, že když se vám sejde den, kdy někdo třeba zemřel, nebo někoho musíte řešit, tak prostě nějaké individuální plány musejí trochu stranou a je pravda, že v tomto tedka trochu máme skluz. Protože nám tedka ty individuální plány trochu zaostávají při tom množství práce, při administrativní práci, aby všechno bylo papírově ošetřeno, všechny smlouvy, dodatky, ukončení papírově ošetřeno. Je to pravda, bohužel. (Kordinátor sociálních pracovníků)

Další příčina, proč není práce s individuálními plány přenášena do praxe, je spíše neuvědomovaná nebo o ní pracovníci nehovoří. V době, kdy se rozhovory uskutečnily, sociální pracovníci neabsolvovali žádné vzdělávání ani neproběhlo např. proškolení v tom, jak při zpracování individuálních plánů postupovat. Přitom mnohé postupy, které sociální pracovníci zcela běžně a spontánně používají při práci s klientem, jako je již zmiňované zaměření na pracovní aktivizace, úkolově orientované postupy při řešení životní situace klienta apod., lze bez větších potíží využít také při sestavení individuálních plánů. Vzdělávání pracovníků v zařízení je však obecnější problém, nevztahuje se pouze k otázce individuálních plánů, tomuto tématu bude v dalším textu ještě věnována pozornost. K bariérám, které znesnadňují tvorbu individuálních plánů, do určité míry přináležejí také způsob řízení a organizace práce - především výše popsaný způsob interakce mezi sociálními pracovníky a pracovníky přímé péče.

2.2.5 Personální politika ve zkoumaném zařízení

Jak je uvedeno výše, vedoucí představitelé Subjektu i Organizace prezentovali přesvědčení, že kvalita poskytované služby úzce souvisí s dosaženou kvalifikací a dalším vzděláváním pracovníků v přímé péči. Ucelená politika vzdělávání těchto pracovníků byla přítomna na úrovni Subjektu (viz Vzdělávací projekt), nicméně nejví se, že by Organizace sama měla svou vlastní strategii dalšího vzdělávání zaměstnanců. Kromě podpory těch, kteří se sami rozhodli pro další studium v rámci studijních programů terciárního vzdělávání.

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

To bylo jakoby v tom projektu [ESF] a bylo to [čtvrtletní setkávání sociálních pracovníků Subjektu] vždycky kolem 30 sociálních pracovníků a měli tam i někoho z ministerstva ohledně zákonů, a většinou si to chválili, že to bylo plodné a že jim to pomohlo, někde je to třeba posunulo nebo že to bylo hodně zajímavé. Taky máme jednou ročně národní školení zaměstnanců Subjektu. Tam jsou všichni zaměstnanci, je to ve dvou dnech a je to obrovské školení. Jinak nám tady vychází vedení nějakým způsobem vstříc třeba při dalším vzdělávání tady na našem středisku, takže je určitě schopno nám nějak upravit pracovní dobu, pokud chodíme do školy, toto tady určitě funguje. (Koordinátor sociálních pracovníků)

Požadavek dalšího vzdělávání pracovníků v sociálních službách v metodách sociální práce s klientem se stal zvláště naléhavým i z hlediska obsahu činnosti těchto pracovníků právě poté, co Organizace usilovala o přizpůsobení praxe poskytování služby Standardům kvality. Neboť podle slov jednoho z dlouholetých pracovníků přineslo i rozšíření obsahu jejich práce o dimenzi „péče o klienta“. Dalším impulzem bylo samotné ustanovení zákona o sociálních službách o rozsahu vzdělání tohoto typu pracovníků přímé péče.

Předtím, než se tu objevily ty Standardy, a než ta sociální oblast začala profesionalizovat a tak, to bylo čistě o tom podat stravenky, nechat klienta vykoupat... Bylo to spíš takové..., byl tu takový odstup, jenom takové mechanické, prostě obsloužit. Ale od těch Standardů se ta práce strašně posunula. Posunula, víc se jim věnujeme, víc je tlačíme do vyřizování věcí, je tam víc péče, takže si myslím, že ty Standardy tomu hodně pomohly. (Pracovník v sociálních službách)

Pracovník v sociálních službách: Určitě. To odpovídá té vlastně nejbližší pozici. Přímé péči, takže jste s nima...

Výzkumník: A jak to děláte?

Pracovník v sociálních službách: No, sedneme a vyprávíme si.

(...)

Výzkumník: Na to není nějaký postup?

Pracovník v sociálních službách: Ne, na to není jako standard, ne. ((smích)). A do toho se myslím každý dostane. To poznáte.

Podobně jako oblast vzdělávání pracovníků v sociálních službách, zásadně ovlivnil nový zákon i kvalifikační požadavky managementu Organizace na nové uchazeče o zaměstnání v přímé péči, a to především na pozici „sociální pracovník“, poněkud méně na pozici „pracovník v sociálních službách“. Odborné vzdělání, resp. podmínka jeho brzkého doplnění se stala jednou ze tří podmínek, jež by měl uchazeč splňovat. Nicméně koordinátor sociálních pracovníků dodává, že velkou váhu při rozhodování o přijetí má i osobnost uchazeče a jeho percipovaný potenciál pro týmovou spolupráci se stávajícími zaměstnanci.

Já jsem nastupovala v době, kdy ještě se nebralo moc v potaz vzdělání, protože já když jsem nastupovala jako pracovník v sociálních službách, tak jsem byla úplně první pečovatelka se sociálním vzděláním, a jediný sociální vzdělání měli akorát sociální pracovníci. Vlastně až s postupem času, v podstatě teďka v poslední době, se na to začalo tlačit ze strany ministerstva a tak. Já nevím, poslední dva roky se na to začalo tlačit. Takže já jsem tedy byla první pracovník v sociálních službách se sociálním vzděláním. (Pracovník v sociálních službách)

Když jsme teďka dělali poslední výběrový řízení, tak na tom výběrovém řízení je vždycky vedoucí, já a vedoucí pracovníků v soc. službách. Určitě je podmínkou vzdělání, odborná způsobilost. To vlastně musí být podle zákona 108, takže buď vyšší odborné, nebo bakalář nebo magistr v sociální oblasti. (...) a musím říct, že hodně přihlížíme k osobnosti. Aby ten člověk zapadl do týmu, aby se nám ten člověk třeba už na první pohled nezdál konfliktní, nebo, nevím jak to úplně přesně říct, ale určitě hodně přihlížíme té osobnosti, a naopak nám ani nevádí, ač by samozřejmě třeba někdo chtěl s praxí, tak nám nevádí ani absolventi. Takže nehledíme úplně tak na praxi, ale spíš na osobnost, jak se nám ten člověk jeví, jak si myslíme že by se mohl jevit klientům a celkově zapadnout do toho týmu, protože to je hodně důležité, abychom spolu vlastně mohli nějak účinně komunikovat. Že by bylo ideálem splnění tolika kritérií, to ne. Určitě ta vzdělanost, ta odborná způsobilost a ta osobnost. (Koordinátor sociálních pracovníků)

Z vyjádření dotázaných pracovníků Organizace se jeví, že zde napříč pracovními pozicemi panuje shoda na tom, že rozsah a kvalita sociálních služeb poskytovaných Organizací úzce souvisí s dostatkem, resp. nedostatkem finančních zdrojů k pokrytí mzdových nákladů odpovídajícího počtu pracovníků v přímé péči. Pracovníci Organizace měli v době výzkumu čerstvou zkušenost s oběma situacemi, a proto mohli srovnávat. Zatímco ve dvouletém období před konáním terénního šetření mohlo vedení Organizace navýšit počet zaměstnanců v přímé péči o jednoho sociálního a jednoho terénního pracovníka, v době výzkumu se Organizaci nepodařilo zajistit další finanční zdroje k prodloužení tohoto „nadstandardu“. Počet klientů připadajících na jednoho sociálního pracovníka pak výrazně vzrostl a sociální pracovníci přiznávali, že tento fakt ovlivnil i kvalitu jejich práce, mj. i v tom, že rezignovali na v předchozích letech pomalu se prosazující individuální přístup ke klientům včetně intenzivního využití individuálních plánů pomoci jako nástroje intervence (viz dále). Situaci navíc komplikovala dlouhodobá pracovní neschopnost terénního pracovníka a vzhledem k tomu, že Organizace nemohla angažovat zástup, došlo k útlumu terénní sociální práce, která logickým způsobem doplňovala spektrum služeb Organizace.

Já jsem nastupovala ve chvíli, kdy tady dokonce bylo o jednoho sociálního pracovníka navíc. Takže, když jsem se tady zaškolovala, byla situace o hodně jiná, každý sociální pracovník měl na starosti mnohem méně klientů, a já jsem od ledna začala fungovat už vlastně v tom sníženém počtu sociálních pracovníků, tři plus koordinátor, takže to pro mě určitě byla hodně velká změna, a pevně věřím, že ty stavy se opět zvýší a přibude nás tady, protože si myslím, že ty služby se snažíme samozřejmě zajistit v maximální možné míře, ale pokud tady máme o člověka méně, tak je ta kvalita pochopitelně jiná, než byla před tím. (Sociální pracovník)

Máme registrovány tři služby, nízkoprahové denní centrum, noclehárna, azylový dům. S tím, že tady taky fungovala terénní služba. Teď se to ale trochu zkomplikovalo tím, že jsme z ESF nějak nedostali dotace, takže jsme tu činnost museli omezit, toho pracovníka přesunout, nějaké lidi propustit. (Koordinátor pracovníků v sociálních službách)

Z vývoje personální politiky během výzkumu se lze domnívat, že management Organizace naopak nepovažuje stavy pracovníků v sociálních službách za napjaté, resp. nedostatečné. Neboť k fakticky chybějícím dvěma plným úvazkům na počátku roku 2008 oproti roku 2006 (viz úbytek směn a dlouhodobá pracovní neschopnost) ještě půl úvazku jednoho z těchto pracovníků přesunul na odloučené pracoviště.

Kromě požadavků na dosažené vzdělání a případného dalšího vzdělávání pracovníků byla v rámci výzkumu jako další formální nástroj personální politiky rozpoznána supervize. Období, ve kterém byli pracovníci dotazováni, se v zásadě překrývalo s obdobím nástupu nového supervizora, kdy pracovníci absolvovali zřejmě dvě nebo tři supervizní setkání a vcelku přirozeně se proto zdráhali vyslovovat hodnocení, případně formulovat závěry o přínosech supervize pro jejich práci. Spíše měli tendence srovnávat současnost s přínosy předchozí supervize. Přestože srovnání pracovníci vztahovali hlavně k osobě supervizora, ve svých výpovědích také bezděčně vyjadřovali poptávku po vzdělávací supervizi, která jim pravděpodobně nebyla poskytována.

Od ledna tohoto roku v podstatě dvakrát, zítra to bude potřetí, máme nového supervizora. Ty minulé dva roky, jak bych to řekla, mně ta supervize k ničemu nebyla. Neprobírali jsme nic podstatného, sice každý něco řekl, probírali jsme něco, bylo to dobré v tom smyslu, že jsme se tam všichni sešli, což se nám tady málokdy stalo. Když sloužíme dva nebo tři, tak se moc často nevidáme. Vidáme se, ale ne všichni najednou, takže probereme nějakého klienta, dovíte se, kdo co o něm ví, nebo co vy nevíte. Prostě jakou s ním má zkušenost, a v podstatě jako... nic. Mně to nic nedalo, dokonce jsem z toho měla depresi, protože supervizor vždycky přišel a zeptal se, s čím jsme přišli. Já jsem nevěděla, co mám říct, tak mě jako... Ale teď s tím novým, ty poslední dvě supervize, co jsme měli..., je brzo na nějaké výsledky, ale vypadá to slibně. Řekla jsem to i jim, tak doufám, že to k něčemu bude. Teď probíráme takové důležité věci, on řekne něco ze svých zkušeností, co by bylo

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

lepší a tak, kdežto ten minule se k tomu nějak moc nevyjadřoval. Prostě jsme se od něho, já jsem se od něho, nic nedozvěděla. (Pracovník v sociálních službách)

A jedna z věcí bylo i to, už jsme mu to naznačovali, napadlo nás to, když jsme někde seděli úplně bokem mimo práci, že budeme chtít nějaké trošku jako školení nebo něco v tom smyslu. Třeba o nějakých agresivních klientech nebo tak. Jako že, i když pak je realita jiná, existují samozřejmě nějaké triky. (Sociální pracovník)

Tyto výpovědi naznačují dvojí problém - formální a obsahový. Co se týká formy, tak při sjednávání předchozí supervize zjevně nedošlo mezi supervizorem a druhou stranou (v tomto případě pravděpodobně managementem zařízení) k dojednání a formulaci zakázky, tj. cíle, kterému má supervize sloužit. Co se týká obsahu, lze se domnívat, že pracovníci v rámci supervize poptávali v podstatě informace, o nichž tuší, že jsou nezbytné pro vykonávání práce, která je po nich požadována, ale nemají pro ni dostatečnou teoretickou průpravu.

Za další ze zajímavých aspektů lze považovat, že přítomnost supervize v zařízení není vyvolána „ze zdola“, tedy poptávkou pracovníků, ale požadavkem Subjektu na jednotlivé poskytovatelské organizace, aby byla supervize pracovníkům zajištěna. S tím pravděpodobně souvisí i povinnost pracovníků na supervizní setkání docházet.

Výzkumník: Ještě k těm supervizím. Nevím, jestli to víte? Je to standardní požadavek Subjektu, že v zařízeních musí být supervize?

Koordinátor SP: Myslím, že ano. ... Myslím, že mají supervize ve všech zařízeních.

Stávající supervize má formu skupinových setkání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách, které jsou svolávány jednou měsíčně a jichž se účastní také vedoucí zařízení.

Supervize jsou taky jednou měsíčně v rámci poradního dne. Takže to teďka mají pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci dohromady. (...) Je to teďka povinný, nebo to asi vždycky bylo. Asi nikdy nevznikl problém, že by tam někdo zarputile nechtěl, a bránil se, to nevím, jak by se řešilo. Ale všichni tam dochází. (Koordinátor sociálních pracovníků)

Nicméně jedna ze sociálních pracovníc popsala poměrně zajímavý vývoj. Podle jejího sdělení byla formulována poptávka právě ze strany sociálních pracovníků na oddělení obou skupin, resp. požadavek na samostatnou supervizi skupiny sociálních pracovníků s odůvodněním, že v rámci svých pracovních činností mají potřebu diskutovat jiná témata. Lze říci, že toto stanovisko koresponduje se shora popsanou podobou interakce mezi oběma skupinami pracovníků, přesněji řečeno nerozpoznání role pracovníků v sociální péči a podstaty týmové práce při plánování intervence do situace klienta.

Ted' budeme mít konečně oddělené supervize pro sociální a pracovníky v sociálních službách. Od příštího měsíce konečně poprvé, už jsme to měli mít teďka, jenomže oni jednali tak dlouho, že nám pak supervizora pustili na deset minut, což se teda už snad nebude stávat. V tom je trošku problém, že pracovníci v sociálních službách, chtěli vždycky řešit hodně takové věci... jako ... my toho máme moc, a ten se nebaví s tím, a ten zase s tím. A pořád to bylo o nějakých takových věcech. Supervizor z toho vždycky udělal tým, [řešil věci], jakože vy máte takovéto problémy komunikace. Ale já bych řekla, a to není myšleno nijak zle, nebo s despektem, ale hraje v tom asi i trošku roli vzdělání a různé věci, i to, že my jsme tady teďka, si myslím, mimořádně dobrý kolektiv, (...) a chceme fakt víc řešit ty konkrétní klienty, nebo tady ty věci, jsme v tomto trošku jinde bych řekla. I na supervizorovi byla docela vidět úleva, že to takhle chceme. (Sociální pracovník)

2.2.6 Spolupráce Organizace s vnějšími subjekty

Z rozhovorů s pracovníky vyplynulo, že Organizace při poskytování svých sociálních služeb spolupracovala s poměrně hustou sítí externích subjektů. Na rovině provozní využívala komerčních řemeslných služeb při zajišťování častých oprav

zejména v bytových jednotkách na odloučeném pracovišti, v samotném azylovém zařízení pak v oblasti zajištění hygienických podmínek, tj. při výskytu parazitů apod. V oblasti péče o zaměstnance Organizace spolupracovala s externím supervizorem a dále bezpečnost pracovníků (i klientů) v případě přímého fyzického ohrožení agresorem byla delegována na veřejné bezpečnostní složky (PČR, Městskou policii). Ovšem nejrůznorodější spolupráci s vnějšími subjekty dotázaní zmiňovali v souvislosti se zajištěním péče klientům. Analyticky jsme rozlišili dvě oblasti této spolupráce. Na jedné straně šlo o snahu zajistit „kvalitní“ službu, v termínech komplexnosti nabízených služeb, návaznosti služeb po ukončení spolupráce klienta s Organizací a součinnosti při řešení situace klienta s dalšími zainteresovanými subjekty (např. Státní sociální správa, Probační a mediační služby apod.), ale i doplnění nedostatku pracovníků z řad dobrovolníků. Tyto aspekty lze považovat za zobecnitelné i pro ostatní poskytovatele sociálních služeb a přispívají k naplnění požadavků Standardů kvality. Na straně druhé Organizace vstupovala do kontaktu i s dalšími subjekty, a to zejména s ohledem na specifickou její klientelu. V tomto směru byla pro zaměstnance zvláště častým tématem spolupráce se sektorem zdravotnictví.

Jak již bylo zmíněno, Organizace spolupracovala s řadou dobrovolníků. Pracovní kapacita části z nich byla využívána k doplnění chybějících pracovních úvazků, konkrétně k doprovázení klientů k jednání mimo zařízení. Tento doprovod běžně spadá do pracovní náplně pracovníků v sociálních službách, nicméně často jsou plně vytiženi prací v rámci zařízení vzhledem k minimalistickému personálnímu obsazení služeb. Druhou skupinu tvořili dobrovolníci nabízející služby v rámci své profesní specializace. Podle dotázaných s Organizací na dobrovolné bázi spolupracovali všeobecný zdravotník, psychiatr, právník a osoba zajišťující duchovně-kulturní aktivizační program pro klienty. Skrze tyto dobrovolníky Organizace zvyšovala komplexitu služeb, které svým klientům poskytuje. Podle jedné ze sociálních pracovníček by bylo vhodné jako dobrovolníka získat i některého z pokročilejších studentů psychologie. Nejeví se však, že v tomto směru by byly dále podniknuty nějaké kroky. Rovněž se jeví, že v rámci Organizace neexistuje nějaká vize rozvoje spolupráce s dobrovolníky, např. právě vytipování profesí a specializací a oslovování potenciálních dobrovolníků z těchto oblastí. Spíše jsou to sami dobrovolníci, kteří se v Organizaci přihlásí, že by pro ni chtěli takto pracovat.

Pokud je to o vyzvednutí peněz a jenom se jedná o nějaký doprovod, využíváme i dobrovolníky, které tady máme. Momentálně máme jednu dobrovolnici, která nám v tomhle pomáhá, takže ji vysíláme. Pokud je více pracovníků v sociálních službách, tak využíváme samozřejmě i těhle zdroje, takže i pracovníky v sociálních službách. (...) Pokud jde o něco, jenom o nějaký doprovod klienta nebo nějakou takovou běžnější situaci, tak [s ním jde] pracovník v sociálních službách nebo dobrovolník. (Sociální pracovník)

Máme tady nějaký kulturně-duchovní klub zase s dobrovolnicí, která sem dochází. (Sociální pracovník)

A potom máme, to je vyloženo v rámci dobrovolné pomoci... Docela známá doktorka, která nevím vlastně, jestli měla nějakou podepsanou dobrovolnickou smlouvu, ale léta sem docházela a tak jakoby přednostně se trošku starala o naše uživatele. Já už si na tu dobu nepamatuju, ale není to tak dlouho. A do teď se k ní docela dost posílají klienti, když potřebujeme. Ona je psychiatr. Má ambulantní psychiatrickou ordinaci. (Sociální pracovník)

Máme dobrovolníky úplně na všechno. Už jsme získali i právníčku (...) ona sem ani nebude pravidelně chodit, ale aspoň to, že se s někým něco podepíše, a je přístupná na telefonu, nebo písemně a tak, (...) Myslím si, že by vůbec špatný tady mít třeba i studenta psychologie z nějakého vyššího ročníku. (...) Protože sociální (...) by se neměl pouštět do věcí, hrát si na psychologa. Což někteří taky mají jako tendence, jo. I když zase si myslím, že trochu by to v tom člověku asi mělo být, nějak umět vhodně promluvit, nebo toho člověka někam nasměrovat. Ale to je věc, která by byla potřeba určitě. Takže nikoho nemáme, nikdo, třeba žádný dobrovolník, nedochází. (Sociální pracovník)

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

Dobrovolníci nekompensovali jen nedostatek kapacit vlastních pracovníků, či nedostatek financí na zaplacení specialistů, ale i systémový nedostatek v oblasti zdravotní péče o jejich specifickou klientelu.

Jsou tady poblíž pro naši klientelu asi tři doktoři a za nimi jsme posílali klienty. Jejich kapacita se samozřejmě už navýšila natolik, že už žádné nové [pacienty] neberou. A oni jsou prostě ti klienti takoví..., [lékaři] by přece jenom chtěli asi trošku normálnější klientelu. Nicméně, máme tady aspoň externí zdravotníci, naprosto výborná ženská, kterou si klienti vyloženě oblíbili, chodí nám sem třikrát, čtyřikrát týdně. Ona má svoji práci, pracuje v nemocnici, a sem k nám jezdí zdarma. Je to naprosto výborná ženská plná optimismu, a oni ti chlapi hlavně řeší třeba různé ty boláky, různé ty, já si nevzpomenu, jak se to jmenuje, prostě jsou to takové otevřené rány na nohách, bércové vředy, toto oni mají hodně často. Ona jim to ošetří a na ty chlapy tlačí: kurňa, příště až přijdete, tak chci, abyste měl umyté nohy, jo? A oni si je teďka už umývají, ne jenom kvůli té ženské, ne jenom kvůli tomu, jak je ona prosí. Ta jim dodává těch sil, tolik klientů už má spoustu věcí spravených, je to úplně někde jinde. Takže v tomto směru aspoň tady toto. Takže když klient dojde, mám s něčím problémem, snažíme se ho odkázat na tady tuto zdravotní pomocnici. (Pracovník v sociálních službách)

Kromě vlastních dobrovolníků spolupracuje Organizace s dalšími subjekty, aby zajistila skutečně komplexní služby klientům, tedy i ty, které sama přímo neposkytuje. Jedna ze sociálních pracovníků zmiňovala zejména častou spolupráci s další nestátní neziskovou organizací, která poskytuje sociálně znevýhodněným občanům bezplatné služby v oblasti právního poradenství, psychologie a dalšího vzdělávání.

Určitě klienty posílám ke kurátorům tady do oddělení sociální prevence a pomoci, kde jsou vlastně právníci za tímhle účelem. Poskytují bezplatné služby, takže několik klientů už jsem nasměrovala tímhle směrem. A potom určitě spolupráce s Charitou, s tím jejich Centrem jsme velice spokojeni, ti [poskytují] jednak vzdělávací činnost, kam taky klienty směřujeme, a potom tam je i paní psychologka, což taky je nemalá pomoc, a právníci. Takže to, co my tady nemáme, všechno možný, tak se snažíme klienty posílat jinam. (Sociální pracovník)

Odkazem na další poskytovatele sociálních služeb by podle jedné pracovnice v přímé péči bylo možné řešit i poněkud nižší nabídku volnočasových aktivit v jejich zařízení. Z jejího vyjádření lze usuzovat, že taková vzájemná spolupráce dosud není v zařízení běžná. Je zajímavé, že toto tematizuje právě pracovnice v sociálních službách, na které je v Organizaci pohlíženo jako na „méně“ vzdělané v oblasti sociální práce, a tedy neschopné širšího pohledu na práci, kterou vykonávají. Ukazuje se, že i na nejnižším stupni hierarchie je u některých pracovníků přítomno povědomí o Standardech kvality a promyšlení jejich aplikace. V tomto případě se jednalo o témata provázanosti služeb a aktivizace klientů.

Jestli tu terapii zřídít tady? My jsme konkrétně měli třeba tu terapii na ten košík. O tom vím, že tam bylo pár lidí, kteří ten volný čas takhle trávili, ale byla zrušena. Ale zase si říkám, tohle poskytují nějaké ty chráněné dílny a třeba se potýkají s nedostatkem. Rozumíte mi, ta síť by měla být provázaná. Odkázat ty naše klienty a mít nějakého dobrovolníka, který by je doprovázel, aby to bylo provázané. (...) Na ten volný čas, na něj bych upozornila, protože pokud se nudí, tak jako co. Tak přemýšlí zbytečně nad svým problémem, protože oni dopoledne něco vyřídí a odpoledne už toho tolik není. Ty volnočasové aktivity s ostatníma organizacema. Bylo by to dobré tak trošičku [řešit], oni vám tam sami nepůjdou. Co si budeme nalhávat. Lidi neradi vůbec někam chodí. (Pracovník v sociálních službách)

Provázanost spolupráce mezi Organizací a vnějšími subjekty byla oboustranná, tedy Organizace jak odkazovala své stávající klienty na nabídku služeb jiných poskytovatelů, tak také sama přijímala klienty doporučené vnějšími subjekty. Jednak Organizace zřídila místa pro výkon trestu odsouzených k obecně prospěšným pracím (spolupráce s PMS ČR), a zejména část služby určená pro azylové bydlení celých rodin v bytových jednotkách byla jinými organizacemi i samosprávou využívána jako navazující služba. Sociální pracovnice poukázala na úzkou souvislost poskytování sociálních služeb Organizací a vlastní politikou poskytování služeb jinými subjekty,

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

konkrétně politikou domovů pro matky s dětmi. Tato politika měla vliv nejen na množství uchazečů o službu Organizace, ale i na možnost Organizace spolupracovat s návaznými službami poté, co klienti spolupráci s Organizací ukončí.

Náš koordinátor sociálních (...) odjakživa hodně spolupracuje s probačně-mediační službou a v podstatě řídí, koho vezmeme a nevezmeme, a tak. (Sociální pracovník)

Na toto strašně působí třeba na ty domovy pro matky s dětmi. Oni hrajou před klienty třeba na to, že už je tam nemohou nechat déle, a dají jim kontakt na nás, nebo na někoho jiného. Musíte ještě někam jít. Chápu, že tam taky chtějí nějak uspokojit co nejvíc klientů a zase je poslat dál. (...) Prostě se tam teďka bydlí jenom rok. A pak jim třeba dají smlouvu na půl roku a stresují je tím. A mimo jiné tím i vytváří takový skoro až umělý nápor pro nás. (Sociální pracovník)

Toho pána jsme převzali od kurátora, protože s nimi - s oddělením sociální prevence a pomoci - hodně spolupracujeme. Ve spoustě, ve spoustě věcí s nimi spolupracujeme. (Sociální pracovník)

Co se týká zajištění kontinuity začleňování klientů azylového bydlení do většinové společnosti poté, co klienti ukončí službu, lze v Organizaci zachytit dva přístupy. První z nich se týká klientů, kteří s ohledem na závažné porušení řádu azylového domu museli nedobrovolně přestat využívat tuto službu: ze strany pracovníků Organizace je jim nabídnuta alternativní služba obdobného druhu poskytovaná jinou organizací. Druhý přístup se vztahuje k úsilí naplnit cíl poskytované služby Organizace, tedy přechod klientů nikoliv primárně do obdobného sociálního zařízení, ale do nezávislého vlastního bydlení v rámci běžné společnosti. Při sledování tohoto cíle zejména sociální pracovníci Organizace více či méně úspěšně spolupracují s obecními bytovými odbory a v případě klientů-seniorů s domovy pro seniory. Právě při snaze nalézt místo v těchto domovech pro vlastní klienty se vyjevuje jednak vliv aktuální státní politiky sociálních služeb, konkrétně financování těchto služeb skrze tzv. příspěvek na péči a dále vliv neochoty těchto služeb přijímat nové klienty z řad dřívějších uživatelů azylového bydlení. Hovořil o tom Druhovský ředitel. Jeví se, že v tomto směru je pobyt v azylovém bydlení stigmatem, resp. synonymem duševní choroby a sociální nepřizpůsobivosti. S ohledem na přetlak žadatelů o služby domovů pro seniory lze také aplikovat teorii fronty - v pomyslné frontě těchto žadatelů by podle vyjádření pracovníků Subjektu i Organizace jejich klienti obsadili poslední místa.

Vedeme tady vždycky v tom vnitřním systému důvod odchodu, kam přesně odchází. Takže ta statistika tady je a je určitě možné udělat nějakou, kam nám nejvíce odchází lidé. Co jsem se zatím setkala já, není těch případů moc, jsou to spíše ubytovny, což je možná takový jakýsi přechodný stupeň mezi tím, než si člověk sežene něco dlouhodobějšího. Protože podnámem přece jenom většinou znamená taky nějakou kauci a nějaké velké peníze dopředu, takže to často není možné. Ale ti lidé jsou motivováni a chtějí někam jít a často bývá pro ně ten přechodný stupeň ta ubytovna. S čím jsem se setkala teda já, ale zase říkám, je to za takovou poměrně kratší dobu, ale určitě bych neřekla, že je typický případ, že si klient koupí byt, jako se to stalo teďka. Takže spíše ubytovny, a potom ty pronájmy, podnájmy. (Sociální pracovník)

Co teďka určitě do značné míry komplikuje přijetí klientů, je zavedení těch příspěvků na péči, kdy ty domovy [pro seniory] často nechtějí klienta přijmout, aniž by ten příspěvek měl přiznaný. Takže teďka operujeme hodně s tím, že podáváme žádosti o příspěvky. Čekáme, jestli jsou přiznané příspěvky. Tohle je ještě teďka taková věc, která nám trochu komplikuje situaci. (Sociální pracovník)

Další situací, v níž pracovníci Organizace spolupracují s vnějšími subjekty, je součinnost při řešení problémů klientů. Zejména chce-li klient řešit svou zadluženost. Rovněž také při běžné intervenci, jeví-li se to (sociálním) pracovníkům jako prospěšné pro dosažení cíle. V neposlední řadě mohou být pracovníci Organizace požádáni jiným subjektem o součinnost při výkonu intervence u některého z jejich klientů (např. OSPOD).

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

Když někam zavoláte, a chcete něco vědět, tak když se zeptáte konkrétně, buďto vám řeknou, což mají pravdu ze zákona, že se mnou nebudou mluvit, jako se třetím člověkem, což je i na těch bytácích problém dost často. Někde už je ta spolupráce dobrá, že se mnou dobře - řekla bych nadstandardně - komunikují, je to dobré pro obě strany. Toto je u těch různých exekutorů a právníků, a různých úřadů problém. Anebo když se zeptám hypoteticky, začnu tak, že se neptám na konkrétního člověka, ale co [se stane] v případě, když je zadlužený, tak řeknou, že mně nebudou poskytovat právní služby zadarmo a že si mám někde zaplatit konzultaci. (Sociální pracovník)

Měli jsme tady třeba pána, který zneužíval v nadměrném množství léky, (...) Tak jsme se dohodli, že se tedy pokusíme spolupracovat s jeho lékaři, a dáme mu nějaké podmínky ubytování, něco mu sepíšeme. (Koordínátor sociálních pracovníků)

Specifické téma pak představuje interakce Organizace a zdravotnického sektoru. Jejich vzájemná interakce je podle vyjádření pracovníků Organizace díky charakteru jejich klientely poměrně častá a pohledem pracovníků Organizace i strastiplná. Se zdravotnickými pracovníky, konkrétně praktickými lékaři, vstupovala Organizace nepřímo do kontaktu při přijímání nových zájemců o službu. Tito museli doložit lékařské potvrzení, že jejich zdravotní stav není v rozporu s pobytem v zařízení. Laxnost praktických lékařů při vydávání potvrzení o zdravotní způsobilosti pro přijetí do azylového domu však často stavěla pracovníky před neřešitelný problém - nemohli žadatele odmítnout, i když jeví známky zdraví neslučitelného s pobytem, nicméně mohl se vykákat doporučením lékaře. Management Organizace proto aktuálně zvažoval možnost zavedení požadavku předložit ze strany zájemců o službu také potvrzení od specialisty v oboru psychiatrie. Dosavadní praxe lékařů totiž nutila zařízení přijímat i klienty, na práci s nimiž neměli pracovníci Organizace odpovídající kvalifikaci a ani Organizace na tuto klientelu neaspirovala. Tato praxe vytvářela situace, v nichž se jednak Organizace a její pracovníci dostávali obecně do rozporu se zásadami kvalitně poskytované služby, zcela konkrétně pak vznikají potíže při zavádění Standardů kvality, které se týkají přesného vymezení cílů a poslání sociální služby a cílové skupiny, které by měla být tato služba poskytována.

Kromě praktických lékařů se jednalo o interakci Organizace a pobytových či ambulantních zdravotnických zařízení. V tomto případě byla podoba interakce ovlivněna systémovými nedostatky v systému zdravotní péče, přesněji nedostatek doléčovacích zařízení. Na organizaci byl vyvíjen tlak, aby absenci v rámci možností vykrývala, a to buďto předčasným přijetím uživatelů služby zpět do azylového domu, případně přijetím osob, u nichž zdravotničtí pracovníci odhadovali, že by mohly být potenciálními klienty této služby. V obou případech byla tato situace problematická s ohledem na to, že Organizace nedisponovala ani materiálním ani personálním vybavením pro zajištění ošetrovatelské péče. V případě osob, které nejsou klienty služby, by Organizace navíc byla nucena resignovat na svoji standardní přijímací proceduru. V neposlední řadě se podle pracovníků v přímé péči po reformě zdravotnictví - záchranné služby a pohotovosti - obtížněji zajišťovala neodkladná zdravotnická péče klientům než před ní.

Musí být mimo jiné i potvrzení od lékaře, že sem ten člověk může. Jsou tam tři body. Jedna věc je, že nemá infekční nemoc, druhá věc je, že není nepohyblivý, protože to je jedna z věcí, co se u nás nedá řešit, a třetí věc, že není výrazně psychicky nemocný. I ti nejproblémovější, kdo fakt jako evidentně..., o nichž víme, že je to zvláštní, že se nic nestalo, to potvrzení od lékařů mají. No, je to tak. (...) Opravdu, někdy se stane, že se o někom dozvíte, že způsobil několik požárů. Někdo to třeba vidí humorně, ale (...) Není to tak, že každý je pyroman, že jo, když se to tak vezme, to je docela výjimečné. Ale on doopravdy byl! (Sociální pracovník)

Dle nového zákona, od nového roku vlastně (...), máme problém volat sanitky. Jako že klient doběhne [a povídá]: můj spolubydlící vyloženě trpí bolestmi břicha. Když my ale zavoláme na pohotovost, tak nám řeknou: my už neděláme výjezdy, zavolejte si rychlou. A rychlá k nám nedejde, protože to není akutní případ, není to infarkt. Toto je pro mě krizová situace, kterou musím nějak zvládnout. (Pracovník v sociálních službách)

Poslali k nám třeba člověka, který nebyl schopen ani chodit. Saniťák nám ho tady prostě vyklopil, nechal ho před dveřmi. A teďka co? Toto bylo tak strašně časté, že to už náš ředitel musel řešit s řediteli některých nemocnic. Nicméně některý doktorky tam mají ty tendence ještě do teďka. Toto byl hodně velký problém, a v tu chvíli jsme strašně viděli problém v tom, že v Brně není jediné zařízení pro nějaké doléčování. Protože my nejsme zařízení [pro tento druh lidí]. A nemocnice je na druhou stranu nemůže mít u sebe. Takový ten mezistupeň. Je to hrozné. (Pracovník v sociálních službách)

2.3 Zavádění Standardů kvality v Organizaci

V první kapitole textu jsme věnovali pozornost vlastní politice Subjektu a implementaci Standardů jako nástroje řízení a rozvoje kvality. Popsali jsme vlivy a faktory, které lze pro implementaci na úrovni Subjektu považovat za směrodatné, a také postupy, které pracovníci managementu Subjektu volili pro podporu procesu zavádění Standardů kvality v rámci jednotlivých zařízení - zejména se jedná o Vzdělávací projekt, mezi jehož aktivity patří podpora informovanosti pracovníků všech služeb zřizovaných Subjektem a posílení přípravy na zavádění Standardů ve formě konzultací ze strany nezávislých expertů v jednotlivých zařízeních.

V této části textu předkládáme popis průběhu zavádění Standardů kvality ve vybrané Organizaci, resp. v námi zkoumaném zařízení azylový dům. Zabývat se budeme charakterem interakce mezi pracovníky Organizace (managementem i řadovými pracovníky) a vlastní politikou Subjektu, dále podobou vlastní koncepce procesu zavádění, která byla ve zkoumaném zařízení zvolena, závěrem pak průběhem a způsobem využití odborných konzultací.

2.3.1 Interakce mezi pracovníky Organizace a vlastní politikou Subjektu

Analýza interakcí mezi pracovníky Organizace a Subjektem, resp. pracovníky Ústředního managementu, kteří ztělesňovali vlastní politiku poskytování sociálních služeb Subjektu, může ozřejmit souvislost mezi povahou těchto interakcí a obeznaností pracovníků Organizace s širším kontextem implementace Standardů kvality v jejich zařízení; tedy souvislost mezi těmito interakcemi a legitimizací změn probíhajících v Organizaci.

Z rozhovorů vyplynulo, že pracovníci Organizace přicházejí do kontaktu s vlastní politikou Subjektu v různé míře a prostřednictvím odlišných komunikačních kanálů. S ohledem na shora popsaný způsob řízení Organizace, jejíž je zkoumané zařízení součástí, se frekvence přímých i nepřímých interakcí s vlastní politikou Subjektu snižovala směrem od Vedoucího k pracovníkům v sociálních službách.

Zatímco Vedoucí zařízení byl v pravidelném kontaktu s Druhým ředitelem (viz výše) a účastnil se i přímo vzdělávacích aktivit Subjektu zaměřených na implementaci Standardů kvality, pracovníci v sociálních službách přicházeli do přímého kontaktu s vlastní politikou Subjektu jednou ročně při kolektivním setkání všech pracovníků Subjektu, které mělo víceméně informační charakter. Nepřímo pak především při měsíčních celopersonálních poradách Organizace a skrze jejich přímého nadřízeného, tedy koordinátora pracovníků v sociálních službách. Tito pracovníci tak mohli být vystaveni několikerému výkladu změn probíhajících v Zařízení, neboť každý z nepřímých zprostředkovatelů mohl vlastní politiku Subjektu pochopit a následně vykládat svým vlastním způsobem. Z tohoto hlediska bylo možné vnímat pravidelné celopersonální a celonárodní porady a setkání jako prozíravý krok ze strany

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

managementu Organizace i Subjektu. Pracovníci přímé péče byli v měsíčním intervalu konfrontováni s výkladem Vedení Organizace a v ročním Ústředí Subjektu, a v rámci těchto platforem se měli možnost rovněž k dění v Subjektu vyjadřovat.

Poněkud specifickou skupinu, která disponovala věděním o Standardech kvality nekontrolovaným výkladem Subjektu, představovali sociální pracovníci, kteří kromě zmíněných měsíčních a výročních porad byli podle svých slov seznámeni i s národním kontextem zavádění Standardů kvality již během svého odborného studia. Z rozhovorů s nimi pak vyplynulo, že „školní“ výklad nedávali do souvislostí s „organizačním“ výkladem, se kterým se ztotožňovali. Vědomosti v oblasti národní politiky sociálních služeb získané během studia jim však patrně usnadnili chápat snahu Organizace, v níž pracovali, zavádět Standardy kvality jako samozřejmou.

Kromě výše zmíněných porad a setkání pracovníků usiloval Subjekt o mediaci vlastní politiky v oblasti Standardů kvality prostřednictvím vzdělávacího projektu (viz výše) a účasti pracovníků Subjektu na vzdělávacích aktivitách realizovaných v jeho rámci. Nicméně podle slov Vedoucího zařízení i dotázaných pracovníků se některého ze školení změřeného bezprostředně na problematiku Standardů kvality účastnil pouze sám Vedoucí. Někteří z pracovníků v sociálních službách pak zmiňovali ještě svoji účast na kurzu, který byl také realizován v rámci vzdělávacího projektu, nicméně jeho cílem bylo zprostředkovat pracovníkům v sociálních službách, kteří nesplňovali vzdělanostní podmínky v souladu se zákonem č. 108/2006, o sociálních službách, doplňující vzdělání zaměřené na problematiku sociálních služeb obecně, mj. bylo jedním z probíraných témat i kvalita v sociálních službách. Jinak řečeno pracovníci, kteří obdobné „dovzdělání“ absolvovali již dříve nebo např. disponovali jinou vhodnou kvalifikací a nebyli do kurzu aktuálně zařazeni, neprošli ani přípravou tohoto typu.

Bylo to o tom, že jsme to řešili na schůzi, kdy se pročetly jednotlivé ty směrnice a jednotlivé Standardy a tak. A potom bylo to školení, to, co je vlastně jednou za rok. To celosubjektové. (Pracovník v sociálních službách)

Koordinátor SP: Jedině v těch celosubjektových školeních se na to mohlo narazit, takže to by bylo maximálně asi tak jedno školení, protože jinak to bylo zaměřené, jak jsem říkala, na hranice a dilemata sociální práce, na ten streetwork, a tak, ne.

Výzkumník: A mimo to žádná jiná nebyla?

Koordinátor SP: To by muselo být školení, že jo, od nějakých specialistů.

Výzkumník: Nějaká jiná firma, nebo tak? Takže se s tím perete sami?

Koordinátor SP: Pereme. Určitě by to bylo dobré, kdyby bylo něco takového ušitého na míru.

Jeví se, že v oblasti přenášení vlastní politiky Subjektu na pracovníky zkoumané Organizace hrál klíčovou roli její Vedoucí, bývalý a zvláště současný. Vedoucí zařízení podle jeho vlastních slov i podle vyjádření dalších pracovníků Organizace vnímá úspěšné zavádění Standardů kvality jako zásadní jednak pro poskytování „kvalitních sociálních služeb v duchu filozofie Subjektu“, a dále pro samotné přežití Organizace (viz výše). Prostor pro zprostředkování tohoto pohledu na zavádění Standardů kvality poskytl Vedoucímu zejména dobrovolný konzultační proces iniciovaný Subjektem a společná práce při přípravě podkladů pro tyto konzultace. Z rozhovorů se jeví, že pro řadové pracovníky je v celém procesu zavádění Standardů, osoba Vedoucího, a zejména jeho postoj a přístup k implementaci tohoto nástroje, rozhodující pro způsob, jakým oni sami vnímají požadavky, které z toho pro ně samotné a pro jejich práci vyplývají. Přičemž se lze domnívat, že přitom nerozlišují, zda tyto požadavky vzešly z vlastní politiky Subjektu nebo jsou součástí obecnějších trendů politiky sociálních služeb na národní úrovni.

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

Důležitou roli tady hraje to, že ředitel je zákonu o sociálních službách velice nakloněn, Standardy kvality atd., on to vítá. Takže to přenáší na nás a k pracovníkům v sociálních službách se možná už to nadšení ředitele nedostane, protože já to trochu ztlumím. Ale pokud můžu sledovat, tak na těch poradách a na různých schůzkách, kdy jsme tady zaváděli ty Standardy atd., bylo jasně vidět, že ředitel chce, aby tohle prostě bylo centrum sociálních služeb. Aby to byla firma, která podává fakt profesionální sociální služby. (Kordinátor pracovníků v sociálních službách)

Myslím si, že to nemůže být jinak než tak, že já se s tím seznámím, promyslím to, implementuju, tu brožuru z roku 2002 do toho dění tady, udělám z toho vnitřní směrnice, z kterých se ten personál prakticky dovídá, co to je ten Standard. Jak se standardně postupuje v konkrétní situaci. Školím ty vedoucí, ti přirozeně pak školí prakticky na tom dění, které se odehrává, ty svoje lidi. A beru si pak zpětnou vazbu a podle toho, co se děje, vidím, nakolik rozumíme standardům. (Vedoucí zařízení)

2.3.2 Implementace Standardů rámovaná přípravou na dobrovolné konzultace

Charakter příprav na konzultační proces, tzn. zejména kdo se na nich podílel, co se stalo středem pozornosti, kam se úsilí pracovníků nejvíce orientovalo a co naopak zůstalo spíše v pozadí, to se následně ukázalo jako spoluurčující pro dosah reálné implementace Standardů kvality.

Jak bylo uvedeno výše dobrovolné konzultace zavádění Standardů kvality v jednotlivých organizacích, které Subjekt zřizoval, byly jedním z viditelných projevů vlastní politiky Subjektu v oblasti poskytování sociálních služeb, konkrétně jednou z aktivit tzv. vzdělávacího projektu. V jeho rámci prošly těmito konzultacemi všechny poskytovatelské organizace zřizované Subjektem. Zkoumaná Organizace tedy neměla na výběr, zda chce či nechce tyto konzultace absolvovat. Předmětem diskuse mezi pracovníky Organizace pak již nebyla otázka, zda konzultace podstoupit, ale jak se na ně připravit. Nicméně i postup příprav na konzultace byl z velké míry v rámci Subjektu standardizován. Součástí konzultací bylo nejprve školení pro vedoucí pracovníky organizací, v jehož rámci byli instruováni, jak vyplnit tzv. sebehodnotící dotazník, čili výchozí podklad pro konzultanty. Je třeba zmínit, že dobu příprav na konzultace koncipoval Vedoucí zařízení nejen jako prostor pro zpracování sebehodnotícího dotazníku, ale také k doplnění dosud převážně chybějících písemných metodických pokynů pro uskutečňování každodenní praxe, které se Standardy kvality bezprostředně souvisí. Kordinátor sociálních pracovníků byl dále přesvědčen, že právě v rámci zpracování sebehodnotícího dotazníku měli pracovníci - účastníci tohoto procesu možnost revidovat, které dokumenty Organizaci dosud chybí a je nezbytné je vypracovat s ohledem na budoucí inspekce, ale také které z již existujících písemných materiálů lze pro proces implementace Standardů využít.

Na [školení pro vedoucí pracovníky ke zpracování sebehodnotícího dotazníku] nám paní XY povídala něco ohledně Standardů, že dámy a pánové legrace končí, bude tady Zákon, tomu je třeba vyhovět, Standardy jsou tohle, (...) ona byla zaplácena za to, aby Subjekt připravovala na dobu, kdy začne fungovat Zákon a Standardy. To bylo její zadání, za které byla placena, vytvořila ten sebe-hodnotící dotazník. To je to podstatné, co se tam odehrávalo. (...) I to vysvětlování bylo předmětem toho školení, ale do jaké míry, to si dokážete představit. Jako promiňte, ale 17 standardů za 5 hodin, to nelze. (Vedoucí zařízení)

Na něco je vlastně zas super, že ta organizace je tak velká, my jsme měli tendleten dotazník, měli jsme ty konzultanty, takže to je zas bezvadný, ale něco trochu tam jakoby visí, někdy. (Kordinátor sociálních pracovníků)

Někdy v létě jsme pracovali na nějakém dotazníku, vyplňovali jsme ho po pravdě, protože ten dotazník vlastně sloužil nám, a těm konzultantům, takže nebylo potřeba si tam něco přikrášlovat. (...) Neměli jsme tady žádné metodiky na řešení stížností, tak jsme to tam

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

prostě napsali. Akorát jsme věděli, že na tom teda budeme muset začít pracovat. Někdy jsme teda všem otázkám [v dotazníku] úplně nerozuměli, ale šlo to hodně do hloubky, že jsme se mohli zamyslet nad tím, co děláme, a i v rámci vyplňování toho dotazníku jsme měli na mysli nějaké změny. Už v tu chvíli jsme jasně věděli, tak tohle teda můžeme udělat, nebo tak. (...) a na základě vyplnění tohoto dotazníku jsme vlastně začali, nebo vlastně vedoucí (...) začal psát směrnice a začal tady nějaké věci zavádět. A díky těm vyplněným dotazníkům sem pak vlastně přijely dvě konzultantky, které se tak nějak trošku seznámily s tou Organizací, hlavně s tím dotazníkem, řekly nám, kde vidí teda naše jakoby ne úplně slabiny, ale na čem že bychom měli třeba zapracovat. (Kordinátor sociálních pracovníků)

Pro mě to znamenalo, že jsem se setkal s tím sebehodnotícím dotazníkem, kde jsme se teda museli dopídit, dopátrat k nějakým faktům, kde asi máme největší slabiny, zhruba tak nějak, a těmi jsme se museli potom zabývat, a ty největší problémy odstranit. (Kordinátor pracovníků v sociálních službách)

V časovém rozsahu přibližně tří měsíců byl v Organizaci vypracováván nejen sebehodnotící dotazník, ale i mnohé chybějící písemné podklady, zejména metodiky. Pracovníci, kteří byli do této činnosti nejvíce zapojeni, tedy Vedoucí zařízení a oba Kordinátoři, označovali toto období za velmi hektické. Pociťovali nedostatek času potřebného ke zpracování těchto materiálů. Jedním z příčin je bezesporu také načasování celého projektu podpory zavádění Standardů kvality ze strany Subjektu a zejména etapy věnované přípravám konzultací, kdy s ohledem na charakter cílové skupiny, jako jsou osoby bez přístřeší, má poskytování služby částečně sezónní charakter a období příprav se významně překrývalo s obdobím čerpání dovolených. Přesto však pracovníci managementu Organizace nerezignovali na týmový přístup a kromě již zmíněných kordinátorů byli alespoň s nabídkou poskytnutí zpětné vazby oslovení i momentálně přítomní řadoví pracovníci.

Půl roku, tak složitý proces dělat půl roku před vstupem zákona v účinnost, to je samozřejmě, mezi námi, dámy, nesmysl. To mělo být alespoň, když ne s dvou, tak s ročním předstihem, nejméně, protože prostě buď někdo něco zanedbal, anebo jsme si tak moc nerealisticky mysleli, jak jsme na tom dobře. (Vedoucí zařízení)

Je pravděpodobné, i když to nikdo z respondentů nezmínil, že pokyny k vyplnění sebehodnotícího dotazníku zahrnovaly i požadavek zapojení většiny zaměstnanců. Usuzujeme tak na základě skutečnosti, že následně Ústředí Subjektu vydalo pokyn k vypracovávání metodik na úrovni zřizovaných organizací v tom smyslu, že se na něm mají podílet i zaměstnanci v přímé péči a nikoliv pouze vedoucí pracovníci. Jeví se, že ve zkoumané Organizaci skutečně přistoupili k práci na sebehodnotícím dotazníku týmovým způsobem. Ačkoliv zpracování dotazníku bylo primárním úkolem tzv. sociálního managementu, průběžně se účastnili i zástupci řadových sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách. V otázkách provozních a ekonomických pak i pracovníci v odpovídajících pracovních pozicích. Vedoucí zařízení i kordinátor sociálních pracovníků byli přesvědčeni, že právě prostřednictvím zapojení všech typů pracovníků do zpracování sebehodnotícího dotazníku vešel v Organizaci proces implementace Standardů kvality v obecnou známost, tj. pronikl i k pracovníkům v sociálních službách. Vyjádření zástupců těchto pracovníků však ukazuje na to, že zapojení pouze některých z nich nevedlo k přenosu povědomí o probíhajících konzultacích a souvislosti mezi zaváděním Standardů a aktuálními změnami v praxi přímé péče na všechny pracovníky v sociálních službách. Někteří znali podrobnosti procesu a příprav, jiní téměř nevěděli ani o jejich přítomnosti v Organizaci. Jeví se, že s přímým zapojením pracovníků do příprav dotazníků a následně metodických pokynů souvisí nejen jejich obeznámenost s kontextem a významem změn v zařízení, ale i subjektivní přesvědčení těchto pracovníků o možnosti ovlivnit konkrétní podobu uvedených změn. Zatímco ti „zapojení“ uváděli, že k novým pracovním postupům apod. poskytují zpětnou vazbu, tato je vedením vyhodnocována a pokyny podle ní upravovány, „nezapojení“ se cítí být změnám pouze vystaveni. Vedoucí zařízení pak

byl v otázce úspěšného zavádění Standardů kvality do práce s klientem umírněným optimistou. Byl přesvědčen, že změna kultury poskytování sociálních služeb, řečeno jeho slovy „že se to dostane do těch hlav a pak i do srdcí a pak i do rukou těch zaměstnanců“, je dlouhodobý proces, nicméně tento podle jeho názoru v Organizaci započal, což považuje za dostačující. Tady je však nezbytné upozornit na poněkud odlišný pohled ze strany Koordinátora pracovníků v sociálních službách i části těchto pracovníků samotných, kteří proces implementace chápou jako ukončený - patrně proto, že si jej osobně ztotožňovali jen s konzultacemi a přípravou na ně. V tomto směru tedy existovalo v Organizaci v době výzkumu rozporné vnímání.

Já jsem si vybral ten tým - zástupce ze všech podmnožin, pečovatelé, sociální pracovníci, technický odbor, a tak... a byli přizváni i klienti, zástupci klientů, .. takže v podstatě ... to bylo asi sedm lidí, myslím že sedm určitě, tady bylo plno. Přičemž toho času někteří přechodně chyběli díky těm dovoleným, takže možná tucet lidí se na tom vystřídal s tím, že všichni to ještě mohli poté připomínkovat a ještě jsme se o tom bavili. A je to prostě téma. Máme tady promyšleně vybudovaný systém porad a přenosu informací a každý týden se schází technický management, sociální management, pečovatelé mají porady se svými vedoucíma. A tady ty principy se pochopitelně přenáší, přirozeně vnáší do té práce, a aby se tam opravdu vnesly, prosadily, tak to si prostě vyžaduje čas. (Vedoucí zařízení)

A co se týká toho dotazníku, to bylo v létě před dvěma lety? Teď v létě to byl, myslím si, už rok, co jsme to vlastně postupně probírali, a psali si k tomu nějaké jako naše, co je potřeba doladit, co splňujeme, co nespĺňujeme a tak. No a tam jsme vlastně chodívali oba koordinátoři, ředitel, někteří sociální pracovníci, já jsem chodívala, protože jsem sice v zařazení řadový sociální pracovník, ale na druhou stranu jsem vlastně jediná tady za dům. Takže jsem se tady těch věcí účastnila, a účastním, a pak tam bývali zástupci, třeba občas někdo z pečovatelů, a různě, aby tam teda byl i hlas nebo názory teda těch úplně v té nejpřímější péči. Teď jsme tak dva tři měsíce jednou za týden měli schůzku vyloženě [o tom] a poctivě jsme to probírali. (Sociální pracovník)

U nás to byla práce na hodně dlouho, na několik desítek hodin. Každý den jsme se třeba na dvě hodiny sešli a bylo nás víc. Byl tam Vedoucí, já, vedoucí koordinátor pracovníků v sociálních službách, ještě jeden sociální a jeden pracovník v soc. službách. Když tam byly ty Standardy, co se týkaly nějaké dostupnosti nebo takových těch technických věcí, tak tam byla i hospodářka, případně účetní, takže to doopravdy byl velký tým, a na tom se pracovalo. (Koordinátor sociálních pracovníků)

Za jistý paradox procesu implementace Standardů do praxe vybraného zařízení lze považovat, že ačkoliv management Organizace v případě pracovníků v sociálních službách předpokládal obtížnost jak teoretického pochopení Standardů, tak i jejich praktické aplikace, a to zejména vzhledem k dosavadní kvalifikaci i pracovní náplni u tohoto typu pracovníků, přesto této dimenzi implementace nebyla z jejich strany věnována výraznější pozornost. Pracovníkům v sociálních službách nebyla poskytnuta širší podpora ani jejich důsledné zapojení do procesu implementace.

Asi nejvíc se mezi zaměstnance to [povědomí o zavádění Standardů kvality v Organizaci] rozšířilo tím [sebehodnotícím] dotazníkem. Protože to šlo standard od standardu, kritérium po kritériu a dostávali otázky. Dělá vaše zařízení toto. Jak to děláte. (...) v podstatě každý z těch lidí, co tady pracuje, se s tím dotazníkem setkal, nějak se toho účastnil, takže do těch Standardů nějakým způsobem aspoň z části trochu pronikl. Třeba sociální pracovníci se s tím samozřejmě setkali na škole, nebo je to jejich práce, tak se dovzdělávali. Kdežto pracovníci v sociálních službách, kteří mají třeba výučák, dělají ty provozní věci a toto je moc nezajímalo. [Ale] aspoň trošku věděli, že nějaké Standardy jsou, že to není výmysl našeho vedení, že se budou dělat nové smlouvy, nebo že budou takovýchle pravidla. Trošku měli přehled o tom, že to je teda potřeba, a že to není jenom nějaká v uvozovkách buzerace. (Koordinátor sociálních pracovníků)

On to dělal hlavně ředitel. Ředitel zpracovával ty směrnice, nějaké tady ty metodiky a takové [věci]. A v tom mu pomáhali sociální pracovníci. A my jsme potom vlastně, co on vytvořil, dostali na pročtení, doplnění, co my vidíme z praktického hlediska. (...) Takže si myslím, že jsme se na tom podíleli tak nějak všichni. Někdo míň, někdo víc, ale on teda nejvíc. (Pracovník v sociálních službách)

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

Výzkumník: Co se týká zavádění Standardů v tom Zařízení, zpracovávali jste nějaké podklady, které se týkaly těch Standardů?

Pracovník v sociálních službách: Ne, to myslím, že ne.

[Pracovníci zařízení] to asi vnímali velice individuálně, objektivně se zapojili všichni, které jsem k tomu vyzval. To prostě platí, nebyly s tím nějaké potíže, žádná vzpoura, žádná ostentativní lhovost k tomu, to určitě ne. Ale subjektivně to ta individua určitě vnímala rozdílně, jak by vám řekla ona sama. Pak jde taky o míru motivovanosti. Více motivovaným je přirozeně vedoucí pracovník na jakémkoliv stupni, méně motivovaný je ten, který je zaplaven, protože to je popis jeho práce, náplň práce, jednotlivosti v tom provozu. A nemá potřebu zobecňovat ty procesy, co se dějí, on to nějak zvládá, a čím to zvládá líp, tím větší tendenci má ustrnout. (...) Ale v globálu se dá říct, že to proběhlo pro mne uspokojivě. To znamená, že to bylo dokončeno v termínu (...) a že se nastartoval proces, kdy se o tom mluví. (Vedoucí zařízení)

Na základě výpovědí právě pracovníků v sociálních službách lze zpětně tento předpoklad managementu Organizace pokládat za oprávněný. Přestože se např. Koordinátor PSS i vedoucí domnívají, že postoje pracovníků vycházejí z jejich osobních nastavení a předpokladů, bylo možné u pracovníků v sociálních službách zachytit poměrně různorodá stanoviska k procesu zavádění a rozvoji kvality obecně, která je možné vztahovat k úrovni jejich osobní účasti na tomto procesu. Nelze sice dokladovat přímou souvislost mezi zapojením do rozhodování a pozitivním postojem ke Standardům kvality, nicméně pracovníci, kteří se ve větší či menší míře podíleli na vytváření podkladů nebo alespoň poskytování zpětné vazby k nim, byli schopni chápat širší souvislosti změn nebo alespoň požadavků na jejich vlastní výkon při poskytování služby.

2.3.3 Konzultační proces

V této podkapitole se věnujeme průběhu dobrovolných konzultací k zavádění Standardů kvality, jak ho vnímali pracovníci Organizace, pokoušíme se interpretovat jeho význam pro implementaci Standardů kvality v zařízení. Význam konzultací pro zavádění Standardů v zařízení je odvislý od řady aspektů: nač se konzultanti zaměří, s kým provedou pohovory, které problémy zachytí, jakým způsobem o nich spraví pracovníky Zařízení a jak nastaví příslušná doporučení atd.

Rozhovory naznačují, že napříč různými rovinami pracovních pozic v Organizaci nabyli pracovníci přesvědčení, že předmětem dobrovolných konzultací je v podstatě kontrola přítomnosti a případně obsahu písemných materiálů, jež Standardy kvality vyžadují, např. postup stížností, ubytovací smlouvy apod. Nicméně neočekávali, že by se konzultace zaměřovaly na podobu uplatnění metodických materiálů v praxi, i když zkoumali informovanost klientů o jejich právech a povinnostech.

Tam šlo hlavně o to, aby si ti konzultanti utvořili nějaký přehled, a my, abychom si uvědomili, co třeba vůbec nemáme. My jsme třeba v té době doopravdy vůbec neměli pořešené ty stížnosti. Takže jsme říkali: Jak [to udělat]? Takže jsem nad tím strávila fakt několik hodin, a byla to diskuze a tak... tak že to k nám přišlo jakoby potom, že to nebylo nějaké násilné. Že by se řeklo, budeme zavádět Standardy. (Koordinátor sociálních pracovníků)

Vím, že to tady bylo, ale většinou byly ty inspekce se sociální pracovníci, já ani pořádně nevím, jak to probíhalo, my jsme se do toho nějak moc nezapojili. (...) Tady se nejedná přímo o práci s tím klientem, ale spíš o těch papírových věcech, co tam oni mají. Ta práce se docela liší pro ty sociální pracovníky a pro nás, takže oni mají ne úplně jiné, ale mají jiné starosti než my. (Pracovník v sociálních službách)

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

Průběh samotných konzultací podle pracovníků Organizace spočíval jednak v poskytnutí zpětné vazby k sebehodnoticímu dotazníku ze strany konzultantů, dále v řízených rozhovorech konzultantů nejen s Vedoucím, ale i s vybranými pracovníky v sociálních službách a s vybranými klienty zařízení. Ačkoliv jsme hovořili s více jak s třetinou pracovníků v sociálních službách, nikdo z nich dotazován konzultanty nebyl a dokonce ani téměř nezaznamenali jejich přítomnost v zařízení.

Oni [konzultanti] to vlastně brali tak, že se ptali nás zaměstnanců, měli ty dotazníky zaměstnanců, ptali se dokonce i uživatelů. (Koordinátor sociálních pracovníků)

Výzkumník: Zažili jste tady taky nějaké ty konzultace?

Pracovník v sociálních službách: Já konkrétně ne, ale asi tady něco probíhalo. Protože vím, že sem furt někdo chodil. Ale člověku už se to plete. Praktikanti, člověk vidí nějakého cizího člověka, a už si říká, kdo zase jde praktikovat? A přitom je to třeba paní, která jde za ředitelem, a něco se konzultuje, nevím. Ale myslím si, že tady asi něco probíhalo.

Ne, ti pracovníci do toho moc vtaženi nebyli, nevěděli o tom. Nějaké ty podněty, které jsme tam získali, nějakým způsobem prosácky do té jejich práce, aniž by věděli, že to je na základě nějakého sebehodnoticího dotazníku nebo nějakých doporučení konzultantů atd. (...) hlavně to stálo na tom řediteli. A možná i na koordinátorovi sociálních pracovníků. (Koordinátor pracovníků v sociálních službách)

Nedostatky, na které konzultace podle vyjádření dotázaných upozornily, se týkaly jednak neúplné informovanosti klientů o jejich právech a jednak upozornily na nevhodné formulace dokumentů Organizace, stanovujících cíl služby apod., případně na absenci písemných postupů v některých oblastech zajištění práv klientů, konkrétně v oblasti stížností. Naopak, nikdo z dotázaných neuvedl, že by připomínky konzultantů směřovaly k některé ze stránek praktického uplatňování písemných metodik a pochopení jejich obsahu a aplikace pracovníky v přímé péči. Takto nastavený obraz konzultace k zavádění Standardů kvality v Zařízení vytvořil prostor pro vlastní interpretace pracovníků o podstatě a významu uplatňování tohoto nástroje, přičemž za stěžejní a dostačující je z jejich hlediska považována přítomnost odpovídajících písemných materiálů. Za zmínku rovněž stojí fakt, že o obsahu zpětné vazby od konzultantů hovořili pouze pracovníci managementu Organizace a nikoliv pracovníci v přímé péči. To lze považovat za další z dokladů toho, že se konzultace zaměřovaly převážně na písemné materiály, jejichž zpracovávání bylo především v kompetenci managementu, případně sociálních pracovníků.

Jo a pak nám řekly, že třeba uživatelé nevěděli, jestli tady mohou mít návštěvu, takže to pro nás byla i taková zpětná vazba. (...) Daly nám třeba zpětnou vazbu od těch uživatelů [díky tomu], že s nimi mluvily. Nad tím jsme třeba určitě dlouze diskutovali. My jsme si třeba mysleli, že máme dobře vymezený nějaký cíl zařízení, veřejný závazek a takovýchle věcí, a nám řekly, že bychom to měli mít pro každou službu zvlášť a tak, takže i když jsme si třeba mysleli, že to není naše slabé místo, ony nám mohly poukázat, že jakoby je. (Koordinátor sociálních pracovníků)

Takový nějaký jako výstup potom směřoval k nějakým konkrétním krokům, kdy tady nebyly ošetřeny takové věci, které se týkaly třeba stížností. Takové konkrétní postupy, na co ten klient, ten náš v podstatě partner, má nárok a právo. Většinou se to týkalo práv klienta. Aby byla nějakým způsobem pozvednuta jeho důstojnost, řekněme. Což si myslím, že bylo potřeba. Ale že by to byla moc velká revoluce, to zas ne. Spíš nějaké takové dílčí konkrétní kroky. Museli jsme tady potom vyvést schránky důvěry, s tím, že klienti byli informováni, že si můžou na cokoli kdykoliv stěžovat, [podávat] připomínky atd. Ředitel se začal scházet jednou za měsíc s klienty s tím, že na té schůzi na něj můžou vybalit cokoli, takže klientovi byla přidělena větší důstojnost v očích zaměstnanců. Rovnocenný partner. (Koordinátor pracovníků v sociálních službách)

Hodnocení naplňování Standardů kvality v Organizaci ze strany konzultantů proběhlo podle vyjádření dotázaných pracovníků managementu ve dvou etapách. Zpětná vazba byla přitom směřována právě na řídicí pracovníky. Přenos výsledku konzultací na řadové pracovníky byl již záležitostí samotné Organizace, resp. jejího

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

Vedoucího. Při prvním setkání se podle koordinátora PSS konzultanti zaměřili na revizi sebehodnotícího dotazníku a obecnější připomínky k implementaci Standardů. Při setkání druhém, které proběhlo s určitým časovým odstupem, během něhož pracovníci Organizace usilovali o nápravu nedostatků zjištěných v rámci prvního setkání, byly předmětem konzultace právě tato opatření, potažmo další nejasné otázky managementu v oblasti zavádění Standardů a obsahu následných inspekcí.

Pak jedna z těch konzultantek přijela ještě jednou na jakoby závěrečnou konzultaci. Mohli jsme s ní zkonzultovat třeba, co jsme tady za tu dobu udělali, a ona nám mohla říct, jak to teda vidí nebo nevidí. Takže tím asi nejvíc začalo zavádění nějakých těch Standardů. (Koordinátor sociálních pracovníků)

Tu zpětnou vazbu..., dostali jsme nějakou zprávu od té konzultační skupiny. Nebo skupiny, to byla možná, to byla dvojice. (...) Asi 2006, na konci roku 2006 jsme pracovali s tím sebehodnotícím dotazníkem, ten jsme pak odevzdali, dostali jsme nějakou reakci od té skupiny, a pak teda byla konzultace. (...) Potom tam přišla už jenom jedna paní. Nejdřív tady byly dvě, ty nám daly nějakou odezvu, a pak sem přišla jedna paní. (...) Mám pocit, že ta první schůzka s nimi byla taková obecnější. Na té druhé, když tady byla už ta samotná paní, se mluvilo hodně o konkrétních věcech, a už to bylo takové jakože naléhavější, že teda pokud to v tomto nezměníme, tak bychom mohli potom mít problém s tou inspekcí. (Koordinátor pracovníků v sociálních službách)

Z hlediska implementace Standardů kvality do praxe poskytování sociálních služeb jsou podstatné nejen příprava a průběh konzultací, ale zejména reakce Organizace, tj. managementu i řadových pracovníků, na výstupy konzultace a celkové hodnocení. Management Organizace byl poněkud nespokojen s nastavením konzultací, jednak s jejich načasováním - negativně vnímali zejména nedostatek času na zpracování dotazníku. I když podle názoru managementu to byly právě práce na něm, které uvedly do povědomí všech zaměstnanců a i klientů zavádění Standardů kvality v Organizaci, přesto právě jeho příprava mohla podle Vedoucího ještě více přispět k proměně kultury poskytování. Rovněž se management shoduje, že pracovali ve stresu a pod tlakem.

Podle mě to teda bylo hodně šibeniční. A nepochybně se to odrazilo na kvalitě. Já jsem při práci na tom s tím týmem vnímal, že kdybych to s ním probíral rok, tak se stane to, co se má stát, jediné tak se to stane, že se to do těch hlav dostane, a pak i do srdcí a do rukou těch zaměstnanců. Protože o ty jde. (Vedoucí zařízení)

My jsme v té době byli docela všichni jako ve stresu, cítili jsme, že je tady nějaký tlak a že je tady nějaká hrozba. (Koordinátor pracovníků v sociálních službách)

Jistá míra úzkosti tady se určitě zvedla ve všech, u mě na prvním místě. (Vedoucí zařízení)

Dále management považoval samotný konzultační proces za příliš krátký pro poskytnutí zásadní zpětné vazby. Jeví se, že od něho očekával v podstatě praktické školení k zavádění Standardů v jejich Organizaci a toto jejich očekávání bylo splněno jen částečně. Vedoucí Zařízení, který byl do konzultace nejvíce vztažen, rovněž upozorňoval na to, že závěry konzultace do jisté míry podle jeho názoru závisely na jeho vlastní iniciativě a přístupu ke konzultacím. Byl přesvědčen, že kdyby byl pasivní a vnímal konzultace jako ohrožení, tak by zpětná vazba byla méně kritická a on by z procesu nezískal téměř žádné poučení pro zavádění Standardů v jeho Organizaci.

Ta konzultantka tady byla přítomna jeden den 8 hodin, což není hodně. Pak šlo o to, jak člověk byl aktivní, a co z ní dokázal dostat, z té konzultantky. (...) Myslím si, že kdybych zaujal pozici moc nezaujatého, neangažovaného pozorovatele, tak by to mohlo tak trochu vyšumět. Bylo potřeba se opravdu nebát šlápnout do nepříjemných věcí, připustit si, že tady děláme některé věci blbě, a naslouchat. A pak to nějak vyhodnotit. Pak to prošlo i nějakou evaluací... Ze strany naší, i toho ústředí. Že vlastně jsme my hodnotili ten dokument, tu konzultantku. (Vedoucí zařízení)

Ony ty konzultace byly krátké. Bylo by určitě plodnější, kdyby tady ty dámy mohly užstat o hodně déle než několik málo hodin, a mohli jsme všechno probrat, protože ony byly z praxe, navíc věděly, jak ty kontroly, budou probíhat, takže nám mohly možná někdy

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

poskytnout, já jsem měla pocit, že nám mohly poskytnout víc nějak praktičtějších rad. Kdežto ony nám řekly, tady se třeba zamyslete nad tím, mohlo by to být trošku jinak. Ony nám daly jakoby trošičku, nějak nás maličko nakoply, ale chtěly, abychom si to udělali sami a nedávaly nám praktické konkrétní rady. Určitě nebylo cílem těch konzultací, aby nám říkaly příklady dobré praxe, ale možná mohly. Ale jinak to bylo prospěšné, že nám ukázaly naše slabá místa, o kterých jsme si třeba nemysleli, že jsou až tak slabá. (Kordinátor sociálních pracovníků)

Konzultace tedy poukázaly na jisté nedostatky v konkrétních oblastech naplňování Standardů kvality, jak jsme již upozornili výše, zejména na nedostatky v dokumentech Organizace a informovanosti klientů o jejich právech. Jeví se však, že se nedotkly přímé práce s klientem a rovněž neovlivnily nastavení procesu implementace v Organizaci. Z vyprávění managementu i řadových pracovníků vyplývá, že implementace i po konzultacích nadále spočívala ve vytváření směrnic, tj. praktických návodů aplikace Standardů v přímé péči, především Vedoucím zařízení a omezeně koordinátory. Dále v testování těchto pokynů v praxi služby a ve vyhodnocování omezené zpětné vazby od pracovníků v sociálních službách, která se následně měla projevit v úpravě směrnic Vedoucím. Zprostředkování informací o nových směrnících a výklad jejich praktického uplatnění se děl po hierarchické linii - Vedoucí - koordinátoři - pracovníci v přímé péči. Na nízké zapojení pracovníků v sociálních službách poukazuje jejich sporá informovanost o výsledcích konzultací. Pro Vedoucího zařízení proces zavádění Standardů konzultacemi neskončil, naopak započal, vnímá jeho dlouhodobost a vyjadřuje potřebu školení v této oblasti zejména pro pracovníky v přímé péči.

Bylo to dokončeno v termínu, šibeničním, nevhodném, ale bylo to dokončeno. Odevzdáno už někdy červenci, v září a nastartoval se proces, kdy se o tom mluví. A kdy jsou s tím klíčoví lidé, tedy vedoucí těch týmů, určitě seznámeni, přemýšlejí o tom a oba začali studovat sociální práci na různých úrovních, VOŠka, univerzita, a i tam jsou nuceni o tom přemýšlet, takže to nutně jde dál. Prostě prosakuje to. Ten proces každopádně byl nastartován a jinou ambici nelze mít. (Vedoucí zařízení)

2.3.4 Pojetí implementace a význam přisuzovaný řadovými pracovníky Standardům kvality: vzájemné souvislosti

Ačkoliv se různých částí procesu zavádění Standardů v Organizaci účastnili zástupci všech pracovních pozic v zařízení, zejména mezi pracovníky v sociálních službách nepanuje jednotný pohled na celý proces. Jeví se, že některé z nich vysvětlování a diskuse procesu minuly, ať již fyzicky nebo mentálně, a nyní se pouze potýkají s jeho výsledky s pocitem nemožnosti jakkoliv nastavené metody práce s klienty a pracovní podmínky ovlivnit.

Podle těch standardů pan ředitel napsal směrnice. Směrnice, kterými se máme řídit. Směrnice, co máme dělat a vůbec. (...) My jsme ty [směrnice] sice probírali, [ředitel] nám to přečetl, a když nám něco nebylo jasné, tak nám to vysvětlil. Ale my to v podstatě nijak nemůžeme změnit. Já si nepamatuju, jestli byly, ale asi tam byly diskuse o něčem, ale teď si nevzpomenu, ale spíš ne. (Pracovník v sociálních službách)

Výzkumník: A ty metodiky, co máte a co používáte, různé ty manuály a návody atd., na tom vy se taky nějak podílíte, na jejich zpracování?

Pracovník v sociálních službách: Myslím, že přímo pečovatelé ne. Že to spíš nějak zpracovává vedení.

Tady se vypracovávaly ty postupy a tak, takže my máme vlastně ke všemu na poradách diskuse, připomínkovali jsme to, dávali návrhy, pořad. I když se něco navrhne, tak se to dá vlastně do běhu, vy zjistíte, že něco by bylo ještě lepší, tak se na to upozorní a řeší se to. (Pracovník v sociálních službách)

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

Řídká vyjádření pracovníků v sociálních službách o přínosu zavádění Standardů do praxe poukazují na nejednotné pochopení významu Standardů pro jejich praxi. Zatímco jeden z dotázaných hovoří o zásadním vlivu na dosavadní praxi, jiný pracovník v nich žádný význam pro praxi nevidí, neboť je přesvědčen, že „pracuje kvalitně stále“. Z dalšího vyjádření rovněž vyplývá, že pochopení obsahu a významu Standardů kvality pro jejich praxi je do jisté míry ponecháno na nich samotných, jejich samostudiu příslušných dokumentů a metodik, ale především na jejich vlastním uvědomění, zda jsou ochotní se tímto tématem podrobněji zabývat. Naznačuje to rovněž i nejistota tohoto pracovníka ohledně výkladu významu Standardů, když zdůrazňuje, že se jedná o jeho pochopení, a nikoliv obecně v Organizaci sdílenou „pravdu“.

Ale od těch standardů ta práce se strašně posunula. Posunula, víc se jim věnujeme, víc je tlačíme, prostě do víc toho vyřizování těch věcí, víc je tam té péče, jo, takže myslím si, že ty standardy tomu hodně pomohly. A vlastně se začalo řešit i to, kolik může mít sociální pracovníce klientů, aby na ně měla více času. Začaly vznikat ty individuální plány, takže si myslím, že v tomto směru se z toho stala hodně profesionální záležitost. (Pracovník v sociálních službách)

Výzkumník: Co to pro vás znamenalo, to zavádění těch Standardů kvality. Mělo to vůbec pro vás nějaký vliv na vaši práci?

Pracovník v sociálních službách: No, tak ... tak ... tak já se práci snažím práci vykonávat kvalitně, takže, já nevím, no.

Ty Standardy by měly přinést, že budeme blíž k tomu klientu, ne jenom si dělat své, ale být jako více otevřený klientu, více s nimi navazovat kontakt. Tak jsem to vycítila, že to tady přinese ten efekt. Nevím jak ostatním ...já jsme na to upozornila ... z toho to vyplývalo, tam bylo tlačeno tímto směrem. Ke klientovi. Všichni. (...) Určitě, když si přečtete, já nevím, bylo tam konkrétně třeba to, že si klient vlastně musí stanovit cíl. No, tak jako, je to taková, asi bych předtím měla spíš trošičku tendence ho trošičku usměrnit. Ale tady jsem z toho vyčetla, nebo to tak vnímám, že to je vlastně na jeho svobodě. Což je správné. Což jsem chybovala já. (Pracovník v sociálních službách)

Stručně řečeno, z analýzy rozhovorů vyplynulo, že informovanost a pochopení Standardů kvality byla mezi pracovníky v přímé péči, zejména mezi pracovníky v sociálních službách, nevyrovnaná. Někteří měli dostatek informací a byli schopni promýšlet aplikaci tohoto nástroje řízení kvality. Jiní disponovali pouze vágními informacemi jak o Standardech kvality, tak o procesu jejich zavádění v Organizaci, včetně dobrovolných konzultací k zavádění Standardů.

Příčinu jistých rozdílů v postojích pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků ke Standardům kvality lze částečně odvozovat i od toho, jak konkrétní či hmatatelný výstup z tohoto procesu mohli pracovníci obou skupin s implementací Standardů v jejich zařízení spojovat. Zatímco v případě sociálních pracovníků se do jisté míry „poskytování zpětné vazby“ k dokumentům připravovaným v souvislosti s vyplňováním sebehodnotícího dotazníku a přípravou na konzultace překrývá s vytvářením manuálu pro sociální pracovníky, pro pracovníky v sociálních službách byl tento manuál zpracován již před zahájením procesu implementace a spíše se jednalo o jeho zpětné užití pro tento účel. Kromě toho je také možné v rozhovorech zachytit určitý latentní předpoklad, že sociální pracovníci s ohledem na jejich dosažené odborné vzdělání mají větší potenciál do procesu vnést právě i odborný rozměr, na rozdíl od pracovníků v sociálních službách, u kterých se očekávala spíše reflexe předem přichystaných dokumentů z pohledu jejich vlastní praxe. Částečně se tento rozpor v chápání potenciálu obou skupin pracovníků odrazil také ve vyjasnění obsahového posunu jejich náplně práce. Zatímco u sociálních pracovníků je možné zaznamenat rozšíření jejich pracovní činnosti o nové požadavky, pracovníci v sociálních službách uváděli, že v zásadě k žádným zásadním změnám v jejich pracovní činnosti nedošlo, resp. nedávají tyto změny do souvislosti s implementací Standardů kvality. Jako

2. Souvislost mezi vlastní politikou sociálních služeb Subjektu a jím zřizované poskytovatelské Organizace

příklad lze uvést již dříve zmiňované individuální plány poskytování služby, kdy všichni dotázaní sociální pracovníci chápou význam i obsah tohoto požadavku, byť tuší, že jeho naplnění mohou provázet obtíže, zatímco pracovníci v sociálních službách nejsou podrobněji informováni, zda a jak jejich pracovní činnost s přípravou plánů souvisí, přesněji řečeno se neorientují v tom, k jakému posunu v nahlížení činností, které vykonávají při práci s klientem dochází - konkrétně posun významu rozhovorů a rozhovorů s klientem a jejich využití pro plánování služby.

3. Reflexe popsané implementace Standardů kvality účastníky workshopu

Tato kapitola je věnována reflexi hlavních výsledků našeho výzkumu. Jak jsme předeslali v úvodu, případová studie sice umožňuje proniknout do hloubi zkoumaného tématu, nicméně výsledky, jež takový postup zkoumání přináší lze spolehlivě vztáhnout pouze na zkoumanou organizaci. Proto jsme získané výsledky předložili k diskusi dalším osobám, které nebyly do výzkumu zapojeny, ale měly zkušenost s poskytováním stejného (nebo podobného) druhu sociální služby. Jednalo se o managery a řadové pracovníky azylových domů pro osoby bez přístřeší v ČR.²¹ Takto bylo možné ověřit, zda zjištění vzešlá z výzkumu jsou vázána pouze na zařízení, které bylo podrobena zkoumání, nebo mohou mít i obecnější platnost. Zpětnou vazbu, kterou jsme tímto způsobem získali, prezentujeme na následujících řádcích. Samotný text je pro přehlednost členěn do tematických podkapitol, jež jsou dále strukturovány tak, že nejprve ve zkratce uvádíme naše zjištění předložená účastníkům workshopu k diskusi, poté je zařazena zpětná vazba od diskutujících - zkušenosti vztahující se přímo k výsledkům výzkumu a následně nové aspekty daného tématu, které přinášeli sami diskutující. Vzhledem k prezentaci výsledků výzkumu ve dvou na sebe navazujících studiích předkládáme v tomto textu výstupy z workshopu relevantní k tématům, která pojednáváme v této studii, případně upozorňujeme na výstupy související, na jejichž základě jsme mohli identifikovat nová - pro účastníky workshopu významná - témata spojená s jejich zkušenostmi s implementací Standardů kvality v jejich zařízení.

3.1 Role zřizovatele v procesu zavádění Standardů kvality v poskytovatelské Organizaci

Souhrn zjištění výzkumu

- Zařízení je součástí Subjektu, který zřizuje více druhů a forem sociálních služeb. Subjekt má vytvořenu vlastní politiku poskytování sociálních služeb, která vychází z křesťanských idejí. Vzhledem k nadnárodním vazbám bylo poskytování služeb a přístupy ke klientům dlouhodobě ovlivňováno zahraničními zkušenostmi částečně zpracovanými do podoby manuálů. Zástupci managementu zřizovatele se podíleli na vytvoření národní koncepce Standardů kvality sociálních služeb a jsou nakloněni implementaci Standardů v zařízeních, které Subjekt zřizuje. Rozhodnutí implementovat Standardy před jejich uzákoněním či nikoliv pak spadalo do kompetence vedoucích jednotlivých služeb. Hlavním impulsem pro zavádění Standardů ve zkoumaném zařízení bylo až přijetí zákona č. 108/2006 a vlastní politika Subjektu, která se od jeho přijetí odvíjela.
- V souvislosti s přijetím zákona č. 108/2006 zahájil zřizovatel „plošné“ zavádění Standardů ve svých zařízeních.
- Zřizovatel podpořil zavádění Standardů kvality v jednotlivých službách prostřednictvím jednorázového tematického setkání všech pracovníků a také skrze realizaci projektu zaměřeného jednak na základní teoretickou přípravu (vedoucí pracovníci)

²¹ Diskuse proběhla v rámci workshopu „Faktory ovlivňující přístup k zavádění Standardů kvality v azylových domech pro osoby bez přístřeší - důsledky pro praxi“, který jsme pořádali v lednu 2009 na půdě FSS MU v Brně. Seznam účastníků viz příloha.

3. Reflexe popsané implementace Standardů kvality účastníky workshopu

a jednak na konzultace ze strany externích odborníků k přípravě dokumentů a k průběhu zavádění Standardů v dané službě.

Reflexe výsledků pracovníky azylových domů pro osoby bez přístřeší

Většina účastníků diskuse byla pracovníky organizací, které podobně jako Organizaci zařazenou do výzkumu zřizoval Subjekt s hierarchickou strukturou řízení a nadregionální působností, který byl současně zřizovatelem vícero zařízení poskytujících široké spektrum sociálních služeb. Zřizovatelé podle účastníků výzkumu sehráli zásadní roli ve dvou oblastech - iniciace procesu zavádění Standardů v organizaci a podpora tohoto procesu.

V oblasti iniciace zavádění Standardů ve zřizovaných organizacích mělo podle účastníků workshopu rozhodující význam, zda ve výkonných orgánech zřizovatele působili pracovníci, kteří byli na vysoké odborné úrovni v oboru sociální práce. Dalším významným prvkem byl explicitně vyjadřovaný zájem zřizovatele podporovat rozvoj kvality jím zajišťovaných sociálních služeb. Vesměs také účastníci uváděli, že pracovníci, kteří působí v managementu zřizovatele, měli podíl i na vypracování národní koncepce reformy sociálních služeb včetně Standardů kvality, čímž jednak dokládali identifikaci svých zřizovatelů s úsilím o vytvoření nástroje ke zvyšování kvality v prostředí národní politiky sociálních služeb a dále úsilí o aplikaci takového nástroje v praxi poté, co byl vytvořen, resp. uzákoněn.

Náš zřizovatel je třeba také zřizovatelem VOŠ zaměřené na sociální práci. Ředitel té školy se podílel na tom česko-britském projektu v letech 2001-2002, kde jsme vlastně propojeni - byli jsme k té spolupráci vyzváni. Takže spíš takto, ten zřizovatel se snažil i, byla to jeho priorita, aby měl ve svých službách fundované odborníky. (...) takže zřídil tu školu a díky těm aktivitám, já jsem vlastně absolvent, tak jsme vycházeli do služby s tím, že jsme byli nejenom seznámeni se Standardy a vedení k nim, ale že tam bylo i propojení s tím pilotním projektem. (Vedoucí zařízení)

Za druhé spočívala role zřizovatele v různorodé podpoře procesu zavádění Standardů přímo v poskytovatelských organizacích. Typickým prvkem této podpory byla, podobně jako u zkoumané Organizace, určitá „osvětová“ činnost, jež měla plošně zasáhnout všechny pracovníky v organizacích daného zřizovatele. Toto „oficiální“ informování všech zaměstnanců ze strany zřizovatele lze přitom chápat jednak jako nástroj podpory procesu zavádění Standardů kvality v rámci Subjektu, ale zejména jako legitimizaci kroků a požadavků, které v rámci tohoto procesu jsou v kompetenci vedoucích, resp. managementu jednotlivých zařízení a pro něž je nezbytná dostatečná motivovanost řadových pracovníků. Dalším prvkem podpory bylo vzdělávání, realizované v různém rozsahu a intenzitě. Obdobně se účastníci shodovali, že významný podpůrný prvek představovaly dobrovolné konzultace k zavádění Standardů. Význam konzultací je možné spatřovat v samotném přenosu filozofie Standardů kvality do praxe s respektováním podmínek daného zařízení. Z pohledu vedoucích lze konzultace chápat jako oporu jejich iniciativ v oblasti řízení kvality, neboť pracovníci měli možnost vyslechnout stanoviska nezávislých osob, které nejsou přímo zainteresovány na poskytování dané služby.

Vím, že zřizovatel organizoval dvě schůzky. Takovou tu pro všechny zaměstnance. Jednu o zk. 108 a druhou o Standardech. Jestli si to dobře pamatuju. To bylo 2006 a 2007. Takže jsme prodělali všichni tahle dvě školení a dostali jsme knížku, tu jsme si nastudovali, vymysleli jsme k tomu určité metodiky a směrnice, sedli jsme si nad nima a prostě jsme to měnili a mění se to dodnes. (Řadový pracovník)

Ty konzultace byly hodně dobrá věc a díky nim jsme se trochu více seznámili s těmi Standardy, ukázaly nám nějaký další směr. (Řadový pracovník)

V neposlední řadě zřizovatelé všech organizací, jejichž zástupci se workshopu zúčastnili, vytvářeli platformy pro sdílení pracovních zkušeností vedoucích jimi zřizovaných zařízení, jejichž obsahem bylo mj. i téma zavádění Standardů. Tato pravidelná setkávání považovali přítomní vedoucí za velmi užitečná.

Já bych ještě doplnil tady kolegyně, že vlastně k tomu dalšímu bodu – „jakou podporu v tom zavádění Standardů, jakou konkrétní podobu to má“, tak třeba náš zřizovatel pořádá odborná setkání. Taky pro azylové domy máme odborné semináře, kde se teda na každém tom semináři setkají vedoucí těch jednotlivých zařízení v té oblasti, konkrétně třeba azylových domů, a na každém setkání se probere třeba jeden Standard kvality v rámci programu. Prostě se sejde odborný seminář a řešíme třeba systém stížností. (Vedoucí zařízení)

Jeden z účastníků workshopu, jehož domovská organizace nebyla zřizována podobnou superstrukturou, byl na pozadí vlastní zkušenosti přesvědčen o tom, že při zavádění Standardů v jednotlivých poskytovatelských organizacích skýtají výše popsané aktivity superstrukury v oblasti koncepční, vzdělávací a metodické výrazné usnadnění celého procesu. Naopak „jeho“ organizace se bez zapojení v takové podpůrné síti cítila být jako na „ostrově“, tj. bez dostatečných informací, vzdělávání, sdílení postupů a zkušeností.

My jsme úplně v jiném pólu, než tady kolegové. Když to krátce popíšu. Museli jsme se odloučit od příspěvkové organizace a zůstalo nás s koordinátorkou 6 lidí. To bylo na konci roku 2004. Čili už ty Standardy probíhaly, už se o tom mluvilo, že to bude. Už k nám chodily ty první podněty, leč sporadicky. Najednou jsme v podstatě byli vysazeni na ostrov, 6 lidí a teď jsme se v tom plácali. (...) První rok nám pomáhalo město, pak jsme realizovali dva projekty, jeden z OPRLZ. Čili tyto projekty nám hodně pomohly a posunuly nás v této oblasti o hodně dál. Leč pořád jsme, řekl bych, oproti jiným zařízením elévéové, tzn. my jen lapáme a snažíme se kde, co můžeme. Dneska už je ta situace mnohem dále, jsou ve sdělovacích prostředcích, na internetu je spousta informací, čili z tohoto velice moc čerpáme a strašně moc nám to pomáhá, ale pořád jsme oproti jiným prostě takhle malíncí. Vzhledem k tomu počtu těch zaměstnanců a možností zpracování těchto věcí, kdy oni mají ty týmy, nebo tu VOŠku, kde se tím vyloženě zabývají a posouvají to někam dál. Tak u nás tohle nebylo. (...) jsme prostě malá organizace. Já si myslím, že čím ta organizace je menší, ne že by byla schovaná, zastřená, ale ono je toho na nás čím dál víc. Když jsme byli pod těma sociálníma službama města, tak to mělo 500 zaměstnanců a bylo tam samostatný ředitelství. Něco jako tady kolegové. (Vedoucí zařízení)

Nové aspekty tématu zmiňované pracovníky

Někteří z účastníků dále upozorňovali na zásadní význam komunikace mezi zřizovatelem a pracovníky poskytovatelských organizací v oblasti vysvětlování a zdůvodňování vlastní politiky v oblasti kvality sociálních služeb. Vedoucí jedné z organizací byl přesvědčen, že bez pochopení a souhlasu pracovníků poskytovatelské Organizace se změnami v souvislosti se zaváděním Standardů by zřizovatel svou politiku jen obtížně reálně prosazoval.

Ano tak to bylo [účast zařízení v pilotním projektu díky iniciativě zřizovatele], ale zároveň v zařízení bylo pro to pochopení: „Ano, jdeme do toho, bude dobrovolná inspekce, budeme na tom pracovat.“ Bylo to navzájem. (Vedoucí zařízení)

Jeden z účastníků poté představil specifickou „osvětovou“ strategii managementu zřizovatele, jehož byl součástí. Strategii, která se zřizovateli podle jeho názoru osvědčila. Tato spočívala jednak ve vysvětlování a diskusi přínosu a významu Standardů kvality pro danou organizaci, jehož cílem bylo oslovit a zaujmout pracovníky organizace ve všech pracovních pozicích. Paralelní aktivitou byla analýza úrovně odborné připravenosti managementu i řadových pracovníků organizací následovaná cíleným vzděláváním jednotlivých skupin pracovníků.

Taky jsem věděla, že musím zaujmout vedoucí, že musíme být pracovníky, kteří tím musí být tak tzv. uchváćeni a tak jako je nadchnout, jak mě to tenkrát nadchlo. (...) Když jsme

vymýšleli, jak vlastně zaujmout ty pracovníky v přímé péči, jak je prostě do toho dostat, aby změnili to myšlení, tak byl vytvořen takový pracovní tým a my jsme se opravdu velice pečlivě připravili. (...) měli jsme přesně zanalyzovaná střediska - prostě pracovníky, kteří tam jsou, měli jsme zmáknutý, jak budeme postupovat, jak je zaujmout, aby pro tu věc byli nadšení a aby si řekli: 'to je dobrý, půjdeme do toho, tohle to nám pomůže'. Takže jsme měli opravdu připravený scénář, přesně s krokama, já jsem se připravovala na každou schůzku, pro kterou to bylo tou skupinu připraveno, učila jsem se to, připravovala se vlastně na zkoušku, a když jsem s tím potom skončila, už jsem byla profík. Toto se dělo v roce 2004. (Zástupce zřizovatele)

My jsme si udělali analýzu v organizaci, jak na tom asi jsme, na jaké úrovni máme na to připraveny lidi, pracovníky v přímé péči i odborné pracovníky - sociální pracovníky, takže jsme začali vlastně s tím, aby vedoucí pracovníci, abychom vůbec měli sociální pracovníky fundované pro výkon a potom aby pracovníci, kteří jsou v přímé péči, měli aspoň minimální vzdělání v sociální oblasti. (Zástupce zřizovatele)

Stávající úroveň vzdělání pracovníků a možnost dalšího vzdělávání považovali všichni účastníci diskuse za klíčovou pro úspěšnou aplikaci Standardů do poskytování služby (viz dále).

3.2 Příprava na proces zavádění Standardů kvality v Organizaci

Souhrn zjištění výzkumu

- Ve zkoumaném Zařízení byl podrobněji s procesem zavádění Standardů seznámen vedoucí. Řadoví pracovníci absolvovali jedno informační setkání pořádané společně pro všechny zaměstnance Subjektu (tj. ze všech zřizovaných organizací).
- Vedoucí získal informace o tom, jak se na zavádění Standardů připravit a jak je nezbytné postupovat částečně také samostudiem.
- Řadoví pracovníci Zařízení byli o krocích a povinnostech souvisejících se zaváděním Standardů informováni vedoucími zařízení.

Reflexe výsledků pracovníky azylových domů pro osoby bez přístřeší

O obdobném modelu přípravy pracovníků zařízení na zahájení procesu zavádění Standardů kvality, jaký jsme pozorovali ve zkoumané Organizaci, hovořili i někteří účastníci workshopu. Také v jejich organizacích sehráli rozhodující roli vedoucí pracovníci, kteří byli se Standardy kvality a postupem jejich implementace dříve seznámeni, např. díky tomu, že se současně sami školili jako inspektoři kvality poskytování sociálních služeb.

Na podzim roku 2005, jsme se na podnět vedoucího začínali seznamovat se Standardy. (...) Myslím si, že hlavní podíl na tom měl ředitel toho azylového domu, který je inspektorem. Dělá inspekce, co se týče kvality poskytování sociálních služeb. A jinak se na tom podíleli úplně všichni zaměstnanci - pečovatelé, sociální pracovníci. Vždycky se vymyslela nějaká metodika, určitý Standard, sešli se na ten tým, byl tam i pan ředitel a vždycky probíhaly takové konzultace. (Řadový pracovník)

Upravený model jedné „zodpovědné“ osoby za zavádění Standardů zvolili v další organizaci. „Zodpovědnou“ osobou, která se školí v oblasti Standardů a primárně usiluje o jejich aplikaci do praxe poskytování dané služby, však nebyl vedoucí zařízení, ale pověřený sociální pracovník.

3. Reflexe popsané implementace Standardů kvality účastníky workshopu

Přibyla sociální pracovníce na nízkoprahovém centru, která se dneska plně věnuje jenom těm Standardům. Průběžně samozřejmě všichni pracovníci, ale to se rozjelo tak během dvou, tří let. (Vedoucí zařízení)

Nové aspekty tématu zmiňované pracovníky

Účastníci workshopu z jedné organizace hovořili o tom, že z popudu jejich vedoucího měli jejich zaměstnanci možnost připravovat se na implementaci Standardů i prostřednictvím tematických školení a pravidelných setkávání a diskusí s pracovníky podobného zařízení, jež ale mělo odlišného zřizovatele. Uvedené schůzky se uskutečňovaly i dále během úsilí o implementaci Standardů v dané organizaci a řadoví pracovníci byli přesvědčeni o jejich pozitivním přínosu pro celý proces. Zřejmě i díky zmíněným školením byli pak řadoví pracovníci schopni samostatně zpracovávat potřebné dokumenty a metodiky (viz dále).

Pak jsme jezdili na školení. Vyhledali jsme si z naší iniciativy a z podnětů našeho pana ředitele nějaké školení. Co se týče toho vzdělání, tak všichni ho museli mít. (Řadový pracovník)

A, co u nás určitě bylo dobré, [bylo to], že jsme se scházely jako dvě organizace a tam jsme si vyměňovali své zkušenosti a byli jsme rádi, že jsme měli tu možnost, jednou za měsíc si sednout a probírat, říct, co se komu daří, jak to vidí... Z té spolupráce se potom dalo čerpat při práci na těch Standardech. Takže byla možnost udělat si den volno, sednout si, a potom ty finance, abychom to mohli zkonzultovat s odborníky. (Řadový pracovník)

Několik účastníků diskuse rovněž sdělovalo takovou zkušenost, že před zahájením procesu zavádění Standardů proběhly v jejich zařízeních personální změny - odchod (některých) stávajících řadových pracovníků a přijímání nových. Jak se ukazuje dále, noví pracovníci snáze přijímali proměny kultury poskytování sociálních služeb, které souvisely se zaváděním Standardů. Jelikož dosud neměli internalizovanou dosavadní kulturu poskytování v dané organizaci, přijímali jako samozřejmou součást své práce to, co starším pracovníkům připadalo jako výrazná změna. Navíc, nově přijímaní pracovníci většinou již disponovali odpovídajícím odborným vzděláním, se Standardy kvality se často obeznámili již během studia a nebylo tedy nezbytné ze strany zřizovatele služby, případně vedení poskytovatelské Organizace zevrubně tyto pracovníky proškolenat.

Standardy u nás vznikly více méně se vznikem nového sociálního týmu, protože se tam vyměnili všichni lidé. (...) My [SP] jsme přišli noví a byli jsme s tím prostě seznámeni. To přišlo jako nařízení v nové práci, my jsme začínali jako od začátku, takže nám to nepřipadalo zvláštní. Když jsme všechno nevěděli, tak jsme si to prostudovali. (Řadový pracovník)

Já jsem přebíral zařízení koncem roku 2005 a ta situace byla celkem podobná. Na stole ležel nějaký návrh zákona 108. Měl jsem tam půlku lidí letitých, co tam byli od začátku, a půlku lidí v týmu jsem si teda už mohl vybrat sám. (Vedoucí zařízení)

3.3 Dokumenty související s poskytováním služby zpracovávané při zavádění Standardů kvality

Souhrn zjištění výzkumu

- Se zahájením procesu zavádění Standardů nastupuje tendence zřizovatele zajistit na centrální úrovni zpracování dokumentů týkajících se práce s klientem, přičemž dosud byla jednotlivá zařízení (nebo jejich vedení) v této oblasti autonomní - záleželo na přístupu vedoucího dané služby, zda budou v zařízení např. zpracovány manuály či metodiky pro práci s klientem, v jaké formě, kdo se na zpracování bude podílet apod. Na úrovni zřizovatele byly zpracovávány dokumenty týkající se

technicko-organizačního zajištění služby. Strategie ze strany zřizovatele administrativně zabezpečit i tvorbu dokumentů pro práci s klientem, pravděpodobně se záměrem vytvářet pro jednotlivé poskytovatele „předlohy“, může vést k těžkopádnosti nebo prodávám v procesu zavádění Standardů v jednotlivých zařízeních.

- V rámci Subjektu byly v době výzkumu zpracovány písemné materiály (směrnice) a podklady (formuláře smluv, domovní řády apod.) v oblasti technicko-organizační. Tyto podklady byly připravovány na centrální úrovni (s možností zpětné vazby pracovníků jednotlivých zařízení). Centrálně zpracované podklady byly závazné pro jednotlivé organizace zřizované Subjektem.
- Rozhodování o metodách práce s klientem a také o způsobu řízení pracovníků a personální práci spadalo do kompetence vedoucího zařízení. Pro tyto oblasti nebyly v rámci Subjektu zpracovány písemné podklady, pokyny nebo manuály. Vedoucí po nástupu do funkce (částečně už dříve v jiné roli) započal proces vytváření písemných směrnic, manuálů a pravidel, upravující vzájemnou interakci mezi pracovníky navzájem, pracovníky a klienty, pracovníky a vedením.
- Právě s ohledem na tuto svoji předchozí zkušenost, považuje Vedoucí zařízení vytváření metodických dokumentů za dlouhodobý proces, pokud tyto materiály mají být reálně využívány v praxi a nikoli zpracovány pouze formálně. Přibližně po roce od jejich vzniku plánuje revizi a úpravu podle zpětné vazby a zkušeností řadových pracovníků.

Reflexe výsledků pracovníky azylových domů pro osoby bez přístřeší

V podkapitole 3.1 jsme pojednávali o tom, že vedoucí pracovníci organizací, které zřizovala nějaká „superstruktura“, se pravidelně setkávají nad různými tématy týkajícími se jejich práce včetně Standardů kvality a jejich zavádění. Výsledkem takových setkání pak podle účastníků workshopu jsou podklady pro zřizovatele. Ten na jejich základě vydával méně či více závazná doporučení pro vedoucí jednotlivých zařízení, jak Standardy implementovat do praxe - zejména v oblasti nutných formulářů a provozních aspektů. Naopak, úprava samotné práce s klienty zůstává v kompetencích vedoucích jednotlivých zařízení. Tedy zkušenost účastníků workshopu byla v tomto směru totožná s okolnostmi zavádění Standardů ve zkoumané Organizaci. Lze říci, že role zřizovatele spočívala zejména v podpoře vedoucích v průběhu celého procesu.

Taky se třeba v rámci našeho semináře pro zřizování těchto zařízení tvořili určité unifikované metodiky. Ale s tím, že je tam ponechána možnost to rozšířit, protože každé zařízení má svoje specifikum. Nechci říct, že je to jenom nějaká velká kostra. Ale jsou prostě věci zásadní, společné pro všechny, třeba konkrétně ideové, a jsou i věci, které jsou dané specifikací dané oblasti, daného zařízení. (Vedoucí zařízení)

Přímo práce s klienty na tom zařízení není centrálně metodicky upravena, ale máme nějaké věci z ústředí, jako od zřizovatele. O přijímání darů, ale nejen od uživatelů ale hlavně mezi jinými subjekty, přijímání nového zaměstnance, etický kodex, účetní směrnice, ale není to, že by nám někdo předepisoval, jak máme ty lidi přijímat, jak s nimi máme pracovat nebo jak máme vytvořit individuální plán. To tam není. (Řadový pracovník)

Rovněž všichni účastníci workshopu sdíleli o charakteru procesu vytváření dokumentů a metodických pokynů podobné přesvědčení jako vedoucí zkoumaného zařízení. Shodně ho chápali nikoliv jako jednorázový akt, ale jako dlouhodobý cyklický proces zahrnující etapy: vytvoření písemného materiálu - ověření v praxi - revize původního materiálu - upravený materiál - ověření v praxi atd.

Bylo to asi v průběhu... dva roky zpátky [2006] a vím, že se tvořily metodiky, muselo se to nějak porovnat s praxí, vyhodnotit a nyní jako děláme aktualizace tak, aby to bylo optimální. (Řadový pracovník)

K tomu roku 2006 se udělal obrovský posun. V té době to byl vedoucí, kdo to zpracovával, pak se to sice probralo na měsíční poradě atd., ale byl to on. Teď děláme druhou velkou revizi metodik a dělají si to už sami pracovníci. (Vedoucí zařízení)

Ta metodika je podle mě živý dokument, který se bude neustále měnit. To není něco mrtvého, co se udělá, a tím to končí. (Vedoucí zařízení)

Nové aspekty tématu zmiňované pracovníky

V některých organizacích však měli již před zaváděním Standardů vypracované určité psané postupy a dokumenty. Účastníci workshopu z těchto organizací hovořili o tom, že se při zavádění Standardů pokoušeli navázat na stávající dokumenty. Ty však musely být podle jejich zkušenosti z velké části změněny. Patrně úspěšnější byla snaha vycházet při tvorbě nových dokumentů vznikajících v souvislosti se zaváděním Standardů z dosavadní nepsané praxe poskytování sociálních služeb v zařízení. Tento postup patrně usnadňoval přijetí změn řadovými pracovníky a jejich reálné uvedení do praxe.

Nějaké písemné podklady tam byly, z toho se použilo asi 25 %, ale jinak jsme se snažili vycházet jednak z dobré praxe těch lidí, co jsme tam měli zapojené od počátku, a pak jsme to vlastně dávali do podoby metodiky a sladovali s těmi směrnicemi, které máme dané centrálně, tady se sociálním pracovníkem. (Vedoucí zařízení)

V neposlední řadě účastníci workshopu poukazovali na nedostatečnou metodickou podporu ze strany relevantních institucí - zejména resortního ministerstva, která měla podle jejich názoru doprovázet schválení zákona č. 108/ 2006 Sb., o sociálních službách. Zvláště v oblasti tvorby provozně-technických dokumentů, jako jsou smlouvy o poskytnutí služby, o ubytování apod., musely poskytovatelské Organizace na jejich vytvoření vynaložit velké úsilí i finanční částky (právníkové služby), aby zároveň v některých případech zjistily, že tyto nejsou v souladu s představami inspekčních orgánů. V oblasti metodické práce s klientem pak o podobné nejistotě hovořili účastníci workshopu v souvislosti s podobou tzv. individuálních plánů pomoci.

Ta výhrada ke Standardům, kterou pociťujeme je, (...) že Standardy už byly jasné předtím, pracovalo se s nimi už před tím, pak přišel zákon a teprve teď přichází různé jakoby výklady, doporučení. A takto jsme si třeba vytvořili dohodu s uživatelem, pak jsme to dávali právníkovi, aby to okomentoval, zjišťovali jsme ještě zkušenosti všude jinde, aby to opravdu třeba na nějakou dobu vydrželo, aby to bylo v pořádku. Neměli jsme nějakou pevnou oporu. Teprve teď jsou takové různé konkrétní podněty. Já nevím - když je to třeba formulář na stížnost, že tam má být věc, kdo to projednal, náprava, pod tím uvedené, kde se může odvolat. Kdyby od počátku ty Standardy doprovázela určitá doporučení, alespoň to, co je jasné, tak by to určitě všem pomohlo. (Vedoucí zařízení)

3.4 Zapojení pracovníků Organizace do procesu zavádění Standardů kvality

Souhrn zjištění výzkumu

- Ve zkoumaném Zařízení se zavádění Standardů soustředilo kolem zpracování psaných pravidel, pokynů, postupů apod.
- Klíčovou roli v tomto sehrával Vedoucí Zařízení: znění dokumentů připravoval osobně; řadoví pracovníci byli vyzváni k poskytnutí zpětné vazby (připomínkování); zapojení pracovníků do spolupráce s Vedoucím na zpracování dokumentů bylo dobrovolné; nárazově, obvykle na celopersonální poradě seznamoval pracovníky všech pracovních pozic s požadavkem zavádění Standardů kvality.

3. Reflexe popsané implementace Standardů kvality účastníky workshopu

- Možnost pracovníků zapojit se do procesu byla částečně ovlivněna načasováním zahájení projektu ze strany zřizovatele, který byl zaměřený na podporu procesu zavádění Standardů kvality v jednotlivých službách. S ohledem na projektové aktivity, především konzultace, se příprava podkladů a písemných dokumentů koncentrovala do letních měsíců, kdy s ohledem na charakter klientů většina pracovníků čerpá dovolenou.
- Většina řadových pracovníků se o zavádění Standardů kvality a souvisejících změnách dozvíдалa zprostředkovaně.

Reflexe výsledků pracovníky azylových domů pro osoby bez přístřeší

Přístupy k vytváření metodických pokynů pro práci s klienty v zařízeních, o nichž referovali účastníci workshopu, byly dvojí povahy: „shora-dolů“ a „zespoda-nahoru“. Přístup „shora-dolů“ je identický s pojetím, které jsme pozorovali ve zkoumané Organizaci. Tedy vedoucí zařízení či odpovědní pracovníci zpracovávají potřebné metodiky a pracovní pokyny, poté je předkládají ke konzultaci řadovým pracovníkům a zpětnou vazbu opět do finální podoby zapracovávají buď vedoucí nebo pověření pracovníci.

Taky jsme vlastně zvolili tvorbu té metodiky, vlastně tu technickou část, ten vznik je dílem dvou lidí, protože i ta metodika je podle mě živý dokument, který se bude neustále měnit. To není něco mrtvého, co se udělá a tím to končí. Ale taky musí být určitým způsobem unifikovaná. (Vedoucí zařízení)

Nové aspekty tématu zmiňované pracovníky

Naopak, novým prvkem v diskusi o tvorbě metodik byl přístup „zdola-nahoru“ popsaný dalšími účastníky workshopu, který vychází z principu vyšší míry participace řadových pracovníků. Metodické postupy v tomto případě vytvářejí sami řadoví pracovníci, přičemž je zdůrazněno zapojení všech, nikoli pouze těch, kteří mají zájem nebo časovou kapacitu. Vedoucí zařízení hraje roli pouze konzultační. Řadoví pracovníci, jež se takového procesu účastnili, vyjadřovali své ztotožnění s předepsanými postupy práce. Pracovníci dále upřesnili, že vzhledem k tomu, že tyto metodiky sami tvořili, tak je v nich „pouze“ popsán jejich dosavadní způsob práce, a proto jim nečiní obtíže tyto metodiky v praxi využívat. Naopak, byli přesvědčeni, že by jen s obtížemi přijímali pouze z vnějšku, např. vedoucím, vytvořené pracovní postupy. Celkově tito pracovníci kladli v procesu zavádění Standardů kvality do poskytování sociálních služeb důraz na to, že každá poskytovatelská organizace je unikátní, a tedy si její řadoví pracovníci, kteří praxi poskytování v daném zařízení nejlépe znají, musí doporučení Standardů tak říkajíc „ušít na míru“.

Ale jinak se na tom podíleli všichni zaměstnanci, nevymyslel to pan vedoucí, museli jsme si to vymyslet my, říct si co tam je, shodit si to se stolu prostě, vymyslet to znovu, protože se to lépe dělá, když víme všichni zaměstnanci, o čem mluvíme, o té práci. Jakože každý zaměstnanec na tom měl nějaký podíl, dělali jsme to všichni dohromady a tím pádem nám to není tak cizí. Ale nedokážu si představit, že by mi někdo dal svrchu napsané Standardy nebo směrnice, cokoli, které bych se měla jenom naučit nazpaměť a neuměla je používat. Takže v tom je popsána naše praxe. (Řadový pracovník)

V době, kdy přišla 108 a Standardy, jsme se to nějakým způsobem snažili skloubit. Byl to náročný proces, trvalo to dlouho, bylo to bolestné, ale stavělo se to od spodu. Pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci se vlastně vždycky setkali s vedoucím, na poradě si rozdělili úkoly, každý zpracoval ten jeden, neřeknu že Standard, ale třeba část té metodiky, na další poradě se to nějakým způsobem doladovalo tak, aby to bylo funkční, aby s tím byla srozuměna alespoň větší polovina toho zařízení, takže tam byly body, o

kterých se dokonce hlasovalo, jestli levá nebo pravá až byla vždycky tato část hotová, tak šla k podpisu řediteli organizace. (Řadový pracovník)

Účastníci workshopu dále poukázali na závažný aspekt, se kterým je nutné při zapojování pracovníků do vytváření dokumentů a implementaci Standardů vůbec počítat a pokud možno připravit se na to, jakým způsobem na něj reagovat. Jedná se o určitou rezistenci a odpor dlouholetých pracovníků daných organizací vůči práci na vytváření dokumentů a postupů a jak uvidíme dále i vůči aplikaci změn do praxe. Tento postoj pravděpodobně nebudou zastávat všichni dlouholetí pracovníci, případně pracovníci ztotožnění s původní kulturou organizace, jejíž součástí nebyla aplikace standardů jako nástroje rozvoje a udržení kvality, nicméně účastníci workshopu ho vnímali jako častý. Možná i proto, že takový postoj značně ztěžoval zavádění Standardů v jednotlivých zařízeních.

Ale jedna věc je na tom pracovat a jiná je, že azylový dům funguje od roku 1992 a někteří pracovníci jsou tam už velmi dlouho, a i když se s nimi pracovalo atd., tak prostě mají zažité to staré a bude to pak obsahem toho dalšího. Jako že se může udělat spousta práce a přece jenom pořad máme na čem pracovat a dochází k těžkostem. (Vedoucí zařízení)

Vím, že třeba pracovníci v sociálních službách, kteří tam byli více let, prostě moc nechtěli některé věci přijmout. Bylo těžší s nimi o tom mluvit, zapojovat je do vytváření nějakých Standardů. Proč? Protože pro ně tam bylo něco už dané... Fakt bylo těžké zapojit i ty, kteří tam jsou 10, 12 let. Brali to trošku jako by, no nevím, jestli zlo, to mám nazvat, úplně takhle... Prostě jim to ze začátku tu práci spíš ztěžovalo, než pomáhalo. Aspoň já si to tak myslím. (Řadový pracovník)

3.5 Zapojení klientů do procesu zavádění Standardů kvality

Souhrn zjištění výzkumu

- Vedoucí zařízení dlouhodobě usiluje o přímou komunikaci s klienty: v rámci společných setkání s klienty se snaží vysvětlovat změny v poskytovaných sociálních službách v souvislosti s přijetím nového zákona, např. oblast respektování práv klientů, nové požadavky na klienty týkající se spolupráce při poskytování služby a nové požadavky na poskytovatele služby, které se přímo dotýkají klientů (přesné vymezení cílové skupiny, přesná definice služby apod.).
- Vedoucí volí pro informování klientů o změnách i metody nepřímé komunikace, tj. nástěnky, letáky.
- Klienti se také mohou k chodu zařízení apod. vyjádřit prostřednictvím institutu stížností, přičemž námitky k poskytování služby mohou podávat různými způsoby, včetně přímého oslovení vedoucího.
- Nezaznamenali jsme bezprostřední podíl klientů na přípravě písemných materiálů ani na diskusi o zavádění Standardů kvality v zařízení (např. v rámci interakce s pracovníky).

Reflexe výsledků pracovníky azylových domů pro osoby bez přístřeší

O naprosto identickém způsobu zapojení klientů do procesu zavádění Standardů, který byl právě popsán pro zkoumanou Organizaci, hovořil jeden z účastníků workshopu. Byl přesvědčen, že pro cílovou skupinu jejich sociálních služeb, tedy bezdomovce, je snazší právě vyjadřovat své názory v rámci větší skupiny, např. při měsíčních společných setkáních. Zpětnou vazbu takto získanou pak podle vlastního

3. Reflexe popsané implementace Standardů kvality účastníky workshopu

uvážení zapracovávají do stávajících dokumentů, domovních řádů apod. Naopak byl skeptický k možnosti využití dotazníkových šetření mezi těmito uživateli, o jejichž aplikaci hovořili další z účastníků diskuse, a to s ohledem na jeho zkušenost s často sníženou schopností dané klientely rozumět písemným formulářům apod.

Já do toho vstoupím tak, že oni [klienti] jsou na koni, že tam funguje nějaká ta skupina - pokud je to skupinově řešeno, oni se víc otevřou. Oni nemají takové vyjadřovací schopnosti, ale pokud se to téma otevře, oni se do toho zapojí, jsou aktivnější a jsou schopni to připomínkovat. (Vedoucí zařízení)

Všichni zúčastnění pak hovořili o institutu stížností jako dalším kanálu, jehož prostřednictvím se dozvídají o názorech klientů na chod zařízení, pravidla pobytu a postupy práce řadových pracovníků. Tento institut zavedli většinou až v souvislosti s implementací Standardů kvality. Podávání i zpracovávání stížností je pak ve všech organizacích upraveno určitým metodickým pokynem. Zejména bylo důležité, že s výsledkem vyřešení stížnosti musí být srozuměn také stěžující si klient a v případě nespokojenosti se může odvolat k vyšší instanci.

Nové aspekty tématu zmiňované pracovníky

Někteří účastníci workshopu uváděli alternativní příklady z vlastních organizací týkající se zapojení klientů v rámci procesu zavádění Standardů kvality. Tento způsob byl dvojitý. Jednak prostřednictvím již výše zmíněného dotazníkového šetření a dále skrze užší spolupráci při vytváření některých dokumentů, které se zvláště dotýkaly života uživatelů v zařízeních.

O uskutečnění dotazníkového šetření hovořili zástupci dvou organizací. V obou proběhlo jednorázově na počátku procesu zavádění Standardů a bylo zaměřené na získání názorů klientů na chod služby, jejich spokojenost a náměty ke změnám. Z vyjádření pracovníků však nebylo zřejmé, zda se jim tento postup osvědčil či ne. V jedné z organizací pak byla realizace tohoto šetření impulsem k pravidelnému setkávání pracovníků s klienty a k ustavení jednoho klienta jako prostředníka, který v mezidobí mezi setkáními sbíral od ostatních klientů podněty k chodu služby a předával je pracovníkům. Přičemž je třeba zmínit, že výběr zástupce byl iniciován zezdola, ze strany samotných klientů zařízení. Takový model částečně řeší i vyšší míru fluktuace u tohoto typu cílové skupiny nebo druhu služby, jak se shodli i účastníci workshopu.

Taky jsme do procesu zavádění Standardů kvality zapojili uživatele. U nás na zařízení proběhl u každé té registrované služby takový dotazník, kde jsme se ptali uživatelů, jak jsou spokojeni s poskytovanou službou a na jejich připomínky. Některé ty otázky byly za a, za b, za c, některé byly otevřené, mohli se rozepsat, a na základě vyhodnocení toho dotazníku jsme pak změnili nějaké věci přímo v praxi, např. že jsme tam dodali varnou konvici na noclehárně. (Řadový pracovník)

Při tom prvním zavádění jsme udělali dotazníkovou formu, kdy jsme si rozdělili tři základní věci, které nás zajímaly. Ty výstupy se následně zpracovaly a udělalo se takové velké setkání s uživateli, které se natáhlo na dvě hodiny. To jsme začali reflektovat jako dobrou záležitost, takže teď máme pravidelná setkání v podstatě 4x do roka, kde se věnujeme vlastně chodu toho zařízení, zpětným vazbám klientů. Oni si mezi sebou vybrali i takového mluvčího, který je jakoby jejich zástupce, a vždycky nám předkládá v měsíčních intervalech nějaké připomínky, které v rámci zařízení reflektujeme. (Řadový pracovník)

V jiné organizaci pak zvolili pro zkoumání názorů klientů k zavádění Standardů takovou metodu, že oslovili vybrané klienty a s těmi diskutovali o různých aspektech poskytování dané služby. Z vyjádření účastníků workshopu však nebylo zřejmé, jakým způsobem se takto získaná zpětná vazba promítla do pravidel, postupů a dokumentů zařízení vytvářených v souvislosti s implementací Standardů.

My máme každé ráno setkání se všemi uživateli azylového domu. Při tom zavádění těch Standardů, kromě těch stížností, kolegyně oslovila klienty a ti, kteří chtěli, byli přizváni. Oslovila uživatele, kdo má zájem, jestli by nepřišel na tu a tu hodinu a některé věci jsme tam diskutovali a snažili se od nich něco dozvědět. A ty dvě schůzky byly přímo zaměřeny na ty Standardy a ptali jsme se, co nás zajímá a jak to oni vidí. Bylo to zaměřené například na ty stížnosti, na tu službu všeobecně, na domovní řád apod. (Řadový pracovník)

Pouze zástupce jedné organizace hovořil o přímém podílu klientů na ustavení jednoho z pravidel domovního řádu a sankcí provázejících jeho porušení. Jednalo se o pro klienty velmi citlivou záležitost, a sice možnost konzumace alkoholu, resp. pobytu v zařízení v podnapilém stavu. Tuto otázku diskutovali pracovníci přímo s klienty a poté bylo vytvořeno kompromisní řešení mezi stanovisky obou skupin. Pracovníci zřejmě předpokládali, že takovým postupem dosáhnou větší míry respektu klientů vůči danému pravidlu domovního řádu.

My jsme měli i takový velký problém - alkohol. Takže si klienti jakoby nastavili..., teda byl to takový kompromis mezi pracovníky, kteří chtěli úplně nulu, co se týká alkoholu, a klienty, kteří by tam nejráději chodili v jakémkoliv stavu, takže to bylo vážně takové hodinové dohadování personál a klienti a nastavila se taková rozumná hranice a i dokonce systém sankcí. Klienti byli nějakým způsobem schopni reflektovat to, že sankce jsou takové, jaké jsou. (Řadový pracovník)

Souhrnně se jeví, že zapojení klientů do procesu implementace Standardů kvality ve zkoumaném druhu služby je běžně zaměřeno na získávání zpětné vazby od klientů buď prostřednictvím pravidelných společných setkání pracovníků s klienty, nebo jednorázovým dotazníkovým šetřením a prostřednictvím možnosti klientů podávat stížnosti. Připomínky klientů jsou pak podle uvážení pracovníků zapracovány či nezpracovány do domovních řádů apod. Naopak, přímý podíl klientů na vytváření alespoň některých dokumentů a pravidel zařízení je spíše ojedinělý, nicméně, jak ukazuje zkušenost, uskutečnitelný.

3.6 Průběh konzultace nebo inspekce kvality poskytování sociálních služeb

Souhrn zjištění výzkumu

- V rámci podpory zavádění Standardů ze strany zřizovatele proběhla v Zařízení ve spolupráci s externí agenturou konzultace k zavádění Standardů, která spočívala ve zpracování sebehodnotícího dotazníku a dvou návštěv konzultantů v Zařízení.
- Příprava na konzultace byla cílena zejména na zpracování (případně dopracování) písemných podkladů z oblasti práce s klienty a úpravy dalších pracovních postupů a vzájemných interakcí mezi pracovníky a pracovníky a klienty navzájem.
- Řadoví pracovníci se účastnili konzultací pouze zprostředkovaně - v rámci výzkumu jsme nezískali informaci o účasti řadových pracovníků na rozhovorech s konzultanty ani při poskytování zpětné vazby ze strany konzultantů k procesu zavádění Standardů kvality v Zařízení.
- V rámci konzultací byli osloveni vybraní klienti a jejich podněty, týkající se podávání stížností, byly následně zapracovány do písemných metodik Zařízení.

Reflexe výsledků a nové aspekty uváděné pracovníky azylových domů pro osoby bez přístřeší

Dobrovolné konzultace proběhly rovněž v zařízeních některých z účastníků, a to v rámci podpory procesu zavádění Standardů jejich zřizovatelem (viz výše). V jednom zařízení se dokonce podle vyjádření dotyčných pracovníků konaly konzultace opakovaně. Právě tito pracovníci poukazovali na již dříve zmíněný nejasný a konzultanty, případně inspektory kvality užívaný nejednotný výklad některých požadavků Standardů kvality adresovaných poskytovatelským organizacím, a tím (zbytečně) vytvářenou určitou nejistotu a obavy organizací z inspekcí kvality.

V průběhu těch konzultací k nám přišli různí ti inspektoři nebo konzultanti a na jednu věc měli často rozdílný názor. Třeba na některé ty Standardy měli různé názory, takže nevíte, který je vlastně správný. (...) My jsme si to vybrali, jak se nám to hodí, s tím, že si to obhájíme, a možná taky ne. (Řadový pracovník)

Účastníci workshopu bezděčně zmiňovali další aspekt jak konzultací, tak i samotných inspekcí kvality, kterým je pohled nezávislého experta zvenčí na situaci v zařízení. Zejména hovořili o stimulační roli inspekcí. Stimulační v tom smyslu, že dohledný časový horizont, v němž do organizace přijdou inspektoři kvality, stimuluje vedoucí i řadové pracovníky k vyššímu úsilí sladit fungování dané sociální služby s percipovanými požadavky Standardů kvality.

My na tom intenzivně pracujeme, protože u nás má být v květnu inspekce. Moc si od toho neslibuji, abych se přiznal, že se nějak vyšponujeme, ale snažíme se, co nám síly stačí. (Vedoucí zařízení)

V roce 2002 jsme na tom pomalinku začali, v roce 2004 jsem už věděla, že jde do tuhého a že s tím teda musíme něco udělat a teďka je rok 2008, vlastně leden 2009, kdy bych na jednu stranu chtěla, aby inspekce ještě nebyly. Ale že jsou zas takový Damoklův meč nad námi, tak jako je to i pro mě takový nástroj, kdy mohu občas říct: ‚Vždyť já to nedělám kvůli sobě, ale kvůli tomu, abychom pak mohli fungovat dál.‘ Ale není to tak, a nemyslím to tak: ‚Ať projdeme nějak.‘ Já vím, co chci dosáhnout, že to je nějaký Standard, že to je nějaký nástroj ke kvalitě služby. (Zástupce zřizovatele)

Závěr

Předmětem našeho výzkumu bylo využití Standardů kvality v politice vybraného nestátního subjektu a jeho vliv na přístup pracovníků sociálních služeb ke klientům. Cílem bylo popsat a pochopit proces působení tvorby a implementace vlastní politiky sociálních služeb vybraného Subjektu na kulturu poskytování sociálních služeb ve vybrané, Subjektem zřizované poskytovatelské Organizaci. Zkoumání zahrnovalo analýzu na úrovni zastřešujícího Subjektu, zejména pracovníků jeho managementu, dále analýzu na úrovni vedení vybrané poskytovatelské Organizace a především rozbor vybraného Zařízení sociálních služeb, kterým byl azylový dům pro osoby bez přístřeší, přesněji řečeno jeho management, řadoví pracovníci a uživatelé služby. Vzhledem k rozsahu výzkumu a množství získaných dat a výstupů předkládáme naše zjištění ve dvou studiích. Tento text představuje první z nich a zabýváme se zde jednak vztahem mezi vlastní politikou jak Subjektu, tak také jím zřizované Organizace v oblasti poskytování sociálních služeb a procesem implementace Standardů kvality; dále pak pojetím implementace tohoto nástroje řízení a rozvoje kvality na úrovni Organizace, resp. vybraného zařízení. V navazující studii Musil, Kubalčíková, Hubíková. 2009: „Přístup pracovníků vybraného zařízení sociálních služeb ke klientům v kontextu implementace Standardů kvality“ se zabýváme podrobněji reakcí pracovníků v přímé péči na implementaci Standardů kvality a změnami v kultuře poskytování služby a přístupech ke klientům.

Na základě našich zjištění bylo možné rozpoznat vnější a vnitřní faktory, které determinovaly implementaci Standardů kvality do vlastní politiky Subjektu. Významným vnitřním faktorem jsou ideová východiska, o něž Subjekt opírá kulturu poskytování sociálních služeb, zejména v případě cílové skupiny osob bez přístřeší a přístupy k práci s klienty. Implementace Standardů kvality coby nástroje národní politiky sociálních služeb do vlastní politiky Subjektu nebyla ze strany managementu Subjektu interpretována jako nový prvek (cizorodý prvek) této vlastní politiky, ale jako jiný-nový způsob vyjádření původních záměrů, idejí a hodnotových východisek. Tento postoj ke Standardům deklarovali pracovníci vrcholového managementu směrem k jednotlivým poskytovatelským organizacím a také směrem k řadovým pracovníkům a částečně se opíral také o skutečnost, že někteří pracovníci vrcholového managementu Subjektu byli současně aktéry vytváření Standardů kvality na národní úrovni, spolupracovali s resortním ministerstvem a zdůrazňovali uplatňování nových prvků kultury také v rámci Subjektu. Co bylo naopak v souvislosti se zaváděním Standardů považováno za „nové“ nebo „dosud nevyužívané“, byla související administrativa, tedy agenda spočívající ve vypracování písemných podkladů a dokumentů jako např. směrnic či metodik. S tím bezprostředně souvisí i další vnitřní faktor, kterým byl způsob podpory procesu implementace Standardů v jednotlivých organizacích zřizovaných Subjektem. Tímto nástrojem byly projektové aktivity zaměřené na informování a částečně také vzdělávání pracovníků - středního managementu a řadových zaměstnanců a využití externích odborníků, kteří v jednotlivých organizacích konzultovali úroveň a rozsah implementace Standardů kvality. Orientaci podpory Subjektu spíše na zvládnutí související administrativy než na zevrubné seznámení se s tématem kvality a jejího rozvoje naznačuje jednak poměrně nízký podíl vzdělávacích aktivit zaměřených na implementaci Standardů kvality jak pro střední management, tak i řadové pracovníky a dále samotné načasování projektu a rovněž pak načasování konzultací a jejich obsahové zaměření. Dalším významným vnitřním faktorem determinujícím implementaci Standardů kvality do politiky Subjektu byl hierarchický charakter řízení a některé tendence k byrokratickému způsobu rozhodování. Před zahájením procesu

implementace byly ze strany Subjektu centrálně - pro všechny organizace - vytvářeny dokumenty týkající se technicko-administrativních záležitostí souvisejících s poskytováním služby, zatímco v oblasti práce s klientem, interakce pracovníků s klienty, případně interpersonálních vztahů byla ponechána vysoká míra autonomie jednotlivým vedoucím. Spolu se zaváděním Standardů kvality lze zaznamenat snahu ústředního managementu vstupovat také do této oblasti a vytvářet na centrální úrovni písemné dokumenty, přenositelné do zřizovaných organizací, což je ze strany pracovníků ústředního managementu pojmáno jako podpora těmto organizacím.

Mezi podstatné vnější faktory ovlivňující proces implementace v rámci Subjektu je možné bezesporu zařadit novou zákonnou úpravu poskytování sociálních služeb v ČR, konkrétně zákon č. 108/2006, o sociálních službách, který stanoví rozvoj kvality jako obligatorní. Na základně poznatků získaných sběrem dat se jeví, že tento faktor lze považovat za rozhodující pro motivaci Subjektu podpořit zřizované organizace v tomto procesu. Neméně důležitou vnější okolností byla návaznost přijetí nové právní normy na dotační politiku státu, což prakticky znamenalo možnost využívat veřejné zdroje domácí i v rámci struktur EU.

Obdobně lze také rozlišit faktory, které působily na proces implementace v rovině vlastní politiky poskytovatelské Organizace. Jednak samozřejmě vnější faktory, které se shodují se všemi shora popsány na úrovni Subjektu, kromě toho je třeba zmínit způsob informování řadových pracovníků o Standardech kvality a rozsah jejich proškolení v této oblasti, který byl poměrně omezený. Do značné míry určujícím vnějším faktorem byl také průběh konzultací a charakter požadavků, na které byl v souvislosti s konzultacemi kladen důraz jak ze strany Subjektu, tak i samotných externích konzultantů - převážně se jednalo o zpracování dokumentů. Mezi vnitřní faktory Organizace pak rozhodně patří vzdělání, počty pracovníků a možnosti jejich motivace, což úzce souvisí s obecnějšími finančními aspekty poskytování služby. Obdobně jako v případě Subjektu, je i zde významným vnitřním faktorem způsob řízení, které je vedeno také převážně ve vertikální linii, nicméně se objevují prvky participace řadových pracovníků na rozhodování.

Všechny výše uvedené faktory, jak v rovině vlastní politiky Subjektu, tak i poskytovatelské Organizace, ovlivnily pojetí procesu implementace Standardů kvality v námi zkoumaném Zařízení azylový dům pro osoby bez přístřeší. V Zařízení převažovala spíše tendence k administrativnímu pojetí procesu implementace. Velký důraz byl kladen zejména na zpracování dokumentů, přičemž dominantní roli přitom sehrával vedoucí Organizace a současně i Zařízení. Díky značnému časovému stresu, který celý proces provázel, stejně jako určení doby pro konzultace ze strany Subjektu, která se pro pracovníky Zařízení ukázala jako nevhodná, se vytváření dokumentů účastnili jen vybraní pracovníci, někteří z nich jen z části. Navíc bylo z časových důvodů třeba volit co nejrychlejší cesty k výměně informací. Roli sehrál i dosavadní způsob řízení a rozhodování, kdy typ agendy, která se vázala na proces implementace Standardů kvality, byl dosud obvykle v kompetenci vedoucího a pracovníci víceméně neočekávali, že by se měli těchto aktivit nyní účastnit. Na druhou stranu je nezbytné zdůraznit systematické úsilí Vedoucího o získávání zpětné vazby ze strany pracovníků, kteří měli potenciál do procesu vstoupit a dále pak udržet tento trend i po přípravách bezprostředně souvisejících s konzultacemi. Stejně tak se jako pozitivní prvek ukázala dosavadní zkušenost Vedoucího z vlastní praxe v daném zařízení, která se projevovala tendencí formulovat všechny dokumenty s ohledem na jejich určení, tedy tak, aby se v nich odrážela denní praxe a pracovníci měli možnost porozumět, co dokumenty obsahují. Souhrnně jsou jednotlivé dimenze zpřehledněny v následující tabulce č. 1.

Na základě našich zjištění, která prezentujeme v této studii, lze shrnout, že Standardy kvality jako nástroj uplatňovaný v rámci národní politiky sociálních služeb ovlivnil vlastní politiku námi zkoumaného Subjektu, především v oblasti řízení a rozhodování směrem k jednotlivým Organizacím. Politika Subjektu se jeví jako rezistentní v tendenci hierarchického řízení a byrokratického přístupu. V rámci poskytovatelské Organizace vytváří proces implementace prostor pro změnu způsobu komunikace managementu s pracovníky a klienty, nicméně pojetí implementace opět posiluje hierarchické prvky řízení. Nicméně zde vzniká jistý rozpor mezi formou a obsahem, protože přes jistou problematičnost formy implementace Standardů kvality je tento nástroj jak ze strany ústředního managementu, tak také vedení Organizace a Zařízení, stejně jako převážné většiny zaměstnanců vnímán pozitivně. Standardy kvality jsou považovány za nástroj, který je zcela ve shodě s dosud uplatňovanou představou kvality při poskytování služby a chápán jako prvek národní politiky, zcela sourodý s vlastní politikou zkoumaného Subjektu.

Tabulka č. 1 **Dimenze pojetí implementace Standardů kvality v poskytovatelské Organizaci**

dimenze pojetí	„administrativní“	„na službu zaměřené“
smysl zavádění	dokumenty	zlepšení služby
čí je to věc	vedení	těch, kdo má z toho užitek
kdo se podílí	určení pracovníci	ti, jichž se to dotkne
způsob komunikace	neosobní, písemný	osobní
srozumitelnost z hlediska praxe	neví si rady	překlad do jazyka praxe
zpětná vazba	chybí	evaluace („vracíme se k tomu“)
změna rolí	rozšíření rolí	změna pojetí rolí
personální politika	beze změny	přizpůsobení novému pojetí rolí
= dominantně přítomné		= přítomné, ale v omezené míře

Literatura

ELMORE, R. F. Backward Mapping: Implementation Research nad Policy Decisions. *Political Science Quarterly*, 1979, vol. 94, no. 4, s. 601-616

MUSIL, L. - HUBÍKOVÁ, O. - KUBALČÍKOVÁ, K. *Standardy kvality a kultura sociálních služeb. Jaká napětí mezi politikou sociálních služeb a kulturou práce s klientem v Pečovatelské službě mohou vznikat z hlediska kvality sociálních služeb?* Závěrečná zpráva z případové studie. Praha: VÚPSV (výzkumné centrum Brno), 2003a. 74 s.

MUSIL, L. - HUBÍKOVÁ, O. - KUBALČÍKOVÁ, K. *Standardy kvality a kultura sociálních služeb: Jaká napětí mezi politikou sociálních služeb a kulturou práce s klientem v domech na půl cesty mohou vznikat z hlediska kvality sociálních služeb?* Praha: VÚPSV (výzkumné centrum Brno), 2003b. 79 s.

Musil, L. - Kubalčíková, K. - Havlíková, J. *Přístup pracovníků vybraného zařízení sociálních služeb ke klientům v kontextu implementace Standardů kvality.* Praha: VÚPSV, v.v.i. (výzkumné centrum Brno), 2009. - v tisku

MUSIL, L. et al. *Působení politiky sociálních služeb na kulturu poskytování osobních sociálních služeb ve vybrané organizaci.* Závěrečná zpráva z výzkumu. Praha: VÚPSV, v.v.i. (výzkumné centrum Brno), 2007. 68 s. ISBN 978-80-87007-56-3

RICCUCCI, N. M. *How Management Matters: Street Level Bureaucrats and Welfare Reform.* Washington, D.C.: Georgetown University Press, 2005. 191 s. ISBN 1-58901-041-8

WINKLER, J. *Implementace: Institucionální hledisko analýzy veřejných programů.* Brno: Masarykova universita, 2002. 160 s. ISBN 80-210-2932-3

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

Zavádění Standardů kvality sociálních služeb do praxe: Průvodce poskytovatele. Praha: MPSV, 2002. 112 s. ISBN 80-86552-45-4

Příloha

Seznam účastníků workshopu „Faktory ovlivňující přístup k zavádění Standardů kvality v azylových domech pro osoby bez přístřeší - důsledky pro praxi“, 29. leden 2009, VÚPSV, v.v.i. Brno:

Gottwaldová Ludmila, Charita Olomouc

Havlíková Jana, VÚPSV, v.v.i. - výzkumné centrum Brno

Holeček Otto, Azylový dům sv. Vincence Staré město u Uherského Hradiště, Oblastní Charita Uherské Hradiště; předseda Sdružení azylových domů ČR

Horák Tomáš, Azylový dům sv. Vincence Staré město u Uherského Hradiště, Oblastní Charita Uherské Hradiště

Kosorin Pavel, Centrum sociálních služeb Josefa Korbela, Armáda spásy, Brno

Kubalčíková Kateřina, VÚPSV, v.v.i. - výzkumné centrum Brno

Malenovský Karel, Azylový dům pro muže, o.p.s., Kroměříž

Martinková Leona, Středisko Samaritán pro lidi bez domova, Charita Olomouc

Musil Libor, VÚPSV, v.v.i. - výzkumné centrum Brno

Powiesníková Monika, Azylový dům Armády spásy pro muže, Ostrava

Prejda Petr, Azylový dům Armády spásy Samaritán, Opava

Tihelková Jarmila, Azylový dům Armády spásy pro muže, Ostrava

Tuček Roman, Denní centrum s azylovým bydlením, Oblastní Charita Břeclav

Zdráhalová Věra, Azylový dům pro muže, o.p.s., Kroměříž