Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Petr Krbec, DiS.

Metodik v sociální službě: kvalifikační a osobnostní profil pracovní pozice

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 4. 1. 2019 ……..

Petr Krbec

Poděkování

Děkuji panu Mgr. Petru Vrzáčkovi za vedení mé práce i za jeho vstřícnost v závěru jejího zpracování. Poděkování patří kolegům v Domově Sue Ryder a kolegyním metodičkám, bez jejichž spolupráce bych studium úspěšně neukončil.

Velký dík patří Jiřímu a Orianě za jejich podporu a pomoc během celého mého studia.

Obsah

Abstrakt....6
Abstract....7
ÚVOD....8
TEORETICKÁ ČÁST....11
1. Sociální služby v ČR....11
1.1 Historie sociálních služeb....11
1.2 Sociální služby na území ČR od roku 1948 do roku 2006....13
1.3 Zákon o sociálních službách....15
1.4 Sociální služby z pohledu Dobrovolného evropského rámce....17
1.5 Právní úprava sociálních služeb v evropských zemích....18
1.6 Cíle sociálních služeb....19
2. Kvalita a sociální služby....21
2.1 Pojem kvalita....21
2.2 Kvalita a služby v tržním sektoru....23
2.3 Kvalita a služby v sociálním sektoru....26
2.4 Standardy kvality sociálních služeb....28
3. Pracovníci sociálních služeb....31
3.1 Okruhy pracovníků sociálních služeb....31
3.2 Metodik v sociální službě....32
3.3 Kompetence metodika v sociálních službách....37
4. Personální práce v organizaci....39
4.1 Lidské zdroje v organizaci....39
4.2 Popis pracovního místa....41
EMPIRICKÁ ČÁST....45
5. Výzkumný problém, cíl a výzkumné otázky....45
5.1. Výzkumný problém....45
5.2 Výzkumný cíl a výzkumné otázky....47
6. Metodologie....48
6.1 Výzkumná metoda....48
6.2 Stanovení výzkumného vzorku aneb 7 statečných....49
6.3 Etika výzkumu....51
6.4 Popis sběru dat....52
6. 5 Sebereflexe výzkumníka....53
7. Analýza a interpretace rozhovorů....55

7.1 Techniky analýzy....55
7.2 Vzdělání a předchozí pracovní zkušenosti metodiků....55
7.3 Náplň práce metodika v sociální službě....58
7.4 Znalosti, které využívají metodici ve své práci....60
7.5 Dovednosti a metody používané metodiky při jejich práci....60
7.6 Vlastnosti, které metodici považují za přínosné pro jejich práci....62
7.7 Metodik ideál....63
7.8 Očekávání managementu od pracovní pozice metodika....64
7.9 Hodnocení práce metodika....65
7.10 Obtíže spojené s prací metodika....66
7.11 Materiální a technické zázemí metodiků....68
7.12 Radosti metodiků....69
7.13 Co se jinam nevešlo....70
8 Shrnutí výsledků výzkumu....71
ZÁVĚR....74
Literatura a zdroje....76
PŘÍLOHY....79
1. příloha: Informovaný souhlas....80
2. příloha: Scénář pro rozhovor....81
3. příloha: Projekt diplomové práce....83

Bibliografický záznam

Krbec, Petr. *Metodik v sociální službě: kvalifikační a osobnostní profil pracovní pozice.* Praha: Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy. 88 s. Diplomová práce.

Abstrakt

Tématem diplomové práce je kvalifikační a osobnostní profil pracovní pozice metodika v sociální službě v České republice.

Teoretická část práce se nejprve věnuje kvalitě sociálních služeb, jejíž nastavení, hodnocení a řízení jsou v poslední desetiletí v centru pozornosti. Práce se dále zabývá zákonem o sociálních službách a standardy kvality sociálních služeb, které jsou měřítkem kvality pro tyto služby. Na pracovní pozici metodika v sociální službě se zaměřuje kapitola, která popisuje pracovníky sociálních služeb. Závěr teoretické části práce upozorňuje na význam lidských zdrojů pro organizaci a důležitost popisu pracovního místa.

Praktická část práce má za cíl zmapovat kompetenční a osobnostní profil pracovní pozice současných metodiků v sociálních službách. K tomu jsou využity metody kvalitativního výzkumu, konkrétně polostrukturované rozhovory s pracovníky, kteří na této pozici pracují. Analýza zjištěných informací přináší odpovědi na výzkumné otázky a vytváří obraz kompetenčního a osobnostního profilu metodika v sociální službě.

Klíčová slova: kvalita, sociální služba, metodik, standardy kvality, kompetenční a osobnostní profil, pracovní pozice

Abstract

The topic of this diploma thesis is the qualification and personality profile of the job title - methodology specialist in the social services in the Czech Republic.

The theoretical part of this work describes the quality of social services because their setting, evaluation and management are in the spotlight during last few decades. This work deals with the law on social services and with social services quality standards which are the benchmark of quality for these services. The job title methodology specialist in social services is described in detail in the chapter describing social services workers. Conclusion of the theoretical part of this work highlights the importance of human resources for the organization and the importance of the job title description.

The practical part of this work is aimed on mapping of competency and personality profile of the job title of current methodology specialists in social services. There are used qualitative research methods specifically semi structured interviews with employees who work in this position. The analysis of gained information gives answers to research questions and creates a picture of competency and personal profile of methodology specialist in the social services field.

Keywords: Quality, social services, methodology specialist, quality standards, competency and personal profile, job title

ÚVOD

Řízení kvality a neustálé zlepšování jsou klíčovými a přirozenými součástmi řízení úspěšných organizací. Kvalita a její řízení jsou pro organizace nutností; kdo se přestane věnovat kvalitě, toho předhoní konkurence. Kvalita se tak v současné době dostala na přední místo nejen ve veškeré výrobní činnosti, ale i do oblasti služeb a tím tedy i do oblasti služeb sociálních.

V běžném chápání jsou kvalitní služby takové služby, které jsou luxusní a za něž jsou lidé, kteří si to mohou dovolit, ochotni zaplatit více peněz. V sociální práci ale nejsou kvalitní služby ty nejdražší. Kvalitní sociální služby řeší situaci občana, který se ocitl v nepříznivé životní situaci, tak, aby tento občan - příjemce služby byl se službou spokojený (Malík Holasová, 2014).

Tato práce se sice primárně nevěnuje kvalitě v sociálních službách, ale právě nastavení, hodnocení a řízení kvality sociálních služeb bylo „původcem“ vzniku tématu této diplomové práce. Rozvoj a vývoj sociálních služeb po roce 1989 s sebou přinesl požadavek odborné i laické veřejnosti na stanovení kritérií kvality sociálních služeb. Tato kritéria přinesl v roce 2016 zákon č. 108/20006 Sb. o sociálních službách a standardy kvality sociálních služeb, které platí pro všechny registrované sociální služby. Uvedený zákon a standardy kvality vycházely z celkového vývoje společnosti i vývoje sociálních služeb, změn v přístupu ke klientům těchto služeb, posílení práv klientů a zvýšení požadavků na odbornost pracovníků sociálních služeb. I přes určitou kritiku a několik novelizací se stále jedná o počin, který výrazně změnil sociální služby v ČR k lepšímu. Přinesl však pro management a pracovníky organizací, poskytující sociální služby, další administrativní zátěž. Tou bylo vypracování metodik služby podle standardů kvality sociálních služeb, což byl v některých organizacích velmi náročný a dlouhý proces. Na něj má ale navazovat ověřování a aktualizace metodik a případné vypracování nových metodik, které vycházejí z potřeb praxe. Jen tak je možné udržet a zvyšovat kvalitu sociální služby. To se ale ve většině sociálních služeb nedaří – vycházím z mé mnohaleté profesionální praxe, kdy jsem měl možnost hovořit s kolegy z jiných sociálních služeb. Metodická práce je delegována na sociální pracovníky nebo vedoucí služeb, ti jsou ale zahlceni běžnou operativou a neustálým přísunem záležitostí k „okamžitému“ řešení a na metodickou práci nemají kapacitu.

V některých sociálních službách proto vznikla pracovní pozice metodika, tedy pracovníka, v jehož náplni práce je právě aktualizace, ověřování a vytváření metodik na základě standardů kvality sociálních služeb. Jedná se ale zatím jen o „sporadický jev“ a i v naší organizaci jsme přistoupili k ustanovení této pozice až na základě diagnostiky organizace, kterou jsem provedl v rámci mého studia a zaměřil ji právě na metodickou práci v naší organizaci.

„Důvodem, proč organizace poskytující sociální služby nemají v organizační struktuře některé pracovní pozice, je zpravidla to, že organizace nemá na vytvoření pozice potřebné finanční prostředky, případně může být příčinou neschopnost managementu vytvořit jasné zadání a zdůvodnit funkci, kterou by měla pracovní pozice plnit.“ (Vrzáček a kol., 2017: 63).

Cílem práce je sestavit kvalifikační a osobnostní profil pracovní pozice metodika v sociální službě. Důvodem k volbě tohoto tématu je podpořit vznik pracovní pozice metodika v dalších sociálních službách, poskytnout managementu těchto služeb shrnutí, co vše může být náplní této pracovní pozice a jakého člověka z pohledu kompetencí a osobnostních vlastností mají hledat, pokud se rozhodnou tuto pracovní pozici v organizaci ustanovit. K volbě tématu mě vedl i osobní zájem, protože na této pracovní pozici již několik měsíců pracuji. Tato pozice v naší organizaci předtím nikdy nebyla, její náplň a procesy s ní spojené jsme tedy nastavili spíše intuitivně a zajímalo mě srovnání s kolegy metodiky v jiných organizacích.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je nejprve věnována pohledu na historii sociálních služeb na českém území se zřetelem na vývoj po roce 1989. Po náhledu na právní úpravu sociálních služeb v rámci Evropy se práce zaměřuje na kvalitu v sociálních službách. Po srovnání pojetí a řízení kvality ve službách komerčních a v sociálních následuje popis a přínos standardů kvality sociálních služeb v České republice včetně jejich kritiky z řad odborné veřejnosti. Dále se teoretická část práce věnuje okruhům pracovníků sociálních služeb, jak je definuje zákon o sociálních službách a dále pracovní pozici metodika v sociální službě, jeho kompetencím, požadavkům na jeho znalosti a dovednosti. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na lidské zdroje a popis pracovní pozice. Péče o lidské zdroje je stále tématem pro management v sociálních službách a téma popis pracovní pozice koresponduje s cílem této práce.

Praktická část využívá kvantitativní metody výzkumu, konkrétně polostrukturovaný rozhovor. Respondenty jsou pracovníci, kteří na pozici metodika v sociální službě v současnosti pracují. Rozhovor je zaměřen na oblasti, které odpovídají výzkumnému cíli a výzkumným otázkám. Analýza přepisů těchto rozhovorů poskytuje odpovědi na výzkumné otázky a je zdrojem pro sestavení kompetenčního a osobnostního profilu pracovní pozice metodika v sociální službě v ČR.

Pro teoretickou část práce jsem použil dostupnou odbornou literaturu a zákonná ustanovení, která se týkají sociálních služeb v ČR. Odborná literatura se zatím nezaměřila na pracovní pozici, která by se věnovala cíleně (a pouze) metodické práci v organizacích poskytujících sociální služby. Jediným zdrojem, který se touto pracovní pozicí zabývá, je Manuál pro metodiky v sociálních službách, který vydalo v roce 2011 občanské sdružení Instand. Zdrojem mých poznatků a postojů je také moje více jak dvacetiletá praxe v sociálních službách, studium sociální práce a nyní končící studium na Katedře řízení a supervize FHS UK.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Sociální služby v ČR

„Sociální služby chrání občana tím, že v jeho prospěch něco konají.“ (Matoušek, Koldinská, 2011: 11).

1.1 Historie sociálních služeb

Sociální služby, aniž by je takto nazývali, si lidé navzájem nebo stát svým obyvatelům v rámci různých společenství poskytují od nepaměti.

„Naprostá většina známých společností sociální práci prováděla nebo provádí, i když tato činnost není jako sociální práce označována. Staré civilizace propojovaly ideál solidarity s náboženstvím. Přesněji řečeno, náboženství natolik proniklo všemi oblastmi společenské praxe, že v něm byl zakořeněn imperativ solidarity a také instituce podporující konkrétní projevy společenské solidarity.“ (Matoušek, 2013: 11).

Pro účely této diplomové práce není třeba detailně popisovat historii sociálních služeb, uvádím proto jen stručný přehled na základě textu Matouška a kol. (Matoušek a kol., 2001). Starověká společenství řešila především problém chudoby, a to nikoli z důvodu soucitu nebo solidarity, ale protože ji vnímala jako hrozbu pro společnost. Známé starořímské „chléb a hry“ bylo spíše nástrojem prevence než sociálním opatřením nebo službou. Jednalo se o prevenci před povstáním nebo vypuknutím nepokojů, které by mohly ohrozit stabilitu tehdejší společnosti. Některé starověké společnosti (Mezopotámie, Řecko) poskytovaly podporu válečným veteránům, případně vdovám a sirotkům po vojácích. Můžeme zde mluvit o prvotním systému sociální pomoci, ale jen pro určitou část populace. Případná další podpora sociálně slabým (nemajetní, staří, práce neschopní apod.), jak bychom ji nazvali dnes, byla jen nahodilá a nesystémová. Na podporu nebyl žádný nárok. Ve středověku s příchodem křesťanství a jeho mravními příkazy pomáhat chudým, konat milosrdné skutky a poskytovat almužny, které se stávají povinností každého křesťana, se situace pro sociálně slabé zlepšuje. Začínají vznikat instituce, které je možné považovat za poskytovatele sociální služby. Vznikají při klášterech a později při farnostech. Jedná se o církevní zařízení, která poskytují přístřeší, stravu a případně základní zdravotní péči. Původně měla tato zařízení sloužit jako útulky pro poutníky do Svaté země, ale časem se z nich staly útulky pro chudé

a nemocné. V raném středověku se jedná především o řád sv. Františka, který vznikl ve 13. století; na přelomu středověku a novověku pak vznikají charitativní organizace pod záštitou protestantské církve. Později se některé staly součástí charitativní činnosti církve a získaly ústavní charakter poskytující dlouhodobou pomoc. Nejednalo se ale o zařízení, která by se specializovala na určitý druh klientely. Kláštery a farnosti sice poskytovaly pouze pomoc věcného charakteru (strava, ubytování, ošacení apod.), ale církev se tak stala prvním poskytovatelem sociálních služeb a byla tak společností akceptována a uznávána. Naopak „světská moc" ve středověku uplatňovala vůči chudým a potřebným (nemocní a bez domova) represívní přístup. Byli vnímáni jako hrozba, odháněni od sídel, vymrskáváni z měst a postihováni i za jen předpokládané přestupky.

„Ještě v renesanční době bylo např. běžné vsazovat tuláky, chudé a blázny na lodi, které pluly od města k městu jako jakési pohyblivé ústavy, nebo je v rámci veřejných zábavných akcí vymrskávali z města. Cikáni byli vystěhováváni do vzdálených kolonií, vsazováni na galeje nebo využíváni k nuceným pracím; v českých zemích po třicetileté válce byli dokonce bez soudu a bez doloženého provinění proti zákonu popravováni (muži) nebo mrzačeni uřezáním nosů a uší (ženy a děti)" (Matoušek a kol., 2011: 21).

Novověk přinesl do „sociálních služeb" vstup necírkevních institucí, zřizovaných z moci panovníků, nicméně stále se jednalo o represívní přístup k lidem žijícím na okraji společnosti. V období osvícenství měly české země neobyčejné štěstí, kdy byly tyto represe zmírňovány dvorskými dekrety a nařízeními Josefa II. Specializovaná ústavní zařízení pro opuštěné děti (sirotčince), pro lidi trpícími duševní nemocí (blázince), pro staré lidi (starobince), pro nemajetné (chudobince) aj., vznikají až na přelomu 18. a 19. století, kdy se v českých zemích využívají budovy, které zůstaly po církevních řádech zrušených Josefem II. V Rakousku - Uhersku a tím i na našem území byla chudinská péče legislativně upravena v polovině 19. století, kdy péče o chudé spadala pod zákon o domovském právu. Domovské právo byl soubor práv a povinností mezi příslušníkem obce a obcí samotnou a ukládal povinnost obce poskytovat chudinskou péči prostřednictvím podpory (finanční nebo naturální) a v rámci dobročinných ústavů. Tyto právní předpisy byly později recipovány právním řádem Československé republiky. V období první republiky byla nejčastější formou sociální služby ústavní péče. V dnešní době je ústavní péče vnímána negativně, ale v tehdejší době se jednalo o zařízení se „špičkovým servisem". Příkladným zařízením byly např. Masarykovy domovy - sociální ústavy hlavního města Prahy v Krči (nyní Thomayerova fakultní nemocnice). Poskytování sociálních služeb nezajišťoval jen stát a obce, ale také řada soukromých a církevních subjektů a organizací. Rozvoj zaznamenaly také specializované poradenské služby (pro volbu povolání, pro duševní zdraví, poradny pro matky s dětmi aj.). Vznikly úřadovny pro péči o mládež, zřizované při soudech, úřadovny sociální péče při okresních a městských úřadech, jejichž pracovníci prováděli sociální šetření. To vše by nebylo možné bez

odborně vzdělaných profesionálů. V roce 1918 vzniká Vyšší škola sociální péče, jejíž absolventky bohužel nebyly kladně přijímány veřejností ani úřady. Sociální práce byla v té době považována za dobrovolnickou činnost, tedy bez nároku na mzdu a bez nutného odborného vzdělání. Díky úsilí těchto absolventek (např. založily profesní spolek, intervenovaly na ministerstvu, vydávaly časopis) byla sociální práce uznána jako odborná činnost poskytovaná vzdělanými odborníky. Později vznikly další školy pro sociální pracovníky a to jak nástavbové, tak střední a v roce 1946 i vysokoškolské (Kodymová, 2013, Matoušek a kol., 2001).

1.2 Sociální služby na území ČR od roku 1948 do roku 2006

V roce 1948 došlo ke komunistickému převratu a tím i ke změně koncepce sociální politiky státu. Jak uvádí Matoušek (Matoušek a kol., 2001), představitelé komunistického režimu byli přesvědčeni, že změnou ekonomické základny zmizí i sociální problémy. Ke změně ekonomické základny mělo dojít znárodněním výrobních prostředků a majetku, čímž měla být odstraněna nezaměstnanost, chudoba a další sociální problémy. Sociální práce a služby tak začaly být brány jako něco zbytečného v socialistické společnosti. Sociální péči převzal do rukou stát a jako vše ostatní byla i tato péče centrálně řízena. Byly zrušeny vyšší školy pro sociální pracovníky, zůstaly jen školy střední.

Sociální problémy jako „přežitek minulé doby“ však nikdy nevymizely a v 60. letech dochází ze strany odborné veřejnosti ke kritice pojetí sociální práce. V roce 1969 vzniká Společnost sociálních pracovníků, která později přechází pod Českou lékařskou společnost J. E. Purkyně, v jejímž rámci existovala až do roku 1990 (Matoušek a kol., 2001).

V období před rokem 1989 odpovídala situace v českých sociálních službách realitě centrálně řízeného socialistického státu s tvrdě institucionálním modelem poskytování sociálních služeb. Systém sociálních služeb vytvářel v té době z klientů sociálních služeb jakési neurčité kategorie svěřenců, obyvatel, ubytovaných či osob, jejichž život se nacházel v rozporu se zájmy socialistické reality. Politické uspořádání se snažilo zastřít existenci kohokoli, kdo měl nějaké postižení nebo sociální problémy. Správné a normální bylo umístit takové osoby a děti do léčeben nebo ústavů, což bylo kladně přijímáno i většinou tehdejší společnosti (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011).

Jak uvádí Matoušek a Koldinská (Matoušek, 2011), byl na základě zákona upravujícího sociální zabezpečení a sociální péči kladen důraz na ústavní péči; jako jediná terénní sociální služba existovala pečovatelská služba, později došlo k rozvoji poradenství (např. manželské poradny, linky důvěry), ale prostor pro rozvoj dalších sociálních služeb nebyl možný.

Tento systém sociální péče byl i přes nerespektování lidských práv a důstojnosti uživatelů, jejich „odklízení“ a izolování mimo běžné sociální prostředí, nicméně solidně propracován a byl

dosažitelný (a využitelný) pro každého, kdo sociální péči potřeboval (Čámský, Sembler, Krutilová, 2011).

Výrazným kladem tohoto systému byla péče o osoby v seniorském věku. Dnes neatraktivní „domovy důchodců“ byly od roku 1959 jednotně řízeny a tím byl zajištěn jejich další trvalý provoz, který spadal pod tehdejší národní výbory. Socialistická společnost přebrala závazek postarat se o své staré občany a na základě výzkumu naplánovala cíle v geriatrické péči na blízké i vzdálenější období až do roku 1975 (Haškovcová, 1989).

Vývoj v oblasti sociálních služeb po roce 1989 výstižně popisují Čámský, Sembdner a Krutilová (2011) jako následek bouřlivých změn v celé společnosti, kdy tehdejší sociální systém nebyl připraven řešit sociální důsledky plynoucí z realizace ekonomické reformy. Tehdejší sociální systém byl nákladný a bylo nutné jej začít reformovat. Navíc oblast sociálních služeb začala po roce 1989 procházet změnami, kdy došlo k neobyčejnému rozšíření služeb, jejich náplně i jejich zaměření na nejrůznější skupiny klientů. Do realizace poskytování sociálních služeb vstoupil občanský a církevní sektor. Naprosto nezastupitelnou roli začal v sociálních službách plnit neziskový sektor. Tam kde neplnily nebo nestačily plnit svoji roli sociální služby zřízené městy, obcemi a kraji, případně MPSV nebo státem, vznikaly neziskové organizace. Veřejná služba tedy začala objednávat poskytování sociálních služeb u neziskových organizací. Rozvoj těchto služeb nebyl ale dostatečně harmonizovaný a strukturovaný.

Matoušek (2011) připomíná, že po roce 1989 díky uvolnění poměrů došlo v krátké době k dramatickému nárůstu počtu nestátních neziskových organizací, která v té době fungovala jako občanská sdružení, protože jiná právní forma v té době nebyla možná.

Havrdová (1999) toto období vidí také jako bouřlivé a plné změn, jejichž překotnost sice přinesla mnoho dobrého (např. další linky důvěry, krizová centra, streetwork, nová zařízení pro seniory, pro duševně nemocné, matky aj.), ale i neodbornost, poskytování služeb bez znalostí a profesionality.

Bylo to období nadšení, jak mezi poskytovateli a pracovníky v sociálních službách, tak i ze strany veřejnosti a sponzorů. Sociální služby zakládali a vedli většinou neprofesionálové, pracovníci neměli potřebná školení a vzdělání, a tak kvalita některých služeb byla často diskutabilní. Chyběl systém kontroly a jednotných podmínek pro poskytování sociálních služeb. Nicméně to nadšení bylo krásné.

Po společenských změnách, odstartovaných koncem roku 1989, se velmi záhy začala vést diskuse mezi odborníky i laiky o nutnosti změn v sociální oblasti a poskytování sociálních služeb. V roce 1990 byl připraven Scénář sociální reformy, který byl programem postupné reformy celého, tehdy ještě československého, systému sociální péče na moderní systém sociální pomoci. Ze stanovených cílů se podařilo naplnit jen přijetí zákona o životním minimu a sociální potřebnosti. Na

změně příslušné legislativy se začalo pracovat již v roce 1994 a v 1997 byl vládou schválen věcný záměr zákona o sociální pomoci. K přijetí nových právních předpisů a nastavení nového systému sociální pomoci došlo až v roce 2006 (Matoušek, 2011).

1.3 Zákon o sociálních službách

Sociální služby v České republice poskytují své služby na základě zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, který byl přijat 14. března 2006 a nabyl účinnosti od 1. 1. 2017.

Před účinností tohoto zákona upravoval vztahy v sociální oblasti mnohokrát novelizovaný zákon č. 100/1988 Sb. o sociálním zabezpečení. Zmíněný zákon se nezabýval ochranou práv a zájmů příjemců sociální péče a to ani před postupem veřejné správy nebo nekvalitní službou. Osoba, která potřebovala sociální podporu, sociální službu nebo péči, se stala objektem působení systému. Poté byla správním rozhodnutím umístěna do ústavu, nebo jí byla poskytována pečovatelská služba. Ještě v roce 2006 se vztahovalo k sociálním službám kolem sedmdesáti zákonů a vyhlášek, existovaly čtyři definice sociální služby, určené „pro účely tohoto zákona“, a to např. i v zákoně o dani z přidané hodnoty (Hradecký, 2008).

K zákonu č. 108/2006 Sb. Čámský, Sembler a Krutilová (2011) uvádí, že tento zákon do systému sociální péče v České republice přinesl více změn, než je na první pohled patrné, a některé tyto změny si v celém rozsahu neuvědomují ani mnozí z těch, kdo v sociálních službách působí profesionálně nebo jako úředníci na obecních a krajských úřadech. V případě laické veřejnosti předpokládají informovanost ještě menší. Zmiňují především tyto změny:

- smyslem zákona o sociálních službách je dosáhnout dvou cílů: prvním je zabezpečení sociální péče všem osobám, které ji potřebují, druhým je náprava deformovaných právních vztahů mezi státem, poskytovateli sociálních služeb a hlavně uživateli těchto služeb,
- zásadní změna: zrušení paternalisticko-direktivní praxe a vytvoření vztahů založených na rovnoprávnosti mezi poskytovateli a uživateli sociálních služeb, individuálním přístupu, nevyčleňování uživatelů z běžného prostředí a cíleném rozvoji spolupráce mezi poskytovateli, uživateli i jejich blízkými, pokud je to možné,
- smluvní základ poskytování sociální služby: poskytovatel a uživatel dojednávají podmínky pro poskytování služby, uživatel uzavírá smlouvu dobrovolně s jím vybraným poskytovatelem; smlouva se řídí občanským zákoníkem, přičemž tato právní norma vychází právě z rovnosti účastníků právního vztahu,
- respektování lidských práv a důstojnosti uživatelů: k tomu mají sloužit především standardy kvality sociálních služeb, uvedené v příloze prováděcí vyhlášky tohoto zákona.

Ministerstvo práce a sociálních věcí (Ministerstvo, 2006: 3) představilo veřejnosti, uživatelům a případným zájemcům o sociální službu zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách spolu s následujícím textem. „Prostředí sociálních služeb je charakterizováno množstvím vztahů mezi lidmi a institucemi, které mají významný vliv na kvalitu života lidí. Jedná se o vztahy, jejichž význam vyžaduje zákonnou oporu z důvodu ochrany práv a oprávněných zájmů těch lidí, kteří jsou oslabeni ve schopnosti je prosazovat."

Hlavním cílem zákona je vytvoření podmínek pro uspokojování přirozených potřeb lidí, a to formou podpory a pomoci při zvládání péče o vlastní osobu, v soběstačnosti nezbytné pro plnohodnotný život a v životních situacích, které mohou člověka vyřazovat z běžného života společnosti. Sociální služby umožňují člověku ohroženému sociálním vyloučením participovat na každodenním životě společnosti, čímž se míní přístup ke vzdělání, zaměstnání a kulturnímu a společenskému životu. K tomu, aby mohly být naplněny výše uvedené principy, nabízí zákon následující zásadní nástroje:

- Každému člověku garantuje bezplatné sociální poradenství.
- Lidem, kteří jsou závislí na pomoci jiného člověka ve zvládání péče o sebe a v soběstačnosti, bude poskytována státem sociální dávka „příspěvek na péči“.
- Lidem, kteří nezvládají svou situaci samostatně nebo s pomocí rodiny a jiných blízkých, nabízí velmi pestrou nabídku sociálních služeb, ze které si mohou svobodně vybírat podle svého uvážení, finančních možností či dalších individuálních preferencí.
- Zákon současně garantuje, že poskytované služby budou pro uživatele bezpečné, profesionální a přizpůsobené potřebám lidí, a to vždy tak, aby v prvé řadě zachovávaly lidskou důstojnost uživatelů a podporovaly je v aktivním přístupu k životu.
- Zákon také vytváří prostor pro spoluúčast lidí na procesech rozhodování o rozsahu, druzích a dostupnosti sociálních služeb v jejich obci či kraji (Ministerstvo, 2006).

1.4 Sociální služby z pohledu Dobrovolného evropského rámce

Jakožto člen Evropské unie podléhá Česká republika nařízením, usnesením i doporučením, které prostřednictvím svých orgánů Evropská unie vydává.

Evropská komise zahrnuje sociální služby do širšího rámce služeb obecného zájmu jako sociální služby obecného zájmu a definuje je jako služby, „které reagují na potřeby zranitelných skupin občanů a jsou založeny na zásadách solidarity a rovného přístupu. Mohou být jak hospodářské, tak nehospodářské povahy. Patří sem systémy sociálního zabezpečení, služby zaměstnanosti a sociální bydlení.“ (Evropská komise, 2011).

„Evropský parlament členským státům zdůrazňuje, aby sociální služby byly kvalitní, místně a cenově dostupné.“ (Evropský parlament, 2011 in Malík Holasová, 2014: 46).

"V době změn potřeb ve službách a socioekonomických otřesů není jednoduché zajistit uvedené požadavky. Novými požadavky na sociální služby se zabývala Evropská komise v první Dvouleté zprávě o sociálních službách z roku 2008. Aby členské státy zajistily udržitelnost a kvalitu sociálních služeb je prosazována tzv. modernizace sociálních služeb. Nové řízení, financování a organizace sociálních služeb ve znamení modernizace se zaměřuje na výkonnost služeb, orientaci na uživatele služeb, integraci a decentralizaci služeb." (Čáslava, 2009 in Malík Holasová, 2014: 46).

Evropská unie vydala v roce 2010 dokument, kterým definuje kvalitu sociálních služeb. „Jedná se o dokument s názvem Dobrovolný evropský rámec pro kvalitu sociálních služeb, který si klade za cíl sjednotit chápání kvality sociálních služeb v rámci Evropské unie pomocí stanovení principů kvality a je dobrovolným materiálem. Definováním kvality reaguje na potřebu poptávky po rozmanitých sociálních službách, potřebu ochrany zranitelných uživatelů sociálních služeb a potřebu větší kontroly nad sociálními službami.“ (Výbor pro sociální ochranu EK, 2010 in Malík Holasová, 2014: 47).

Dokument je rozdělen do třech částí:

- koncept sociálních služeb: zde jsou uvedeny definice sociálních služeb, zdůrazněna důležitost jejich zakotvení v systémech sociální ochrany a jejich úloha při dodržování lidských práv a lidské důstojnosti,
- principy kvality pro sociální služby,
- metodologické prvky pro vytvoření nástrojů kvality.

1.5 Právní úprava sociálních služeb v evropských zemích

Právní zakotvení sociálních služeb je v evropských zemích součástí státního právního systému. Legislativní zakotvení sociálních služeb se v těchto státech vyvíjelo podobně jako na území dnešní ČR přes systém chudinské péče a různá státní opatření až po moderní sociální stát (Matoušek a kol., 2011).

Jak ale uvádí Esping-Andersen (in Matoušek a kol., 2011), jsou mezi dnešními sociálními státy i v rámci Evropy rozdíly. Jejich modely nazval a popsal takto:

- anglosaský model: vznikl v anglických podmínkách, kde byla početně malá střední společenská vrstva a velmi mnoho chudých pracujících; střední společenská třída tak měla malý vliv; stát v rámci tohoto modelu přebírá minimální odpovědnost za organizaci sociálního zabezpečení (pouze v rámci minimálních standardů), aktivita je ponechána místním orgánům a neziskovým organizacím,

- skandinávský model: je velmi ovlivněn luteránskou církví a sociální demokracií, model je velmi štědrý, nabízí širokou škálu sociálních služeb, velkou podporu rodiny, vše je poskytováno veřejným sektorem; tento model je ale velmi nákladný,
- korporativní model: tento model se vyvinul v pozdně industriálních, tedy tradicionalistických společnostech, kde měl celospolečenskou podporu, jeho vznik byl ovlivněn také sociálním učením katolické církve; rozvoj tohoto modelu ovlivnila silná střední společenská třída, která se snažila o udržení sociálně demokratického hnutí pod státní kontrolou; došlo tak k nahrazení bratrských pokladen státním sociálním pojištěním; v tomto modelu je poskytování sociálních služeb doménou značně rozvinutého nestátního sektoru. Esping-Andersen považuje tento model sociálního státu za nejúspěšnější, tento model je dobře rozvinut především v Německu a Rakousku.

Odlišnost mezi jednotlivými modely sociálního státu jsou nejlépe rozpoznatelné na koncepci a uspořádání sociálních služeb. Modely sociálního státu na konkrétních příkladech evropských zemí kvalitně popsali autoři v publikaci Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení (Matoušek a kol., 2011), kteří vybrali vždy jednu zemi jako zástupce určitého modelu a popsali systém sociálních služeb aplikovaný v této zemi.

1.6 Cíle sociálních služeb

Zákon o sociálních službách (Zákon, 2006) vyjmenovává jednotlivé druhy sociálních služeb v paragrafech 37 až 70 a uvádí, že sociální služba je činnost nebo soubor činností pro pomoc a podporu osobám s cílem jejich sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.

Konkrétní formy práce s klienty sociálních služeb se nazývají sociální programy. Program představuje soubor plánovaných a řízených činností, kterými poskytovatel reaguje na potřebu cílového subjektu (Matoušek, 2007 in Novotný, Lukeš a kol., 2008).

Subjekty při poskytování sociálních služeb jsou nejen uživatelé sociální služby, tedy fyzické osoby, kterým je za předpokladu splnění zákonem stanovených podmínek poskytnuta sociální služba. Mezi subjekty sociálních služeb patří také poskytovatelé sociálních služeb, což jsou právnické nebo fyzické osoby, které na základě registrace poskytují sociální služby. Třetím a posledním subjektem sociálních služeb jsou zřizovatelé zařízení poskytujících sociální služby. Patří sem obce, kraje, MPSV, stát (Sládek, 2013).

Doplňuji, že mezi zřizovatele sociálních služeb patří také nevládní neziskové organizace včetně církevních a soukromé právnické a fyzické osoby.

Cíle sociálních služeb shrnul Průša (Průša, 2007 in Novotný, Lukeš a kol., 2008: 96) takto:

- "respektovat důstojnost uživatelů, podporovat jejich nezávislost a zvyšovat jejich společenskou a ekonomickou participaci,
- zajistit, že uživatelé budou chráněni proti nízké úrovni sociálních služeb,
- umožnit žít uživatelům bezpečným plným a pokud možno normálním životem v jejich vlastním domově, kdykoliv je to proveditelné,
- zajistit, aby zranitelné skupiny uživatelů byly chráněny před citovým, fyzickým, sexuálním zneužíváním a nedbalostí, a to jak v přirozeném prostředí, tak v institucích,
- zajistit, aby uživatelům sociálních služeb v produktivním věku, byly poskytovány tyto služby způsobem, který maximalizuje jejich možnost i schopnost nastoupit do zaměstnání, zůstat v něm nebo se do něj vrátit,
- včasným rozpoznáním potřeb obcí, měst, regionů a zabezpečením odpovídajících služeb chránit a tím předcházet sociálnímu vyloučení jednotlivých osob nebo skupin,
- svým působením napomáhat k odstranění znevýhodnění jednotlivců nebo skupin a podporovat jejich zapojení do života nebo komunity,
- maximalizovat prospěšnost služeb pro uživatele vytvořením dostatečně pestré a dostupné nabídky a umožnění volby, která bude reagovat na individuální potřeby a okolnosti."

2. Kvalita a sociální služby

"Za kvalitní je považována taková péče/služba, která je vykonávaná kvalifikovanými pracovníky, poskytovaná s přiměřeným technickým a dalším vybavením, poskytovaná přiměřeně stavu klienta, je přínosem pro zdravotní stav či kvalitu života, je přijatelná z hlediska hodnotové a emocionální rovnováhy, je řádně dokumentovaná a zdůvodnitelná." (Karaffová, 2004 in Mátl, Jabůrková, 2007: 35).

2.1 Pojem kvalita

Slovo kvalita pochází z latinského slova qualis, což znamená jaký (jaké povahy) a vypovídá o určité vlastnosti nebo hodnotě objektu (Bruhn, 2011 in Malík Holasová, 2014). Kvalitu jako výsledek mezi očekáváním a výkon definuje Bednář (2011) a dodává, že kvalita není zcela totožná s jakostí.

Dvě definice kvality:

1. "Kvalita je stupeň, na němž určitý souhrn inherentních znaků splňuje požadavky." (ISO 9002 in Bednář, 2011: 8).

2. "Kvalita je cílem snažení po dokonalosti, je metodou a způsobem podpory aktivní účasti pracovníků založená na angažovanosti a odpovědnosti každého jednotlivce." (Evropská charta kvality Paříž, 1998 in Havrdová a kol., 2010: 197).

Kvalitu nelze jednoznačně definovat, protože tento pojem je užíván různým způsobem a vztahuje se k rozdílným fenoménům. Pojem kvalita také podléhá neustálému vývoji, společenským a politickým změnám, navíc různé skupiny subjektů mají různé představy o kvalitě a tím i rozdílné nároky na ni. Neexistuje tedy všeobecně platná definice kvality a její pojetí závisí na vkusu, hodnotách a světonázoru konkrétního člověka (Merchel, 2010 in Malík Holasová, 2014).

Častorál (2015) píše, že kvalita je komplexní pojem, který zahrnuje souhrn efektivně prováděných činností od tvorby strategií a politik v dané organizaci až po organizační a kontrolní činnosti, kdy vše je zaměřeno na výsledný produkt - výrobek nebo službu. Kvalitu vidí jako soubor vlastností a charakteristik výroby nebo služeb, které odpovídají stanoveným nebo předpokládaným potřebám. Dále uvádí, že kvalita se týká každého pracovníka organizace, což je jednoznačně hlavní a nutná věc pro poskytování kvalitní služby. Stanovil také 10 zásad (přístupů) na cestě organizace ke kvalitě:

1. uvědomit si potřebu a naléhavost kvality

2. provést analýzu vnějších a vnitřních faktorů a skutečných potřeb zákazníků

3. vytvořit podmínky a prostředí pro zavádění kvality

4. stanovit efektivní využívání zdrojů, včetně dovedností pracovníků

5. nastolit odpovědnost celého managementu za kvalitu

6. cíleně řídit proces kvality

7. udržovat zájem a nadšení pro nastolení kvality

8. provádět potřebná měření a analýzu dodržování standardů

9. průběžně monitorovat dodržování kvality a výsledků

10. zobecňovat získané poznatky na cestě ke kvalitě a rozšiřovat tyto zkušenosti na dodavatele a distributory

Častorál (2015) také zdůrazňuje, že kvalita se dostává na přední místo u veškeré podnikatelské činnosti, včetně kvality manažerských činností a zaměřuje se na kvalitu výrobků a služeb. Kvalita se tak vztahuje k nejrůznějším činnostem v organizacích a k úrovni naplňování manažerských funkcí. Cesty ke zvyšování kvality podle něj začínají od dobře pochopených manažerských funkcí a upozorňuje, že kontrola kvality nikdy nemůže vykompenzovat špatně naplňované manažerské funkce. Pro Balding (2013) je skvělý systém kvality založen na dobře nastavené vizi organizace a ta je známa všem oddělením v organizaci. Kvalitě se podle ní musí

věnovat nejen management, ale i výkonní pracovníci, jinak je možné dosáhnout jen poloviční úspěchu. Jako záruku nejlepších výsledků vidí nastavení partnerského modelu mezi manažerským a výkonným oddělením.

Cesta ke zvyšování kvality by měla zahrnovat tyto body:

- "plánování kvality, kterou má produkt mít a plnit,
- kroky a postupy realizované (nasazené) k zajišťování kvality,
- dosažené výsledky a kontrola standardů plánované kvality,
- při odklonu od plánovaných cílů - přijetí organizačních opatření k zajištění plánovaných cílů kvality." (Častorál, 2015: 14).

2.2 Kvalita a služby v tržním sektoru

„Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.“ (Vaštíková, 2014: 16).

Současná doba je charakteristická nebývalým růstem různých služeb na celém světě, což potvrzuje Vaštíková (2014). Dle Vaštíkové je příčinou rostoucí poptávky po službách několik faktorů. Prvním je zvyšující se ekonomická úroveň spotřebitelů, což umožnilo vznik služeb, které zajišťují úklid, vaření, péči o staré občany, opatrovnictví a jiné. Druhým faktorem je větší množství volného času, vyvolávající poptávku po sportovních aktivitách a službách pro volný čas. Třetím faktorem je rozrůstající se využití rozvinutých technologií v domácnostech, kdy je potřeba více odborníků na instalační a servisní služby pro tyto technologie. Důležitými faktory jsou také změna životního stylu, růst životního standardu, vysoká zaměstnanost žen apod.

Vaštíková (2014) rozděluje poskytovatele služeb takto:

1. Stát, který je ve všech zemích poskytovatelem velkého množství služeb. Jde o služby tzv. veřejného sektoru, jako je vzdělávání, zdravotní a sociální služby, zákonodárství, výkon práva, obrana státu, bezpečnost občanů, kultura, věda, média a veškerá veřejná zpráva.

2. Neziskové organizace jako jsou spolky, ústavy, obecně prospěšné organizace, církve, nadace a další.

3. Soukromý sektor, který nabízí svým zákazníkům nejširší soubor služeb a realizuje přiměřený zisk. Se službami, nabízenými soukromým sektorem, se setkáváme na každém kroku. Často jsou alternativou ke službám veřejného sektoru.

Malík Holasová (2014) popisuje následující charakteristiky služeb:

- Nemateriálnost (nehmotnost) a informační asymetrie. Služby jsou neuchopitelné, není možné si ji předem prohlédnout a posoudit jejich kvalitu. Jejich vlastnosti se vyjeví až v průběhu nebo po skončení jejich poskytnutí, což způsobuje informační asymetrii, kdy v nevýhodném postavení je zákazník.
- Nedělitelnost produkce a spotřeby služby, nemožnost jejího skladování. Při poskytování služby probíhá i její konzum. Není tedy možné službu vyrábět do zásoby. Služba je vytvářena v přítomnosti zákazníka, který je tak i při vzniku případných chyb. Výhodou je možnost operativně chyby napravovat nebo upravit poskytování služby dle přání zákazníka.
- Nepředvídatelnost, individuálnost a variabilita služeb. Ekonomické přístupy předpokládají, že jde nastavit výkonnostní ukazatele, které zaručí vždy stejnou kvalitu. Součástí práce s lidmi jsou různé neuspořádané a nekonečně rozmanité aspekty, které není možné předem naplánovat.
- Vazba na místo působení. Většina služeb je založena na osobním kontaktu, služby jsou jen těžko transportovatelné, jsou tedy omezeny v geografickém dosahu.
- Vliv externích faktorů. Služby musí jejich poskytovatel přizpůsobovat požadavkům a změnám vycházejícím z okolí, včetně udržování správných vztahů s okolím.
- Nemožnost vlastnit službu. Po nákupu se zboží stává majetkem zákazníka. To v případě poskytnutí službu není možné, vzhledem k její nemateriálnosti (nehmotnosti). Zákazník ale zaplacením získává právo na poskytnutí služby.

Vlastnosti (charakteristiky) služeb popisuje i Vaštíková (2014), která v případě nehmotnosti služeb zdůrazňuje, že zákazník obtížně hodnotí konkurující si služby a pak klade důraz na osobní zdroje informací od známých nebo od jiných zákazníků. Vaštíková má na mysli například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistotu apod., což jsou prvky, které ukazují kvalitu služby, které jde ale opravdu ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Jako důležité tedy uvádí prezentaci firmy a budování její značky. Marketing služby se tak musí v dnešní době zaměřit na komunikační mix a na budování silné značky.

Vaštíková (2014) používá místo výrazu nedělitelnost výraz neoddělitelnost, čímž myslí nejen neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele, ale také jako Malík Holasová (2014) neoddělitelnost produkce služby od její spotřeby a nutnou účast zákazníka při produkci služby. Zdůrazňuje důležitou skutečnost, že i zákazník je spoluproducentem služby. Uvádí tyto příklady: ani po sebelepším výkladu učitele, nemůže student složit úspěšně zkoušku, pokud se na zkoušku sám důkladně nepřipraví; i účastníci koncertu jsou odpovědní za celkovou atmosféru na koncertu, byť je poskytovatelem služby třeba Česká filharmonie.

V případě sociálních služeb je se zákazníkem jako se spoluproducentem služby počítáno, jsou zjišťovány jeho potřeby a přání, které se snaží sociální služby v co největší míře naplňovat. Co ale v

praxi sociálních služeb zatím chybí, je malé zdůraznění odpovědnosti zákazníka - klienta sociální služby za její průběh a naplnění. Pokud by si klienti spoluodpovědnost uvědomovali, zvýšilo by to jejich sebevědomí i životní komfort více než časté prohlášení sociálních služeb „splníme veškerá vaše přání“.

Kromě nemožnosti vlastnit službu popisuje Vaštíková (2014) ještě heterogenitu, neboli variabilitu služby a zničitelnost služby. Heterogenita služby souvisí se standardem kvality služby, protože není možné přesně předvídat chování účastníků procesu poskytování služby. Pracovníci poskytovatele služby sice mají stanoveny postupy a normy pro poskytnutí služby, ale přesto se jejich výkon může lišit. U zákazníků je vyžadování norem chování při poskytování služby velmi obtížné, většinou jde jen o stanovení sankcí za jejich porušení. Zničitelnost služby souvisí s její nehmotností, kdy služby nelze uskladňovat, znovu prodávat nebo vrátit. Reklamace poskytnuté nekvalitní služby je možná, ale jen v některých případech ji lze nahradit novou kvalitní službou. U placené služby lze její reklamací získat zpět peníze, ale např. u špatně střiženého účesu je možné reklamací získat slevu nebo peníze zpět, ale špatně ostříhanou hlavu vrátit do stavu před poskytnutím služby nelze.

Jak píše Častorál (2015), význam managementu kvality ve službách stále narůstá. Význam vidí v tom, že podíl služeb v ekonomice (národní i mezinárodní) stále vzrůstá a stále se zvyšuje počet pracovníků ve službách. Obecné prvky managementu kvality, které jsou využívány ve výrobní sféře, vidí jako použitelné ve službách. Zároveň ale upozorňuje na specifika, která management kvality ve službách má:

- „dominantní je úloha lidského faktoru, zejména ve vztahu k zákazníkovi,
- marketing a reference hrají rozhodující úlohu v posuzování kvality služeb,
- kvalitu služeb může výrazně ovlivnit a limitovat aktivita zákazníka,
- převážně nehmotný charakter služeb má specifiku v posuzování jejich kvality,
- rizika nákupu služeb jsou zákazníkem vnímána daleko citlivěji, než při nákupu výrobků,
- znaky kvality služeb je možné rozdělit na ty, které zákazník přímo pociťuje (kvalita obsluhy) a ty, které mu zůstávají skryty (rozsah přípravy práce poskytovatelem služeb).“ (Častorál, 2015: 61 - 62).

Také upozorňuje na skutečnost, že příprava a uskutečňování služeb mají výrazně procesní charakter a vztahují se k nim obecné zásady procesního managementu. Dle něj proces služeb zahrnuje:

- „vstupy (finanční a lidské zdroje, včetně znalostí, dovedností a zkušeností), při zahrnutí omezení těchto zdrojů,
- činnosti - vymezení specifikace poskytovaných služeb:

- metody a postupy služeb,

- souhrn aktivit poskytování služeb,
- vnitřní mechanismy regulace kvality služeb,
    - výstupy - přímý kontakt se zákazníkem:
- schopnost rychlé reakce,
- vstřícnost, vzhled a přirozená komunikace.“ (Častorál, 2015: 62).

2.3 Kvalita a služby v sociálním sektoru

Sociální službu při jejím fungování ovlivňuje celé spektrum různých aktérů a jejich zájmů.

Bobzien (Bobzien et al., 1996 in Malík Holasová, 2014: 34) popisuje následující zainteresované subjekty a jejich rozdílné požadavky na kvalitu sociální práce, které vycházejí z rozdílných potřeb těchto subjektů. "Příjemci služeb očekávají přehlednou nabídku služeb, dobrou spolupráci mezi klienty a zařízením, posílení vlastní odpovědnosti, větší vliv na druh a formu sociální služby aj. Zadavatelé služeb očekávají dobré plnění smlouvy o financování, získání stálých a spolehlivých obchodních partnerů, důvěru, zvýšení efektivnosti, účinnosti a profesionality, zlepšení poměrů nákladů a výsledků aj. Organizace sociální práce kladou požadavky na efektivnost, profesionalitu a účinnost služeb, orientaci na klienta, lepší spolupráci s klienty, vnímání svého politického statusu aj. Pracovníci organizace mají potřeby ve smyslu větší přehlednosti průběhu práce, zvýšení vlastní odpovědnosti, lepší spolupráce a informovanosti uvnitř týmu, rozvoje a zlepšování vlastních kompetencí, jasné orientace na společné cíle aj."

Mülhausen (2004 in Malík Holasová, 2014) uvádí dokonce deset subjektů, které působí na fungování a kvalitu sociální služby (např. konkurence a donátoři), ale plně dostačující jsou čtyři subjekty, které uvádí Bobzien. Management sociální služby se musí nejen zabývat jejich potřebami, ale především dbát na to, aby žádnou skupinu neprotěžoval více než jinou.

Sociální služby mají na rozdíl od služeb v tržním sektoru řadu vlastních charakteristiky, přehledně je popsala Malík Holasová (2014):

- Etická a hodnotová dimenze sociální práce. Sociální práce a poskytování sociálních služeb se musí řídit etickými zásadami. Přístup ke klientům sociálních služeb se řídí respektem, úctou, humanismem, smyslem života klientů apod. Dnes je již tento přístup součástí profesního jednání a je očekáván i laickou veřejností.
- Specifické pojetí služby. V tržním sektoru je cílem poskytování služeb zisk, který je lehce změřitelný. U sociálních služeb je cílem poskytnutí pomoci sociálně potřebným. Jedná se vlastně o naplnění poslání konkrétní služby, ale toto naplnění se měří jen velmi obtížně. Potřeby klientů se také mohou různě měnit. Poskytování sociálních služeb musí vycházet

nejen z potřeb klientů nebo potenciálních klientů, ale i ze společenského požadavku a z podmínek sociální politiky státu.

- Nelogický směnný vztah. Běžný směnný vztah se odehrává mezi zákazníkem a podnikatelem, kdy zákazník zaplatí za službu plnou cenu, což je pro podnikatele hlavní motiv. V případě sociálních služeb vstupuje mezi klienta a organizaci, poskytující sociální službu, plátce služby. Klient sociální služby neplatí nikdy skutečnou cenu služby. Někdy klient neplatí vůbec. Cena tak ztrácí na své důležitosti a tento nelogický vztah vytváří větší komplexitu a je i předmětem sociální politiky.
- Financování služeb. Sociální služby mají vícezdrojové financování. Stanovení nákladů na jednotku ceny je komplikované a nestačí jen spočítat ekonomické náklady, ale i společenské ztráty v případě neexistence služby. „Často lidé s nejmenšími finančními prostředky mají nejvíce potřeb a životní rizika jsou často strukturální spíše než individuální povahy, jako je například nezaměstnanost. Proto je nezbytné zajistit, aby sociální a zdravotní služby byly poskytovány na základě solidarity a aby byly financovány z veřejných zdrojů, nikoli na čistě tržním principu, který negarantuje přístup ke službám pro všechny.“ (Eurodiakonie, 2008 in Malík Holasová, 2014: 30).
- Výrazná závislost na politických rozhodnutích. Sociální služby fungují v rámci sociální politiky na základě principu solidarity. Sociální politika je závislá na státní finanční politice, případně se sociální služby mohou stát také nástrojem politických nebo sociálních cílů.
- Řízení organizačního rozhodování. Působení trhu (chování zákazníků a konkurence) je pro ziskové organizace a jejich management rozhodující. U sociálních služeb jsou to tradice, hodnoty a postoje, které ovlivňují rozhodování managementu v konkrétní organizaci.

2.4 Standardy kvality sociálních služeb

Zákon o sociálních službách (Zákon, 2006) v §99 stanovuje postup pro ověření kvality sociálních služeb takto:

(1) Kvalita sociálních služeb se při výkonu inspekce ověřuje pomocí standardů kvality sociálních služeb. Standardy kvality sociálních služeb jsou souborem kritérií, jejichž prostřednictvím je definována úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami.

(2) Plnění standardů kvality se hodnotí systémem bodů.

(3) Obsah jednotlivých standardů kvality a bodové ohodnocení stanoví prováděcí předpis.

Prováděcím předpisem je myšlena vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. V příloze č. 2 této vyhlášky (Vyhláška, 2006) je popsáno

15 standardů kvality sociálních služeb, na které se zákon o sociálních službách odvolává. Tyto standardy popisují, jak má vypadat kvalitní sociální služba. Každý standard musí splňovat daná kritéria. Standardy mají různý počet kritérií (od jednoho do čtyř) a navíc mají různou důležitost pro konkrétní standard. Ta nejdůležitější kritéria, označená jako zásadní, mají pro kvalitu sociální služby z pohledu daného standardu absolutní význam.

Standardy kvality sociálních služeb v České republice nevznikly nebo nebyly nastaveny „od stolu“, ale byly vytvářeny na základě setkávání a diskusí několika desítek poskytovatelů, zřizovatelů a uživatelů sociálních služeb - odborníků na sociální práci. Standardy vznikaly několik let a jejich vytváření vyvolalo širokou diskusi všech zúčastněných o stávající kvalitě sociálních služeb, o její závislosti na jejich finanční podpoře, dostatku personálu, materiálním zázemí služby apod. (Ministerstvo, 2001; Ministerstvo, 2002).

Bednář (2011: 9) zmiňuje důležité upřesnění ohledně standardů kvality sociálních služeb. „Standardy kvality sociálních služeb nejsou systémem řízení kvality, ale pravidly a principy poskytování sociálních služeb a měřítky pro hodnocení jejich naplnění.“

„Standardy lze považovat za všeobecně přijatelnou představu. Standardy mají za cíl dát poskytovatelům představu o tom, jak má vypadat kvalitní sociální služba. Nestanovují jejich práva a povinnosti, ale posuzují kvalitu služby. Jejich specifikum spočívá v obecnosti vzhledem k rozmanitosti sociálních služeb. Předpokladem je pak definování dalších kritérií kvality samotným poskytovatelem. Standardy si vytváří každé zařízení s ohledem na vlastní podmínky, cílovou skupinu atd. Jedná se o proces dlouhodobý, protože samo zařízení musí definovat jednotlivé standardy a vyžaduje to spolupráci všech zúčastněných (spolupracovníků, klientů, vedení).“ (Malík Holasová, 2014: 73).

Stejně jako Malík Holasová uvádí i Novotný (Novotný, Lukeš a kol., 2008), že obecná formulace standardů kvality sociálních služeb předpokládá, že poskytovatelé sociálních služeb budou sami definovat důležitá kritéria ve své dokumentaci, např. cíl služby, poslání služby, cílovou skupinu uživatelů, kapacitu, způsoby a principy poskytování služby a další vnitřní pravidla. Standardy kvality sociálních služeb vidí jako soustavu měřitelných kritérií, která je možné uplatnit na jakoukoli sociální službu a to bez ohledu na její charakter, velikost nebo právní formu a jako komplexní systém hodnocení kvality sociálních služeb v ČR. Tento systém podle něj tvoří tyto tři prvky:

- registrace poskytovatele sociální služby - oprávnění k poskytování sociální služby,
- inspekce kvality sociálních služeb,
- standardy kvality sociálních služeb.

Standardy kvality sociálních služeb umožňují měřit a srovnávat kvalitu jednotlivých sociálních služeb (Lieske, 2007 in Malík Holasová, 2014; Michalík, 2008 in Sládek, 2013).

Standardy kvality sociálních služeb sklidily ale i kritiku. Důvodem je například právě jejich obecnost, která může snižovat potřebný tlak na požadované změny v kvalitě sociálních služeb (Musil, Hubíková, Kubalčíková, 2002 in Sládek, 2013). Pojmy jako „přiměřený“ nebo „adekvátní situaci“ jsou pro svou neurčitost problematické a vyžadují tak přesné definice, případně další manuály nebo prováděcí předpisy (Sainsbury in Mátl, Jabůrková, 2007 in Malík Holasová, 2014).

Kritizována je nevyváženost standardů ve smyslu zaměření na práva uživatelů sociální služby bez zakotvení jejich povinností. Tato zdůraznění práv uživatelů bez toho, aby měli i nějaké povinnosti, najdeme i v zákoně č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Toto nastavení může někdy vytvořit obrácení stavu, který do konce roku 2006 měli „více práv“ pracovníci než uživatelé pobytových zařízení sociálních služeb. Výrazné zaměření na práva uživatelů bývá často kritizováno pracovníky v sociálních službách, kdy upozorňují na to, že jejich práva nejsou do standardů kvality sociálních služeb zapracována (Sládek, 2013).

„Současný tlak na ochranu a dodržování práv klientů totiž vede k opačnému extrému: mnoho klientů a jejich příbuzných se orientuje pouze na uplatňování nároků vyplývajících z prezentovaných práv, ale jejich přístup je velmi jednostranný a zcela zřetelně je porušena rovnováha mezi právy a povinnostmi. Kladení požadavků, neustálý nárůst povinností a zdůrazňování práv klientů bez ohledu na pracovníky samotné působí na pracovníky silně demotivujícím způsobem a vede u nich k syndromu vyhoření.“ (Malíková, 2011 in Sládek, 2013: 53).

Obecnost standardů kvality sociálních služeb kritizuje také Sládek (2013), který ji vidí jako jejich hlavní nedostatek, ale především upozorňuje na následek této obecnosti, kterým jsou různá výkladová stanoviska inspektorů kvality sociálních služeb. Upozorňuje, že v praxi se stává, že dochází k odlišnému hodnocení naplňování jednotlivých kritérií standardů kvality sociálních služeb, a to ne podle obsahu naplnění, které mu dala konkrétní sociální služba, ale podle výkladu naplnění, který učiní tým inspektorů kvality sociálních služeb. Jeden inspektor tedy může hodnotit určité jednání v souladu se standardy kvality (dobrou praxi), ale jiný jako praxi špatnou. Chybí tedy závazný výklad toho, jak rozumět kritériím standardů kvality.

3. Pracovníci sociálních služeb

3.1 Okruhy pracovníků sociálních služeb

Zákon o sociálních službách, jehož nařízením a vyhláškou se řídí všechny registrované sociální služby, ukládá poskytovatelům sociálních služeb mít písemně zpracovaná pravidla a postupy poskytované sociální služby. Zákon ale neurčuje, která konkrétní pracovní pozice by měla tyto metodiky služby zpracovávat, aktualizovat a kontrolovat jejich dodržování v praxi.

V zákoně o sociálních službách (Zákon, 2006) jsou v § 115 uvedeny tyto okruhy pracovníků, které v sociálních službách mohou vykonávat odbornou činnost:

- sociální pracovníci
- pracovníci v sociálních službách
- zdravotničtí pracovníci
- pedagogičtí pracovníci
- manželští a rodinní poradci a další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby

Sociální pracovníci jsou uvedeni nejen na prvním místě v tomto výčtu pracovníků, ale v zákoně o sociálních službách jsou zmíněni hned v § 2 odst. 2: „Tento zákon dále upravuje předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka, pokud vykonává činnost v sociálních službách nebo podle zvláštních právních předpisů při pomoci v hmotné nouzi, v sociálně - právní ochraně dětí, ve školách a školských zařízeních, u poskytovatelů zdravotních služeb, ve věznicích, v zařízeních pro zajištění cizinců a v azylových zařízeních.“ (Zákon, 2006).

To, že jsou sociální pracovníci samostatně zmíněni v zákoně o sociálních službách hned na začátku a jako druhé fyzické osoby po uživatelích sociálních služeb, je jistě na místě. Sociální pracovník je nositelem principů sociální práce v organizaci. Jak píše Matoušek (2010), je klíčovým pracovníkem, který je nejzpůsobilejší k tomu, aby koordinoval podporu poskytovanou klientovi, ať už ji poskytuje sám nebo v rámci týmu.

K tomu sociálního pracovníka opravňuje nejen dosažené vzdělání, ale také řada kompetencí, které jsou od něho očekávány. Velmi mne zaujala sada kompetencí, formulovaná americkou Radou pro vzdělávání v sociální práci (Zastrow, 1995 in Matoušek a kol., 2013), která obsahuje 14 kompetencí a dle mého uvážení vyžaduje nejen důkladné primární vzdělání, ale i trvalé sebevzdělávání. V českém prostředí se kompetencemi sociálního pracovníka zabývala Havrdová (1999), jež uvádí soustavu „pouze“ šesti kompetencí; ty ale pokrývají většinu kompetencí, obsažených v sadě americké a soustava je konstruována tak, aby obsáhla různé formy sociální práce. Dále ve své publikaci zdůrazňuje, že součástí profesionální role sociálního pracovníka je další učení a příznivá změna.

I zákon o sociálních službách svým způsobem popisuje kompetence sociálního pracovníka v § 109, kde uvádí, které činnosti sociální pracovník vykonává. V § 110 a § 111 stanovuje, jaké vzdělání a další vzdělávání je pro sociálního pracovníka nezbytné.

Dalším pracovníkům, kterým se zákon o sociálních službách věnuje obšírněji, jsou pracovníci v sociálních službách, uvedení v § 116. I oni si tuto pozornost zaslouží, protože jsou těmi, kdo přímou pomoc a péči klientům sociálních služeb poskytují. Zákon o sociálních službách stanoví i v jejich případě potřebné vzdělání i jejich další vzdělávání. Jejich práce je často náročná nejen fyzicky, ale i psychicky. V prováděcí vyhlášce k zákonu o sociálních službách (Vyhláška, 2006) na

ně naštěstí předkladatelé zákona mysleli a součástí standardu kvality č. 10 je povinnost zaměstnavatele zajistit těmto pracovníkům podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka. Tato podpora probíhá v organizacích poskytujících sociální služby nejčastěji formou externí supervize a často není určena pouze pro pracovníky v přímé péči, ale pro všechny, kteří se na péči podílejí.

V případě ostatních okruhů pracovníků, které uvádí zákon o sociálních službách, najdeme v tomto a případně v dalších zákonech, jaké je stanovené jejich vzdělání.

3.2 Metodik v sociální službě

Zákon o sociálních službách pracovní pozici metodika nestanovuje a ani není možné ji zahrnout do některého okruhu pracovníků, které zákon o sociálních službách uvádí.

Vyhláška č. 102/2012 Sb. o hodnocení kvality a bezpečí lůžkové zdravotní péče (Vyhláška, 2012) stanovuje, že zdravotnické zařízení musí mít vytvořenu pracovní pozici, která je odpovědná za zvyšování kvality a bezpečí. Nejčastěji se jedná o pracovní pozici manažer kvality.

Poskytovatelé sociálních služeb tuto povinnost nemají. Pokud ale budeme vycházet z toho, že standardy kvality sociálních služeb definují minimální úroveň profesionálního jednání, která může být v rámci zvyšování kvality překonána (Bobzien et al., 1996 in Malík Holasová, 2014), pak by bylo vhodné mít i v sociální službě pracovní pozici, která by byla odpovědná za zvyšování kvality.

Kritéria kvality pro sociální služby ukládají organizacím poskytujícím sociální služby mít zpracovaná pravidla pro poskytování služby, a to v písemné podobě a v souladu se zákonem o sociálních službách. V některých organizacích tato pravidla vypracovává nejvyšší management, v jiných jsou tím pověřeni vedoucí oddělení nebo sociální pracovníci. Neexistuje nejlepší model, záleží na velikosti konkrétní služby, počtu pracovníků i počtu klientů. Ukazuje se ale, že i v sociální službě je potřeba delegovat tuto činnost, která se týká kvality služby, na kompetentního pracovníka - metodika (Instand, 2011).

„Metodik je pracovník, který svou činností v organizaci významným způsobem ovlivňuje kvalitu a její řízení v poskytovaných službách. Podílí se na tvorbě závazných vnitřních pravidel a zodpovídá za tvorbu metodických postupů platných pro organizaci. Šije je na míru své organizaci při zohlednění nároků, které na sociální služby klade zákon o sociálních službách a kritéria standardů kvality definovaná ve vyhlášce. Úzce spolupracuje jak s vedením organizace, které je přímo zodpovědné za kvalitu poskytovaných služeb, tak s pracovníky v přímé péči, kteří skutečnou kvalitu tvoří.“ (Instand, 2011: 8).

Povinnost vytvářet a písemně zpracovat vnitřní předpisy ukládá organizacím poskytujícím sociální služby zákon o sociálních službách (Zákon, 2006), konkrétně § 88 písm. d) a e):

Poskytovatelé sociálních služeb jsou povinni:

d) zpracovat vnitřní pravidla zajištění poskytované sociální služby včetně stanovení pravidel pro uplatnění oprávněných zájmů osob, a to ve formě srozumitelné pro všechny osoby,

e) zpracovat vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob, jímž jsou poskytovány sociální služby, na úroveň služeb, a to ve formě srozumitelné pro všechny osoby.

Podrobnosti k obsahu těchto vnitřních předpisů stanoví vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách (Vyhláška, 2006) v příloze číslo 2 Obsah standardů kvality sociálních služeb. K povinnosti písemného zpracování vnitřních předpisů se přidávají i kritéria pro vypracování standardů kvality, kdy ve dvanácti z patnácti standardů kvality začíná alespoň jedno z kritérií větou: „Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla... pro oblast, které se konkrétní standard kvality týká“.

Smyslem vnitřních předpisů je standardizovat procesy, které probíhají v organizaci. Zároveň je tím možné standardizovat úroveň kvality poskytovaných služeb. Vnitřní předpisy stanovují pravidla a postupy pro řešení situací, které nastávají nebo mohou nastat při poskytování sociální služby. Musí být v souladu s platnými právními předpisy (např. zákon o sociálních službách a jeho prováděcí vyhláška, zákoník práce, listina základních práv a svobod, zákon o účetnictví, zákon o požární ochraně atd.) v podmínkách konkrétní sociální služby. Vnitřními předpisy je tak stanoveno to nejvhodnější řešení, které platné právní normy umožňují. Vnitřní předpisy stanovují pracovní postupy, rozdělení pravomocí a odpovědností a ten nejvhodnější postup pro všechny činnosti. Zajišťují takové poskytování sociální služby, které zaručí dodržování a realizaci všech práv a svobod uživatelů sociální služby (Ministerstvo, 2008).

V publikaci Standardy kvality sociálních služeb: výkladový sborník pro poskytovatele (Ministerstvo, 2008) zmiňují odborníci tyto důležité funkce vnitřních předpisů pro sociální službu:

- jsou zárukou efektivního poskytování služby, kdy se jedná o propracovaná pravidla, která jsou v souladu s právními předpisy; jsou vytvořena na míru konkrétní sociální službě a vycházejí z odbornosti pracovníků a potřeb klientů služby,
- jsou zdrojem větší jistoty pro pracovníky i klienty služby, protože podrobně uvádějí, co se v různých situacích od pracovníků nebo od klientů očekává, uvádějí obsah a rozsah poskytovaných základních a fakultativních činností, odpovědnosti jednotlivých pracovníků, organizační strukturu se vztahy nadřízenosti a podřízenosti a způsob předávání a získávání informací,
- jsou důkazním prostředkem při posuzování odpovědnosti za škodu v případě, že je vnitřní předpis kvalitní, bylo podle něj postupováno a je tedy v případě sporu možné prokázat, že služba byla poskytována s přiměřenou opatrností, bez porušování práv klientů apod.,

- jsou pomocníkem klientům služby v orientaci, a to jak ohledně místa, kde je služba poskytována (orientační plán budovy, označení prostor, označení dveří, směrovky apod.), tak i pravidel poskytované služby (viz dále kvalitně zpracované vnitřní předpisy),
- jsou v nich zakotvena vzájemná práva a povinnosti poskytovatele a klientů služby v podrobné podobě, přičemž tato práva a povinnosti musí být součástí smlouvy o poskytování sociální služby. Pokud jsou tato práva a povinnosti dostatečně konkrétní a pokrývají všechny situace, které nastávají nebo mohou nastat při poskytování sociální služby, jedná se často o rozsáhlý dokument, který je vhodné ke smlouvě o poskytování služby přikládat samostatně,
- jsou vodítkem při řešení komplikovaných situací, např. když dojde ke střetu zájmu klienta s možnostmi poskytované služby,
- jsou nástrojem řízení práce v organizaci poskytující sociální služby, pokud jasně stanovují kompetence, odpovědnosti a zastupitelnost pracovníků na všech úrovních v rámci organizačního schématu,
- jsou nástrojem účinné kontroly všech činností, protože konkrétně popsaná pravidla a pracovní postupy při poskytování sociální služby umožňují snadno zjistit případné neplnění popsaného postupu nebo činnosti,
- vytváří image organizace ve vztahu k zájmovým skupinám (zájemci o službu, jejich blízcí, laická i odborná veřejnost, potenciální zaměstnanci, zřizovatel i inspekce kvality), protože podle dostupných vnitřních předpisů mohou sociální službu také hodnotit; kvalitní vnitřní předpisy tak přispívají k pozitivnímu obrazu sociální služby,
- umožňují zájemcům o službu seznámit se s obsahem a rozsahem sociální služby; předpokladem je ale takové zpracování vnitřních předpisů, které je ve srozumitelné formě, je zájemcům o službu k dispozici - případně i s možným vysvětlením,
- jsou jedním z kritérií naplnění standardů kvality sociálních služeb; kvalitně písemně zpracované vnitřní předpisy jsou předpokladem naplňování jednotlivých standardů kvality, umožňují reflexi kvality poskytované sociální služby, sebehodnocení služby a jsou podkladem pro hodnocení prováděné inspekcí kvality sociálních služeb.

Uvedené funkce ale mohou plnit jen takové vnitřní přepisy, které jsou kvalitně zpracované a splňují tedy podmínky, uvedené odborníky ve zmíněné publikaci (Ministerstvo, 2008):

- jsou účelné: typu a rozsahu služby odpovídá množství vnitřních předpisů, které řeší situace, postupy a činnosti, které je třeba opravdu řešit a zajistit u nich jednotný výklad, neřeší zbytečnosti nebo situace, které nemohou nastat,

- jsou jasné a přehledné: z názvu a případného úvodu vnitřního předpisu je jasné, co předpis řeší a které oblasti služby se týká; při hledání potřebné informace je tak možné zjistit, zda je hledaná informace v tomto předpisu nebo nikoli; text předpisu by se neměl odchylovat od tématu vymezenému v jeho názvu, nezabíhat do jiných oblastí, v případě souvztažností s jinými předpisy uvádět pouze odkazy na tyto předpisy,
- jsou srozumitelné: neobsahují složité větné konstrukce ani přemíru odborných výrazů a jejich grafická úprava je přehledná a jednotná, vnitřní předpisy by měly být upraveny tak, aby byly srozumitelné klientům sociální služby, např. v domově pro seniory velikostí písma. Pokud je služba poskytována klientům používajícím alternativní formy komunikace, tak by i vnitřní předpisy měly mít tuto podobu,
- jsou uloženy v řízené dokumentaci: organizace má smysluplný a přehledný systém ukládání a třídění vnitřních předpisů, který umožňuje jejich vyhledávání, kontrolu a případnou aktualizaci; takový systém zaručuje jejich správné používání a aplikaci v praxi poskytované služby.

Sýkorová (Instand, 2011), která vychází ze svých zkušeností z konzultační, auditorské nebo inspektorské činnosti v organizacích poskytujících sociální služby, popisuje vztah poskytovatelů sociálních služeb k písemným vnitřním předpisům jako ambivalentní. Management těchto organizací často vychází z přesvědčení, že každý zaměstnanec zná potřebné pracovní postupy i potřebná pravidla a písemně zpracované vnitřní předpisy, metodiky a pracovní postupy nejsou potřeba. V sociálních službách také přetrvává tradice, pravděpodobně převzatá z původně charitativních služeb, že veškerý pracovní čas každého zaměstnance je třeba věnovat klientům a přímé práci s nimi. Metodická práce tak často není zahrnuta a popsána v náplních práce a nepočítá se s potřebnou časovou dotací a kompetencemi, které metodická práce vyžaduje. Metodickou práci v sociálních službách ale považuje za natolik důležitou, že byla spolutvůrkyní vzdělávacího programu pro metodiky a je zastánkyní této pracovní pozice v sociálních službách.

„Metodik hledá cesty, jak pomocí písemných metodických materiálů zaznamenat dobrou praxi a zakotvit požadovanou kvalitu do fungujícího systému své organizace.“ (Instand, 2011: 8).

3.3 Kompetence metodika v sociálních službách

Přesné vyjasnění termínu kompetence je poměrně složité (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004; Wagnerová, 2005). Uvedení autoři nejprve uvádí překlad tohoto slova z lingvistického hlediska, což může být příslušnost, povolanost, schopnost nebo oprávnění. Pak ale přechází k definování významu a chápání slova kompetence v rámci pracovního prostředí, viz dále.

Havrdová (1999) uvádí překlad původně latinského slova competens jako vhodný, příhodný, náležitý. Také doplňuje, že v rámci právní terminologie „se kompetencí rozumí schopnost chápat a jednat rozumně“.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) i Aronová a kol. (2008) uvádí pro pojem kompetence dva významy:

1. je to pravomoc udělená nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě, ať už instituci nebo jednotlivci, kdy může někdo překročit svoji pravomoc, někomu může být pravomoc odejmuta, pracovník má nebo nemá oprávnění o něčem rozhodnout z titulu své pracovní pozice.

2. je to schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, mít příslušnou kvalifikaci, znalosti, dovednosti, postoje a vlastnosti. Tento druhý význam poukazuje na vnitřní kvalitu člověka, ta je výsledkem jeho rozvoje, je nezávislá na okolním světě a umožňuje mu podat určitý výkon.

Tomuto druhému významu kompetencí se blíží i definice, která popisuje kompetenci jako žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů pro danou pracovní pozici a v daných podmínkách (Bedrnová, Nový a kol., 1998 in Wagnerová, 2005).

Bedrnová (2000 in Wagnerová, 2005) uvádí, že kompetenci je možné považovat za optimální vyladění pracovní způsobilosti zaměstnance na míru pracovní pozici, kterou vykonává. Jde tedy o rovnováhu mezi subjektivními předpoklady zaměstnance a objektivními požadavky na jeho pracovní výkon.

Wagnerová (2005) zařazuje kompetence mezi osobnostní předpoklady pracovníka spolu s pracovní způsobilostí a kvalifikací.

Pracovní způsobilost je komplexní připravenost člověka zvládat pracovní úkoly spojené s jeho pracovní pozicí, která určuje rozsah nezbytné pracovní způsobilosti. Požadavky mohou být fyzické, psychické, odborné, morální. Pracovní způsobilost ale není sama o sobě automatickou zárukou podávání uspokojivého výkonu. Pracovníci s podobnou pracovní způsobilostí mohou být rozdílně výkonní. Pracovní výkon totiž ovlivňují různé okolnosti (Štikař, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1996 in Wagnerová, 2005).

Kvalifikaci pracovníka vidí Wagnerová (2005) jako jeho celkovou připravenost pro pracovní výkon a patří do ní především jeho schopnosti, dovednosti, znalosti, vzdělání a praxe.

Kompetencemi metodika v sociální službě se zabývali frekventanti a lektoři prvního běhu vzdělávacího programu „Vzdělávání pracovníků odpovědných za tvorbu metodik poskytování sociálních služeb v souladu se standardy kvality“, který uspořádalo v roce 2010 občanské sdružení Istand. Byli si vědomi toho, že pracovní pozice metodika v sociální službě je nová a chtěli určit a charakterizovat nosné „pilíře“ této pracovní pozice. Jejich doporučení nebyla zaměřena jen na vytvoření nové pracovní pozice metodika v sociální službě, ale fungovala i jako inspirace pro pracovníky, v jejichž pracovní náplni je mimo jiné i práce na písemných metodických materiálech

služby. Nezabývali se rozsahem úvazku metodika v sociální službě, protože to dle jejich mínění záleží na velikosti služby, případně spektru služeb v organizaci, ale také stádiu a rozsahu metodologické práce v konkrétní organizaci. Vznikla tak publikace s názvem „Manuál pro metodiky v sociálních službách“, ve které jsou jako důležité pro metodika popsány následující kompetence.

Kvalifikační předpoklady:

- splnění předpokladů pro práci sociálního pracovníka dle zákona o sociálních službách,
- praxe v sociálních službách minimálně 2 roky
- znalost zákona o sociálních službách v aktuálním znění
- uživatelská znalost práce s PC

Osobnostní předpoklady:

- emoční stabilita
- otevřenost
- flexibilita
- rozhodnost
- organizační schopnosti

Jako potřebné znalosti a dovednosti uvedli:

- výborná znalost standardů kvality
- potřebné komunikační dovednosti
- schopnost řídit práci skupiny
- dokáže motivovat a učit
- umí kontrolovat a podporovat dobrou praxi

Zdůrazněny byly i lektorské dovednosti metodika (Instand, 2011).

4. Personální práce v organizaci

"Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního rozvoje a sociálního rozvoje." (Koubek, 2010: 13).

4.1 Lidské zdroje v organizaci

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ nahradily termín „personální práce“, kdy je tak v odborné literatuře označována nejnovější koncepce pojetí personální práce (Armstrong, 2007: Koubek, 2010).

Podmínkou fungování jakékoli organizace je, že se jí podaří shromáždit, propojit, využívat a uvést do pohybu tyto zdroje:

- materiální,
- finanční,
- informační,
- lidské.

Což je i stěžejním úkolem řízení organizace. Materiální a finanční zdroje jsou organizaci samy o sobě k ničemu, jedná se o neživé zdroje a tak je potřeba, aby je někdo uvedl do pohybu. Tím, kdo je uvádí do pohybu a je motorem udržujícím organizaci v chodu, jsou lidské zdroje. Tento motor potřebuje mít nějakou pohonnou hmotu a tou jsou informační zdroje. Informační zdroje jsou v podstatě znalosti a dovednosti těchto lidí, vybudované na jejich schopnostech. Lidské zdroje mají tedy rozhodující význam pro činnost organizace a klíčový je význam jejich řízení a hospodaření s nimi, tedy personální práce (Koubek, 2010).

Drucker (1994) se ve své publikaci, kde se věnuje řízení neziskových organizací, vyjadřuje i ke vztahu produktivity organizace a lidských zdrojů. Lidské zdroje dle něj určují výkonnostní kapacitu organizace, nebo - li žádná organizace není schopna vyprodukovat víc než její lidé. Zároveň se každá organizace musí smířit se skutečností, že jen těžko shromáždí výrazně lepší zaměstnance, než jaké mají k dispozici ostatní organizace. Zvláště velká organizace může maximálně očekávání, že shromáždí zaměstnance v mezích průměru. Úkolem manažera neziskové organizace je pak dostat ze zaměstnanců co nejvíc, protože produktivita lidských zdrojů je určujícím faktorem výkonnosti celé organizace.

Podmínkou úspěšnosti organizace je, že si management organizace uvědomí hodnoty a význam lidí, lidských zdrojů a uvědomí si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu organizace (Koubek, 2010).

Plamínek (Plamínek, 1996), stejně jako Bednář (Bednář, 2011) označuje jako největší bohatství organizace lidi - zaměstnance. Doplňuje ale, že to jsou ti lidé, kteří berou za své poslání organizace a jsou pro jeho naplnění ochotni vyvinout potřebné úsilí.

Armstrong (Armstrong, 2007: 27) definuje řízení lidských zdrojů "jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace."

Leggeová (Armstrong, 2007) přirovnává lidské zdroje k drahocennosti a zdroji konkurenční výhody. Jako možný zdroj konkurenční výhody uvádějí lidské zdroje i Armstrong a Baron (Armstrong, 2007), mají na mysli ale pochopitelně lidi, kteří své dovednosti, schopnosti a zkušenosti využívají v zájmu zaměstnavatele a tím jsou nejen zdrojem konkurenční výhody, ale významně přispívají k úspěšnosti organizace.

Vzhledem k současné vysoké zaměstnanosti a nedostatku „lidských zdrojů" je důležité si uvědomit, že řízení lidských zdrojů není záležitostí personalistů nebo personálního oddělení, ale všech manažerů v organizaci. Proto i veškerá rozhodnutí managementu organizací, i když se netýkají personální oblasti, by měla mít komplexnější a strategičtější úhel pohledu, respektující lidské zdroje organizace (Vodák, Kucharčíková, 2011).

4.2 Popis pracovního místa

Standardy kvality sociálních služeb obsahují dva standardy, které se věnují pracovníkům sociálních služeb. Je to standard číslo 9. Personální a organizační zajištění sociální služby a standard číslo 10. Profesní rozvoj zaměstnanců (Vyhláška, 2006).

Dva standardy určené přímo pracovníkům sociálních služeb jsou určitě na místě. Kvalita sociální služby je totiž taková, jací jsou zaměstnanci, kteří ji poskytují, jaká je jejich kvalifikace, dovednosti a morální předpoklady. Kvalitu sociální služby tvoří svou každodenní činností právě zaměstnanci a mají na ni největší vliv (Bednář, 2011; Hradecký, ed., 2008).

Pro potřeby této diplomové práce jsou důležitá kritéria standardu číslo 9, která stanovují povinnosti organizace poskytující sociální služby mít písemně zpracovány pracovní profily, kvalifikační a osobnostní předpoklady zaměstnanců, oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců a také pravidla pro přijímání a zaškolování zaměstnanců. Počet zaměstnanců a organizační struktura mají být přiměřené druhu sociální služby, její kapacitě i počtu a potřebám osob, kterým je sociální služba poskytována (Vyhláška, 2006).

Hradecký (Hradecký, ed., 2008) v komentáři ke standardu kvality sociální služby číslo 9 píše, že organizace poskytující sociální službu se musí zabývat personálním plánováním. Tak si vytvoří rámec, který ukáže potřebný počet zaměstnanců, jejich profesní zařazení a požadavky na jejich osobnostní a kvalifikační předpoklady. Personální plán vidí jako živý dokument, se kterým se pracuje, a který je průběžně aktualizován. Aktuální verze personálního plánu je pak závazná pro přijímání, propouštění, vzdělávání a další kariérní postup zaměstnanců organizace. Strukturu a počet zaměstnanců vztahuje k cílové skupině sociální služby a k druhu a kapacitě sociální služby. Jako příklady dobré praxe uvádí:

- organizace má zpracována pravidla pro personální práci,

- personalista organizace má potřebnou kvalifikaci,
- každé pracovní místo v přímé práci s uživateli služby má zpracováno popis práce,
- každé pracovní místo má zpracováno kvalifikační požadavky (profesionální znalosti, dovednosti a osobnostní předpoklady),
- výběr a přijímání nových zaměstnanců se řídí personálním plánem,
- personální plán obsahuje nejen současné, ale i plánované personální zajištění sociální služby,
- management organizace se zajímá o potřeby vztahující se k personálnímu zajištění sociální služby,
- je nastavena funkční zastupitelnost jednotlivých zaměstnanců v době jejich nepřítomnosti,
- schopnosti a znalosti zaměstnanců jsou na takové úrovni, aby byly zajištěny individuální potřeby osob, kterým je sociální služba poskytována,
- zaměstnanci znají individuální potřeby osob, kterým je sociální služba poskytována a zaměstnanci ví, jak těmto osobám poskytovat potřebnou podporu.

"Pro každé pracovní místo podle personálního plánu je třeba nejprve stanovit popis pracovního místa. Ten by měl obsahovat výstižný popis práce, pravomoci a odpovědnosti zaměstnance související s výkonem jeho práce, stanovení nadřízenosti a podřízenosti, způsob spolupráce s jinými zaměstnanci, a samozřejmě kvalifikační a osobnostní požadavky. Teprve potom lze oslovit potenciální zájemce o práci." (Hradecký, ed., 2008).

Tak jako Hradecký v předchozím odstavci, zdůrazňuje Šedivý a Medlíková (2011) a Vaštíková (2014), aby organizace měla, před náborem a výběrem nových pracovníků, popsaná pracovní místa a kompetence s nimi spojené.

Clark Mader (2013) připouští, že popis pracovního místa může mít mnoho podob, ale měl by mít aspoň tyto čtyři části: náplň práce, pracovní úkoly, kvalifikační požadavky a doplňující informace (např. rozvržení pracovní doby, zda je práce spojená se služebními cestami apod.). K části náplň práce dodává, že je to první věc, kterou si potenciální zájemci o práci přečtou a tak se dá použít k přilákání vhodných uchazečů a vyřazení těch, kteří nebudou schopni splnit naše očekávání.

Koubek (2010), vidí vytváření pracovního místa, jako klíčovou činnost personální práce v organizaci, jejíž kvalita rozhoduje o efektivitě vykonávané práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací i o úspěšnosti personální práce v organizaci.

„Vytváření pracovních míst je proces, během nějž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj.

pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.“ (Koubek, 2010: 43).

Jako rozhodující východisko pro proces vytvoření pracovního místa uvádí Koubek (2010) analýzu pracovního místa, která přináší obraz pracovního místa a napomáhá při hledání vhodné struktury úkolů konkrétního pracovního místa, metod jejich plnění a podmínek, za kterých jsou tyto úkoly plněny. Plnění úkolů by, podle něj, nemělo mít jen účel uspokojení technologických a organizačních potřeb, ale i sociálních a personálních potřeb pracovníka na konkrétním pracovním místě. Popisuje také proces celé analýzy pracovního místa, včetně otázek, které dělí na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a na okruh týkající se pracovníka. Respondenty mohou být pracovníci, kteří na pracovním místě pracují nebo jejich nadřízení či nejbližší spolupracovníci.

Analýze pracovního místa se velmi podobně věnoval také Armstrong (2007), který se ale přiklání k názvu analýza rolí, protože označení analýza pracovního místa a popis pracovního místa už není v oblibě. Jako důvod uvádí, že termín pracovní místo může mít sklon být preskriptivní, omezovat flexibilitu a nezaměřuje se na výsledky nebo schopnosti. Profily rolí naopak vnímá jako zaměřené na výkon, výsledky, znalosti a dovednosti a tak více odpovídající dnešním požadavkům na práci pracovníka.

Někteří autoři vynechávají analýzu pracovního místa, ale podrobně se věnují popisu pracovního místa, kdy jako odpovědné za vytvoření tohoto dokumentu uvádějí výkonného ředitele/ manažera organizace společně s přímým nadřízeným (Kolektiv autorů, 2008). V popisu pracovního místa doporučují zaměřit se na klíčové výsledky nebo hlavní úkoly pracovníka, potřebnou kvalifikaci, vztahy podřízenosti a nadřízenosti, osobnostní předpoklady a případně na potřebné sociální dovednosti (Armstrong, 1999, Stuchlík, 2008).

EMPIRICKÁ ČÁST

5. Výzkumný problém, cíl a výzkumné otázky

5.1. Výzkumný problém

Lidé odedávna hodnotili výsledky své práce a snažili se o jejich zlepšení. Někteří autoři (Nenadál, 2005 a Plášková, 2007 in Malík Holasová, 2014) nalezli kořeny definic kvality již ve starověku. Ve středověku byla kvalita výrobků sledována v rámci řemeslnických cechů. Ještě v osmnáctém a devatenáctém století neexistuje kontrola jakosti, jak ji známe dnes. Většinu výroby vykonávali kvalifikovaní řemeslníci, v malých objemech a ručně. Převažovala přímá interakce řemeslníka se zákazníkem a to od uzavření zakázky do konce zhotovení produktu. Výhodou byla okamžitá zpětná vazba od zákazníka, nevýhodou malá produktivita práce (Garvin, 1988).

Technická kontrola kvality se stává nutností od 20. let dvacátého století, kdy dochází k rozvoji průmyslové výroby a dělby práce. Pro velké podniky bylo z ekonomických důvodů výhodnější zabezpečit kvalitní produkci hned, než jejich pozdější oprava. Kvalita a management kvality je tedy v odborné literatuře rozsáhle popsán (Malík Holasová, 2014).

„Kvalita je komplexní pojem, zahrnující souhrn efektivně prováděných činností od tvorby strategií a politik až po organizační a kontrolní činnosti. Se zaměřením na výsledný produkt - výrobek nebo službu.“ (Častorál, 2015).

Sociální služby v České republice prošly od roku 1989 velkým rozvojem i změnami, které byly následkem politických a ekonomických změn celé společnosti. Došlo k výraznému rozvoji církevních a nestátních organizací, poskytujících sociální služby. Přístup k uživatelům sociálních služeb se postupně měnil, měnily se také metody poskytování sociální péče a rovněž přístupy k řízení organizací poskytujících sociální služby. Uživatelé sociálních služeb získali tímto přístupem schopnosti vyjadřovat svoje názory a požadavky, včetně požadavků na kvalitu sociálních služeb (Havrdová a kol., 2010).

Pro řízení a kontrolu kvality v sociálních službách bylo rozhodující přijetí zákona o sociálních službách, který je účinný od 1. 1. 2007 a jehož součástí jsou standardy kvality sociálních služeb. Tyto standardy, kritéria, která je třeba splňovat a kontrola formou inspekcí kvality sociálních služeb, nastavují pro každou sociální službu měřítko kvality. Základem je písemné vypracování standardů kvality pro konkrétní sociální službu, jejich pravidelná revize a aktualizace, protože jen tak může sociální služba pracovat na udržení, případně zvyšování kvality poskytované sociální služby.

To vyžaduje, aby se v organizacích, poskytujících sociální služby, někdo standardům kvality věnoval. Nestačí je jen písemně zpracovat, ale musí být také zpracovány v souladu se zákonem o sociálních službách, vycházet z praxe sociální služby a je třeba, aby podle nich pracovníci při poskytování sociální služby postupovali. Vzhledem k velkému rozsahu souvisejících činností je vhodné delegovat tyto činnosti na kompetentního pracovníka - metodika (Instand, 2011).

Praxe v sociálních službách je však jiná. Jak popisuje Sýkorová (Instand, 2011), která vychází ze své konzultační, auditorské a inspektorské činnosti v desítkách organizací, poskytujících sociální služby, s časem pro metodickou práci management organizací při plánování pracovních míst nepočítá. Organizace tak nejen že nemají ve svých řadách metodika, ale na metodickou práci nemá nikdo čas. Zaměstnanci sociální služby věnují klientům a přímé práci s nimi veškerý pracovní čas. Jejich zaměření na péči o klienty je určitě chvályhodné, ale podceňování metodické práce už méně.

Ke stejnému výsledku jsem došel i já v rámci provedení diagnostiky organizace, v níž pracuji, a při různých setkáních s členy managementu jiných sociálních služeb. Výsledkem diagnostiky v mé mateřské organizaci byl návrh na ustavení pracovní pozice metodika, který jsem předložil managementu organizace. Můj návrh byl ředitelem organizace přijat kladně a tato pozice mi byla nabídnuta. Pro nastavení pracovní pozice metodika v sociální službě ale neexistují v odborné literatuře ani v zákoně o sociálních službách žádné podklady. Zdrojem, který se touto pracovní pozicí zabývá, a ze kterého jsem čerpal, je Manuál pro metodiky v sociálních službách (Instand, 2011).

Téma jsem si vybral ze dvou důvodů. Prvním je mít možnost srovnání mé pracovní pozice metodika v sociální službě s kolegy na stejné pozici v jiných organizacích, poskytujících sociální

služby. Porovnat náplně práce, kompetence, kvalifikační a osobnostní předpoklady, systémy úkolování a hodnocení metodiků, jejich obtíže při práci a také zázemí pro jejich práci. Druhým důvodem je poskytnout managementu sociálních služeb souhrn těchto informací o pracovní pozici metodika v sociální službě, pokud uvažují o ustavení této pracovní pozice nebo jim její současné nastavení nevyhovuje.

5.2 Výzkumný cíl a výzkumné otázky

Hlavním výzkumným cílem této diplomové práce je sestavit kvalifikační a osobnostní profil pracovní pozice metodika v sociální službě v České republice.

„Výzkumné otázky tvoří jádro každého výzkumného projektu. Plní dvě základní funkce: pomáhají zaostřit výzkum tak, aby poskytl výsledky v souladu se stanovenými cíli, a ukazují cestu, jak výzkum vést. Výzkumné otázky musí být v souladu se stanovenými cíli i výzkumným problémem. Představují další zúžení a konkretizování výzkumného problému.“ (Švaříček, Šeďová a kol.: 69).

Hlavní výzkumný cíl: sestavit kvalifikační a osobnostní profil pracovní pozice metodika v sociální službě v České republice.

Výzkumné otázky:

- Jaké je vzdělání metodiků v sociálních službách?
- Jaké jsou předchozí pracovní zkušeností metodiků v sociálních službách?
- Co je nejčastěji v pracovní náplni metodika v sociální službě?
- Jaké znalosti využívají metodici v sociálních službách ve své práci?
- Jaké dovednosti a metody používají metodici v sociálních službách při své práci?
- Které své vlastnosti považují metodici v sociálních službách za přínosné pro jejich práci?
- Jaké předpoklady by měl mít ideální metodik v sociální službě podle současných metodiků v sociální službě?

Vedlejší cíle:

1. vedlejší cíl: zmapovat, jak jsou metodikům v sociální službě zadávány úkoly a jak probíhá hodnocení jejich práce.

Výzkumné otázky:

- Jaká jsou očekávání managementu od pracovní pozice metodika?
- Jak probíhá hodnocení práce metodika?

2. vedlejší cíl: zmapovat podmínky pro práci metodika v sociální službě.

Výzkumné otázky:

- Co považují metodici ve své práci za obtížné?
- Jak metodici hodnotí materiální a technické zázemí pro svoji práci v organizaci?

6. Metodologie

Pro svůj výzkum v rámci této diplomové práce jsem zvolil metody kvalitativního výzkumu.

„Kvalitativní výzkum je nematematický analytický postup. Může to být výzkum týkající se života lidí, příběhů, chování, ale také chodu organizací, společenských hnutí nebo vzájemných vztahů." (Kutnohorská, 2009: 22). Disman (2014: 285) definuje kvalitativní výzkum takto: „Kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpetace sociální reality. Cílem tu je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím."

Švaříček, Šeďová a kol. (2014) popisují kvalitativní výzkum jako proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí, kdy cílem je získat komplexní obraz zkoumaných jevů a záměrem je rozkrýt a reprezentovat jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu.

Právě popis kvalitativního výzkumu v předchozím odstavci byl důvodem ke zvolení kvalitativního výzkumu pro mou práci. Práce se zaměřuje na postoje a zkušenosti pracovníků - metodiků. Na to, co je ovlivňuje při práci, co je pro ně těžké a co je v jejich práci motivuje. To umožňuje kvalitativní výzkum, který navíc probíhá v autentickém prostředí.

Už při psaní projektu mé diplomové práce jsem si uvědomoval, že pro výzkum získám jen malý počet respondentů. „Síla kvalitativních dat však nespočívá v množství sledovaných lidí, ale ve schopnosti výzkumníka dobře poznat několik lidí v jejich kulturním kontextu. Testem kvalitativního výzkumu není odhalit zdánlivě nekonečnou rozmanitost jedinečných lidských bytostí, ale osvětlit život několika dobře vybraných lidí." (Faulkner, Sparkes, 1999 in Hendl, 2016: 53). Malý počet respondentů a záměr dobře poznat jejich „život metodika" byly pro zvolení kvalitativního výzkumu také určující.

6.1 Výzkumná metoda

Jako výzkumnou metodu pro praktickou část mé diplomové práce jsem zvolil polostrukturovaný rozhovor.

Hendl (2016) zdůrazňuje, že vedení kvalitativního rozhovoru je uměním i vědou zároveň. Od výzkumníka vyžaduje potřebnou dovednost, citlivost, koncentraci, interpersonální porozumění a disciplínu. Výzkumník musí dobře promyslet obsah, formu i pořadí otázek. Důležité je uvážit délku rozhovoru. Pozornost je nutné věnovat také začátku a konci rozhovoru. Na začátku rozhovoru je třeba prolomit případné psychické bariéry mezi tazatelem a respondentem, ukončení rozhovoru a loučení by měl mít výzkumník také připravené.

Právě závěr rozhovoru/interview bývá někdy podceňován, ale profesionalita tazatele se pozná i podle toho, jak zvládne tuto fázi. Cílem této fáze je ukončit započatá témata i kontakt s respondentem důstojnou formou. Rozhovor by neměl v žádném případě respondenta traumatizovat (Miovský, 2006 in Kutnohorská, 2009).

„Není to sice objevné tvrzení, ale není nic horšího pro kvalitu získaných dat, než se na rozhovor nepřipravit. Polostrukturovaný rozhovor neznamená, že nás vždy napadne, na co se máme ptát, a tak není třeba se na interview nijak připravovat, protože o tématu máme načteno, a že jsme upovídaní, nám říkají už od mateřské školy.“ (Švaříček, Šeďová a kol., 2014: 161).

Scénář pro rozhovor jsem měl připravený jako seznam otázek, ale v podstatě se jednalo o seznam témat a podtémat, která jsem chtěl v rozhovoru otevřít. Pořadí i znění otázek jsem tady případně měnil podle situace nebo odpovědí respondentek.

6.2 Stanovení výzkumného vzorku aneb 7 statečných

Mým cílem bylo uskutečnit rozhovor s 8 až 10 pracovníky – metodiky v sociální službě, působících v různých druzích sociálních služeb. Kritériem pro výběr respondentů bylo, že jsou to zaměstnanci organizací, které poskytují alespoň jednu registrovanou sociální službu a jejich pracovní pozice je zaměřena na metodickou práci v této organizaci.

Vzhledem k tomu, že pracovní pozice metodika není v organizacích poskytujících sociální služby běžná, předcházel oslovení těchto pracovníků výzkum - zjišťování, jehož cílem bylo získat informace, ve které sociální službě pracovní pozici metodika mají. Nejprve jsem se doptal kolegů v naší organizaci, oslovil jsem také kolegy – spolužáky na katedře, využil jsem i účasti naší organizace na Veletrhu poskytovatelů sociálních služeb v Praze, konaném 7. 6. 2018, kde jsem oslovil zástupce organizací, které se akce zúčastnily s dotazem, zda mají ve svých řadách metodika. Kontakt a později respondentku rozhovoru jsem získal i na školící akci organizace TUDYTAM.

Na základě takto získaných informací jsem od 29. 10. do 6. 11. 2018 postupně oslovil šestnáct pracovníků na pozici metodika. Tyto pracovníky jsem oslovil zasláním emailu na jejich pracovní adresu, kde jsem vysvětlil téma mé diplomové práce, její zaměření, obor, který studuji, a požádal je o anonymizovaný rozhovor. Nabídl jsem možnost dalšího vysvětlení nebo odpovědi na jejich dotazy a uvedl i moje telefonní číslo.

Název pro tuto pracovní pozici není ve všech organizacích stejný. Setkal jsem se s těmito názvy: metodik sociálních služeb, metodik kvality sociální služby, metodik sociální práce, metodik sociální péče, manažer kvality sociálních služeb a manažer kvality. V této práci budu dále užívat jen označení metodik.

Z hlediska zaměření organizací jsem oslovil metodiky organizací poskytujících rozdílné druhy sociálních služeb a zaměřené na různé cílové skupiny klientů. Předpokládal jsem tak pestřejší škálu odpovědí v rámci rozhovorů a univerzálnější výsledek mého výzkumu, kdy profil pracovní pozice metodika v sociální službě bude použitelný pro různé druhy sociálních služeb. Přínos pro můj profesní rozhled, kdy budu mít možnost navštívit a nahlédnout do praxe jiných služeb, jsem bral jako další bonus v rámci zpracování této diplomové práce.

Kladné odpovědi jsem získal celkem od osmi oslovených, kdy jedna kolegyně metodička mi odepsala: *„Dobrý den pane kolego, tak teď jste mne svým zaměřením dostal, normálně všechny rozhovory odmítám, ale s Vámi se ráda setkám, můj telefon…“* Další oslovená umluvila i svoji kolegyni metodičku (jedná se o velkou organizaci, kde pracují dva metodici), aby mi poskytla rozhovor jako ona. Záporné odpovědi mi přišly od dvou metodiků, kteří vyhodnotili rozhovor se mnou jako časově náročný, a proto se rozhodli mé žádosti nevyhovět. Zbývajících šest oslovených mi neodpovědělo. S jedním pozitivně reagujícím metodikem, mimochodem jediným mužem, jsem rozhovor neuskutečnil, protože ze zdravotních důvodů na jeho straně by termín rozhovoru kolidoval s termínem odevzdání diplomové práce.

Termíny rozhovorů jsem tedy domluvil se sedmi ženami – metodičkami, které jsem za jejich vstřícnost mluvit o jejich pracovní pozici a metodické praxi v jejich organizacích soukromě nazval „Sedm statečných“.

6.3 Etika výzkumu

„V každém výzkumu je třeba řešit etické otázky. Etika výzkumu nabádá k tomu, aby badatelé nesledovali své zájmy na úkor zájmů osob, které se výzkumu účastní. Nikdo nemá právo vyvíjet výzkumné úsilí nad rámec základních hodnot společnosti. Zvažovat důsledky výzkumu, zejména uveřejňování jeho závěrů, by mělo patřit k náležitostem každého výzkumu. Etické otázky prolínají celým procesem zkoumání.“ (Kutnohorská, 2009: 97).

Už při odesílání emailu s žádostí o rozhovor jsem nepoužil hromadné odeslání všem najednou, ale každý email jsem poslal zvlášť a každého adresáta jsem oslovil jeho jménem a titulem. V emailu jsem vysvětlil téma mé diplomové práce, její zaměření, obor, který studuji a požádal o anonymizovaný rozhovor, u kterého jsem uvedl i jeho předpokládanou délku. Nabídl jsem možnost dalšího vysvětlení nebo odpovědi na jejich dotazy a uvedl i moje telefonní číslo. V emailu jsem také napsal, že v případě kladné odpovědi je budu kontaktovat telefonem a domluvíme se na termínu rozhovoru. Oslovení tak měli dostatek informací pro své rozhodnutí.

Respondentkám jsem před začátkem rozhovoru ještě jednou vysvětlil téma mé diplomové práce, její zaměření, který obor studuji a požádal je o přečtení a podepsání informovaného souhlasu, jehož vzor je přílohou této práce.

Skutečná jména respondentek a jména organizací, kde pracují, nejsou nikde v diplomové práci použita.

Rozhovory jsem se souhlasem respondentek nahrával. Nahrávky jsou uloženy v mém zaheslovaném počítači a nebudou nikde šířeny.

Při přepisování nahrávek rozhovorů jsem přestal používat skutečná jména a příjmení respondentek a dal jim nepravá křestní jména, která jsem pak použil při analýze rozhovorů v této práci.

Veškeré skutečnosti, které by mohly identifikovat konkrétní respondentku nebo organizaci, ve které pracuje, jsem v mé práci neuváděl.

Kompletní přepisy rozhovorů budou uloženy v neveřejných přílohách mé diplomové práce v elektronické databázi vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy.

6.4 Popis sběru dat

Pro získání relevantních dat jsem použil polostrukturované rozhovory. Rozhovory jsem uskutečnil se sedmi ženami – metodičkami, které po mé emailové žádosti s rozhovorem souhlasily. Termíny rozhovorů jsem s nimi domlouval telefonicky, s maximální vstřícností k jejich časovým možnostem.

Rozhovory proběhly v období od 1. do 16. 11. 2018. Jako místa setkání a rozhovorů jsem plánoval pracoviště respondentek, abych tak mohl případně zaznamenat atmosféru na jejich pracovišti a osobně vidět jejich zázemí. To se ale podařilo jen u pěti respondentek. S jednou respondentkou rozhovor proběhl v kavárně, ale ne z důvodu, že by mne nechtěla vzít na své pracoviště, ale jak později vyplynulo během rozhovoru, ona vlastní kancelář nemá, protože ji nepotřebuje. Pracuje v organizaci s velkým množstvím poboček po celé ČR, které navštěvuje, a tam má potřebné zázemí. S další respondentkou se nám nakonec nepodařilo najít společný termín rozhovoru; jedná se o organizaci sídlící v Královéhradeckém kraji, a rozhovor jsme uskutečnili emailem. Ostatní respondentky jsem navštívil na jejich pracovištích, jednalo se o tři organizace v Praze a jednu v Brně. Dvě respondentky pracují ve stejné organizaci v Praze, proto je organizací o jednu méně než respondentek.

Uskutečnění rozhovorů se dvěma respondentkami - metodičkami ze stejné organizace výsledky výzkumu nezkreslilo. Pracují sice v jedné organizaci a jejich pozice mají stejný název, ale jejich profesní zkušenosti, vzdělání a délka praxe na pozici metodika jsou velmi rozdílné. Vzhledem

k tomu, že pracují ve velké organizaci, která poskytuje různé služby, se každá zaměřuje na část poskytovaných služeb a některé činnosti dělají pro celou organizaci, ale vždy jen jedna z nich. Nemají tedy zcela identickou náplň práce, jedna má v náplni práce koordinaci všech vzdělávacích aktivit a tvorbu vzdělávacích plánů pro pracovníky organizace, kontraktování a administraci supervize, praxe a stáže mimo i uvnitř organizace, školení nových kolegů, účast na výběrovém řízení. Druhá se věnuje ukotvení nových metodik v praxi služby, kdy metodicky vede týmy pracovníků, multidisciplinární tým, tým změny, metodické vedení individuálního plánování, nastavení nové služby/pobočky organizace. Samozřejmě, že dle potřeby se zastupují nebo pracují na některých věcech společně. I z krátkého setkání při realizaci rozhovoru jsem poznal, že jsou osobnostně rozdílné. Rozhovory s nimi tedy přinesly částečně rozdílné pohledy a informace k tématu práce, i když pracují ve stejné organizaci.

Respondentkám jsem před začátkem rozhovoru vysvětlil téma mé diplomové práce, její zaměření, obor mého studia a požádal je o přečtení a podepsání informovaného souhlasu, jehož součástí je souhlas s nahráváním rozhovoru. Rozhovory jsem nahrával na digitální kameru, která se osvědčila jako nejkvalitnější záznamové zařízení rozhovorů v jakémkoli prostředí. Obrazový záznam během rozhovorů jsem pochopitelně neprováděl.

V emailu, kterým jsem žádal metodiky o poskytnutí rozhovoru, jsem uvedl odhadovanou délku rozhovoru na 30 minut; vycházel jsem ze zkušeností, kdy jsem realizoval rozhovory v rámci diagnostiky organizace. Tuto délku rozhovoru se podařilo dodržet u třech rozhovorů, kdy rozhovory trvaly 26,5 minuty, 35 minut a 37,5 minuty. V „toleranci“ byl dle mého rozhovor, který trval 45,5 minuty. Rozhovor o délce 55,5 minuty a nejdelší rozhovor, který skončil až po hodině a 25 minutách vidím jako poněkud nešťastné. Délka rozhovoru totiž ne vždy znamenala více relevantních informací pro výzkum.

Všechny rozhovory probíhaly v příjemné atmosféře, respondentky zajistily klidné a nerušené místo, nabídly mi občerstvení (káva, čaj, voda). Žádná z nich neměla problém odpovídat i na citlivější otázky. Naopak jsem měl pocit, že je zájem o jejich pracovní pozici těší a některé témata, kterých se rozhovor týkal, jim připadala inspirující. Na konci rozhovoru jsem respondentkám poděkoval a zeptal se, zda mají nějaké otázky na mne. Otázky neměly, zajímal je výsledek mého výzkumu a některé požádaly o zaslání hotové práce.

Nahrávky rozhovorů jsem přepsal metodou doslovné transkripce. Přepis nahrávek rozhovorů označují Hendl (2016) i Disman (2011) za časově velice náročný. Pro přepis rozhovorů jsem použil placenou aplikaci MegaWord, která zapisuje diktovaný text. Zápisy bylo ale nutné po nadiktování ještě upravit, protože aplikace nezná všechna slova, slova nespisovná a případný dialekt. Přesto se jednalo o značnou úsporu času.

Po přepsání nahrávek rozhovorů jsem získal téměř 76 normostran textu určeného k analýze a interpretaci.

6. 5 Sebereflexe výzkumníka

Téma mé diplomové práce vychází z mé praxe v sociálních službách. V sociálních službách pracuji více jak 20 let. Měl jsem tak možnost sledovat situaci v sociálních službách před platností zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách a po 1. 1. 2007, kdy nabyl účinnosti. Jako vedoucí malé sociální služby jsem pak pro ni vypracoval metodiku podle standardů kvality, které jsou v příloze k tomuto zákonu. Zdůrazňuji, že to byla malá služba, a tak jsem měl kapacitu metodiky vypracovat. Poté, co jsem z ní za pár let udělal službu desetkrát větší, už jsem neměl kapacitu ani na aktualizaci metodik, ani na kvalitní sepsání nových metodik, které přinášela praxe služby.

Ve stejné situaci byli (a jsou) vedoucí a manažeři velké části sociálních služeb v ČR. Jak se zmiňuji v této práci, v naší organizaci se podařilo pracovní pozici metodika ustanovit. Jinde ale tato situace nebyla možná. Případný důvod uvedla respondentka Jolana a zároveň potvrdila i moje zjištění z praxe, že vedoucí služeb jen opravdu těžko hledají kapacitu na metodickou práci.

Jolana: *„… to je mě právě hrozně líto, že ten systém financování sociálních služeb v ČR je zaměřen na poskytování přímé péče, ale ta nepřímá, ta odborná práce není podporována. Takže věřím, že organizace mají problém najít finance na metodika, ale pro mě je zase přehnanej nárok chtít po vedoucím, který má na starost vedení celé sociální služby a to, aby fakt lidi dělali jak mají, aby nevyhořeli, aby rozuměli, aby měli sílu, tak ještě po nich, těch vedoucích, chtít, aby si jako všechno sepsali.“*

Předchozí odstavce jsou reflexí mé vlastní zkušenosti s tématem a vztahu k němu. Chtěl jsem ale posílit svoji interpretativní roli ve výzkumu a nesnižovat validitu dat, proto jsem se rozhodl udělat kontrolní rozhovor se mnou, jak doporučuje Koutná Kostíková a Čermák (Čermák, Řiháček, Hytych a kol., 2013). O spolupráci v roli tazatelky jsem požádal Mgr. et Mgr. Karolínu Hrdou, absolventku Katedry řízení a supervize FHS UK a moji kolegyni v práci. Kolegyně přistoupila ke spolupráci velmi zodpovědně, použila můj scénář rozhovorů, ale otázky jinak seřadila a doptáváním se mě snažila dovést k jasným a úplným odpovědím. Tento rozhovor proběhl poté, co jsem uskutečnil rozhovory se všemi respondentkami, ještě před analýzou přepisů rozhovorů.

Reflexe přinesla dobré zjištění. Uvědomil jsem si, že mě moje odpovědi k tématu nezajímají, chtěl jsem zjistit názory respondentů, jejich praxi a zkušenosti a s nimi dál pracovat v rámci analýzy. To vidím jako dostatečnou záruku validity mého výzkumu.

7. Analýza a interpretace rozhovorů

7.1 Techniky analýzy

Kvalitativní analýza dat stojí především na vytváření významových kategorií a jejich popisu. Za kvalitativní analýzu tak není možné považovat výzkumné zprávy, které vypočítávají, kolik z malého počtu respondentů říká určitou věc a kolik naopak říká něco jiného. Účelem kvalitativní analýzy není přinést představu o rozložení jevu v populaci, nýbrž přesvědčivou evidenci o tom, že daný jev existuje a je určitým způsobem strukturován. Kvalitativní analýza dat je z těchto důvodů vždy do značné míry popisná a svým způsobem literární (Švaříček, Šeďová a kol., 2014).

Při analýze přepisů rozhovorů jsem použil metodu otevřeného kódování. Texty rozhovorů jsem rozdělil na jednotky podle významu - vztahu k tématu výzkumu a přidělil jim kódy (Švaříček, Šeďová a kol., 2014). Hledal jsem takové části rozhovorů, které by mohly být přínosné při hledání odpovědí na výzkumné otázky nebo témata, která se v rozhovorech opakovala a mohla dokreslit obraz pozice metodika v sociální službě. Kódy jsem používal jednoslovné a rozlišoval je i barevně.

Po shrnutí výstupů analýzy textů jsem přešel k interpretaci dat získaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. První podkapitola je zároveň shrnutím informací získaných o respondentkách, které se týkají jejich vzdělání a profesních zkušeností.

7.2 Vzdělání a předchozí pracovní zkušenosti metodiků

Johana: pracuje na pozici metodika dva roky, v organizaci tato pozice byla už před jejím nástupem, dle jejího odhadu tak 2-3 roky. Má bakalářský titul v oboru charitativní a sociální práce. Z odborných kurzů absolvovala takové, které se vztahují ke standardům kvality sociálních služeb a k manažerským dovednostem. Školení nebo kurz zaměřený na práci metodika žádný nenašla, a z tohoto důvodu ani neabsolvovala.

V sociálních službách pracovala už při studiu na VŠ jako pracovník v sociálních službách s lidmi na vozíku, po studiu pracovala 3 roky s dětmi s kombinovaným postižením jako pracovník v přímé péči a sociální pracovnice. Před nástupem do současné organizace pracovala jako sociální pracovnice s lidmi s duševním onemocněním. Její celková praxe v sociálních službách před nástupem na pozici metodičky je tedy přibližně 10 let.

Marie: na pozici metodika pracuje od roku 2008, předtím v organizaci tato pracovní pozice nebyla. Marie je původně zdravotní sestra, poté vystudovala obor učitelství pro střední zdravotní školy a 10 let učila na zdravotní škole praxi a odborné předměty. V roce 1997 se rozhodla pro přímou práci s klienty v oblasti sociální rehabilitace a nastoupila do organizace, kde pracuje dosud. Později se stala vedoucí střediska a udělala si rozdělovací zkoušky pro speciální pedagogiku. Splňuje vzdělání pro sociálního pracovníka, ale k tomu sama řekla: *„… za sociálního pracovníka se*

nepovažuju, protože nebo respektive role sociálních pracovníků je barevná, já umím ty měkké dovednosti, které se týkají individuálního plánování a tak, ale takový ty tvrdý data pro poradny a tak, tak v tom se orientuji velmi okrajově.“ V roce 2008 jí byla nabídnuta pozice metodika a ona ji přijala. Jako důvod při našem rozhovoru uvedla: *„… mě vlastně zachránilo, když jsem tu nabídku dostala od našeho pana ředitele, protože už jsem byla dlouho vedoucí střediska a měla jsem pocit, že je to furt stejný. On mi tu nabídku tenkrát dal a tak jsem si řekla, že to zkusím.“* Marie má také výcvik v mediaci a , také dvěstěhodinový kurz inspektora kvality sociálních služeb, což může být pro práci metodika velmi přínosné. Do vzdělání zahrnula i svoji dlouholetou praxi: *„Z toho odbornýho vzdělání, to jsou ta léta tý praxe, který jsem prožila.“*

Marie ve své odpovědi spojila vzdělání i praxi, tak jsem to tak ponechal i já, jen doplním, že se zúčastnila přibližně 400 inspekcí kvality a jako inspektorka kvality sociálních služeb stále pracuje.

Anna: čtyři roky pracuje na pozici metodika, má bakalářské vzdělání v oboru sociální práce a několik akreditovaných kurzů se zaměřením na metodickou práci. V organizaci, kde pracuje, byla dříve metodická práce součástí pracovní náplně sociálního pracovníka.

Před nástupem na tuto pozici pracovala Anna v několika organizacích v komerčním sektoru v administrativě.

Pavla: před 4 lety nastoupila do organizace, která procházela transformací, vybrala si ji ředitelka organizace, aby zaštítila humanizaci a deinstitucionalizaci služby. Při dojednávání její pracovní role s ředitelkou organizace došly i k názvu pracovní pozice. Jako metodik tedy pracuje čtyři roky. Dříve v organizaci metodik nebyl. Vzdělání má Pavla rozsáhlé. Vystudovala sociální práci na VOŠ, pak sociální pedagogiku v bakalářském i magisterském stupni a pak magisterský program na Katedře řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích FHS UK se zaměřením na supervizi. Absolvovala sebezkušenostní psychoterapeutický výcvik a padesátihodinový výcvik v manažerských dovednostech.

V minulosti pracovala v sociální rehabilitaci pro lidi s duševním onemocněním jako sociální pracovnice, ale jen dva měsíce, pak se stala vedoucí této služby. Po dvou a půl roce přešla do organizace, která pomáhala lidem s tělesným handicapem, kde pracovala jako sociální pracovnice v oblasti sociální rehabilitace a odborného sociálního poradenství. Po čase přešla do transformačního projektu jako koordinátor vzdělávání, kde byla tři roky. V současné době má k práci metodika ještě vlastní supervizní a psychoterapeutickou praxi.

Magda: na pozici metodika pracuje dvacet měsíců, vystudovala sociální pedagogiku v bakalářském programu. Magisterské studium sociální práce nedokončila. Z kurzů zmínila facilitaci, focusing, umění argumentace a dále kurzy zaměřené na služby pro klienty, se kterými pracuje, jako jsou asistence lidem s mentálním postižením a přístup zaměřený na člověka.

Při studiu působila jako dobrovolník, kdy doučovala romské ženy. Později doučovala děti ze sociálně slabých rodin a potom přešla na pozici pracovního konzultanta pro osoby s mentálním postižením.

Za nejdůležitější pro svoji současnou pracovní pozici považuje praxi: *„Jako stěžejní pro práci metodika se mi jeví praxe: praktické zkušenosti a oblasti sociální práce a přímá péče.“*

Ema: na metodické pozici působí sedm let, v organizaci je jedenáct let a předtím pozice metodika v této organizaci nebyla. Vzděláním je speciální pedagog. Absolvovala výcvik v mediaci, systematický výcvik, psychoterapeutický výcvik, kurz metodického vedení pracovníků v sociálních službách a manažerský výcvik.

Při studiu pracovala jako vychovatelka v družině, po dokončení VŠ pracovala v dětském diagnostickém ústavu a poté přešla do současné organizace na pozici sociální pracovnice. Po čase se stala vedoucí oddělení. K tomu, jak se stala metodikem, řekla: *„A s tím, jak přibývalo klientů a přibývalo zaměstnanců, tak se nějak vykrystalizovala ta role, že potřebují někoho, kdo zaštítí taky to metodický vedení vlastně. No a tak to padlo na mě.“*

Jolana: končí sedmý rok na pozici metodika, před ní v organizaci žádný metodik nepůsobil. Jolana je jediná středoškolačka mezi metodičkami, se kterými jsem měl možnost vést rozhovor. Ani střední škola, kterou absolvovala, nebyla zaměřena na sociální práci, bylo to gymnázium. Má psychoterapeutický výcvik, a jak v rozhovoru řekla, přes tři sta různých kurzů, vztahujících se k sociální práci nebo sociálním službám.

V sociální sféře působí dvacet pět let, z toho osmnáct let byla v přímé práci s klienty. Měla možnost pracovat s různými cílovými skupinami, především v terénních programech. Jednalo se například o děti na ulici, o dospívající, o skinheady, o extrémně sociálně vyloučené osoby, o osoby bez domova apod. Krátce pracovala na odboru sociálně právní ochrany dětí a pak jako metodička kriminality a protidrogový koordinátor. Jako lektor odpřednášela téměř pět set hodin.

7.3 Náplň práce metodika v sociální službě

„Je toho hodně.“ byl nejčastější začátek odpovědi na moji otázku ohledně náplně práce kolegyň metodiček. Hodně záleží na tom, jak je pozice metodika v dané organizaci nastavena. Jak řekla Pavla: *„Hele, já si myslím, že to se strašně odvíjí od toho, jak je ta pozice chápána v té které organizaci.“* Také záleží na velikosti organizace. Pokud se jedná o velkou organizaci s množstvím poboček, je role metodika více podpůrná a kontrolní, kdy metodik koordinuje vytváření metodik, kontroluje jejich správnost a dodržování v praxi a upozorňuje vedoucí poboček na případná pochybení. V případě menší organizace, sídlící na jednom místě, je role metodika zaměřena na vytváření metodik a jejich zavádění do praxe. Výjimkou je Johana, která pracuje ve službě s

množstvím poboček a metodiky sama vytváří, ale jak sama říká: *„Já jsem vlastně jejich servis, pro mě jsou moji klienti moji kolegové.“* Když si ale nedávno sepsala, co všechno má ve své pracovní náplni, popsala prý šest stran. Pavla zmínila vliv firemní kultury na náplň práce metodika: *„Ta kultura (v organizaci, kde pracuje) je taková, že ty úkoly jdou více za člověkem, než za pracovní pozicí. Takže já nevím, jestli to, co dělám já, je o té mojí pracovní pozici nebo jako spíš o tom, že jsem buď na ráně nebo má paní ředitelka se mnou dobré zkušenosti, že ten úkol prostě splním.“* Pro mne jde v tomto případě i o nastavení konkrétního zaměstnance, který je ochoten přijímat úkoly, které třeba úplně nesouvisí s pracovní pozicí metodika nebo neumí říct včas, že už nemá volnou kapacitu.

Oficiální náplň práce metodika mi předala z vlastního rozhodnutí Pavla. Její pracovní náplň byla shrnuta do pěti bodů, které vždy v jedné větě zastřešovaly řadu činností, ale bez jejich konkrétního označení. U repondentek jsem o získání oficiální náplně práce neusiloval, protože jsem viděl jako přínosnější jejich odpovědi na toto téma.

Nejčastěji uvedly respondentky jako náplň práce metodiků tyto činnosti:

- vytváření vnitřních metodik, vnitřních směrnic a standardů,
- kontrolní náhledy v praxi služby a kontroly prováděné praxe,
- zavádění nových metodik do praxe,
- sbírání podnětů z praxe, co je třeba metodicky zpracovat,
- školení nových kolegů v metodických věcech,
- metodické vedení porad a týmů,
- intervize, zajištění supervizí a vzdělávání pracovníků,
- spolupráce při registraci a zavádění nových služeb,
- spolupráce při psaní žádostí o dotace,
- vyhledávání nových přístupů a jejich zavádění do praxe služby.

Často zazněla věta: *„Jsem zodpovědná za úroveň a kvalitu poskytovaných služeb...“* Tato je konkrétně od Johany, ale v různé podobě se objevila téměř u všech respondentek. K náplni práce metodika řekla Marie: *„... metodik je multifunkční člověk, mnohdy je svými nadřízenými hodnocen jakože vlastně rozumí všemu a měl by dělat všechno, protože vlastně jak ty standardy jsou barevný a jak jich je strašně moc, tak by měl rozumět všem oblastem.“*

Nebude to ale asi úplně ideální praxe, protože respondentky upozornily i na pocity přetíženosti a občasné nespokojenosti s kvalitou odvedené práce, kdy z důvodu velkého množství úkolů neměly kapacitu na zpracování metodiky v obvyklém standardu.

Tato kapitola nepřináší přesné vymezení náplně pracovní pozice metodika v sociální službě. Vždy bude hrát roli velikost služby, potřeby organizace a další profese v organizaci.

Vypracování pracovní náplně, její pravidelná revize s ohledem na přiměřené vytížení pracovníka se ukazují jako nezbytné.

7.4 Znalosti, které využívají metodici ve své práci

Znalost zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, vyhlášky č. 505/2006 Sb. a tedy i standardů kvality uvedly všechny respondentky. Podle Marie je třeba i zákonu o sociálních službách dobře porozumět a přistupovat k němu z pohledu sociální práce. Věří, že tak mohou být splněny zákonné normy a služba zůstane lidská. Vychází i ze své praxe inspektorky kvality sociálních služeb: *„… možná i ty inspekce mi ukázaly, jak se každá služba dá vlastně různě dělat, a přesto může vyhovovat i pravidlům.“*

Jako nezbytnou uvedly respondentky znalost praxe služby, kde pracují, a také znalosti praxe jiných služeb, kde pracovaly dříve. Vytváření smysluplných metodik bez dobré znalosti služby vidí jako téměř nemožné.

Jako používané a potřebné dále uvedly komunikační dovednosti, kdy musí komunikaci přizpůsobovat nejen cílové skupině klientů, které služba pomáhá a jejich blízkým, ale také pracovníkům v organizaci. Prezentační a lektorské dovednosti využívají při zavádění nové metodiky do praxe a při školeních pracovníků.

Čtyři respondentky uvedly, že metodik musí na sobě pracovat, dále se vzdělávat a získávat další potřebné znalosti. Johana*: „Pak si myslím, že důležité je nezakrnět odborně, neustále si získávat nové informace.“*

Jako důležité zmínily respondentky znalosti z kurzů, které měly možnost absolvovat, např. manažerské dovednosti, mediace, aktivní naslouchání, koučování, supervize a také znalosti získané při studiu zaměřeném na sociální práci.

Ema hodně čerpá ze svého profesního a osobního rozvoje, supervizí a je zvyklá na pravidelnou a podrobnou sebereflexi, jak uvedla.

Znalost zákonných norem, vztahujících se k sociálním službám, je určitě stěžejní znalostí metodika, musí znát ale i každodenní praxi služby, kterou metodicky zaštiťuje a organizace by mu měla umožnit další získávání znalostí podle náplně jeho práce a úkolů v organizaci.

7.5 Dovednosti a metody používané metodiky při jejich práci

Při otázce na dovednosti a metody, které používají při své práci, se respondentky zaměřily na dovednosti a metody, které používají při spolupráci s kolegy v organizaci.

Johana zdůrazňuje jako důležitou dovednost umět navázat vztah s kolegy v přímé péči: *„… první půlrok určitě a možná jakoby ten celý rok jeden byl takový, že vůbec pochopit u těch pracovníků, že jsem tady, co tady dělám, že tady je nějaká změna a vlastně mě přijmout a jsem na*

jejich straně, ne proti nim.“ Jako příčinu dobrého vztahu s kolegy vidí svoji snahu s nimi otevřeně komunikovat, podávat jim informace a schopnost vcítit se i do jejich potřeb.

Podobně to vidí i Pavla: *„Mně přijde, že když ty lidi mají důvěru a fakt jim nasloucháte, tak je to takový mocný.“*

Jolana vidí jako důležitou dovednost umět kolegům vysvětlit a předat informace tak, jak potřebují: *„Musím to nejdřív sama pochopit, ale potom to umím předat přiměřeně tomu, kdo proti mně sedí.“*

Pavla už vzhledem ke svému rozsáhlému vzdělání má nejširší rejstřík metod, které používá. Hodně používá řízenou diskusi, facilitaci jednání, aktivní naslouchání, strategické plánování, případně supervizní principy a hodně se kolegů ptá na jejich zkušenosti a snaží se, aby řešení vymýšleli společně: *„… tak se ptám, co oni si o tom myslí, co jim funguje, co jim nefunguje, v čem by potřebovali vlastně posílit. Hodně brainstorminguju, že to tahám jako z těch zaměstnanců.“*

Respondentky také uvedly komunikační dovednosti, vedení porad, aktivní naslouchání, umět argumentovat a vysvětlovat, dokázat kolegy motivovat, mít organizační schopnosti a umět pracovat s textem. Pavla si posteskla, že s neschopností formulovat text se setkává poslední roky už i u absolventů sociální práce. Marie je právě na dovednost, že umí krátce formulovat důležité věci, velmi hrdá a pro kolegy metodiky má toto doporučení: *„To je, myslím si, že úplně, když se nad tím zamyslím, asi ta největší dovednost, protože všichni pořád citují ten zákon, místo aby používali, já tomu říkám lidština, aby mluvili lidským jazykem a aby vnímali, že tato lidština je stejná, jako ta zákonná norma.“*

Magdu dovedlo vyjmenovávání dovedností k zamyšlení nad tím, jestli umí kolegy motivovat: *„… ty lidi motivovat k té práci nebo k té změně v té práci. Tak snad tu dovednost mám. Jo, něco se daří, jinak by to nešlo.“*

7.6 Vlastnosti, které metodici považují za přínosné pro jejich práci

Některé respondentky uváděly mezi dovednostmi vlastnosti a naopak, což jsem se snažil při analýze rozklíčovat. U vlastností jsem se ptal respondentek na jejich vlastnosti, které považují za přínosné pro jejich práci metodika.

Ema: *„Naladění na lidi, zajímám se o ty lidi.“* Marie: *„… hrozně ráda jsem s lidma...“* Pavla: *„Myslím, že ta empatie je pro ty lidi důležitá, to že mám, podle mě nějaký lidský přístup, řeším věci nekonfliktní formou...“* Jolana: *„Na pozici metodika nemám tendence lidi, pracovníky v přímé péči, zahlcovat nesmyslnou administrativou... nechci, aby administrace stahovala jejich potenciál a energii. Oni jsou tam od toho, aby dělali s lidmi a měli na to sílu a čas. Mám velkou úctu k práci lidí v přímé péči, sama jsem to zažila a vím, jak je to těžké, když to chtějí dělat pořádně a poctivě ve*

prospěch klienta. Snažím se poskytovat těm lidem takové zázemí, aby tu přímou péči měli co nejméně komplikovanou.“ Velmi podobně se vyjádřily i ostatní respondentky.

To pro mě nejsou slova byrokratů, kteří sepisují metodiky od stolu a proto, aby „proběhla aktualizace“. Naopak, za každým metodickým postupem respondentky vidí svoje kolegy, kteří budou podle něj pracovat. Jejich pochopení pro kolegy ale není bezbřehé, polovina respondentek uvedla, že se musely naučit říkat kolegům i nepříjemné věci a občas musí použít direktivnější přístup.

Často zmíněná a označená jako naučená byla dovednost udržet si profesionální hranice a vyžadovat je i u kolegů. Nenechat se vtáhnout do těžkých příběhů klientů, rozeznat manipulaci a rozpoznat, kdy nemá cenu investovat do některých lidí nebo práce zbytečnou energii, to vidí jako důležité Marie.

Jako přínosné osobní vlastnosti byly ještě uvedeny:

- respekt k lidem,
- diplomatické chování,
- důstojnost v chování,
- nebýt hulvát,
- být hrdý na to, co umím,
- trpělivost,
- zvídavost a zájem o novinky,
- ochotu vzdělávat se,
- umět přijmout kritiku,
- umět pochválit,
- rád/a komunikovat.

7.7 Metodik ideál

Tématem této diplomové práce je kvalifikační a osobnostní profil pracovní pozice metodika v sociální službě. Zeptal jsem se tedy respondentek, jaký by měl podle nich být ideální metodik v sociální službě. Na jeho odbornost, profesní předpoklady a předpoklady osobnostní. Vycházím z předpokladu, že to nejlépe vědí lidé, kteří na této pozici pracují.

Marie nezačala po mé otázce vyjmenovávat jednotlivé předpoklady, ale uvedla příklad z praxe, který mi připadá velmi inspirativní: *„My jsme si nedávno říkali, že v (jméno její organizace) by měli být dva metodici a tak jsme si udělali desatero, abychom se měli čeho držet. A bylo to super, dostávali jsme se přes to, že je konzultant, nevynáší, má pochopení, mohou se mu říct i průšvihy, hledá cesty, ale nehledá řešení a vlastně dává podporu tomu týmu a dává jistotu.“*

Odpovědi respondentek jsem shrnul do čtyř okruhů a případně doplnil citacemi.

Vzdělání: kromě Jolany by všechny respondentky vyžadovaly vysokoškolské vzdělání s kvalifikací pro sociálního pracovníka. Pavla: *„No, já myslím, že by měl mít nějaký odborný background. Měl by studovat třeba sociální práci nebo tu sociální pedagogiku i třeba speciální pedagogiku…“*

Pracovní zkušenosti: opět shoda, kdy všechny doporučují předchozí praxi, kdy vycházejí z vlastních zkušeností. Tedy rozhodně ne čerstvého absolventa, nutné jsou zkušenosti z jiných sociálních služeb. Anna rovnou navrhla minimálně 4 roky praxe v sociálních službách. Marie je ještě přísnější: *„Myslím si, že bychom se měli vrátit k tomu, že by to neměli být mladý lidi. Je to velká dovednost a kdysi bývala praxe, že supervize se nedala studovat před čtyřicátými narozeninami a myslím, že bychom se k tomu měli vrátit. Jako prostě, sociální pracovník po škole, ne.“*

Dovednosti: potřebné komunikační a lektorské dovednosti: *„Abych dokázala předat ty informace pro ně, tedy v jazyce, který je pro ně srozumitelný a tak, aby ho vnímali celý čas.“* (Johana). Umět se orientovat v legislativě, umět se písemně vyjádřit, umět motivovat, získat si důvěru kolegů: *„… já nejsem od toho, abych po někom šlapala a byla paní důležitá a já nevím co. Já jsem tu od toho, aby to fungovalo. A někdy jako lidi dovést do tohoto bodu je hrozně těžký. Takže pro mě je strašně důležitý právě to, abych měla spolupracující kolegy a aby se nebáli.“* (Jolana).

Osobnostní předpoklady: empatie, chtít se dále vzdělávat, nebýt vztahovačný, být trpělivý, pečlivý, se zálibou v psaní textů, dotahovač, emočně stabilní.

Magda: *„On sám by měl mít motivaci chtít se rozvíjet, protože sociální služby jsou jedním z oborů, který se pořád vyvíjí a bez toho to nejde, protože kvalita se může pořád zlepšovat, tam podle mě není hranice.“*

Jolana: *„… ten člověk tomu musí věřit, tomu co dělá. Když tomu nevěří, tak je to opičárna, opičárny produkuje a opičárnou otravuje ostatní.“*

7.8 Očekávání managementu od pracovní pozice metodika

Nejlépe je na tom se sdělováním očekávání managementu od pracovní pozice Ema. Má pravidelné schůzky s ředitelkou organizace, kde diskutují o tom, co se od ní očekává: *„Toto vše si vyjasňujeme na manažerských poradách, případně na manažerských supervizích, tam to bývá hodně o vyjasňování role.“*

Magda je naopak ze všech respondentek nejaktivnější, s ředitelkou organizace se na očekáváních domlouvá a sama si o tyto domluvy říká: *„Často ty schůzky vyvolávám já. Potřebuju si ujasnit, jestli máme pořád stejný cíl.“*

Pavla přiznává, že by potřebovala při zadávání úkolů více informací. Je pro ni příjemné, že má důvěru své nadřízené, ale potřebovala by více podpory.

Mariin nadřízený očekávání sděluje a úkoluje ji, spolupracují spolu už dlouho, takže spíše očekává, že ona ví, co má dělat. Jí to nevadí, chápe to.

Johana s Annou byly schopny říct, jaká jsou pravděpodobná očekávání managementu od jejich pozice, i když jim nejsou sdělována. Jolana na otázku neodpověděla.

Téměř polovina respondentek tedy nezná očekávání svých nadřízených od jejich pracovní pozice.

Nicméně nějaká očekávání respondentky vnímají, nejsou ale příliš konkrétní a o to možná náročnější na splnění:

Johana: *„Já tam fakt jakoby vnímám to, že se na mě spoléhají, že já vím, kde ty směrnice jsou, já vím, co je v těch směrnicích. Takže kdykoli se na mě obrací, tak očekávají, že já jsem schopná jim prostě odpovědět a vyřešit ten problém, který vznikl.“*

Pavla: *„Vím, že paní ředitelka ode mě očekává, že když přijde inspekce, tak obstojíme nebo že to nějak obhájíme, že to bude jako nějak šlapat, tak jak jsme se domluvily.“*

Magda: *„... myslím si, že ode mě se konkrétně očekává to, že budu tady dělat ty změny. Zkvalitňování péče.“*

Anna: *„Domnívám se, že jedním z hlavních požadavků je eliminovat riziko postihu ze strany kontrolních orgánů a naplnit požadavky zainteresovaných stran.“*

7.9 Hodnocení práce metodika

Hodnocení souvisí s očekáváním, zaměstnanec se může dozvědět, co se od něj očekává, za co je odpovědný a jak se mu práce daří. Hodnocení může nasměrovat další rozvoj zaměstnance nebo jeho pracovní pozice. Hodnocení by se mělo zakládat na kritériích, která mají přímou spojitost se základními povinnostmi a úkoly konkrétního pracovního místa. Kritéria hodnocení by měla být konkrétní, zjistitelná a měřitelná (Arthur, 2010).

Respondentek jsem se ptal: jak probíhá hodnocení jejich práce, kdo je hodnotí a jaká jsou kritéria hodnocení.

Ve třech organizacích mají propracovaný a funkční systém hodnocení.

Ema: *„Kritéria máme. Hodnotí mě paní ředitelka... Kritéria jsou 7 otázek, hodně na tělo, vymyslela jsem to nedávno pro všechny, je to nové, ale podle ohlasu se to líbí kolegům.“*

Anna: *„Hodnocení probíhá oficiálně jednou ročně... přímý nadřízený pokládá soubor otázek z oblastí mojí pracovní náplně. K odpovědím si zaznamenává poznámky. U některých odpovědí požaduje sebehodnotící bodovou škálu od 1 do 5 (klasifikace vyjádřená známkou jako ve škole).“*

Pavla: *„Jo, jo, my ten hodnotící systém máme takový hodně propracovaný, tady probíhají hodnotící pohovory na všech úrovních... máme takový jako scénář toho hodnotícího pohovoru... hodně jdeme po tom, jestli roli plním i podle té náplně práce...“* Pro Magdu platí to samé, protože pracuje ve stejné organizaci jako Pavla.

Ve zbývajících třech organizacích není podle respondentek systém hodnocení takto propracovaný. Práci Johany hodnotí ředitelka organizace, protože je její přímou nadřízenou, ale kritéria hodnocení Johana nezná.

V organizaci, kde pracuje Jolana, proběhlo jak říká nějaké hodnocení, které organizovalo personální oddělení, ale žádný výstup nedostala. Pravidelné roční hodnocení nemají. Z její odpovědi: *„... takže se několik let nehodnotilo. Možná nějak hodnotily služby mě, ale to já nevím.“*

Marii její nadřízený - ředitel organizace také nehodnotí, v organizaci nějaké hodnocení mají, ale ona hodnocena není. Bere situaci tak, že když nenadává (pan ředitel), tak je vše v pořádku a po dvaceti letech ve stejné organizaci i stejným nadřízeným se naučila číst mezi řádky, že když k nějaké práci není výtka, tak je to pochvala. Přesto ale dodala: *„.. .já si myslím, že jsem docela oblíbená u pana ředitele, přesto tedy musím říct, že pochvalu jsem nedostala nikdy nebo málo. Dříve mi to hodně chybělo, což je dobře, že to vím, protože vím, že to moji podřízení očekávají, tak je chválím...“*

I na takto malém vzorku se ukázala situace hodnocení a dávání zpětné vazby zaměstnancům v sociálních službách. V polovině organizací se management hodnocení svých zaměstnanců věnuje, má nastavený systém jejich hodnocení a rozvoj. Polovina hodnotí nesystémově nebo vůbec. Hodnocení zaměstnanců je ale důležité nejen z hlediska personálního řízení, ale i z hlediska zvyšování kvality služby i z hlediska péče o zaměstnance. Pro zaměstnance je zpětná vazba velmi důležitá, což potvrdila i Marie (viz výše).

7.10 Obtíže spojené s prací metodika

Obtíže, které respondentky uvedly, je možné rozdělit do dvou skupin a několika jednotlivých obtíží.

První skupina obtíží se týká množství úkolů, které mají vysokou prioritu. Marie*: „Nepříjemný je, že je toho hodně na jednoho metodika...“* Anna: *„Mnoho pracovních úkolů a málo času na jejich kvalitní plnění.“* Magda: *„A jinak v této organizaci mi přijde náročné to, že děláme hrozně moc věcí najednou, že máme rozjetých spoustu věcí a vlastně, nechci říkat, že je to na úkor kvality, ale...“* Pavla: *„... ta velikost služby... to generuje prostě jednak nějaké nenadálé situace, že Vás to odtrhává od práce...“* Magdu ještě mrzí, že nemůže chodit pravidelně do přímé péče, kde by viděla věci, které je třeba řešit. Nemá na to kapacitu.

Druhá skupina obtíží se týká zavádění nových metodických postupů a přístupů do praxe. Johana: *„Takže nejtěžší mi přijde fakt to, aby se to zavedlo a fungovalo tak, jak je napsaný. Aby se na těch domovech a patrech neodehrávalo to, že si řeknou: to je kus papíru, my to budeme dělat, jak chceme a jsme zvyklí.“* Marie: *„… když ta služba jako nespolupracuje. Takže vlastně role metodika je najednou v takový pasti, že by třeba vlastně ručil i za to, že tam dá něco do kupy a ta služba je imunní vůči jeho názorům.“* Magda: *„… pro mě je nejobtížnější práce s opatrovníky, protože vlastně se mi zdá, že u lidí, kteří žijí dlouhodobě v ústavní péči i pro jejich opatrovníky a blízké, je hrozně náročné dělat nějaký změny.“* Pavla: *„… to zavádění směrnic, věřím, že i pro naše zaměstnance je složitý.“*

Pro Emu je náročné při těžkých případech udržet si profesionální hranice, dávat tyto hranice klientům a také kolegům v tom, kam už jejich práce nesahá.

Jolanu trápí nastavení sociální politiky v ČR, má pocit, že je nesystémová, povrchní a je podceněna drobná každodenní práce s klienty, jako příklad uvedla: *„Speciálně třeba u lidí bez domova, si myslím, že obrovský téma jsou psychiatrická onemocnění těchto lidí. Když nemám toho člověka kam posunout, tak jsem skončila. Co já mohu? Co já v té službě mohu udělat?“* Po dotazu, zda existuje nějaká obtíž, spojená s její pracovní pozicí uvedla, že její pracovní pozice je hodně solitérní, což zmínila i Pavla, a posteskla si nad kvalitou pracovníků: *„… ještě personální problémy, teď jak je malá nezaměstnanost, tak se blbě hledají lidi, a když máte vyhodit mizerného pracovníka, tak pořád přemýšlíte, jestli si to můžete dovolit, jestli vám nepřijde ještě horší.“* Stejnou obtíž zmínila i Marie: *„Nebo to nejsou lidi na svým místě, dnes s tou nezaměstnaností, která je hrozně nízká, je to fakt problém, že se ty lidi na ty pozice nehlásí. Takže v podstatě, když se někdo přihlásí na pozici sociálního pracovníka, tak vlastně pokud se trošku hodí, tak ho vezmeme.“* Obě také zmínily snížení nároků na pracovníky v přímé péči, kdy jejich schopnosti jsou limitem, co po nich může zaměstnavatel chtít. Marie: *„My jsme třeba přehodnotili v jedný službě sociální rehabilitaci, úplně systém práce, protože ty řadový lidi nejsou schopni pracovat tak jako pracovali ti před dvěma lety. Jim to už tak vůbec nemyslí, jim vůbec nepomůže, co mají napsáno, nejsou toho schopný, není toto vlastní jim.“*

Pavla označila jako obtíž, že je v kanceláři s dalšími třemi kolegy, což působí velmi rušivě, nemá potřebný klid na metodickou práci: *„Prostě čtyři lidi i kdyby mlčeli, tak tam prostě jsou, furt jim zvoní telefony a furt tam někdo chodí.“* Vyjádření respondentek k problému sdílené nebo samostatné kanceláře je dále v odstavci Materiální a technické zázemí.

7.11 Materiální a technické zázemí metodiků

Manuál pro metodiky v sociálních službách (Instand, 2011) uvádí jako základní materiální technické vybavení pro práci metodika: klidnou místnost pro práci (vhodnou i pro setkání cca 8 lidí), PC s připojením na internet, tiskárnu, telefon, flipchart, fixy, vnitřní předpisy organizace a zákonné předpisy pro sociální služby.

Takové zázemí má z respondentek pouze Jolana: *„Klid na práci mám, mám tuto noru sama pro sebe, takže je to fajn...“* „Norou“ nazvala Jolana svoji kancelář, která byla velmi klidná a prostorná i pro schůzku 8 lidí. Jolana v rámci své pracovní náplně navštěvuje pobočky organizace po celé ČR. Od organizace má potřebné zázemí i v tomto směru: *„Hodně vandruji... jezdím veřejnou dopravou, vedení mi samozřejmě hradí cestovné, stravné, hradí mi ubytování... to co potřebuji ke svému povolání, to mám.“*

Ema o sobě řekla, že je velmi skromný člověk, má svůj PC a jinak žádnou jinou techniku nepotřebuje. Vlastní kancelář má, jen tam není sama každý den: *„... kolegyně chodí dvakrát týdně a občas chodí ta druhá zástupkyně, ta si tam pak také sedne.“* Ema ale společnou kancelář neoznačila za něco problematického, ani neřekla, že by jí samostatná kancelář více vyhovovala.

Johana sdílí kancelář s manažerkou kvality, což je pracovník, který se v její organizaci věnuje zdravotní péči o klienty. Připouští, že kancelář je velká a má dost prostoru, ale ne vždy jí vyhovuje, že tam má kolegyni: *„Pokud kolegyně má schůzky, což má schůzky s klienty nebo rodinnými příslušníky, tak já ten klid nemám. Ten já potřebuji, abych byla schopná vnímat text, který čtu a pak ho jakoby prostě sepsat.“*

Pavla oceňuje, že má služební telefon, notebook a také oceňuje dobré ekonomické zázemí organizace. Organizace je tak schopna zaplatit supervize a vzdělání pro pracovníky i nakoupit potřebné pomůcky a materiál pro péči o klienty. Tak jako v části věnované obtížím při práci metodika, tak i k otázce na její zázemí zmínila, že zázemí v kanceláři, kterou sdílí se třemi kolegy, je pro ni naprosto nevyhovující. Tentokrát ale dodala, že má možnost čerpat home office, a tak tuto možnost občas využije, aby měla klid na práci.

Kolegyně Pavly Magda k technickému zázemí řekla: *„... já jsem mile překvapená, že tady je to technické zázemí dobré.“* Pracuje často mimo hlavní sídlo organizace, a když požádala o notebook, tak ho obratem dostala, stejně jako kancelář v pobočce organizace. To dle mého souvisí s dobrým ekonomickým zázemím organizace, jak uvedla Pavla. V sídle organizace sdílí kancelář s Pavlou, a tak jsme se nevyhnuli negativnímu hodnocení této skutečnosti: *„Jediná věc, co mě trápí je, že nás v kanceláři sedí hodně. To je velmi náročné.“*

Koho určitě společná kancelář s dalšími kolegy nebo kolegou netrápí, je Marie. Ta na mou otázku ohledně zázemí odpověděla*: „Nemám kancelář, nemám šanony, to je výborný, nemám žádné papíry.“* Marie řekla, že všechno má v notebooku a to, že nemá žádné papíry, ji osvobozuje.

Vytiskne si je jenom, když je potřebuje k práci, a pak je hned zlikviduje. Případné zázemí - kancelář najde v případě potřeby na pobočkách organizace, které navštěvuje. Oceňuje, že má volnou pracovní dobu, což je ale o důvěře ze strany vedení organizace, a tu ona má. Celkově své zázemí shrnula takto: *„Mám služební auto, abych mohla jezdit, mám notebook služební. Mám telefon s neomezeným tarifem, internet. Všechno, co pro práci potřebuju, tak mám. Mám doma tiskárnu. Jo, takže všechno, co potřebuji, to mi organizace dala, mám volnost. To mi vyhovuje.“*

7.12 Radosti metodiků

Toto téma sice nemám ve výzkumných otázkách, ale otázku jsem zařadil v rámci rozhovoru po otázce týkající se obtíží při práci metodika, abych vrátil respondenty do pozitivního naladění pro další část rozhovoru. Otázka v rozhovoru zněla: Co Vás na Vaší práci baví/proč ji děláte? Téma „radosti metodiků“ tak souvisí s motivací těchto pracovníků a jejich zaměřením.

Emu baví úplně všechno, vyhovuje jí pestrost práce a baví ji sledovat, jak se klienti i pracovníci rozvíjí, jak rostou získáváním zkušeností. Ema: *„A mně to pořád dává smysl, že jim mohu předat něco já ze svých zkušeností, že se mohu naučit hrozně moc věcí od těch lidí, co pracují dennodenně s těmi klienty.“*

Radost a možná i motivace respondentek se v jejich práci „točí“ kolem dvou témat. Prvním jsou klienti služby, prospěch, který jim služba přináší nebo zlepšení jejich života. Druhým je metodická práce, jako tvorba nových metodik, změny, které nová metodika nebo přístup do služby přináší.

Marie: *„Hrozně mě baví ti klienti, takže mě, že je to ve prospěch těch klientů... vlastně ty lidi vést, že se mají dívat dolů, že jako člověk tam je a že se to dá všechno udělat individuálně a najít ten způsob, to mě hrozně jako baví.“*

Johana: *„Baví mě právě to sestavovat a hledat v tom ty procesy, a aby se ta práce jednak ulehčila těm pracovníkům a bylo to příjemný pro ně a to, aby se vlastně potom odrazilo na těch klientech, aby oni tady byli spokojení a bylo to pro ně, celá ta služba.“*

Magda: *„Mě baví obecně změny. Mám ráda něco měnit. Myslím si, že to jsou změny k lepšímu. Baví mě ten vývoj jako takový. A baví mě práce s lidma, jak se zaměstnancema, tak s klientama.“*

Pavlu velmi baví vytvářet metodiky, bere to jako možnost seberealizace, a když ji pak zaměstnanci dodržují v praxi a ta změna přináší prospěch klientům, zažívá toto: *„Tak já úplně rostu, jsem z toho úplně nadšená. Jako mým velkým cílem je, aby se fakt zkvalitnil život těch našich klientů. To když se podaří, tak to su šťastná a baví mě to a mám radost z toho. To mě baví dost.“*

Jolana nepoužila slova „mě baví...“, ale vedla svoji motivaci pro práci metodika v organizaci, která pomáhá sociálně vyloučeným lidem: *„Já si totiž myslím, že i ten nejhnusnější člověk může najít pocit, že na ten svět patří a najít si nějakou svoji hrdost. Já totiž nemám ráda ovce a ušlapaný lidi. Takže to je můj pohon na to, abychom ten prostředek pro ty lidi našli, aby nebyli tak lehce zlomitelný.“*

Anna a Marie uvedly i osobní důvody, proč práci metodika dělají. Anna přiznala, že práce naplňuje její potřebu být užitečná. Marii baví nepravidelná pracovní doba, kterou si určuje sama, takže má čas na jinou práci, která se také týká sociální sféry, ale ta volnost je pro ni velký bonus.

Jako pozitivní zmínily některé respondentky, že se pořád učí. S každým novým klientem, s každou poskytnutou pomocí i změnou se něco nového naučí.

7.13 Co se jinam nevešlo

Rozhovory s respondentkami byly plné informací, které se někdy nevztahovaly k tématu ani k položeným otázkám. Někdy se týkaly práce metodika v sociální službě, ale nebyly v této práci využity. Rozhodl jsem se zveřejnit alespoň několik citací, které by dle mého neměly zůstat v neveřejných přílohách mé diplomové práce.

Jolana popsala začátek své kariéry metodika takto: *„Takže u nás, když jsem přišla, tak to bylo tak, že měli psát, že měli psát standardy. Když se řeklo slovo standard, tak všichni omdleli, prostě to nenáviděli, to téma a jako z toho měli traumata, strach z toho, že přijde kontrola. A co bude proboha, co z toho bude, když to není? Takže to nakonec bylo tak, že já jsem začala sepisovat a musím říct, že než jsem zlomila tu obavu nebo ten pocit, že jako jsem strašně zavalena, že je toho strašně moc, co je potřeba udělat najednou, tak to bylo náročný i pro mě, ač jsem na to měla vyčleněný čas a kapacitu.“*

Marie: *„Ještě mě napadá, že metodik není kontrolor, přestože kontroluje, a to je jedna z těch základních dovedností, nevytvořit z té role metodika kontrolora a hlídat vše podle zákonných norem. Je to o spolupráci a otevřenosti. A to je asi úplně největší umění, nastavit spolupráci a otevřenost... A ještě, že každý metodik by měl vědět, že první je poskytovatel a pak metodik, protože když nebude poskytovatel, tak nebude metodik.“*

Jolana: *„... myslím, že je důležité ustát to, že nejste ani kočka, ani pes, že nejste kolega, ani šéf, takže je to taková dost osamělá pozice, protože vlastně nejste na úrovni toho top managementu, ale nejste ani na úrovni těch kolegů. Jste v nějakém meziprostoru, mně to nevadí... ale myslím, že někomu to dělá zle.“*

8 Shrnutí výsledků výzkumu

V této kapitole shrnuji výsledky výzkumu na základě položených výzkumných otázek.

Převažující vzdělání u respondentů - metodiků v sociální službě bylo (kromě jedné respondentky) vysokoškolské a splňovalo požadavky na kvalifikaci sociálního pracovníka dle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Stejné vzdělání uváděli respondenti jako ideální pro pracovníka na pozici metodika v sociální službě. Respondenti kromě studia absolvovali další vzdělávací kurzy, kdy častými a uvedenými jako potřebné byly uvedeny: kurz komunikačních dovedností, kurz manažerských dovedností a kurz lektorských dovedností.

Předchozí pracovní zkušenosti před nástupem na pozici metodika uváděli respondenti v řádech několika let a vždy v několika různých organizacích, poskytujících sociální služby. Všichni respondenti se vyslovili pro předchozí delší praxi v sociálních službách jako požadavek na případného uchazeče na pozici metodika.

Pracovní náplň metodika se odvíjela od pojetí jeho role v konkrétní organizaci. Nejčastěji se v náplních metodiků objevily tyto činnosti: vytváření vnitřních metodik, vnitřních směrnic a standardů, kontrolní náhledy v praxi služby a kontroly prováděné praxe, zavádění nových metodik do praxe, sbírání podnětů z praxe, co je třeba metodicky zpracovat, školení nových kolegů v metodických věcech, metodické vedení porad a týmů, intervize, zajištění supervizí a vzdělávání pracovníků, spolupráce při registraci a zavádění nových služeb, spolupráce při psaní žádostí o dotace, vyhledávání nových přístupů a jejich zavádění do praxe služby.

Ze znalostí metodika byla uváděna jako nejdůležitější znalost zákona o sociálních službách a standardy kvality sociálních služeb. Hned poté následovala dobrá znalost praxe služby, kde metodik působí, a dále znalost praxe i jiných sociálních služeb, získaná nejlépe předchozí profesionální praxí. Mezi důležité znalosti metodika byly zařazeny znalosti, získané při školících akcích: komunikační dovednosti, prezentační a lektorské dovednosti, manažerské dovednosti a znalosti, vztahující se k cílové skupině, které konkrétní služba pomáhá. Jako důležité se ukázalo, aby se metodik dále vzdělával a získával další potřebné znalosti.

Dovednosti a metody, které metodici při své práci používají, jsou směřovány především do spolupráce s kolegy v přímé péči. Dominuje jim soubor komunikačních dovedností, který má podpořit dobrou spolupráci, důvěru, pochopení metodických dokumentů a jejich používání v praxi. Pro práci metodika jsou také nezbytné organizační schopnosti a schopnost pracovat s textem.

Dotaz na vlastnosti respondentů, které považují za přínosné pro svou práci metodika, přinesl zajímavé zjištění. Metodici při vytváření metodik myslí nejen na kvalitu služby a spokojenost klientů, ale velmi empaticky i na kolegy, kteří budou podle metodického postupu pracovat. Jako přínosné osobní vlastnosti metodiků byly uvedeny: respekt k lidem, diplomatické chování,

důstojnost v chování, nebýt hulvát, být hrdý na to, co umím, trpělivost, zvídavost a zájem o novinky, ochota vzdělávat se, umět přijmout kritiku, umět pochválit a rád komunikovat s lidmi.

Ideální metodik, podle mínění současných pracovnic na této pozici, by měl mít kvalifikaci pro práci sociálního pracovníka a několikaletou praxi na jiných pozicích ve více sociálních službách. Dovednosti lektorské, komunikační a motivační už byly uvedeny výše, důležité dovednosti metodika jsou také: rozumět legislativě, umět zpracovat písemný text a získat si důvěru kolegů. Osobnostně by se mělo jednat o empatického, trpělivého, pečlivého, emočně stabilního člověka, který má zálibu v psaní textů a chce se dál rozvíjet.

Očekávání managementu organizace od metodika jsou ve většině případů velmi obecná a tím pádem také nejasná. Zde je možná prostor pro metodiky tuto situaci změnit vypracováním vhodné metodiky.

Také hodnocení práce metodiků není ideální. Někteří respondenti uvedli, že jsou pravidelně hodnoceni v rámci systému hodnocení, který je v organizaci nastaven. Ostatní na hodnocení marně čekají. I zde je prostor k vytvoření metodického postupu.

Obtíž při své práci vidí metodici především v množství úkolů ke splnění, které praxe služby generuje, a jsou směřovány na pozici metodika. Zahlcenost úkoly zmiňovali respondenti už při dotazu na jejich náplň práce, po dotazu na obtíže, spojené s jejich pracovní pozicí, přidali k této zahlcenosti i obavu o kvalitu metodik, které ve stresu vytvářejí. Obtíž vidí občas metodici také v zavádění nových metodických postupů do praxe. Odpor ke změnám nebo pohodlnost některých pracovníků může ztěžovat nebo až znemožňovat zavádění nových metodik. V takovém případě je úlohou metodika upozornit příslušné manažery, kteří mají pravomoci, potřebné k řešení takové situace.

Při hodnocení zázemí pro práci se už od obtíží, spojených s prací metodika, táhla jako červená nit nevhodná kancelář. Kancelář, ve které je několik dalších kolegů, kteří v rámci své pracovní pozice často telefonují, mají v kanceláři jednání nebo návštěvy, neposkytuje pro práci metodika klid, potřebný na soustředění a promýšlení metodik. Řešením je možnost čerpat home office, jako se objevilo v odpovědích respondentů. Zázemí ve smyslu technického vybavení označili respondenti jako uspokojující.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, jaký je kvalifikační a osobnostní profil metodiků v sociální službě v České republice.

Kvalita, její sledování a řízení jsou dnes součástí veškeré výrobní činnosti a komerčních služeb. Vývoj sociálních služeb v ČR po roce 1989 přinesl potřebu sledovat a zajišťovat jejich kvalitu. Sociální služby tak mají povinnost řídit se zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách a mít vypracované metodiky služby podle standardů kvality sociálních služeb. Vypracování standardů kvality, jejich aktualizace a zavádění do praxe jsou ale časově náročné a tak není ideální, pokud je metodická práce přidána do náplně práce vedoucího nebo sociálního pracovníka. V některých organizacích tedy vznikla pozice metodika, který se metodické práci věnuje. Jedná se ale zatím o řídký jev a odborná literatura ani legislativa se o této pracovní pozici nezmiňují.

Výstupem této práce tedy bylo zmapovat kvalifikační a osobnostní požadavky této pracovní pozice a to na základě rozhovorů s metodiky, kteří již v sociálních službách působí.

Teoretická část práce popisuje historii sociálních služeb na českém území a vývoj a změny v poskytování sociálních služeb po roce 1989. Následuje srovnání pojetí a řízení kvality ve službách komerčních a sociálních, kdy je věnován zřetel standardům kvality sociálních služeb. Po tomto tématu se práce zaměřuje na pracovníky sociálních služeb a pracovní pozici metodika, jeho kompetence a požadavky na jeho znalosti a dovednosti. Posledním tématem teoretické části jsou lidské zdroje v organizaci a popis pracovní pozice.

Praktická část byla zaměřena na získání dat k zodpovězení výzkumných otázek a k naplnění výzkumného cíle. Data byla získána pomocí metod kvalitativního výzkumu, konkrétně polostrukturovanými rozhovory. Záznamy rozhovorů byly zpracovány pomocí kvalitativní analýzy a to technikou otevřeného kódování. Respondenty výzkumu byli metodici sociálních služeb.

Cíl diplomové práce se podařilo naplnit. Respondenti hovořili velmi otevřeně o všech aspektech jejich pracovní pozice. Podařilo se sjednotit požadavky na kvalifikační a osobnostní profil metodika v sociální službě. Výzkum přinesl také pohled na to, co považují metodici ve své práci za obtížné, jaké jsou jejich potřeby, týkající se zázemí pro práci, ale i na to, co je v práci těší.

Můj cíl uskutečnit náhled do metodické praxe jiných sociálních služeb prostřednictvím setkání s kolegy, kteří jako já pracují na pozici metodika, se naplnil.

Výsledky výzkumu může použít management sociální služby, který uvažuje o ustavení pracovní pozice metodika, jako podklad pro náplň práce metodika a nastavení kvalifikačních a osobnostních požadavků pro uchazeče o tuto pracovní pozici. Tím jsou výsledky výzkumu této diplomové práce využitelné i v praxi.

Literatura a zdroje

Armstrong, Michael. 1999. *Personální management.* Praha: Grada Publishing.

Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing.

Aronová, Klára a kol. 2008. *Texty k personálnímu řízení v neziskové organizaci.* Praha: Agnes.

Arthur, Diane. 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků.* Praha: Grada Publishing.

Balding, Cathy. 2013. *Create a Great Quality System In Six Months: A blueprint for building the foundations of a great consumer experience.* Published by Cathy Balding/Qualityworks P/L.

Bednář, Martin. 2011. *Manuál zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe.* Olomouc: Caritas - Vyšší odborná škola sociální Olomouc.

Clark Mader, Margie. 2013. *The job Description Handbook.* Nolo: Bang Printing.

Čámský, Pavel, Jan Sembder, Dagmar Krutilová. 2011. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi.* Praha: Portál.

Častorál, Zdeněk. 2015. *Management kvality a výkonnosti.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Čermák, Ivo, Tomáš Řiháček, Roman Hytych a kol. 2013. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy.* Brno: Masarykova univerzita.

Disman, Miroslav. 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost.* Praha: Karolinum.

Drucker, Peter Ferdinand. 1994. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy.* Praha: Management Press.

Evropská komise, 2011. *Služby obecného zájmu* [online]. Brusel [cit. 5. 5. 2018]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/info/topics/single-market/services-general-interest_cs>

Garvin, Alan David. 1988. *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge.* New York: The Free Press.

Haškovcová, Helena. 1989. *Fenomén stáří.* Praha: Panorama.

Havrdová, Zuzana. 1999. *Kompetence v praxi sociální práce.* Praha: Osmium.

Havrdová, Zuzana a kol. 2010. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb.* Praha: FHS UK.

Hendl, Jan. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace.* Praha: Portál.

Hradecký, Ilja, ed. 2008. *Manuál implementace standardů kvality v terénních sociálních službách.* Praha: SKOK.

Instand z.ú. 2011. *Manuál pro metodiky v sociálních službách* [online]. Praha: Instand [cit. 20. 9. 2018]. Dostupné z: <https://www.instand.cz/dokumenty/manual-pro-metodiky_201109291341206.pdf>.

Kodymová, Pavla. 2013. *Historie české sociální práce v letech 1918 - 1948.* Praha: Karolinum.

Kolektiv autorů. 2008. *Texty k personálnímu řízení v neziskové organizaci.* Praha: Agnes.

Koubek, Josef. 2010. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press.

Kubeš, Marián, Dagmar Spillerová, Roman Kurnický. 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů.* Praha: Grada Publishing.

Kutnohorská, Jana. 2009. *Výzkum v ošetřovatelství.* Praha: Grada Publisshing.

Malík Holasová, Věra. 2014. *Kvalita v sociální práci a v sociálních službách.* Praha: Grada Publishing.

Mátl, Ondřej, Milena Jabůrková. 2007. *Kvalita péče o seniory. Řízení kvality dlouhodobé péče: výstupy z aplikovaného výzkumu.* Praha: Galén.

Matoušek, Oldřich a kol. 2001. *Základy sociální práce.* Praha: Portál.

Matoušek, Oldřich, Pavla Kodymová, Jana Koláčková (eds.). 2010. *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi.* Praha: Portál.

Matoušek, Oldřich a kol. 2011. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení.* Praha: Portál.

Matoušek, Oldřich a kol. 2013. *Metody a řízení sociální práce.* Praha: Portál.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 2001. *Kvalita sociálních služeb v domovech pro občany se zdravotním postižením.* Praha: MPSV.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 2002. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele.* Praha: MPSV.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 2006. *Stručný průvodce zákonem o sociálních službách.* Praha: MPSV.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 2008. *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele.* Praha: MPSV.

Novotný, Jiří, Martin Lukeš a kol. 2008. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací.* Praha: Oeconomica.

Plamínek, Jiří. 1996. *Řízení neziskových organizací: První český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních.* Praha: Lotos.

Sládek, Miloš. 2013. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty.* Praha: FHS UK.

Šedivý, Marek, Olga Medlíková. 2011. *Úspěšná nezisková organizace.* Praha: Grada Publishing.

Švaříček, Roman, Klára Šeďová a kol. 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Praha: Portál.

Vaštíková, Miroslava. 2014. *Marketing služeb - efektivně a moderně.* Praha: Grada Publishing.

Wagnerová, Irena. 2005. *Pracovní hodnocení.* Brno: Marek Konečný.
Vodák, Josef, Alžbeta Kucharčíková. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing.

Vrzáček, Petr a kol. 2017. *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace: manuál managementu neziskových organizací.* Praha: FHS UK.

Stuchlík, Robert.2008. *Tým snů.* Praha: Grada Publishing.

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz>

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz>

Vyhláška č. 102/2012 Sb., o hodnocení kvality a bezpečí lůžkové zdravotní péče [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz>

PŘÍLOHY

1. informovaný souhlas
2. scénář rozhovoru
3. projekt diplomové práce

1. příloha: Informovaný souhlas

Informovaný souhlas srozhovorem a jeho využitím

Vážená kolegyně,

jsem studentem navazujícího manažerského programu Katedry řízení a supervize v sociálních a zdravotnických zařízeních Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy. V rámci mé diplomové práce s názvem Metodik v sociální službě: kvalifikační a osobnostní profil jsem Vás požádal o poskytnutí rozhovoru, který je součástí výzkumu, vztahujícímu se k mé diplomové práci

Rozhovor je částečně strukturovaný a je zaměřen na pracovní pozici metodika v sociální službě, a to z pohledu osob, které na této pozici pracují.

Vaše účast na rozhovoru je zcela dobrovolná. Není Vaší povinností odpovědět na všechny otázky, naopak je zcela na Vás, které informace a názory mi během rozhovoru sdělíte.

Pro potřeby analýzy budu rozhovor nahrávat. Rozhovor nebo jeho části budu přepisovat do textové podoby.

Rozhovor i nahrávání můžete kdykoli přerušit nebo ukončit.

Vámi poskytnuté informace a Vaše názory budu považovat za maximálně důvěrné a budou použity jen pro potřeby mé diplomové práce. Zápis a případné citace v mé práci budou plně anonymizovány.

Žádám Vás o souhlas s poskytováním výzkumného materiálu pro výzkum, který je součástí mé diplomové práce, ve formě audio nahrávky rozhovoru.

Bc. Petr Krbec, DiS.

Svým podpisem uděluji souhlas s poskytnutím rozhovoru a jeho využitím jako výzkumného materiálu v rámci výše uvedené diplomové práce.

Datum rozhovoru: ……

Vaše jméno: …….

Váš podpis: ……..

2. příloha: Scénář pro rozhovor

Scénář pro rozhovor s respondenty

představení tazatele, seznámení s účelem rozhovoru a tématem DP,
podepsání informovaného souhlasu

Úvodní/rozmrazovací otázky:

1. Jak dlouho na pozici metodika pracujete?
2. Jak dlouho je tato pracovní pozice ve vaší organizaci?

Kvalifikace a pracovní zkušenosti:

3. Jaké je Vaše vzdělání?
4. Máte nějaké odborné kurzy, školení pro práci metodika?
5. Jaké jsou Vaše předchozí pracovní zkušenosti?

6. Které Vaše vzdělání (formální i neformální) považujete za nejdůležitější pro současnou pracovní pozici?
7. A kterou Vaši předchozí pracovní zkušenost?

Práce metodika v organizaci:

8. Co všechno je ve Vaší pracovní náplni?
9. Jaké znalosti potřebujete a využíváte při své práci?
10. Jaké dovednosti a metody používáte při své práci?
11. Které Vaše vlastnosti jsou přínosné pro Vaši práci?
12. Můžete popsat proces vzniku nebo aktualizace metodik ve vaší organizaci?

- kdo určuje, na čem budete pracovat?
- kdo se podílí na vytváření/aktualizaci metodiky?
- jak se podílí na zakázce management služby

13. Co vnímáte na Vaší práci jako obtížné?
14. Co Vás na Vaší práci baví/proč ji děláte?
15. Jaká jsou očekávání managementu od Vaší pracovní pozice?

- jsou Vám sdělována nebo se na nich domlouváte?

16. Jak probíhá hodnocení Vaší práce?

- kdo Vás hodnotí a jaká kritéria hodnocení používá?

17. Jaké je Vaše zázemí v organizaci?

- z pohledu kompetencí a v rámci organizační struktury
- z pohledu materiálního a technického

18. Co by měl splňovat ideální metodik v sociální službě?

- odbornostní a profesní předpoklady
- osobnostní předpoklady

nabídka prostoru pro dotazy respondenta, nabídka zaslání výsledků výzkumu/DP, poděkování

3. příloha: Projekt diplomové práce

Fakulta humanitních studií

Univerzita Karlova

U Kříže 8, 158 00 Praha 5

Katedra řízení a supervize vsoc. a zdrav. org.

PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno studujícího: Petr Krbec

OČ studenta: 13700111

Rok imatrikulace na katedře: 2016

1. Předběžný název diplomové práce

Metodik v sociální službě, kvalifikační a osobnostní profil pracovní pozice

2. Formulace a vstupní diskuse problému

Výkon sociální pomoci je v České republice zajišťován sociálními službami. Termín sociální služba má v českém prostředí užší význam, který vymezuje zákon o sociálních službách a jeho druhové vymezení ve více jak třiceti druzích sociálních služeb. (Matoušek a kol. 2013: 346)

Od 1. 1. 2007 se sociální služby na území České republiky řídí zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách a vyhláškou č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení tohoto zákona.

Přílohou vyhlášky č. 505/2006 Sb. jsou Standardy kvality sociálních služeb. V roce 2007 se jednalo o revoluční změnu v poskytování sociálních služeb v ČR, která se vším dobrým přinesla novou administrativní zátěž a nutnost nastudování nových pravidel. Zejména písemné vypracování standardů kvality bylo pro mnohé organizace poskytující sociální služby "velkým oříškem". Jednalo se o několikaletý proces, který se nakonec podařilo zvládnout.

Cílem těchto standardů je dát organizacím představu o tom, jak má vypadat kvalitní sociální služba. Standardy kvality nestanovují jejich práva a povinnosti, ale posuzují kvalitu sociální služby.

Předpokladem je také definování dalších kritérií kvality služby samotnou organizací. Jedná se o dlouhodobý proces, vyžadující spolupráci více pracovníků organizace, pravidelnou revizi a aktualizaci vypracovaných standardů kvality. (Malík Holasová 2014: 73)

Praxe vypracování standardů kvality a jejich aktualizace je dle mnou zjištěných skutečností většinou v kompetenci vedoucího služby nebo sociální pracovnice. U malých organizací poskytujících jednu službu je tato praxe zvládnutelná. V případě větších organizací s několika poskytovanými službami a případně dalšími aktivitami to už je velmi náročné. Vedoucí služeb i sociální pracovnice mají velké množství úkolů, plynoucích z jejich pracovních pozicí a práce na aktualizaci a dalším rozvoji standardů kvality "musí počkat". Někdy i pár let. Nutně to neznamená, že je služba nekvalitní, jen nemá svou praxi správně popsanou v metodice dle standardů kvality. Část praxe je tak předávána ústně, část nenávratně mizí při odchodu pracovníků, kteří ji "nosili v hlavě", ale hlavně není tato praxe pravidelně reflektována a využita pro zvyšování kvality služby. Tuto nedobrou situaci by mohl v těchto organizacích vyřešit pracovník na pozici metodik sociální služby.

Skutečnosti, které uvádím v předchozím odstavci, jsem zjistil při provádění diagnostiky organizace, v níž pracuji, a při setkávání s členy managementu jiných sociálních služeb při rozhovorech na toto téma.

3. Výchozí a předpokládaná cílová situace

Od 1. 11. 2017 pracuji na pozici metodik sociálních služeb. V sociálních službách pracuji na manažerských pozicích celkově přes 20 let a mám tedy dobrý přehled o jejich fungování. Metodiků sociálních služeb nebo obdobných pozic je v sociálních službách velmi málo. Ani v organizaci, kde pracuji, přede mnou žádný metodik nepůsobil, a proto jsem hledal inspiraci v jiných organizacích; většinou jsem ale získal jen informace, které jsem uvedl výše. Ani odborná literatura se téměř nezmiňuje o konkrétní pracovní pozici, která by měla vypracovávání standardů ve své kompetenci. Praxe ale dokazuje, že tuto pracovní pozici je třeba v organizaci mít.

Důvodem, proč organizace poskytující sociální služby nemají v organizační struktuře některé pracovní pozice, je zpravidla to, že organizace nemá na vytvoření pozice potřebné finanční prostředky, případně může být příčinou neschopnost managementu vytvořit jasné zadání a zdůvodnit funkci, kterou by měla nová pracovní pozice plnit. (Vrzáček a kol. 2017: 63)

Cílem diplomové práce je vytvořit souhrn požadavků na kvalifikaci a osobnost pracovníka na pozici metodika v organizacích, které poskytují sociální služby. Chtěl bych vytvořit kvalifikační a osobnostní profil této pracovní pozice tak, jak ho vidí samotní metodici v sociálních službách. Součástí analýzy zjištěných informací by bylo i zjištění, kdo zadává metodikovi úkoly, na kterých

má pracovat, jaká jsou jemu sdělená očekávání managementu organizace a jak je měřen jeho výkon, zda podle počtu vypracovaných metodik nebo zvýšení kvality služby, případně jinak. Rád bych také shrnul podmínky pro vykonávanou práci, což může být například umístění pozice metodika v organizační struktuře, možnost dalšího vzdělávání, materiální zázemí, nastavená spolupráce s ostatními pracovníky v organizaci apod.

I když budu, jak je v kvalitativním výzkumu běžné, pracovat jen s omezeným počtem jedinců (Hendl 2016: 48), bude možné zjištěné a utříděné informace použít v praxi. Organizace poskytující sociální služby je mohou použít k vytvoření profilu pracovního místa a náplně práce pro pracovní pozici metodika. V organizacích, kde budou teprve ustavovat tuto pracovní pozici, mohou informace pomoci při hledání vhodného člověka a také pomoci ujasnit očekávání od nové pracovní pozice. Případně sestavit argumenty, proč je třeba tuto pozici zařadit do organizační struktury. V organizacích, kde již metodik působí, mohou získat inspiraci na další rozvoj a podporu této pozice.

4. Vymezení teoreticko-metodologického přístupu

V teoretické části diplomové práce využiji poznatky z odborné literatury zaměřené na oblast sociálních služeb a jejich řízení, oblasti personalistiky a managementu, kvality, kvality sociálních služeb a standardy kvality sociálních služeb.

V praktické části budou využity metody kvalitativního výzkumu. Předpokládám, že tak získám podrobnější popis a vhled do tématu, kterým se chci v diplomové práci zabývat. Dále možnost zkoumat fenomén v přirozeném prostředí, možnost reagovat na místní situaci a podmínky, což jsou výhody kvalitativního výzkumu. (Hendl 2016: 48)

Jako konkrétní metodu jsem zvolil polostrukturovaný rozhovor. Pomocí otevřených otázek je možné porozumět pohledu jiných lidí a neomezovat jejich pohled výběrem položek v dotazníku. (Švaříček, Šeďová a kol. 2014: 159-161)

Osloveni budou pracovníci na pozici metodika sociální služby. Z důvodu velkého množství a různých druhů sociálních služeb v České republice bych oslovil jen pracovníky, kteří vykonávají pozici metodika jako samostatnou pracovní pozici, mají smlouvu na celý pracovní úvazek a jsou zaměstnanci organizace. Organizace, kde bude metodik pracovat, musí poskytovat minimálně jednu registrovanou sociální službu dle zákona o sociálních službách.

Analýza přepisů rozhovorů splní cíl diplomové práce: vytvořit kvalifikační a osobnostní profil pracovní pozice "metodik sociální služby" v České republice.

5. Předběžná bibliografie k tématu

ARMSTRONG, Michael. 2015. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Martin. 2011. *Manuál zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe.* Olomouc: CARITAS - VOŠ sociální Olomouc. 104 s. ISBN 978-80-260-0086-0.

DENZIN, Norman K., Yvonna S. LINCOLN. 1994. *Handbook of qualitative research.* Thousand Oaks: Sage Publications. 643 s. ISBN 0-8039-4679-1.

HAVRDOVÁ, Zuzana a kol. 2010. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb.* Praha: Ermat. 207 s. ISBN 978-80-87398-06-7.

HENDL, Jan. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace.* Praha: Portál. 440 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

Instand z. ú., institut pro podporu vzdělávání a rozvoj kvality ve veřejných službách. 2010. *Manuál pro metodiky v sociálních službách.* Dostupné z: <http://www.instand.cz/cz/publikace-ke-stazeni.html>.

KOLEKTIV AUTORŮ. 2008. *Texty k personálnímu řízení v neziskové organizaci.* Praha: Agnes. 139 s. ISBN 978-80-903696-3-4.

KOUBEK, Josef. 2006. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MATOUŠEK, Oldřich a kol. 2013. *Metody a řízení sociální práce*. 3. vyd. Praha: Portál. 400 s. ISBN 978-80-262-0213-4.

MALÍK HOLASOVÁ, Věra. 2014. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách.* Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-4315-8.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. 2002. *Kvalita v sociálních službách.* Praha: MPSV. 40 s. ISBN 80-86552-16-0.

SILVERMAN, David. 2006. *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaktion.* London: Sage. 428 s. ISBN 1-4129-2245-3.

SPEJCHALOVÁ, Dana. 2010. *Management kvality.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 211 s. ISBN 978-80-86730-60-8.

ŠVAŘÍČEK, Roman, Klára, ŠEĎOVÁ a kol. 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Praha: Portál. 384 s. ISBN 978-80-262-0644-6.

VRZÁČEK, Petr a kol. 2017. *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace. Manuál managementu neziskových organizací.* Praha: Togga. 236 s. ISBN 978-80-7476-116-4

Zákon o sociálních službách. In: Zákony pro lidi. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz>.