

Výsledky v sociální práci a jejich vztah ke kvalitě výkonu sociální práce¹

Outcomes in Social Work and Its Relationship to Quality of Social Work Practice

Jana Havlíková, Olga Hubíková

Jana Havlíková² působí na Výzkumném ústavu práce a sociálních věcí (VÚPSV), v. v. i. – výzkumné centrum Brno, kde se dlouhodobě zabývá problematikou výkonu sociální práce v různých prostředích systému sociální ochrany.

Olga Hubíková³ je výzkumnou pracovnící VÚPSV, v. v. i. – výzkumné centrum Brno a věnuje se především výzkumům z oblasti sociální práce, sociálních služeb a dlouhodobé péče.

Abstrakt

CÍLE: Na základě pohledů expertů diskutujeme téma výsledku výkonu sociální práce – co lze v sociální práci považovat za výsledky, jaká mají tyto výsledky specifika a jaký mají vztah ke kvalitě výkonu sociální práce. **TEORETICKÁ VÝCHODISKA:** Téma výsledkové kvality je zasazeno do širokého kontextu New Public Managementu (NPM). Východiskem pro pojednání o výsledku v sociální práci pak jsou vybrané charakteristiky sociální práce (prvek nepředvídatelnosti a dvojí mandát). **METODY:** Byla uplatněna tematická analýza polostrukturovaných rozhovorů se zástupci záměrným výběrem vytvořeného vzorku řídicích a metodických orgánů a střešních organizací ovlivňujících výkon sociální práce v různých oblastech. **VÝSLEDKY:** Experti spojují s kvalitou sociální práce především ty její výsledky, které mají bezprostřední či dlouhodobý dopad na kvalitu života klientů. Na jejich dosahování má vliv i sociální prostředí, a proto je nelze přímo využít pro externí hodnocení kvality sociální práce. Výsledky typu výstupy, tj. měřitelné aspekty procesu poskytování služeb sociální práce, nelze dle expertů za indikátory kvality sociální práce považovat, a pokud jsou takto využity, hrozí snížení kvality sociální práce. **IMPLIKACE PRO SOCIÁLNÍ PRÁCI:** Mechanismy zodpovídání se z výsledků své práce formulované v rámci NPM nejsou pro sociální práci vhodné. Je nezbytné nejen formulovat, ale též usilovat o prosazení takových návrhů hodnocení kvality v sociální práci, které důsledně vycházejí z hodnot a specifík sociální práce.

Klíčová slova

výkon sociální práce, výsledek, hodnocení kvality, New Public Management

Abstract

OBJECTIVES: Based on expert opinions, we discuss what can be considered as results in social work, what are their specifics and how they relate to the quality of social work practice. **THEORETICAL BASE:** Result quality is framed by the context of New Public Management (NPM). The starting point for discussion of the results in social work are selected characteristics of social work (the element of unpredictability and the dual mandate). **METHODS:** Thematic analyses of semi-structured interviews with representatives of deliberately selected sample of organizations influencing the performance of social work in various areas was applied.

¹ Článek byl vytvořen s finanční podporou z Institucionální podpory na dlouhodobý rozvoj výzkumné organizace VÚPSV, v. v. i. na období 2018-2022, je součástí projektu „Kvalita výkonu sociální práce v ČR – vytvoření metodiky hodnocení a provedení prvotní evaluace“.

² Kontakt: Mgr. Jana Havlíková, Ph.D., Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, Joštova 10, 602 00 Brno; jana.havlikova@vupsv.cz

³ Kontakt: Mgr. Olga Hubíková, Ph.D., Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, Joštova 10, 602 00 Brno; olga.hubikova@vupsv.cz

OUTCOMES: Experts associate with the quality of social work primarily outcomes that have an impact on the quality of life of clients. However, social environment intervenes into outcomes achievement and therefore they cannot be used for external evaluation of the quality. According to experts, outputs, i.e. measurable aspects of the process of providing social work services, cannot be considered as indicators of the quality of social work, and if they are, there is a risk of decreasing quality. **SOCIAL WORK IMPLICATIONS:** Mechanisms of accountability developed within the NPM are not suitable for social work. It is necessary to formulate and to enforce own proposals based on the values and specifics of social work.

Keywords

social work practice, outcome, quality evaluation, New Public Management

ÚVOD

Zájem o měření kvality výkonu sociální práce je většinou spojován s neoliberalní sociální politikou a uplatňováním New Public Managementu (Lijegren, 2012; Lazar, 2021; Timor-Shlevin, Benjamin, 2021), konkrétně s jeho snahou o dosahování ekonomické efektivity veřejných služeb skrze uplatňování výkonových standardů, evaluací a mechanismů zodpovídání se veřejných služeb ze své činnosti a hospodaření (Munro, 2004; Shore, Wright; 2015b; Lorenz et al. 2020; Ek Österberg, de Fine Licht, 2021; Power, 2021). Tento trend se v oblasti služeb sociální práce projevuje mimo jiné snahou o formulaci určitých standardů těchto služeb, jejich vyhodnocování a případně i srovnávání mezi organizacemi. Napříč Evropou se tato tendence prosazuje různým tempem, např. ve Velké Británii již v 80. letech 20. století (Munro, 2004; Clarkson, 2010), v Německu v průběhu 90. let (Merchel, 2013), v Itálii od přelomu roku 2000 (Bertotti, 2016), na Slovensku od roku 2014 legislativně, fakticky pak od 2019 (Mátel, Kuzyšin, 2020). V České republice započal na národní úrovni proces regulace kvality v těch veřejných službách, jejichž součástí je i výkon sociální práce, v roce 2006 v segmentu poskytování sociálních služeb. Vyhláškou č. 505/2006 Sb. byly legislativně zakotveny *Standardy kvality sociálních služeb*, včetně inspekcí zaměřených na naplňování těchto standardů. Následně v roce 2012 byly uzákoněny i *Standardy kvality sociálně-právní ochrany* (Vyhláška č. 473/2012 Sb.). Od roku 2015, kdy financování sociálních služeb na regionální úrovni zajišťují v samostatné působnosti kraje, kterým se na tento účel poskytuje dotace z MPSV (MPSV, 2019), se ve větší míře prosazují i metody jako benchmarking a také metody hodnocení a řízení kvality aplikované samotnými poskytovatelskými organizacemi (srov. Kolektiv autorů, 2020).

Zájem o audity kvality tedy nemusí být jen na straně veřejné správy a řídicích orgánů, ale jak ukazuje praxe, poptávka po uplatňování těchto nástrojů je do určité míry přítomna i přímo mezi organizacemi, které v různé míře realizují rovněž činnosti sociální práce, a to nejen v zahraničí, ale i u nás (Munro, 2004; Merchel, 2013; Malík Holasová, 2014; Kolektiv autorů, 2020). Dle nedávného průzkumu mezi poskytovateli sociálních služeb (Šobáňová, Topinka, Janas, 2019) má téměř pětina poskytovatelů zkušenost s aplikací nějakého modelu zjišťování či řízení kvality v jejich sociální službě, přičemž řízení kvality sociální služby většinou v nějaké míře zahrnuje i oblast výkonu sociální práce (srov. Havlíková et al., 2021).

S hodnocením kvality jsou pak spojovány různé cíle. Zatímco politická poptávka po auditech kvality v intencích New Public Managementu (NPM) je obvykle orientována především na kontrolu, a může tomu tak být i u řídicích orgánů velkých organizací poskytujících služby sociální práce, profesionální sociální pracovníci se naopak snaží tyto často za daných okolností nevyhnutelné procesy upravit tak, aby je mohli využít pro zlepšování kvality výkonu sociální

práce (Munro, 2004). Příklon sociálních pracovníků k auditům apod. je také v některých případech projevem snahy profesionálních sociálních pracovníků bránit skrze větší transparentnost jejich činnosti svou autonomii vůči politickým vlivům (Lorenz et al., 2020), či doložit svou společenskou užitečnost (Suchanec, Dásek, 2019). Je ovšem otázkou, nakolik může obor sociální práce při této snaze využít mechanismy NPM pro prosazování vlastních hodnot a principů uspět a zda nehrozí spíše riziko kolonizace sociální práce hodnotami NPM, které jsou řadou autorů vnímány jako kontradiktorní vůči sociální práci jakožto pomáhající a nikoliv disciplinační profesi (srov. např. Abramovitz, 2012; Harris, 2014).

V této souvislosti neřídka vyvstává otázka role výsledku poskytování služeb sociální práce při hodnocení kvality, tj. zejména, zda bude do hodnocení kvality zapojen, či ne, a pokud ano, pak, co bude považováno, za výsledek, jak bude zjišťováno jeho dosažení, jak budou takto získané informace interpretovány apod. (Blom, Morén, 2012; Malík Holasová, 2014; Power, 2021). Výsledek jako ukazatel kvality je velice lákavý, a to zejména v situacích, kdy je nutné sociální práci obhajovat před veřejností, donátory, politiky atd. Vzniká tak na jedné straně poptávka po měření výsledků: „Pokud chceme kvalitu měřit, musíme ji kvantifikovat, proměnit do výsledků, čísel či chcete-li indikátorů, které můžeme monitorovat a hodnotit v čase.“ (Horecký, Filip, 2020:168). Na straně druhé se ale od řady sociálních pracovníků ozývají vůči této snaze kritické hlasy (Munro, 2004; Shore, Wright, 2015a).

Nabízí se tedy otázka, jak je to vlastně s výsledky v sociální práci: Co lze v sociální práci považovat za výsledek? A jaký mají tyto výsledky vztah ke kvalitě odvedené sociální práce?

Na problematiku výsledkové kvality v sociální práci v této stati nahlížíme aktuálním pohledem lidí, které lze v rámci ČR považovat za experty v oblasti sociální práce (podrobně viz Metodologie). Jejich názory byly shromážděny v roce 2020 v rámci řešení projektu VÚPSV, v. v. i. „Kvalita výkonu sociální práce v ČR – vytvoření metodiky hodnocení a provedení prvotní evaluace“. Na výše uvedené obecné otázky tak odpovídáme z pozic expertů v sociální práci. Jedná se tedy o perspektivu jedné ze zainteresovaných stran, nikoliv o obecně platnou odpověď, která by byla výsledkem konsensu všech relevantních aktérů. Přesto zachycení této perspektivy považujeme za důležité, neboť se může stát jedním z prvních kroků na cestě ke zmiňovanému konsensu, nebo alespoň lepšímu vzájemnému porozumění.

Před samotnou prezentací empirických zjištění toto téma nejprve nahlížíme optikou odborné literatury a rovněž představujeme metodologii výzkumu, z jehož dat v této stati čerpáme. V Diskusi shrnujeme hlavní poznatky a s využitím zahraničních zkušeností rozvíjíme jejich implikace pro sociální práci. Závěrem se pak zamýšlíme nad obecnějším trendem, jehož je zřejmě snaha o měření výsledků sociální práce dílčím projevem.

VÝSLEDEK Z HLEDISKA HODNOCENÍ KVALITY V SOCIÁLNÍ PRÁCI

Výsledková kvalita v sociální práci, nebo-li kvalita výsledku stanovená na základě posouzení, zda skrze určité činnosti bylo nebo nebylo dosaženo určitého stavu (srov. Merchel, 2013:218), je součástí nejen klasického modelu kvality, který formuloval původně pro oblast zdravotní péče Donabedian (2003) a jeho aplikace se rozšířila i do oblasti sociálních služeb (Blom, Morén, 2012), ale i systémů řízení kvality odvozených od modelu Total Quality Management (TQM), jako je EFQM, nebo model E-Qualin apod. (Malík Holasová, 2014, Braakenburg, 2015). V rámci sociálních služeb, které v ČR představují největší odvětví, v němž je uplatňována sociální práce, jsou výsledky chápány jako jeden z pilířů kvality těchto služeb (Horecký, Filip, 2020).

Zmiňované systémy využívané v sociálních službách tedy obvykle v nějaké míře zahrnují i výkon sociální práce v rámci těchto služeb (Havlíková et al., 2021). Z hlediska kvality výkonu sociální práce je však problematické ztotožňovat ji či zcela podřizovat procesům zaměřeným

primárně na kvalitu sociální služby, neboť základní cíle a principy poskytování sociálních služeb a služeb sociální práce se liší (srov. Hubíková, Havlíková, Trbola, 2021).

Sociální práce má své vlastní cíle a je legitimní očekávat, že sociální pracovníci při poskytování služeb sociální práce, bez ohledu na to, ve kterém segmentu sociální ochrany působí, o dosahování těchto cílů usilují. Hlavním obecným cílem sociální práce je dle Globální definice sociální práce „podpora sociální změny a rozvoje, sociální soudržnosti a zmocnění a osvobození lidí“ (IFSW, 2014). Nicméně „překlad“ tohoto obecného cíle do cílů konkrétních a následně do cílů každodenní sociální práce nejčastěji realizované v rámci individuální práce s klientem, není přímočarý, neboť do něho vstupují různorodé zájmy „zadavatelů“ sociální práce, organizací zaměstnávajících sociální pracovníky a také jednotlivých sociálních pracovníků (srov. např. Musil, 2004, 2008; Hubíková, Havlíková, Trbola, 2021). Konkrétní cíle, které sociální pracovníci svou činností sledují, tak mohou být s uvedenými globálními cíli v souladu, ale také jim mohou být značně vzdáleny. Pro účely hodnocení kvality výkonu sociální práce, je pak dle výše zmiňovaných modelů třeba provést další „překlad“, a sice vymezit stavy, které indikují, že k dosažení cílů organizace, resp. cílů individuální práce s klientem, došlo. Tedy definovat objektivně zjištělé výsledky. I tento „překlad“ není bez rizika, může při něm dojít například k dalšímu posunu významů, nebo k záměně cílů a podobně. Při vymezování objektivně zjištělých výsledků je tedy třeba věnovat zvýšenou pozornost této posloupnosti „překladů“ a předcházet či napravovat případné posuny mimo vlastní cíle sociální práce.

Prvek „nepředvídatelnosti“

Podle zahraničních studií (např. Osborne, 1992; Munro, 2004) však v tomto bodě začíná pro služby sociální práce značná potíž i z jiného důvodu. Téma výsledku se totiž jeví v rámci oboru sociální práce jako velmi obtížně uchopitelné, a to zejména proto, že lidské chování je z podstaty komplexní skutečností a intervence sociálního pracovníka je pouze jedním z vlivů, které na chování a jednání klienta působí (Shaw, Shaw, 1997), a dále také proto, že cíle sociální práce, včetně cílů individuální práce s klientem jsou často dlouhodobé, zatímco hodnocení výsledků pro účely auditu, či benchmarkingu mají obvykle charakter jednorázového snímku praxe (Osborne, 1992).

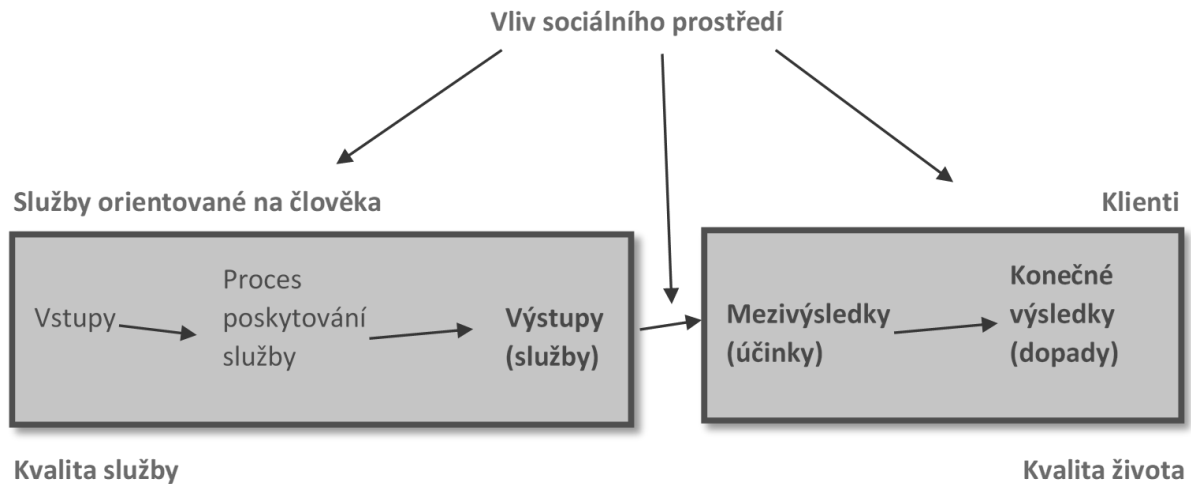
Část autorů proto v souvislosti s kvalitou poskytování sociálních služeb a služeb sociální práce navrhuje rozlišovat tři druhy výsledků (Osborne, 1992; Munro, 2004; Malley, Fernández, 2010; Blom, Morén, 2012; Merchel, 2013): výstupy, mezivýsledky/účinky a konečné výsledky/dopady.

Osborne (1992) upozorňuje, že do konceptu „kvalita služby“ a tedy i do hodnocení kvality služby (ať již se jedná o sociální služby, nebo služby sociální práce), patří pouze první z výše jmenovaných, tedy „výstupy“ (*outputs*). Výstupy odkazují k činnostem dané organizace. V rámci sociální práce je lze chápat jako intervence sociálního pracovníka do životní situace klientů, například ve formě poskytnutých dávek, poskytnutého ubytování apod. Na úrovni poskytovatelské organizace pak mohou být výsledky vymezeny jako počet klientů, jimž byla poskytnuta určitá forma terapie, kvantifikovaná přímá práce s klienty atd.

Další dva druhy výsledků, tj. „mezivýsledky“ nebo též „účinky“ (*intermediate outcomes*) a „konečné výsledky“ nebo též „dopady“ (*final outcomes*), označují efekty výstupů (intervencí) poskytnutých sociálním pracovníkem jednotlivým klientům. Účinky a dopady se podílejí na „kvalitě života klientů“ (viz Obrázek 1). Účinky označují bezprostřední vliv intervence na životní situaci klienta ve smyslu jejího zlepšení či změny. Například klient byl v nezbytné míře finančně zabezpečen, přehodnotil své životní strategie, či získal kompetenci jednat na úřadě. Dopady pak představují dlouhodobější změny v životě klienta. Těmi mohou být například úspěšná sociální integrace, získání většího sebevědomí, získání schopnosti ovládat svou

impulzivitu atd. Tyto dva druhy výsledků již nelze chápat jako nedílnou součást kvality služby, neboť společně indikují jiný koncept kvality, a to „kvalitu života“ klienta (Osborne, 1992).

Obrázek 1: Charakteristiky produkce služeb orientovaných na člověka a jejich vztah ke kvalitě poskytované služby a kvalitě života



Zdroj: Osborne (1992:447).

Vztah mezi výstupy organizace či sociálního pracovníka na straně jedné a účinky a dopady na straně druhé existuje, ale není přímočarý, neboť do tohoto vztahu intervnují další faktory, které Osborne obecně označuje jako „vlivy sociálního prostředí“. Tyto vlivy jsou ve značné míře mimo dosah činnosti sociálního pracovníka. Jinak řečeno, kvalitní služba (tj. intervence sociálního pracovníka) nemusí vždy vést k udržení či zvýšení kvality života na straně klienta, nebo naopak kvalita života klienta se může zlepšit, ale nikoliv v důsledku poskytnuté intervence. Shaw a Shaw (1997) v návaznosti na svůj výzkum hovoří o prvku „nepředvídatelnosti“ v sociální práci. Jedná se o inherentní vlastnost výsledků v sociální práci, která ovšem má závažné důsledky pro zjišťování účinnosti sociální práce v rámci přístupů vycházejících z NPM. Vlivy sociálního prostředí totiž představují zásadní potíže pro stanovování kauzálního vztahu mezi intervencí a jejím účinkem či dopadem, neboť je obtížné kontrolovat jejich podíl na tom, že určitý účinek nastal či nenastal. Osborne (1992) a později Blom a Morén (2012) proto trvají na důsledném rozlišování mezi „kvalitou služby“ (myšleno i intervencí sociálního pracovníka) a „kvalitou života“ klientů, přičemž „kvalitu služby“ nelze přímočaře zjišťovat prostřednictvím jejího odrazu v „kvalitě života“ klienta, tedy podle jejích účinků a dopadů.

„Dvojitý mandát“ sociální práce

Právě diskutovaná složitost vztahu mezi kvalitou výstupů služeb sociální práce a dosahováním kvality výsledků pro klienty je první zásadní potíží při využívání konceptu výsledkové kvality při hodnocení kvality výkonu sociální práce. S další nepřekročitelnou charakteristikou sociální práce, již je tzv. dvojitý mandát sociální práce, tj. poslání hájit zájmy společnosti a současně hájit i zájmy klientů (srov. Laan, 1998), pak souvisí druhá velká obtíž.

Při hodnocení kvality výsledku jsou obvykle měřítkem „spokojenost“ a „dosahování očekávaných cílů“ (Merchel, 2013:218), cíle a spokojenost klientů se však v rámci sociální práce nezdá odlišovat od očekávání, které sociální práci adresuje společnost. Při hodnocení kvality sociální práce je ale situace ještě složitější, neboť zmíněná „společnost“ je reprezentována hned několika typy relevantních subjektů, které rovněž obvykle nemají vůči

sociální práci stejná očekávání. Malík-Holasová (2014:34) uvádí až deset takových typů subjektů, např. veřejnost, politická reprezentace, zaměstnavatel, donátor, spolupracovník z jiné organizace a další. Tato mnohočetná očekávání mohou být dokonce ve vzájemném konfliktu (Blom, Morén, 2012) a nezřídka mohou být i v rozporu s cíli profesionální sociální práce (Neuhoff, 2019; Hubíková, Havlíková, Trbola, 2021). Čí perspektiva má být rozhodující při zjišťování kvality v sociální práci? Konflikty v očekáváních mohou prakticky nastat mezi všemi typy aktérů, přičemž tito aktéři ale nemají stejnou moc svá očekávání prosazovat (Malík-Holasová, 2014). Typicky je popisován rozpor mezi subjekty, které mají silný vliv na samotnou existenci organizací poskytujících služby sociální práce a oprávněnými zájmy klientů těchto organizací, které souvisejí s prosazováním sociální spravedlnosti v záležitostech klientů sociální práce, přičemž první z jmenovaných mají větší sílu při prosazování svých očekávání než ti druzí, tj. klienti. Aby v takové situaci bylo vůbec možné uvažovat o tom, že sociální práce bude hájit zájmy klientů a současně bude naplňovat očekávání zřizovatelů, donátorů atd., je dle Merchel (2013) nezbytné, aby se nejprve ve společnosti dospělo k široké dohodě o tom, podle kterých etických a hodnotově odůvodněných měřítek má sociální práce jednat. Taková debata je však v českém prostředí pro obor sociální práce obtížná, neboť postrádá jednotnou institucionalizovanou reprezentaci svých zájmů, která by mohla do takovéto diskuse s politiky, donátory, zaměstnavateli apod. vstoupit (Hubíková, Havlíková, Trbola, 2021).

Z uvedeného je zřejmé, že měření výsledků nelze v sociální práci považovat za neutrální manažerský nástroj, neboť má reálný vliv na praxi sociální práce a jeho případné využívání musí nejen zohledňovat výše diskutovaná specifika sociální práce, ale musí být důsledně orientováno i hodnotami sociální práce.

METODOLOGIE

Článek je založen na analýze kvalitativních dat získaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů v rámci řešení institucionálního projektu VÚPSV, v. v. i. „Kvalita výkonu sociální práce v ČR – vytvoření metodiky hodnocení a provedení prvotní evaluace“. Sběr dat probíhal ve druhé polovině roku 2020. Jako konverzační partneři byli záměrně osloveni sociální pracovníci, kteří jsou současně reprezentanty řídicích orgánů v oblasti sociální práce, zastávají klíčové funkce v různých typech střešních organizací, u velkých zřizovatelů sociálních služeb, podílejí se na tvorbě koncepcí, zasahují do tvorby politik, účastní se různých oborových pracovních skupin a vyjednávají s tvůrci politik. Bylo uskutečněno 19 výzkumných rozhovorů v celkové délce 25,5 hodiny. Některé rozhovory byly skupinové, celkem se tak do tohoto výzkumu zapojilo 23 expertů. Jednalo se o zástupce těchto organizací a sdružení: Asociace občanských poraden, APSS – Profesionální svaz sociálních pracovníků v sociálních službách, Asociace rané péče ČR, Asociace vzdělavatelů v sociální práci, Česká asociace streetwork, Diakonie CČE, GŘ Vězeňské služby ČR, Charita ČR, Instand, Krajský úřad – metodika sociální práce, MPSV – odbor rodinné politiky a ochrany práv dětí, MPSV – odbor inspekce sociálních služeb, Profesionální komora sociálních pracovníků, QUIP, Sdružení aktérů pro domov, Slezská Diakonie, Sdružení sociálních pracovníků, ÚP ČR – krajská pobočka – oddělení nepojistných sociálních dávek.⁴

Vzhledem k tomu, že cílem článku není komparovat pohledy organizací, jejichž zástupci se výzkumu zúčastnili, přidělili jsme jednotlivým expertům náhodným způsobem číslo. Autoři citací jsou pak označeni ve formátu „Expert + jemu přidělené číslo“, a to bez ohledu na to, zda šlo o muže či ženu.

⁴ Názvy organizací a sdružení jsou uvedeny dle jejich znění v době sběru dat, tj. ve druhé polovině 2020.

Hlavním cílem rozhovorů bylo identifikovat představy těchto expertů o tom, co všechno spojují s tématem „kvalita výkonu sociální práce“. Z našich předchozích výzkumných kontaktů se sociálními pracovníky bylo zřejmé, že pojetí sociální práce je v praxi poměrně různorodé, a proto jsme očekávali, že i představy o kvalitě v rámci výkonu sociální práce se budou lišit. Abychom konverzační partnery nevmanévrovali do určitého jednoho pojetí kvality, záměrně jsme kladli velmi obecné otázky, které jsme v závislosti na odpovědi daného konverzačního partnera prohlubovali situačně volenými doplňujícími otázkami.

Pro účely tematické analýzy zaměřené na výsledkovou kvalitu jsme využívali zejména ty části rozhovorů, které byly uvozeny následujícími hlavními otázkami: *Co je kvalita výkonu sociální práce, co pod tím pojmem rozumíte? Na co je podle vašeho názoru vhodné se zaměřit při hodnocení kvality výkonu sociální práce? Co může podle Vás při měření kvality výkonu sociální práce sloužit jako přímé či nepřímé ukazatele (indikátory) kvality výkonu sociální práce?*

Tematická analýza těchto dat měla primárně deduktivní charakter (Braun, Clarke, 2006), neboť vycházela z teoretické konceptualizace kvality výkonu sociální práce zpracované v úvodních fázích řešení tohoto výzkumného projektu. Celý datový set jsme nahlíželi jednak optikou obecných významových rovin pojmu „kvalita“ dle Merchel (2013) a dále jsme aplikovali rozšířený Donabedianův model dimenzí kvality (2003). Tento model, který ve své původní verzi zahrnuje strukturní, procesní a výsledkovou dimenzi, jsme doplnili o dimenze „kontext“ a „celková orientaci organizace“ (podrobně viz Havlíková et al., 2021). V tomto článku prezentujeme poznatky získané analýzou zaměřenou na výsledkovou dimenzi kvality výkonu sociální práce.

EMPIRICKÉ POZNATKY

Prolog

Kvalitní výsledek byl u většiny oslovených expertů to první, co se jim při otázce na kvalitu sociální práce asociovalo. V průběhu jednotlivých rozhovorů se pak obvykle ukázalo, že přechod od intuitivního používání termínu „kvalitní výsledek“ k jeho přesnějšímu vymezení není v rámci oboru sociální práce jednoduchý, a že je třeba zvažovat i kvalitu na procesní a strukturní rovině (srov. Havlíková et al., 2021), to jsou však již témata jdoucí nad rámec tohoto článku.

Co se výsledkové kvality týče, první nesnáz podle respondentů spočívá v tom, že „výsledek“ sociální práce je na rozdíl od zboží nehmotné povahy a nelze na něj tedy aplikovat jednoduše měřitelná „tvrdá“ kritéria.

„Dokážu si představit u konkrétní věci, u konkrétního výrobku, že má nějaké parametry, a když je splňuje, je kvalitní, na to máme ty různá ISa, osvědčení a podobně. No a jak vyjádřit kvalitu u služby? To může být velmi složité...“ (Expert 9)

Navíc, aby tato „tvrdá“ kritéria skutečně jako indikátor kvality fungovala, je také třeba, aby hodnoty, jichž tato kritéria nabývají, vždy označovaly tutéž úroveň jakosti. Taková standardizace je však v rámci profesionální sociální práce, od které se očekávají intervence přizpůsobené na míru potřebám jednotlivých klientů, obtížně myslitelná. To, co je pro jednoho klienta vhodné a vede ke zlepšení jeho životní situace, to není možné automaticky považovat za vhodné pro všechny klienty, byť se třeba nacházejí v podobné situaci.

„Opravdu, dávat minimální standardy, protože ty zaručují, že lidé nebudou poskytováním sociálních služeb ohroženi na životě (...) A to stačí. Dál to nechte na sociálních pracovnících samotných, protože prostě sociální pracovníci jako takoví, jsou vedení

k tomu, aby byli kreativní, (...) vědí, že mají s klientem individuálně plánovat a co to znamená.“ (Expert 16)

Druhá nesnáž, která se podle části expertů pojí s vymezením kvalitního výsledku v sociální práci, souvisí s tím, že „kvalita“ obecně je obvykle chápána jako naplnění určitých očekávání (srov. kap. „Dvoji mandát“...), přičemž v sociální práci je těch, kteří vůči jejím výsledkům formulují svá očekávání celá řada, a tato očekávání mohou být i vzájemně neslučitelná.

„Kvalita je spokojenost zainteresovaných stran. To znamená spokojenost těch, kdo mají nějaký zájem na tom, jak ta daná věc funguje. (...) To znamená, kvalita rovná se splnění požadavků toho, kdo tu službu využívá, objednává, platí. Pokud on je spokojen, tak ta služba je kvalitní. (...) u sociálních služeb jsou vlastně dva, kvůli kterým to dělám. Jsou tam ti klienti a pak je tam ten stát, kraj nebo samospráva a obojí jsou stejně důležité. (...) a proto nemůžeme říct jednoduše, že kvalitní služba je, když jsou spokojeni klienti. To prostě tak není, protože ta spokojenost klientů se může dostat do zásadního rozporu s požadavky kraje nebo ministerstva.“ (Expert 13)

Právě uvedená citace reflektuje vícero subjektů, které si mohou legitimně nárokovat právo určovat, jakých výsledků má být prostřednictvím výkonu sociální práce dosahováno. Konkrétně jsou jmenováni klienti, státní správa a samosprávy – kraje a obce. Kromě těchto subjektů však i samotní sociální pracovníci mají legitimní nárok prosazovat svou, profesně zdůvodněnou, definici kvalitního výsledku sociální práce. Sociálním pracovníkům v roli expertů (viz Metodologie) dáváme hlas na následujících stránkách, kde představujeme paletu jejich představ, které spojují s „kvalitním výsledkem“ v sociální práci.

Tematická analýza provedených rozhovorů ukázala, že v představách oslovených sociálních pracovníků – expertů (dále jen experti) se výsledek v sociální práci pojí především s tím, co spolupráce se sociálním pracovníkem přináší klientům. Z některých vyjádření se dále jeví, že výkon sociální práce přináší určité výsledky i pro samotné sociální pracovníky. V několika případech byly zmiňovány i výsledky sledované zaměstnavatelem. Ojedinele pak respondenti hovořili o tom, že vnímají, že i společnost má určitá očekávání, co se výsledků sociální práce týče, tyto ale nebyly konkretizovány, a tak se jim v analýze nebylo možné na rozdíl od předešlých tří oblastí dále věnovat.

Spokojený klient

Jak jsme uvedli výše, obecná definice kvality bývá obvykle spojována s naplněním či uspokojením určitých očekávání, kvalita tedy může být chápána jako „spokojenost“. A skutečně v rozhovorech se termín „spokojený klient“ tu a tam objevoval.

Z vyjádření respondentů vyplynulo, že termín „spokojený klient“ může mít řadu obsahů, kdy subjektivní pocit spokojenosti klienta je pouze jedním z nich. Jeden z expertů pak tento pojem vnímal explicitně jako určitý **konstrukt**, jehož vymezení je úkolem či přímo právem sociálních pracovníků, případně těch, kdo se tématem kvality na jakékoliv rovině zabývají.

„To je i otázka, co my tou spokojeností vlastně myslíme. Když říkáte: ‚Klient odchází a není spokojený.‘ On může být s leccíms nespokojený, ale když se ho zeptáte na to, k čemu ta služba třeba vlastně měla směřovat, jestli mu pomohla, tak on třeba odpovídá trochu jinak. On řekne: ‚To je drsný a tak dál, jo, byli tu na mě ostrý...‘, ale když se zeptám, začnu se ho doptávat, ne na tu subjektivní spokojenost, ne takové otázky jako: ‚A jak jste spokojen?‘, ale zeptám se ho na ten jeho, řekněme, sociální problém, nebo tu zakázku, tak on mě kolikrát taky sdělí, že vlastně mu pomoheno bylo. A to je pro mě taky spokojenost. Takže ono velmi záleží, jak se s tímhle tím vlastně pracuje.“ (Expert 4)

V právě uvedené citaci je spokojenost klienta konstruována jako **dosažení cíle zakázky sjednané mezi klientem a sociálním pracovníkem**. Jedná se tedy o do určité míry objektivní hodnocení, byť závislé na individuální schopnosti klienta rozpoznat a uznat nakolik byla jeho zakázka naplněna. Jak ale upozorňuje jiný z oslovených expertů, tento přístup je vždy třeba zasazovat do kontextu životní situace klienta, jinak povede k mylným závěrům. Lze dovést, že dosahování či nedosahování cílů zakázky by mělo být spíše předmětem diskuse uvnitř dané sociální služby, či obecně organizace poskytující služby sociální práce, např. v rámci supervize, či interních pracovních porad, nikoliv však předmětem pouhého kvantitativního vyhodnocení míry dosahování sjednaných cílů. Takový přístup totiž obsahuje jeden z tzv. perverzních efektů (srov. Shore, Wright, 2015a) spočívající v tendenci takto hodnocených pracovníků/organizací rezignovat na cíle, jejichž naplnění je nejisté nebo vyžaduje dlouhodobou spolupráci s klientem.

„Tady přes to naplňování těch cílů to samozřejmě má určitá úskalí, protože to, že se cíle nenaplní, to může mít x důvodů. To může být třeba specifická cílová skupina. Třeba u lidí s psychickými onemocněními, kteří jsou často klienty sociálních služeb, se vám může stát, že prostě ty cíle se nenaplní, protože ten stav těch lidí kolísá. Prostě na něčem pracujete, pak na tom nemůžete půl roku pracovat vůbec a tak dále.“ (Expert 2)

Další z expertů citoval zcela objektivistické vymezení „spokojeného klienta“, které má původ v oblasti sociálních služeb, ale expert ho aplikuje i na sociální práci. V tomto pojetí „*spokojený klient je ten klient, se kterým někdo řeší jeho nepříznivou sociální situaci.*“ (Expert 1) Lze se domnívat, že toto vymezení je specifické právě pro prostředí sociálních služeb, kde jak upozorňovali někteří z expertů, zejména v oblasti pobytových služeb sociální péče sociální práce se někdy stává, že individuální sociální práce s klienty v podstatě není realizována.

Ve vyjádření expertů pak byla v souvislosti s konceptem „spokojený klient“ přítomná i subjektivní spokojenost klientů. V tomto pojetí **sám klient vyjadřuje svou spokojenost**, neboť kontakt se sociálním pracovníkem naplnil jeho očekávání. Jeden z expertů uváděl, zkušenost ze své praxe, kdy klienti vyjadřují spokojenost obvykle buď proto, že intervence naplnila jejich očekávání, což ale často nemusí z různých důvodů nastat, nebo proto, jak sociální pracovník přistoupil k jednání konkrétně s nimi, např. že s klienty jednal partnersky a s důvěrou. „*Když budu mluvit o tom, co třeba říkali sociální pracovníci na jednotlivých těch setkáních, (...) tak [někteří říkali] ‚kvalitní je výkon, kdy klient ode mě odchází spokojený, ačkoliv nevyřešil situaci‘.*“ (Expert 16) Další z expertů pak navrhoval jako ukazatel kvalitního výkonu sociální práce to, že klient spatřuje ve spolupráci se sociálním pracovníkem smysl v kontextu své životní situace: „*Ta spolupráce s tím sociálním pracovníkem mu [klientovi] dává nějaký smysl v kontextu jedinečnosti jeho života, i když to nutně nemusí být, že ‚původně jsem za ním přišel, abych bydlel, ale může být, že jsem dospěl k tomu, že chci něco dělat nějak jinak, že jsem objevil nějaký svůj zájem‘.*“ (Expert 5).

Spokojenost klienta konstruovaná jako „spokojenost vyjadřovaná klientem“ byla však také často předmětem nesouhlasu oslovených expertů. V rozhovorech uváděli řadu příkladů, **kdy není v možnostech sociálního pracovníka očekávání klienta naplnit**. Tyto příklady bylo možné analyticky rozčlenit do tří skupin:

Očekávání klienta nejsou v souladu s principy a hodnotami sociální práce zakotvenými částečně formálně v Zákoně o sociálních službách a dále zejm. v etickém kodexu. Experti uváděli příklady, často z oblasti pobytových sociálních služeb, kdy se očekávání klientů například soustřeďují na fyzické zajištění jejich osoby (přístřeší, osobní péče apod.) a naopak nezahrnují činnosti sociální práce zaměřené na dlouhodobé řešení jejich situace, na udržení či zvýšení jejich soběstačnosti apod.

„Když budete v domově pro seniory a budete chtít, aby všichni klienti byli spokojeni, tak je budete přepečovávat a budete za ně dělat i věci, které nepotřebují, protože to chtějí, a když to mají, tak jsou spokojeni. Ale pak přijde inspekce z ministerstva a řekne: ‚Jak to, že tady děláte za klienty něco, co nepotřebují, co zvládnou sami? Porušujete § 2 zákona o sociálních službách...‘“ (Expert 13).

V sociální práci je tak přítomen určitý paradox – spokojenost klientů je sice určitým ukazatelem, ale na rozdíl od komerčních služeb všeho druhu, ne vždy ukazatelem kvality. Pokud by sociální pracovník sledoval pouze spokojenost klienta, stanou se z pohledu oboru sociální práce služby, které poskytuje, nekvalitními:

„To, co ten klient pro sebe chce a považuje za dobrou cestu, možná jde ruku v ruce se zvyšováním závislosti na službě, nebo to má nějaké znaky, které mu neprospívají, a pak je to o o tom reflektování, o hranicích, o odpovědnosti (...) jenom říct, že touto cestou já s ním nemůžu jít. (...) to je třetí znak té kvality, že tohle by měl mít [sociální pracovník] jasně nastavené, kde vlastně začíná a končí ta jeho mise.“ (Expert 5)

Druhou skupinu tvoří ta očekávání klientů, která sice nejsou přímo v rozporu s hodnotami sociální práce, ale **„objednávka“ klienta je nesplnitelná, nebo není řešitelná tím způsobem, jakým chce klient**, přičemž **samotnými sociálními pracovníky je vnímána jako neopodstatněná**. Tyto situace obvykle nastávají u klientů, jejichž představy o tom, jak některé věci ve společnosti fungují, neodpovídají skutečnosti, a není pro ně možné tyto představy či postoje změnit, respektive akceptovat skutečnost. Dle expertů se obvykle jedná o mylné představy o možnostech a roli sociálního pracovníka: *„Klient chce nějaké vyřízení finančních prostředků. To on bere jako měřítko té kvality – jestli mu to vyřídíte anebo nevyřídíte. Samozřejmě, když mu to nevyřídíte, [protože nesplňuje kritéria pro nárok na dávku], tak nebudete dobrý, nebudete kvalitní, z jeho pohledu.“ (Expert 18, R1)*, nebo o nepřiměřené představy o rozsahu pomoci a podpory, kterou sociální pracovník poskytuje: *„Jeden typ té služby nemůže obsáhnout všechny potřeby toho klienta, protože prostě je to mimo tu definici té samotné služby.“ (Expert 7)*. Často se též jedná o zavádějící představy o tom, jak fungují některé společenské instituce: *„Někdy lidé mají prostě pocit, že my takhle luskneme a exekuce zmizí. A já těm lidem vysvětluju a řeknu: ‚Ne, takhle to není, prostě bohužel. Takhle se postupuje. Jsme vám schopni pomoci, ale bude to náročné.‘“ (Expert 9)*

Třetí skupinu pak tvoří z hlediska sociální práce **oprávněná očekávání klienta, jejichž naplnění naráží na systémové překážky**. Typicky byla zmiňována nevhodně nastavená místní síť sociálních služeb: *„Jestliže sociální pracovnice v nemocnici řeší, že tam má klienta, kterého jí přivezli z ulice a pozbyl úplně soběstačnost se o sebe starat, bude potřebovat celodenní pobytovou službu. (...) seřžeme na těch vnějších zdrojích, protože tato zařízení prostě nejsou.“ (Expert 9)*, či z hlediska řešení situace klienta nevhodně nastavená pravidla a postupy subjektů, které disponují zdroji pro řešení dané situace: *„Celá řada těch věcí je dána těmi předpisy a celá řada těch subjektů řekne: ‚Jo, tohle bychom chtěli udělat, ale nemůžeme, protože...‘. Nebo sociální pracovník řekne: ‚Bylo by dobré zajistit byt‘, ale přijde na samosprávu a ta má svoje pravidla. A ten sociální pracovník v té přenesené působnosti nepřekoná ta pravidla.“ (Expert 17)*

Ačkoliv tedy subjektivní spokojenosti klienta s naplněním jeho „objednávky“ nezřídka dosáhnout nelze, subjektivní spokojenost s procesem poskytování služeb sociální práce, tj. zejména s přístupem sociálního pracovníka ke klientovi, se jeví jako legitimní očekávání, které by mělo být podstatně častěji dosažitelné.

Kvalitní výsledek pro klienty jako dosažení obecných cílů sociální práce

Experti dále kromě kvalitního výsledku sociální práce koncipovaného jako „spokojenost klienta“, **nahlíželi kvalitu výsledku sociální práce z pozic oboru sociální práce a jeho cílů**. Vždy se jednalo o vliv realizované intervence na kvalitu života klienta, tedy řečí teorie o účinky a dopady (srov. kap. Prvek „nepředvídatelnosti“). Někteří z oslovených expertů v této souvislosti označovali jako kladný výsledek to, že **u klienta došlo ke změně**, a to nejen ve smyslu objektivního zlepšení jeho životní situace, ale také ve smyslu zabránění dalšímu propadu, či ve smyslu změny náhledu klienta na jeho situaci apod.

„[To], že nějakým způsobem proměnilo život klienta užití té sociální práce nebo té sociální služby – jaký je rozdíl proti tomu, k čemu by došlo, kdyby on tu sociální službu nebo toho sociálního pracovníka nevyužil, nesetkal se s ním... (Expert 4)

„Jestli se mi ten výkon povedl, by měla být podle mě nějaká změna v situaci toho klienta.“ (Expert 9)

Systematické sledování změny v trajektorii klienta dokonce využívá jedna z větších organizací poskytujících v ČR sociální služby k internímu řízení kvality výkonu sociální práce. Jak ale upozorňuje její zástupce zapojený do výzkumu, při uplatňování tohoto přístupu je třeba indikátory změny nastavovat citlivě a s ohledem na druh sociální služby a patrně též je nezbytné tyto indikátory průběžně ve spolupráci se sociálními pracovníky ladit.

„Na té práci s klientem posuzujeme, jakým způsobem se daří nebo nedaří ta sociální práce dělat. (...) V podstatě měříme, jestli se klient posouvá z bodu A do bodu B, a jakým způsobem, na to máme různé mechanismy. (...) Máme dost odlišné způsoby, jak se ten posun měří. Je rozdíl prostě měřit něco v sociálně terapeutických dílnách anebo v azylovém domě. Ty přístupy jsou prostě jiné. Nastavujeme to hodně na druhy služeb.“ (Expert 14)

Specifický výsledek na pomezí výstupu a účinku byl formulován experty z prostředí dávkové agendy při ÚP ČR, kdy byl jako kladný výsledek pro klienta vnímán **„sanovaný klient“**. Zástupce této agendy „sanovaného klienta“ vymezoval jako toho, u které se podařila rychle vyřešit finanční stránka problému a byl navázán na další pomáhající subjekty za účelem řešení jeho obtížné životní situace. *„Z našeho pohledu by asi ten klient měl být tak sanovaný, (...) nejen pořešit tedy finanční stránku toho klienta, ale aby se nasměroval a začal se řešit i ten sociální problém, který má.“ (Expert 18, R1)*

Další z oslovených odborníků pak definovali výsledek kvalitní sociální práce pro klienta v termínech trvalejší pozitivní změny v jeho situaci, která zvyšuje kvalitu jeho života, tedy jako „dopad“. Dopadem kvalitního výkonu sociální práce může být **„samostatný klient“ nebo „stabilizovaný klient“**.

„Co je kvalita sociální práce? Z našeho pohledu je to taková činnost, která směřuje k tomu, aby vedla k samostatnosti klienta, k tomu, aby ten klient dovedl sám zacházet se svými problémy, aby se u něj, nějakou činností, nebo tím, že pracuji s jeho potřebami, s tím, že se mu snažím pomoci, aby zvládal svoji situaci, tak, aby se jeho život tím způsobem zkvalitnil.“ (Expert 7)

„Jde o to, aby ten sociální pracovník s těmi klienty dokázal pracovat tak, aby se stabilizovali, aby se udrželi v nějaké situaci správné, té, která jim zajišťuje nějaký standard života.“ (Expert 17)

Podobně jako výše citovaná odborná literatura (kap. Prvek „nepředvídatelnosti“) i dotazování experti ale vnímali, že změna kvality života klientů, tedy účinky a dopady intervence sociálního

pracovníka, nejsou přímočaře použitelnými indikátory kvality. Jako hlavní důvody uváděli následující skutečnosti:

- **sociální pracovník se nemusí dozvědět**, zda a jaké účinky či dopady do životní situace klienta měla jeho intervence poskytnutá např. v rámci odborného poradenství, neboť životní trajektorie klientů se s výjimkou dlouhodobě poskytovaných služeb obvykle nedaří sledovat. *„Problém je v tom, že většinou potom při takové situaci nemají zpětnou vazbu, jestli to ten klient skutečně vyřešil.“ (Expert 17)*
- **ke změně v životní situaci klienta došlo bez ohledu na působení sociálního pracovníka** (např. klient začal měnit svou životní situaci v reakci na svůj nový partnerský vztah). *„Někteří lidé se posunou sami a někteří klienti se posunou navzdory tomu, že využívají tu danou službu.“ (Expert 5)*
- **na dosažení změny v životní situaci klienta se často podílí více sociálních pracovníků z různých organizací** a jejich nasazení a přínos k řešení situace klienta může být různý, a to nejen kladný, ale i záporný. *„Když bude mít [klient] problém finanční, zadluženost, tak nakontaktovat ho na ty nestátní neziskové organizace, sjednat třeba schůzku.“ (Expert 18, R1)*

Sociální pracovník tedy nemá dosažení výsledku zcela ve svých rukou, někdy jen velmi málo. Jako řešení jeden z expertů uváděl svůj vlastní přístup k výsledkům v sociální práci, podle něj je úkolem sociálního pracovníka „vytvářet příležitosti“ pro dosažení změny v kvalitě života klienta, sociální pracovník ale neodpovídá za to, jestli ke změně skutečně dojde. Přesto dle zkušenosti daného experta se stále řada sociálních pracovníků cítí být pod tlakem dosahování konkrétních posunů v životě klienta, bez ohledu na kontext, v němž spolupráce mezi pracovníkem a klientem probíhá.

To je obecně téma toho výsledku. Já to vždycky říkám těm kolegům, když máme třeba nějaké metodické setkání (...), že oni vytváří příležitosti, oni nejsou odpovědní za ten výsledek. Ale nechávají se strašně snadno vmanévrovat nejenom do toho, že cítí strašný tlak na konkrétní posuny (...), že ten člověk by měl nastoupit do zaměstnání a on tam fakt nastoupil – fajfka, toto je ten úspěch... . Někde bydlí – fajfka, toto je ten úspěch... Ale oni mají v ruce sotva 50 % (...) pokud vůbec! Prostě strašně moc má v gesci ten klient, to, co se děje kolem něj, ty instituce, které mu nějak souběžně s námi pomáhají nebo to sabotují třeba...“ (Expert 5)

V neposlední řadě je třeba doplnit, že někteří z oslovených expertů formulovali **výsledek kvalitní sociální práce pro klienta** nejen v rámci individuální sociální práce, ale **v kontextu mezo a makro praxe v sociální práci**. Takovýmto výsledkem pak je změna výše zmiňovaných systémových překážek účinného řešení nepříznivé situace klienta, k níž došlo díky aktivitě sociálního pracovníka či např. sdružení sociálních pracovníků. Tento typ výsledků kvalitní sociální práce pak zpravidla pozitivně ovlivňuje kvalitu života nikoliv pouze jednoho klienta, či jeho rodiny, ale celé kategorie klientů.

„Jestli to je systémová věc, (...) měl by ten sociální pracovník s tím pracovat i v dalších dimenzích. (...) To je podle mě kvalitní sociální práce, že neustrnu jenom v té individualitě, protože když já pomůžu jednomu klientovi, je to sice hezké, ale tou systémovou změnou pomůžu [třeba] 500 lidem.“ (Expert 17)

Spokojený sociální pracovník

Analýza dat ukázala, že výsledek kvalitního výkonu sociální práce lze konstruovat také jako „**uspokojení z práce**“ samotných sociálních pracovníků.

„My jsme se kvalitou sociální práce a toho výkonu sociální práce zabývali v rámci daru od jedné nadace se sociálními pracovníky v různých městech České republiky, a dost často se objeví to, že výkon sociální práce je pro ně velmi těžce měřitelný a v podstatě se dostáváme na úroveň pocitů, [např.] pocit z dobře vykonané práce.“ (Expert 16)

„Uspokojení z práce“ pak má dva zdroje. Jedním je zažívání úspěchu při práci s klientem. Zde je nezbytné, aby si **sociální pracovník sám pro sebe pojmenoval, co je pro něho „úspěch“** při práci s klientem, je to určitý motor a také nástroj ovlivňující směřování jeho práce. Podle dotázaných je pak známkou kvality to, že sociální pracovník je schopen svoje pojetí „úspěchu“, pojmenovat a obhájit, nikoliv to, že těchto „úspěchů“ pravidelně dosahuje.

„Musí docházet jasně k diferenciaci. (...) Něco jiného je úspěch u seniorů a něco jiného je třeba u lidí trpících bezdomovectvím, recidivistů nebo duálními diagnózami. (...) Já musím vědět, co je pro mě úspěch, a to si musím umět obhájit, i před nadřazeným, i sám před sebou, protože musím mít nějaký leitmotiv, abych tu práci vůbec dělal a abych ji mohl dělat dobře.“ (Expert 3)

Druhým zdrojem „uspokojení z práce“ je dle oslovených expertů **vědomí sociálního pracovníka, že „udělal všechno, co mohl“**, i když třeba nenaplnil původní očekávání klienta nebo nedosáhl cílů, které si s klientem vytýčili.

„Vnitřní pocit toho pracovníka, že udělal všechno pro to, co mu umožňovaly systém a možnosti, které má.“ (Expert 18, R2)

„Prostě, už jsme vyzkoušely, co jsme mohly, a naše možnosti, naše znalosti jsou omezené.‘ Tak řeknu: ‚Udělal všechny, co mohly.‘ A je to kvalitní služba, protože prostě je vidět, že použily všechny metody a techniky, které tady v tomhle případě byly k dispozici, které byly využitelné za daných podmínek. Neznamená to, že někde nebude existovat něco dalšího, ale prostě aspoň z nějakého stupně poznání a znalostí můžu být jako spokojen, nebo to můžu takhle vyhodnotit.“ (Expert 4)

„Uspokojení z práce“ je samozřejmě kategorie subjektivní, která je spojena se schopností sebereflexe. Nicméně dotázaní experti se shodovali na tom, že v sociální práci jsou k dispozici i relativně objektivní opory, které je vhodné při hodnocení vlastní práce sociálním pracovníkem využívat. Jsou jimi zejména profesní hodnoty zakotvené v etickém kodexu sociálního pracovníka a metody a postupy oboru sociální práce. *„Jestli ten úkon toho sociálního pracovníka byl nebo nebyl správný (...) to je věc jednak etického kodexu a potom nějakých přístupů, nějakých metod.“ (Expert 3)* Pokud by těchto opor využíváno nebylo, existuje reálné riziko zkresleného hodnocení „uspokojení z práce“, kdy by mohl převládnout pocit spokojenosti navzdory nekvalitnímu výkonu sociální práce anebo naopak pocit trvalé frustrace a neklidu, zda jsme skutečně „udělali všechno, co jsme mohli“, navzdory vysokému nasazení jednotlivých pracovníků. Etický kodex a metody sociální práce tak poskytují potřebný referenční rámec, bez něhož se kvalitní výkon sociální práce neobejde.

Výsledky sledované zaměstnavateli sociálních pracovníků

Dosud jsme v rámci prezentovaných výsledků analýzy rozhovorů s experty nehovořili o výsledcích, které Osborne (1992) označuje jako „výstupy“ (podrobně viz výše). Z vyjádření expertů bylo zřejmé, že s tímto typem výsledků má řada z nich zkušenost. Uváděny byly příklady zejména z prostředí sociálních služeb, kde je poskytovatelské subjekty sledují buď na popud střešních organizací nebo financujících subjektů, včetně krajských úřadů.

„Ale jsou i měřitelná kritéria, například interně musíme sledovat u jednotlivých pracovníků počty kontaktů s klienty, nebo počty výjezdů, činností vykonaných směrem

k těm klientům, sledujeme odděleně veškeré hodiny přímé i nepřímé práce, které vůči jednotlivým klientům byly poskytnuty, a to jsme vytvářeli v rámci asociace, nějaký zlatý střed, kde bychom se měli všichni pohybovat.“ (Expert 7)

Experti, kteří o výstupech hovořili, je ale většinou vnímali spíše jako indikátor výkonu organizace než ukazatel kvality její činnosti. V souvislosti s kvalitou výkonu sociální práce pak část z nich případnou snahu využívat výstupy pro hodnocení kvality sociální práce spatřovala jako velmi rizikové. Očekávali, že minimálně část sociálních pracovníků se buď sama nebo pod tlakem svých nadřízených primárně soustředí na naplňování stanovených počtů výstupů, a to bez ohledu na skutečné potřeby svých klientů. Nezamýšleným důsledkem takto pojatého hodnocení kvality tak může s velkou pravděpodobností být její snížení.

„Když tam dáme indikátory počtu odpracovaných hodin, počtu intervencí, tak to může vést k tomu, že budu honit intervence, čas na úkor obsahu budu zkracovat, nebudu věnovat ten čas tomu klientovi, protože prostě potřebuju mít na jeden úvazek šest intervencí denně a takhle budu mít jenom čtyři.“ (Expert 9)

„Že to sklouzne jenom k tomu, že v podstatě si budou dělat ty čárky, aby měli co nejvíce těch čárek, a teď to je prostě ta kvalita...“ (Expert 17)

„To mám pocit, že potom člověk je k tomu prostě tlačěn, že pokud má vykazovat nějaké počty, tak prostě se zaměřuje na ty počty a ne na ten obsah.“ (Expert 11)

„Já si myslím, že můžou u výrobků změřit kvalitu, ale u práce lidí je to tak jako na vážkách, na tenkém ledě...(…) Já vůbec nevím, jestli se kvalita dá podchytit kvantitativně. To znamená, že když řeknu, že sociální pracovník udělá tolik úkonů, tak je to kvalitní práce?“ (Expert 10)

Platnost těchto úvah je svým způsobem podpořena vyjádřením expertů reprezentujících agendu nepojistných sociálních dávek při Úřadu práce ČR. V situaci, kdy organizace klade jednostranně důraz na dosahování výstupů, v tomto případě se jedná o včasné vyplacení dávek, mohou být ostatní činnosti, včetně sociální práce postupně umenšovány až k jejich vymizení. Výsledky, které z jakéhokoliv důvodu za žádoucí považuje vedení organizace, tak někdy mohou fakticky směřovat proti poslání sociální práce, tím že jejich dosahování v praxi povede k opomíjení potřeb klientů či až k jejich záměrnému ignorování. Na stejný efekt měření zaměřeného na výstupy upozorňuje na příkladu Velké Británie i Munro (2004).

„Úkol číslo jedna je: vždycky musí být vyplacené dávky. (...) No, tak to je samozřejmé, tak to musíte udělat v první řadě. (...) Můžeme vytáhnout nějaké předpisy, které vytvořilo ministerstvo, jak by měla vypadat sociální práce, jak by mělo vypadat sociální šetření, ale tam to byly ty časové náročnosti u těch výkonů tak popsáné, že jsou úplně v rozporu nějak s tou praxí. V tom kolotoči výplat těch dávek, když budu teď mluvit zase třeba o hmotné nouzi, je to prostě nerealizovatelné.“ (Expert 18, R1)

Dotázaní experti tak v podstatě upozorňovali na to, že s důrazem na sledování kvality výkonu sociální práce prostřednictvím „výstupů“ se pojí dvě závažná rizika. Jedním z rizik je posun cílů sociální práce, a to k těm snadno dosažitelným, administrativně doložitelným činnostem atd., druhým pak tzv. creaming efekt, kdy jsou upřednostňováni klienti, u nichž je vyšší pravděpodobnost rychlého dosažení cílů intervence, tj. obvykle ti schopnější či s méně komplikovanou životní situací (srov. Stark, 2018).

DISKUSE

Poznatky získané s využitím tematické analýzy rozhovorů se sociálními pracovníky – experty, tj. sociálními pracovníky podílejícími se na různých úrovních na koncepční a hodnotící činnosti

v oblasti sociální práce, ukázaly, že výsledky jsou v rámci výkonu sociální práce aktuálním, avšak obtížně uchopitelným tématem. Aktuálním proto, že z jejich vyjádření bylo zřejmé, že se jedná o téma, se kterým se sociální pracovníci v ČR potkávají, jeví se, že častěji ti působící v sociálních službách. Obtížně uchopitelným pak kvůli specifickým charakteristikám, které leží v základu sociální práce. Jedná se zejména o prvek „nepředvídatelnosti“ výsledků, kdy vliv intervence sociálního pracovníka na kvalitu života klienta je významně moderován vlivy sociálního prostředí, dále o zmnožení „zákazníků“ adresujících svá očekávání vůči sociální práci v důsledku tzv. dvojího mandátu sociální práce, a v neposlední o řadě skutečnost, že sociální práce je hodnotově zakotvená profesí s vlastními cíli, které jsou sice na obecné rovině výsledkem dlouhodobého společenského konsensu, nicméně v jednotlivých případech s nimi mohou být v rozporu jak konkrétní očekávání některých klientů, tak i dalších ze „zákazníků“, zejm. donátorů, politiků či zaměstnavatelů sociálních pracovníků.

Podíváme-li se na úvahy expertů o výsledcích v sociální práci a jejich vztahu ke kvalitě z hlediska v úvodních kapitolách představené teorie, jeví se, že oslovení sociální pracovníci – experti spojovali s pojmem kvalita výkonu sociální práce především výsledky „pro klienta“, tedy účinky a dopady na kvalitu života klientů (srov. Osborne, 1992). Na jejich dosahování ale organizace ani sociální pracovník nemá přímý vliv a lze je, pokud vůbec, vyhodnocovat až s větším časovým odstupem, proto jsou problematickým indikátorem kvality služeb poskytovaných danou organizací či sociálním pracovníkem. Osborne (1992) a Blom a Morén (2012) je z výše uvedených důvodů vůbec za indikátory kvality služeb sociální práce nepovažují. Výsledky typu „výstupy“, na jejichž dosahování naopak organizace i sociální pracovník přímý vliv mají, však dotázanými experty s kvalitou většinou spojovány nebyly. Někteří v této souvislosti uváděli i příklady, kdy se úsilí o dosahování „výstupů“ může projevit ve snížení „kvality“. „Sníženou kvalitou“ v těchto případech pak měli obvykle na mysli, že sociální pracovník přestane sledovat skutečné potřeby klientů, a to i v jejich komplexitě, a místo toho se bude snažit dosahovat odpovídajících počtů „výstupů“. Kromě individuálních výsledků „pro klienta“ považovala část expertů za relevantní z hlediska tématu kvalita výkonu sociální práce i výsledky pro „kategorii klientů“, jimiž jsou systémové změny, k nimž došlo v důsledku mezo a makro praxe sociálního pracovníka, a dále také výsledek „pro sociální pracovníky“, jímž je subjektivní „spokojenost“ sociálního pracovníka jako výsledek reflexe vlastní činnosti, tedy spokojenost s tím, jak odvedl svou práci.

Vrátíme-li se k tématu sledování kvality sociální práce prostřednictvím hodnocení výsledků výkonu sociální práce, jeví se, že kromě výše popsaných překážek hodnocení změny kvality života klienta a rizik spojených s měřením výstupů, skrývá tento přístup ještě jiného „Trójského koně“. Ten vystupuje na scénu v situaci, kdy hodnocené výsledky a výstupy nejsou definovány z pozic sociální práce, ať již proto, že sociální práce je uplatňována v segmentech sociální ochrany, které sledují jiné cíle než sociální práce (Hubíková, Havlíková, Trbola, 2021), nebo jsou tyto jiné cíle sociální práci vnucovány uplatňováním NPM (Timor-Shlevin, Benjamin, 2021). Domníváme se, že pokud by služby sociální práce s vidinou „prokázání“ své efektivity či společenské užitečnosti, získání financování apod. bez diskuse přistupovaly na sledování takových výstupů a výsledků, hrozilo by, že v takových organizacích vznikne tlak na úpravu procesů i podmínek výkonu sociální práce, které mohou nabýt až takových podob, že v podstatě znemožní realizovat vlastní sociální práci. Minimalizaci sociální práce samotnými sociálními pracovníky v reakci na tlak určitých manažerských postupů NPM popisují např. Timor-Shlevin a Benjamin (2021).

Jak dokládají zahraniční zkušenosti (Clarkson, 2010; Munro, 2004), jedná se o reálné riziko. Dle těchto zkušeností mají audity v širokém slova smyslu⁵, výrazný potenciál negativně měnit praxi poskytování služeb sociální práce zejména pokud jsou výsledky těchto procesů propojeny s adresným zveřejňováním „tabulky vítězů a poražených“, a také pokud je na ně navázáno financování z veřejných zdrojů. V takové situaci organizace v úsilí o své ekonomické přežití a zachování „dobré pověsti“ začnou upravovat své fungování tak, aby naplnily indikátory výkonu, které jsou předmětem měření a srovnávání bez ohledu na to, zda to konkrétním klientům prospívá, či škodí (Clarkson, 2010). Tyto „perverzní“ efekty nelze považovat za specifické pro oblast sociální práce, neboť Shore a Wright (2015a) ale taky Power (2021) argumentují, že jsou s kulturou auditu inherentně spojeny, objevují se bez ohledu na konkrétní odvětví veřejných služeb, neboť je produkuje samotný proces auditu.

Je tedy východiskem zcela na sledování kvality výsledku v sociální práci rezignovat?

Negativní důsledky externího hodnocení „kvality“ organizací poskytujících služby sociální práce by se podle Munro (2004) omezily, pokud by jednak hodnocení nebylo spojeno s výše uvedenými žebříčky a financováním a zejména pokud by bylo prováděno s využitím kvalitativní výzkumné metodologie aplikované při sběru a interpretaci dat. Shaw a Shaw (1997) dále vidí cestu v zapojení vícero typů zainteresovaných aktérů a zvláště pak uživatelů hodnocených služeb do procesu hodnocení.

V současné době se pak prosazují participativní většinou na lokalitu, či organizaci vázané přístupy k vymezení kvality v sociální práci (srov. Bertotti, 2016; Lorenz et al., 2020; Ek Österberg, de Fine Licht, 2021). Sociální pracovníci zapojení do těchto aktivit se shodovali na tom, že ukazatele kvality je třeba hledat ve strukturní (organizační a pracovní podmínky), procesní (rozvíjení pomáhajícího vztahu s klienty, odbornost výkonu sociální práce, důraz na advokacii a působení na sociální prostředí) a kontextové dimenzi (dostupnost zdrojů podpory a pomoci v lokalitě) výkonu sociální práce, nikoliv v oblasti výsledků, které činnost sociálních pracovníků přináší.

Celkově tedy lze uzavřít, že výsledky či výstupy výkonu sociální práce nejsou vhodnými ukazateli pro hodnocení kvality služeb sociální práce, které zahrnuje srovnávání mezi organizacemi a kvantifikaci výsledků. Mimo jiné i proto, že jejich vymezení může být snadno ovlivněno mimooborovými prioritami a různými politickými či ideologickými tlaky. To ale neznamená, že by se v rámci sociální práce mělo zcela rezignovat na práci s jejími výsledky. S ohledem na výše zmiňovaná specifika sociální práce je ale třeba, aby vždy šlo o odbornou reflexi zahrnující i kontext, v němž se intervence zaměřená na určitý výsledek odehrávala. S reflexí výsledků jednotlivých případů tak lze dle našeho názoru pracovat zejména v rámci sebehodnocení pracovníků, při týmovém vyhodnocování intervencí, při supervizi, při rozvoji kvality výkonu sociální práce v dané organizaci (např. prostřednictvím rozboru ukončených případů s cílem hledat, co se v jednotlivých případech osvědčilo a co ne). Cílem takovýchto aktivit pak není poměrování, kdo je lepší, ale odborný a profesní rozvoj sociálních pracovníků, případně zlepšování služeb sociální práce v rámci dané organizace.

ZÁVĚR

Tlak na externí (myšleno, jiným subjektem, než je sama organizace poskytující služby sociální práce) zjišťování výkonu a kvality Munro (2004) spojuje se změnou společenského klimatu.

⁵ Ek Österberg a de Fine Licht (2021:3) vymezují audit v širokém pojetí jako „systematické a nezávislé zkoumání určitého objektu, které vede k posouzení, zda daný objekt naplňuje určitý druh standardu, vyjádřený v pravidlech, kodifikovaných normách, politických cílech apod. Cílem auditu je kontrola a/nebo podpora zlepšování se objektu v předmětu auditu.“

Tato změna zasáhla všechny profesionály (Shore, Wright, 2015b), není tedy specifická pouze pro sociální pracovníky, a týká se toho, že veřejnost přestala profesionálům důvěřovat, že sami o sobě pracují dobře. O'Neill (2002) hovoří o „kultuře nedůvěry“ nikoliv o „krizi důvěry“, neboť nedůvěra veřejnosti v profesionály je především verbálně manifestována, nicméně chybí skutečně empirická evidence, že by lidé ve svém každodenním jednání profesionálům důvěřovali méně než dřív. I když říkáme, že méně důvěřujeme profesionálům, včetně sociálních pracovníků, neprojevuje se to podle O'Neill v našem jednání a už vůbec to nic nevyovídá o tom, že by výkon profesionálů byl nyní horší či méně důvěryhodný než dříve. Podle O'Neill však tato kultura nedůvěry ovlivnila společnost v tom, že je rostoucí poptávka (veřejná a politická) po zodpovídání se profesionálů z jejich činnosti ve formě detailnější právní regulace jejich činnosti a jejich vnější kontroly zaměřené na dodržování procedur a naplňování cílů.

I když se tedy jedná o obecný společenský trend, se kterým je třeba se nějak vyrovnat, jeví se, že obor sociální práce zasahuje na citlivém místě. Podle Munro (2004) se kultura podezírání a nedůvěry může velmi bolestivě dotýkat zvláště těch sociálních pracovníků, kteří se pro sociální práci rozhodli z altruistických důvodů, což je případ i většiny sociálních pracovníků v ČR (srov. Havlíková, 2019; Suchanec, Ďásek, 2019; Punová, 2022). Mechanismy kontroly promítnuté do praxe sociální práce, jako např. přemíra administrativy spojená s vykazování činnosti a výsledků, malá či žádná autonomie sociálního pracovníka při rozhodování, pocity nedocení ze strany společnosti apod. (srov. Munro, 2004; Beníšková, Punová, 2020), které kultura nedůvěry uvádí do chodu, pak mohou způsobit odchod humanisticky a kriticky orientovaných sociálních pracovníků z profese, a naopak příchod těch, pro které není prioritou pomáhající vztah s klientem, ale práce striktně řízená danými procesními pravidly a pečlivě vedená dokumentace.

Kultura nedůvěry spojená s kulturou auditu má tedy potenciál významně ovlivnit profesi sociální práce od vymezení žádoucích výsledků, přes úpravu procesů a podmínek poskytování služeb sociální práce až po charakteristiky zájemců o tuto profesi. Domníváme se, že strategie a nástroje, které tyto kultury produkují, včetně tlaku na zodpovídání se z výsledků své práce, nelze z pozic sociální práce pouze pasivně sledovat, případně se jim podrobovat. V dané situaci je nezbytné nejen formulovat vlastní návrhy vycházející z hodnot a specifík sociální práce, ale též věnovat úsilí jejich účinnému prosazení v rámci řízení organizací zaměstnávajících sociální pracovníky a na úrovni veřejné správy i samosprávy.

POUŽITÉ ZDROJE

ABRAMOVITZ, M. 2012. Theorising the Neoliberal Welfare State for Social Work. In: GRAY, M., MIDGLEY, J., WEBB, S. A. (Eds.). *The Sage Handbook of Social Work*. London: Sage, 33–50.

BENÍŠKOVÁ, G., PUNOVÁ, M. 2020. Postoje pomáhajících pracovníků působících ve veřejné správě k zátěžovým situacím. *Sociální práce/Sociálna práca*, 20(3), 69–83.

BERTOTTI, T. 2016. Investigating the Quality of Social Work. An Experience of Self-Assessment with Italian Social Workers. *European Journal of Social Work*, 19(3–4), 468–483.

BLOM, B., MORÉN, S. 2012. Evaluation of Quality in Social-Work Practice. *Nordic Journal of Social Research*, 3, 1–17. [online]. [11. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:553360/FULLTEXT02>

- BRAAKENBURG, H. 2015. Quality Management in Social Work in the Netherlands: Principles and Approach. *Socialině Teorija, Empirija, Politika Ir Praktika*, 2015(1), 49–56.
- BRAUN, V., CLARKE, V. 2006. Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- CLARKSON, P. 2010. Performance Measurement in Adult Social Care: Looking Backwards and Forwards. *British Journal of Social Work*, 40(1), 170–187.
- DONABEDIAN, A. 2003. *An Introduction to Quality Assurance in Health Care*. Oxford: Oxford University Press.
- EK ÖSTERBERG, E., DE FINE LICHT, J. 2021. Beyond Auditor and Auditee: Exploring the Governance of Performance in Eldercare. *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2021.1937686. [online]. [10. 11. 2021]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1937686>
- HARRIS, J. 2014. (Against) Neoliberal Social Work. *Critical and Radical Social Work*, 2(1), 7–22.
- HAVLÍKOVÁ, J. 2019. *Atraktivita oborů sociální práce pro studenty středních, vyšších odborných a vysokých škol*. Praha: VÚPSV, v. v. i. [online]. [4. 11. 2021]. Dostupné z: https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/vz_459.pdf
- HAVLÍKOVÁ, J., HUBÍKOVÁ, O., TRBOLA, R., MUSIL, L. 2021. *Kvalita výkonu sociální práce očima sociálních pracovníků*. Praha: VÚPSV, v. v. i. [online]. [4. 11. 2021]. Dostupné z: https://katalog.vupsv.cz/Fulltext/vz_490.pdf
- HORECKÝ, J., FILIP, L. 2020. „Modely a nástroje na měření a zvyšování kvality sociálních služeb“, in KOLEKTIV autorů. 2020. *Management a kvalita sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 163–210.
- HUBÍKOVÁ, O., HAVLÍKOVÁ, J., TRBOLA, R. 2021. Cíle sociální práce v kontextu jejího slabého ukotvení. *Sociální práce/Sociálna práca*, 21(5), 5–21.
- IFSW (International Federation of Social Workers). 2014. *Global Definition of Social Work Profession* [online]. [30. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/> .
- KOLEKTIV autorů. 2020. *Management a kvalita sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR.
- LAAN, van der G., 1998. *Otázky legitimity sociální práce*. Boskovice: Albert; Ostrava: Zdravotně sociální fakulta Ostravské univerzity.
- LAZAR, P. 2021. Důsledky neoliberalizace pro sociální práci. *Sociální práce/Sociálna práca*, 21(3), 89–106.
- LILJEGREN, A. 2012. Pragmatic Professionalism: Micro-Level Discourse in Social Work. *European Journal of Social Work*, 15(3), 295–312.

LORENZ, W. A., FARGION, S., NOTHDURFTER, U., NAGY, A., BERGER, E., RAINER, S., FREI, S. 2020. Negotiating Quality for Social Work: A Participatory Research Project in South Tyrol. *Research on Social Work Practice*, 30(5), 505–514.

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

MALLEY, J., FERNÁNDEZ, J.-L. 2010. Measuring Quality in Social Care Services: Theory and Practice. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81(4), 559–582.

MÁTEL, A., KUZYŠIN, B. 2020. Analýza pripravenosti poskytovateľov sociálnych služieb na hodnotenie podmienok kvality (systémová perspektíva). *Sociální práce/Sociálna práca*, 20(6), 35–54.

MERCHEL, J. 2013. *Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit: eine Einführung*. 4. aktualizované vydání. Weinheim – Basel: Beltz Juventa.

MPSV. 2019. *Analýza financování sociálních služeb*. Praha: MPSV. [online]. [8. 11. 2021]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Anal%C3%BDza+financov%C3%A1n%C3%AD+soci%C3%A1ln%C3%ADch+slu%C5%BEeb_2019.pdf/3c8c3bf8-c747-09b0-9308-3838a646c465

MUNRO, E. 2004. The Impact of Audit on Social Work Practice. *British Journal of Social Work*, 34(8), 1075–1095.

MUSIL, L. 2004. "Ráda bych Vám pomohla, ale..." Dilemata práce s klienty v organizacích. Brno: Marek Zeman.

MUSIL, L. 2008. Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“. *Sociální práce/Sociálna práca*, 8(2), 60–79.

NEUHOFF, K. 2019. "Participation in Deportations--Red Line for Social Work?" Learning to 'walk the talk' on Social Work as a Human Rights Profession. *Czech & Slovak Social Work/Sociální práce/Sociálna práca*, 19(4): 48-64.

O'NEILL, O. 2002. *A Question of Trust: The BBC Reith Lectures 2002*. Cambridge: Cambridge University Press.

OSBORNE, S. P. 1992. The Quality Dimension. Evaluating Quality of Service and Quality of Life in Human Services. *British Journal of Social Work*, 22(4), 437–453.

POWER, M. 2021. Modelling the Micro-Foundations of the Audit Society: Organizations and the Logic of the Audit Trail. *Academy of Management Review*, 46(1), 6–32.

PUNOVÁ, M. 2022. Resilience and Personality Dispositions of Social Workers in the Czech Republic. *Practice*. 34(3), 207–222.

SHAW, I., SHAW, A. 1997. Game Plans, Buzzes, and Sheer Luck: Doing Well in Social Work. *Social Work Research*, 21(2), 69–79.

SHORE, C., WRIGHT, S. 2015a. Audit Culture Revisited: Rankings, Ratings, and the Reassembling of Society. *Current Anthropology*, 56(3), 421–444. [online]. [10. 11. 2021]. Dostupné z: <https://research.gold.ac.uk/id/eprint/25818/1/681534.pdf> .

SHORE, C., WRIGHT, S. 2015b. Governing by Numbers: Audit Culture, Rankings and the New World Order. *Social Anthropology*, 23(1), 22–28.

STARK, C. 2018. The Neoliberal Ideology, Its Contradictions, the Consequences and Challenges for Social Work. *Ljetopis Socijalnog Rada/Annual of Social Work*, 25(1), 39–63. [online]. [10. 11. 2021]. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/bf88/1dbd1b7b4b005e757923aea52e06a89b8cc4.pdf>

SUCHANEC, M., ĎÁSEK, K. 2019. Pracovní hodnoty, kvalita pracovního života a pracovní spokojenost sociálních pracovníků v ČR ve srovnání s dalšími sektory. *Sociální práce/Sociálna práca*, 19(3), 100–116.

ŠOBÁŇOVÁ, P., TOPINKA, D., JANAS, J. 2019. *Analýza existujících modelů kvality v sociálních službách v ČR*. Ostrava: SocioFaktor s.r.o.

TIMOR-SHLEVIN, S., BENJAMIN, O. 2021. The Tension between Managerial and Critical Professional Discourses in Social Work. *Journal of Social Work*, 21(4), 951–969.

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

Vyhláška č. 473/2012 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o sociálně-právní ochraně dětí.