

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Teologická fakulta
Katedra praktické teologie

Bakalářská práce

PROCES TVORBY A ZAVÁDĚNÍ STANDARDŮ
KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB V ORGANIZACI LA
STRADA ČR NA PŘÍKLADU STANDARDU 3

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Elichová, Ph.D.

Autor práce: Anna Kefurtová, DiS.

Studijní obor: Sociální a charitativní práce

Ročník: třetí

2009

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

25. 4. 2009

.....

Děkuji své vedoucí bakalářské práce Mgr. Markétě Elichové, Ph.D.
za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Dále děkuji své konzultantce kolegyni Mgr. Petře Kutálkové
za podporu a četné diskuse k tématu a svému partnerovi za podporu a trpělivost.

ÚVOD	6
1 ORGANIZACE LA STRADA ČESKÁ REPUBLIKA	8
1.1 Poslání, hodnoty a vize	8
1.2 Sociální služby	9
1.2.1 Poradna	10
1.2.2 Azylové ubytování	11
1.2.3 Krizové ubytování a krizová pomoc	12
1.3 Struktura týmu	14
2 SOCIÁLNÍ MANAGEMENT	16
2.1 Řízení lidských zdrojů	17
2.2 Vedení v sociální práci	18
2.2.1 Vedení v rámci tvorby a zavádění metodik	19
2.3 Kompetence v sociální práci	20
2.3.1 Kompetence sociálních pracovníků a pracovníků v organizaci La Strada	21
2.3.2 Kompetence vedoucích sociálních služeb	22
3 STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	23
3.1 Současné pojetí sociálních služeb	23
3.2 Právní rámec	24
3.3 Standard kvality 3 – jednání se zájemcem o službu	26
3.3.1 Podstata	26
3.3.2 Návaznost na další relevantní standardy	28
4 METODIKA PRO ZAVÁDĚNÍ STANDARDU KVALITY 3	29
4.1 Východiska	29
4.2 Příprava na jednání se zájemcem službu	30
4.3 Jednání se zájemcem o službu	30
4.4 Nabídka konkrétních služeb	31
4.5 Dokumentace	31
4.6 Další postup	32
4.7 Problematické momenty	32
4.8 Odmítnutí zájemce o službu	32

5	PRAKTICKÁ ČÁST.....	33
5.1	Pojetí a cíle práce	33
5.2	Metodologie.....	34
5.2.1	Výzkumný soubor	35
5.2.2	Popis sběru dat	35
5.3	Výsledky.....	36
5.3.1	Shrnutí závěrů	42
5.4	Diskuse	44
5.4.1	Hypotézy	44
5.4.2	Diskuse.....	45
5.4.3	Doporučení.....	46
	ZÁVĚR	48
	SEZNAM LITERATURY	50
	SEZNAM PŘÍLOH.....	53
	PŘÍLOHA 1	54
	Mapa týmu organizace	54
	PŘÍLOHA 2	55
	Znalostní test	55
	PŘÍLOHA 3	57
	Poznámkový arch.....	57
	ABSTRAKT.....	59
	SUMMARY	60

ÚVOD

V posledních letech jsme svědky velkých změn, které zasahují nejen Českou republiku, ale celý svět. Vlivem globalizace, rozvoje komunikačních technologií, politických změn, sekularizace, migrace apod. prochází naše společnost významnou transformací. Tradiční sociální systémy ztrácejí své původní funkce a společnost potřebuje kvalitní veřejné služby reagující na potřeby lidí, kteří se i díky výše zmíněným změnám ocitají v nepříznivé sociální situaci. Zejména sociální izolace a exkluze jsou problémy, na které by měl systém sociální politiky reagovat. Proces transformace společnosti, který trvá od roku 1989 se odráží i v oblasti veřejných služeb, kde se díky snaze mnoha nestátních neziskových organizací, církevních organizací a dalších subjektů zaměřuje pozornost na kvalitu poskytovaných sociálních služeb. Tato snaha je do značné míry ovlivněna též procesem decentralizace zastaralého systému sociální péče a potřebou „sladit“ kvalitu poskytovaných služeb. Kvalita a flexibilita služeb by nadále neměla být podstatná pouze pro služby nabízené v rámci komerční sféry, ale měla by zajistit zdravou konkurenceschopnost i v oblasti sociálních služeb.

Zvolené téma práce jsem si vybrala jednak z toho důvodu, že se od počátku účastním procesu zavádění metodik Standardů kvality sociálních služeb do praxe v rámci organizace La Strada ČR a zadruhé proto, že mě zajímají přímé dopady procesu zavádění na praxi „sociálního“ týmu, který vedu od roku 2006. Vzhledem k šíři tématu Standardů kvality sociálních služeb jsem si jako modelový příklad vybrala Standard kvality 3 „Jednání se zájemcem o službu“, jelikož ho považuji za jeden z nejpodstatnějších pro přímou práci s uživatelem sociálních služeb.

Tato práce si klade za *cíl* popsat proces zavádění jednoho konkrétního standardu kvality sociálních služeb do běžné praxe sociálních pracovníků a pracovníků organizace La Strada ČR a upozornit na podstatné souvislosti nutné pro jeho tvorbu.

V úvodní části práce jsou popsány rámce organizace La Strada ČR vzhledem k procesu implementace metodiky, přičemž důraz je kladen zejména na

poslání, hodnoty a služby organizace a strukturu týmu. Tyto informace tvoří základní kámen mozaiky procesu zavádění Standardů kvality sociálních služeb a jsou nutné pro pochopení východisek i pro samotné jednání se zájemcem o službu.

Další část práce popisuje sociální management vzhledem k řízení lidských zdrojů a kompetencím nutných pro vedení týmu a výkon profese sociální/ho pracovníce/íka. Jedna z kapitol je věnována přímo vedení týmu v rámci tvorby a zavádění metodik.

Stěžejní kapitoly práce se zabývají exkurzem do oblasti Standardů kvality služeb s důrazem na Standard kvality 3 a popisem metodiky tohoto standardu tak, jak byla vytvořena v rámci organizace La Strada ČR. Tato část může sloužit jako vodítko pro další poskytovatele sociálních služeb s obdobnými cílovými skupinami.

Praktická část obsahuje výzkumnou sondu v rámci týmu sociálních pracovníků a pracovníka zaměřenou zejména na užitečnost a využitelnost metodiky v přímé práci s klientelou.

V rámci teoretické části jsem vycházela zejména s dostupných odborných zdrojů týkajících se zavádění Standardů kvality sociálních služeb do praxe, vedení lidí a zároveň jsem využívala interní dokumenty organizace La Strada ČR a svých vlastních zkušeností. V praktické části jsem využila metody kvalitativního výzkumu a na základě polostrukturovaných rozhovorů se sociálními pracovníky a pracovníkem, metodickou organizace a vlastních závěrů jsem došla k závěrům a doporučením lepší praxe pro obecnou implementaci metodik Standardů kvality sociálních služeb.

1 ORGANIZACE LA STRADA ČESKÁ REPUBLIKA

Aby bylo vůbec možné popsat praktické dopady metodiky Jednání se zájemcem o službu, uvádím základní východiska, principy a fungování organizace La Strada ČR. Znalost těchto kritérií je též předpokladem k samotnému jednání se zájemcem o službu, který má dostat veškeré podstatné informace o organizaci a službách, které nabízí, aby mohl učinit informované rozhodnutí.

Organizace La Strada Česká republika, o.p.s. (dále La Strada) je nestátní nezisková organizace, která se od roku 1998 aktivně zabývá problematikou obchodování s lidmi v oblasti prevence, advokacie a poskytování sociálních služeb. Organizace La Strada je součástí mezinárodního Sdružení La Strada International, které působí v devíti evropských zemích (Nizozemí, Polsko, Česká republika, Bulharsko, Ukrajina, Makedonie, Bělorusko, Moldávie, Bosna a Hercegovina). Aktivity organizace jsou v současné době financovány zejména ze státních dotací a z projektů Evropské unie.¹

1.1 Poslání, hodnoty a vize

Poslání

Obchod s lidmi a vykořisťování nelze tolerovat. La Strada je odborná nezisková organizace, která se zabývá jejich prevencí, pojmenovává příčiny, ovlivňuje veřejnou politiku a poskytuje sociální služby. La Strada je součástí mezinárodního Sdružení La Strada International.²

Hodnoty

Vycházíme z přesvědčení, že člověk je svobodný a že možnost rozhodovat o vlastním životě a nést za tato rozhodnutí odpovědnost je výrazem svobody. V naší práci to znamená ctít a respektovat jedinečnou osobnost každého člověka. Věříme, že se každý dokáže o podstatných otázkách svého života rozhodnout sám za sebe, když k tomu má přiměřené podmínky a informace. Stejně nároky v tomto

¹ Srov. La Strada ČR. *Kdo jsme*. [online]

² Interní dokument organizace La Strada, schůzka ke strategickému plánování, 15.11.2008

ohledu klademe také na sebe. Růst pro nás znamená nepřestávat na sobě pracovat, nebát se překonávat vlastní myšlenkové stereotypy, rozvíjet se odborně i lidsky.³

Vize v horizontu 10 let

- La Strada ČR zůstává středně velkou organizací, která se rozrůstá jen po zralé úvaze, podle zpracovaného plánu a přinejmenším tak, aby si zachovala konkurenceschopnost. Je financována z různých typů zdrojů a má dostatek volných prostředků.
- V pracovním partnerství je La Strada ČR spolehlivou a významnou organizací s rozsáhlým intelektuálním kapitálem, která dokáže ovlivňovat veřejnou politiku.
- Klientele La Strada ČR poskytuje na základě průběžně zjišťovaných potřeb sociální služby, které jsou jasně vymezeny, popsány a zajišťovány odborným personálem.
- Pro veřejnost je La Strada ČR stabilní, dobře zavedená organizace, která má zřetelnou vizuální a hodnotovou identitu.
- Zaměstnancům a zaměstnankyním La Strada ČR nabízí stabilní práci, možnost vzdělávání, profesního růstu a kvalitní pracovní podmínky.⁴

1.2 Sociální služby

Jedním z nových prvků, který uvedl v život zákon o sociálních službách je povinnost každého poskytovatele sociálních služeb registrovat se na příslušném krajském úřadě/magistrátu či Ministerstvu práce a sociálních věcí (v případě celorepublikové působnosti). Tento systém krom jiného zajišťuje pravidelný sběr statistický dat. Od roku 2007 je organizace La Strada vedena v registru poskytovatelů sociálních služeb a má zaregistrovány následující sociální služby:

- sociální poradenství (§ 37),
- azylové domy (§ 57),
- krizová pomoc (§60).

³ Tamtéž

⁴ Srov. tamtéž

1.2.1 Poradna

Posláním Poradny La Strada ČR je vytvářet bezpečný a důstojný prostor, ve kterém mohou lidé konzultovat své potřeby a/nebo sdílet své zkušenosti ve vztahu k vykořisťování či obchodování s lidmi. Předáváním odborných informací klientkám a klientům a jejich podporou služba směřuje k posilování vlastních zdrojů lidí, kteří službu čerpají, při řešení jejich obtížné životní situace. Služba je poskytována osobně či telefonicky.

Při spolupráci s klientelou vychází personál z individuálních potřeb klientů a klade důraz na dodržování jejich práv. Pracovnice a pracovníci respektují zkušenosti osob, které služby čerpají; k životním rozhodnutím klientek a klientů přistupují bez předsudků a morálních soudů .

Poradna La Strada ČR je určena:

- obchodovaným a vykořisťovaným osobám, tedy lidem, kteří byli podvedeni a/nebo nuceni vykonávat práci či poskytovat služby vč. prostitute a z jejichž práce jiní kořistili;
- osobám, které prožily či se nacházejí v situaci blízké obchodování či vykořisťování
- osobám, které jsou v blízkém vztahu k lidem, kteří byli nebo jsou obchodováni či vykořisťováni
- osobám, které hledají práci či cestují do zahraničí a dalším lidem, kteří mají zájem o informace, jak rizikům obchodování s lidmi a vykořisťování předcházet

Služba je poskytována osobám starším 18 let české i cizí státní příslušnosti bez ohledu na jejich pobytový status. Služba může být poskytována anonymně.

Cíle této služby:

- rozšiřovat možnosti řešení obtížné životní situace klientek a klientů a zabránit jejich sociálnímu vyloučení prostřednictvím informací předávaných srozumitelnou formou a v jazyce, kterým daná osoba hovoří
- minimalizovat následky trestné činnosti spojené s obchodováním s lidmi a vykořisťováním

- prostřednictvím předávání informací umožňovat klientkám a klientům minimalizovat znevýhodnění vyplývající z jejich situace a případná rizika spojená s výkonem práce
- umožňovat uplatňování práv a oprávněných zájmů klientek a klientů
- spolupracovat s klientkami a klienty na zlepšení jejich životní situace tak, aby v budoucnu již nepotřebovali naše služby⁵

1.2.2 Azylové ubytování

Posláním této služby je vytváření podmínek pro stabilizaci celkové situace klientek a klientů provázené jejich podporou a motivací k řešení obtížné životní situace zapříčiněné obchodováním s lidmi a vykořisťováním. Poskytnutím dočasného bezplatného ubytování v bezpečném a důstojném prostředí a prostřednictvím sociální práce služba směřuje k rozšiřování možností vést samostatný život.

Azylové ubytování La Strada ČR je určeno:

- obchodovaným a vykořisťovaným osobám, tedy lidem, kteří byli podvedeni a/nebo nuceni vykonávat práci či poskytovat služby vč. prostituce a z jejichž práce jiní kořistili. Nepříznivá sociální situace těchto osob vyžaduje poskytnutí ubytování na přechodnou dobu.

Služba je poskytována osobám starším 18 let české i cizí státní příslušnosti bez ohledu na jejich pobytový status.

Při spolupráci s klientelou vychází personál z individuálních potřeb a klade důraz na dodržování jejich soukromí a práv. Pracovnice a pracovníci respektují zkušenosti osob, které služby čerpají; k životním rozhodnutí klientek a klientů přistupují bez předsudků a morálních soudů .

Cíle této služby:

- zajistit pro klientky a klienty na dobu nepřevyšující jeden rok ubytování, během které se tyto přímo podílejí na běžných denních činnostech (úklid, praní, žehlení, lůžkoviny, osobní hygiena, příprava stravy atp.)

⁵ Srov. La Strada ČR. *Pomoc*. [online]

- na nezbytně nutnou dobu zajistit klientkám a klientům základní materiální a finanční zabezpečení nutné k životu a motivovat je k řešení obtížné životní situace
- usilovat o zajištění bezpečnosti klientek a klientů i personálu
- vyvířet podmínky pro běžné i aktivní trávení volného času
- motivovat a podporovat je při realizaci osobních cílů
- poskytovat klientkám a klientům informace a podporu s cílem umožnit ochranu jejich zájmů, uplatňování práv a obnovení kontroly nad svým životem
- minimalizovat následky trestné činnosti spojené s obchodováním s lidmi a vykořisťováním
- spolupracovat s klientkami a klienty na zlepšení jejich životní situace tak, aby v budoucnu již nepotřebovali naše služby⁶

1.2.3 Krizové ubytování a krizová pomoc

Posláním Krizového ubytování La Strada ČR je řešení aktuálního krizového stavu zapříčiněného obchodováním s lidmi či vykořisťováním a vytváření podmínek pro stabilizaci celkové situace. Poskytnutím dočasného bezplatného ubytování na maximálně sedm dní v bezpečném a důstojném prostředí a prostřednictvím sociální práce služba směřuje k rozšiřování možností vést samostatný život.

Posláním Krizové pomoci La Strada ČR je vytvářet bezpečný a důstojný prostor, kde lidé mohou konzultovat své potřeby a sdílet své zkušenosti ve vztahu k prožitému vykořisťování či obchodování s lidmi. Krizovou intervencí, předáváním odborných informací klientkám a klientům a jejich podporou směřuje služba k řešení stávající krize a posiluje vlastní zdroje lidí při řešení obtížné životní situace.

Při spolupráci s klientelou vychází personál z individuálních potřeb klientů a klade důraz na dodržování jejich soukromí a práv. Pracovnice a pracovníci respektují zkušenosti osob, které služby čerpají; k životním rozhodnutím klientek a klientů přistupují bez předsudků a morálních soudů .

⁶ Srov. tamtéž

Služba *Krizového ubytování La Strada ČR* je určena:

- obchodovaným a vykořisťovaným osobám, tedy lidem, kteří byli podvedeni a/nebo nuceni vykonávat práci či poskytovat služby vč. prostituce a z jejichž práce jiní kořistili

Vzhledem k ohrožení zdraví či života vyžaduje jejich nepříznivá sociální situace okamžité ubytování na přechodnou dobu a krizovou intervenci.

Služba *Krizová pomoc* je určena:

- obchodovaným a vykořisťovaným osobám, tedy lidem, kteří byli podvedeni a/nebo nuceni vykonávat práci či poskytovat služby vč. prostituce a z jejichž práce jiní kořistili
- osobám, které prožily či se nacházejí v situaci blízké obchodování či vykořisťování

Vzhledem k ohrožení zdraví či života vyžaduje situace těchto osob krizovou intervenci.

Služba je poskytována osobám, které se nacházejí v ohrožení zdraví nebo života, starším 18 let české i cizí státní příslušnosti bez ohledu na jejich pobytový status. Ambulantní forma služby může být poskytována anonymně.

Hlavními cíli služby je:

- stabilizovat krizovou situaci klientek a klientů a minimalizovat ohrožení jejich života či zdraví
- poskytnout krizovou intervenci

V rámci služby *Krizového ubytování La Strada ČR* je cílem také:

- zajistit pro klientky a klienty ubytování na dobu nepřevyšující sedm dní, během které se tyto přímo podílejí na běžných denních činnostech (úklid, praní, žehlení, lůžkoviny, osobní hygiena, příprava stravy atp.)
- na maximálně sedm dní zajistit klientům základní materiální a finanční zabezpečení nutné k životu a motivovat je k řešení obtížné životní situace
- usilovat o zajištění bezpečnosti klientek a klientů i personálu
- poskytovat klientkám a klientům informace a podporu s cílem umožnit ochranu jejich zájmů při uplatňování práv a obnovení kontroly nad svým životem

- minimalizovat následky trestné činnosti spojené s obchodováním s lidmi a vykořisťováním

V rámci služby *Krizová pomoc (ambulantní)* jsou cíli:

- spolupracovat s klienty a klientkami na stabilizaci jejich životní situace tak, aby se minimalizovala ohrožení života či zdraví, která mohou být důsledkem obchodování s lidmi a vykořisťování
- na maximálně sedm dní zajistit klientům základní materiální a finanční zabezpečení nutné k životu a motivovat je k řešení obtížné životní situace
- rozšiřovat možnosti řešení obtížné životní situace klientek a klientů a zabránit jejich sociálnímu vyloučení prostřednictvím informací, předávaných srozumitelnou formou a v jazyce, kterým daná osoba hovoří
- minimalizovat následky trestné činnosti spojené s obchodováním s lidmi a vykořisťováním
- prostřednictvím předávání informací umožňovat klientkám a klientům minimalizovat znevýhodnění vyplývající z jejich situace a případná rizika spojená s výkonem práce
- umožňovat uplatňování práv a oprávněných zájmů klientů⁷

1.3 Struktura týmu

Struktura týmu organizace La Strada (viz též příloha 1) se během fungování organizace několikrát proměnila. Posledních několik let se však ustálila do tzv. řídicí pyramidy⁸, přičemž vrcholové řízení (strategie) zastává *ředitelka*, která s definitivní platností rozhoduje o směřování organizace a má na starost zabezpečení chodu organizace po stránce finanční. Ředitelka zároveň zastupuje organizaci navenek zejména na mezinárodních akcích a komunikuje s médii.

O stupeň níže v pyramidě v tzv. středně liniovém řízení (taktika) se pak nacházejí *manažerky* pro jednotlivé zájmové oblasti organizace.

Zástupkyně ředitelky a metodička (dále metodička) organizace má na starost zejména tvorbu všech odborných dokumentů, které mají více či méně oficiální

⁷ Srov. tamtéž

⁸ Srov. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I; .a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s.129.

charakter. Podstatnou část náplně její práce pak tvoří tvorba metodik Standardů kvality sociálních služeb. Zároveň zastupuje organizaci navenek zejména na národním poli a to ve vybraných specializovaných oblastech, školí a přednáší a komunikuje s médii.

Vedoucí sociálních služeb (dále vedoucí SS) primárně vede tým sociálních pracovníků a pracovníků, což spočívá v supervidování jejich práce, svolávání schůzek, kontroly dokumentace apod. Vedle toho zastupuje organizaci navenek zejména na národní úrovni, školí a přednáší, komunikuje s relevantními partnery, podílí se na tvorbě metodik a zavádí je do běžné praxe v rámci sociální práce. Vedoucí SS zároveň vede klientelu v rámci ambulantního odborného sociálního poradenství a stážisty a stážistky na dlouhodobých praxích.

Projektová koordinátorka a fundraiserka má na starost zejména psaní a vedení projektů. Dále pak vizualizaci organizace (např. webové stránky a prevenční materiály organizace) a shánění dalších finančních prostředků mimo podané projekty.

Finanční manažerka a personalistka se zabývá zejména účetnictvím organizace, ale též finančním plánováním a tvorbou projektových rozpočtů. Na stejné (středně liniové) úrovni pracuje též na částečný úvazek *právníčka*, která jednak konzultuje klientelu zejména v oblasti občanského práva a jednak je odbornou podporou personalistce organizace v oblasti pracovního práva.

Na základní úrovni řízení (operativa) se nacházejí *sociální pracovníce a pracovník* (dále SP), *pracovnice v sociálních službách* (dále PSS) a *sekretářka*.

SP jsou zodpovědné především za případovou práci s klientelou⁹ s přesahem do jejich sociálního a kulturního kontextu. Navíc mají rozdělené jednotlivé agendy v oblasti poskytování sociálních služeb uživatelů, které se týkají telefonického a emailového sociálního poradenství, sociálního poradenství v rámci práce v terénu a vedení PSS, které pracují v azylových bytech organizace. SP jsou v rámci svých agend zodpovědné za přípravu podkladů a zpráv.

⁹ Srov. HAVRÁNKOVÁ, O. Případová práce. In MATOUŠEK, O.; a kol. et al. *Metody a řízení sociální práce*, s.67-150.

PSS zabezpečují zejména noční služby v jednom z azylových bytů organizace, kde mají na starost zejména základní výchovnou nepedagogickou činnost tak, jak ji ukládá zákon o sociálních službách.¹⁰ V rámci denních služeb dále též vykonávají doprovody klientely dle pokynů SP. Jedna z PSS je vzhledem ke své jazykové vybavenosti též částečně dedikována pro práci v terénu a na cizojazyčné lince organizace. Nedílnou součástí náplně práce všech členek a člena „sociálního“ týmu je vedení dokumentace a zaznamenávání statistických dat. *Sekretářka* organizace má na starost administrativní podporu pro celý tým a zajištění chodu kanceláři včetně provozu knihovny organizace.

2 SOCIÁLNÍ MANAGEMENT

To, jak SP spoluvytváří, chápe a implementuje metodiku v mnoha ohledem záleží na způsobu vedení lidí tak, jak je nastaven v organizaci, na osobě vedoucí SS a v neposlední řadě samozřejmě i na osobě SP samotné. Management v sociální práci může být efektivní, pokud jsou jeho východiska hodnoty shodné s východisky organizace a jedná se o vedení nikoliv řízení SP.¹¹

Pojem management má pro mnoho lidí zejména ekonomickou konotaci, nicméně některé z definic se hodí i pro uvažování v oblasti sociální práce:

- Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně a účinně dosahují vybraných cílů.
- Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení cílů.¹²

Termín management se rovněž často vysvětluje jako soubor po sobě jdoucích činností, které musí být vykonány, aby bylo dosaženo stanovených cílů. V praxi se může jednat např. o plánování, analýzy, rozhodování, řízení lidí apod. Rozhodně by se nemělo jednat o rigidní a mechanický proces, ale naopak o proces

¹⁰ §116, zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách

¹¹ Srov. JONES, D. *Chvála sociální práce*. [online].

¹² SVOBODOVÁ, M. *Management v sociální práci*. In MATOUŠEK, O.; a kol. et al. *Metody a řízení sociální práce*, s.327.

tvořivý a vysoce odborný. Management může v určité organizaci znamenat zároveň skupinu lidí, kteří vykonávají řídicí funkci.¹³

V oblasti sociální práce je vzhledem k množství a různorodosti poskytovatelů sociálních služeb těžké zvolit jednotný management. Společným cílem a smyslem by však vždy měla být snaha o pozitivní změnu v životě klienta/ky. Z tohoto úhlu pohledu tedy můžeme sociální management chápat jako „nástroj, který umožní organizacím koncentraci na skutečné poslání organizace a na kvalitní odbornou práci ve prospěch klientů.“¹⁴

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (dále ŘLZ) nebo též personální management má širokou oblast působnosti, do které spadá výběr, vedení a hodnocení lidí v organizaci za účelem dosažení vytyčených cílů a jejím specifikem je zároveň provázanost s kulturním, sociálním a právním kontextem. Vybrané definice popisují ŘLZ následovně:

- „Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů organizace“.¹⁵
- „Výkonnostní kapacitu organizace určují lidé. Žádná organizace není schopna vyprodukovat více než její lidé“.¹⁶

Mezi nejvýznamnější faktory, které determinují ŘLZ patří:

- cíle a poslání organizace – určují potřebu profesí, kvalifikace apod.,
- materiálně-technické zázemí – určuje kapacitu organizace, pracovní prostředí, technické prostředky apod.,
- finanční zázemí organizace – ovlivňuje počet pracovníků a výši platů.¹⁷

¹³ Srov. tamtéž, s.334.

¹⁴ Tamtéž, s.329.

¹⁵ KRNINSKÁ, R. Řízení lidských zdrojů, s.7.

¹⁶ DRUCKER In SVOBODOVÁ, M. *Management v sociální práci*. In MATOUŠEK, O.; a kol. et al. *Metody a řízení sociální práce*, s.338.

¹⁷ Srov. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*, s.17-22.

Tato specifická oblast managementu vyžaduje kvalifikované manažery, kteří znají metody a nástroje a jsou schopni je aplikovat na správném místě a ve správný čas. Zároveň klade na organizaci vysoké nároky ve smyslu výběru a vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň, adekvátního odměňování a vytyčování jasných a srozumitelných cílů. ŘLZ rozhodně není jednorázovým aktem, ale spíše procesem, na jehož realizaci se v podstatě podílí celý tým.¹⁸

2.2 Vedení v sociální práci

Vedení v oblasti sociální práce je úzce spojeno s výše řečeným a zejména pak s osobou manažera nebo též vedoucího pracovníka. Role vedoucího pracovníka je úzce spojena s jeho osobností (více viz.kapitola 2.2.3), ale též se stylem řízení, které zvolí on nebo organizace, ve které působí. I ve stylu řízení se však často více projeví jeho individualita, než závazky vyplývající z jeho role. V této kapitole bych se ráda zaměřila právě na různé styly vedení lidí v organizaci.

V souvislosti se zaměřeností (na lidi nebo na úkoly) a s mírou angažovanosti řízených pracovníků a pracovníc a jejich spoluúčasti na řízení se rozlišují 3 základní styly řízení:

- autokratický,
- liberální,
- demokratický.¹⁹

Později se ukázalo jako vhodnější specifikovat situace, v nichž vedoucí pracovník mění své jednání v závislosti na dosahované míře zralosti svých podřízených tak, že postupně:

- nařizuje (autoritativní přístup),
- přesvědčuje (užívá racionální i emocionální apely),
- konzultuje (využívá participace řízených pracovníků),
- deleguje (využívá samostatnosti řízených pracovníků).

Výše zmíněný postup vychází z praxe, kdy zpočátku jsou podřízení málo vyspělí a vedoucí tedy především nařizuje a je zde jasný důraz na moc. Postupně

¹⁸ Srov. SVOBODOVÁ, M. *Management v sociální práci*. In MATOUŠEK, O.; a kol. et al. *Metody a řízení sociální práce*, s.330-332.

¹⁹ Srov. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I.; a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s.150.

se vedoucí pracovník může více soustředit na úkoly a vtahovat své podřízené do rozhodování, přičemž s nimi konzultuje jejich postupy. V určité fázi, kdy je již zformována profesní zralost podřízených, se vedoucí může čím dál více soustřeďovat na vztahy ve skupině, přičemž původně formální uspořádání se mění na méně formální. V takovéto fázi může vedoucí snížit důraz na úkolovou a mocenskou orientaci a soustředit se na delegování a tudíž plné svěření specifických úkolů do kompetence svých podřízených.²⁰

Dovolím si tvrdit, že v organizaci La Strada se pozice vedoucí SS nejvíce blíží pojetí demokratickému, což v praxi znamená, že celý tým společně diskutuje úkoly, výzvy a problematické momenty práce. Podřízeným se dává dostatek prostoru, aby se vyjádřily k záležitostem týkajícím se oblasti sociálních služeb a jim svěřeným agendám (viz výše). Nutno podotknout, že v situacích, kdy se „sociální“ tým neshodne, má finální slovo vedoucí SS. V případech, kdy vedoucí SS nemá dostatek informací potřebných k rozhodnutí, poradí se s ředitelkou organizace. Ve výjimečných případech je svolána krizová schůzka celého týmu organizace, který se snaží dojít ke konsenzu; ve sporných situacích rozhodne ředitelka organizace. Strategické směřování organizace je striktně v rukou středního a vrcholového managementu, který krom jiného vytváří pevné rámce poskytování sociálních služeb. V takovýchto případech se s nižším managementem nekonzultuje a ten je pouze o závěrech z plánovacích a strategických schůzek informován v rámci rozdělení a naplánování jednotlivých úkolů a aktivity.

2.2.1 Vedení v rámci tvorby a zavádění metodik

V rámci zavádění Standardů kvality sociálních služeb (dále SQSS) jsou kompetence rozděleny tak, že hlavní zodpovědnou osobou za tvorbu metodik je metodička organizace. Ta vyhledává a shromažďuje relevantní informace a dokumenty, konzultuje s odborníky, účastní se odborných fór na téma zavádění SQSS, zpracovává připomínky týmu a koná další nutné administrativní úkony. Pro proces tvorby metodik je důležité, že svolává pravidelné „sedánky“ celého

²⁰ Srov. tamtéž, s.150.

týmu, během kterých se diskutují jednotlivá kritéria SQSS. „Sedánky“ jsou vedeny interaktivní formou a na jejich přípravě se do značné míry podílí též vedoucí SS. Konečnou podobu metodik schvaluje ředitelka organizace, metodička následně prokazatelně seznamuje celý tým s finální podobou.²¹

Úkolem vedoucí SS je pak zejména praktické zavádění metodik, kam patří odborné konzultace s podřízenými, kontrola a hodnocení vč. zjišťování efektivity a praktického dopadu metodik na práci SP. Účinným nástrojem vyzkoušeným v praxi organizace La Strada je např. kontrolní test zaměřený na znalosti v oblasti SQSS (viz příloha 2).

Role SP je v rámci tvorby metodik odborně-konzultační, přičemž je záhodno, aby dodávali potřebné podklady v rámci svých agend. Pro zavádění SQSS a příslušných metodik do praxe SP je nezbytné, aby se aktivně podíleli na procesu tvorby, metodikám rozuměli a uměli se v nich rychle orientovat.

2.3 Kompetence v sociální práci

Kompetence v sociální práci zahrnuje „zvládnutí požadavků vzdělávacích i zkušenostních, které jsou demonstrovány absolvovanými diplomními zkouškami a schopností realizovat pracovní závazky a dosahovat cílů sociální práce při zachování hodnot a dodržování etického kodexu profese“.²² Britská organizace NCVQ (National Council for Vocational Qualifications) definuje kompetenci takto: „Kompetence je široký pojem, který zahrnuje schopnost přenášet znalosti a dovednosti do nových situací v dané oblasti povolání. Zahrnuje organizaci a plánování práce, inovaci a vyrovnání se s ne-rutinními činnostmi. Zahrnuje takové kvality jako osobní efektivitu, která je na pracovišti potřebná při zacházení se spolupracovníky, manažery a klienty“.²³ Havrdová ve své knize Kompetence v praxi sociální práce popisuje soustavu praktických kompetencí, která obsahuje šest oblastí profesionální role, které se vzájemně prolínají a doplňují:

- rozvíjet účinnou komunikaci,

²¹ KUTÁLKOVÁ, P. Kompetence aktérů v procesu zavádění SQSS, Power pointová prezentace, Praha, 2007.

²² Social Work Dictionary, 1995 In HAVRDOVÁ, Z. Kompetence v praxi sociální práce, s.41

²³ NCVQ, 1998 In Tamtéž, s.41

- orientovat se a plánovat postup,
- podporovat a pomáhat k soběstačnosti,
- zasahovat a poskytovat služby,
- přispívat k práci organizace,
- odborně růst.²⁴

Havrdová zároveň zdůrazňuje, že pro pochopení takto vymezených kompetencí a jejich kritérií je dobré znát teoretické předpoklady a souvislosti, o něž se opírají nebo se o ně zajímají. Tyto kompetence jsou podle ní spojené s ekologickým pojetím sociální práce tzn. že se vychází z předpokladu, že systém sociálních služeb se podílí na podobě sociálního eko-systému celé společnosti.

Musím říct, že výše zmíněná autorka je ve své knize více než nadčasová vzhledem k tomu, že své myšlenky formulovala v 90. letech minulého století. V současné době je nicméně důležitým vodítkem v oblasti kompetencí jako předpokladů pro výkon SP zákon o sociálních službách, který určuje nezbytné minimum pro výkon této profese.²⁵

2.3.1 Kompetence sociálních pracovníků a pracovníka v organizaci La Strada

V rámci působení organizace La Strada je plně v kompetenci SP jednání se zájemce o službu, což v praxi znamená zejména identifikace potencionální uživatelů služeb organizace La Strada, srozumitelná nabídka poskytovaných sociálních služeb (v rámci práce v terénu, telefonicky, osobně) a vedení rozhovorů se zájemci o poskytnutí sociální služby organizace La Strada. Nejen pro oblast jednání se zájemcem o službu je nutné, aby se SP orientovali v systému pomoci obchodovaným a vykořisťovaným osobám (zejména v oblasti trestní a cizinecké) a aby měli alespoň základní znalosti z oblasti krizové intervence. Mezi další kompetence SP v organizaci La Strada je jednání v zájmu uživatele služeb, vedení dokumentace a statistických údajů, jednání s relevantními partnery a další.

SP ve spolupráci s vedoucí SS každoročně vytvářejí individuální vzdělávací plán se zaměřením na zvyšování relevantních kompetencí. Nedílnou součástí

²⁴ Srov. HAVRDOVÁ, Z. Kompetence v praxi sociální práce, s.48-97

²⁵ § 109-111

sebevzdělávání je individuální, týmová a případová supervize, kterou SP pravidelně absolvují.

Průběžně je též nezbytně nutné, aby SP reflektovali své postoje a hodnoty zejména vzhledem k praktické implementaci teorie lidských práv a dále se zdokonalovali v komunikačních dovednostech. Zejména na společných poradách a během intervizí s vedoucí SS mají SP prostor pro reflektování svých postojů. Praktickým nástrojem jsou pak individuální a případové supervize a případové semináře.

2.3.2 Kompetence vedoucí sociálních služeb

Mezi základní kompetence vedoucí sociálních služeb stejně tak jako SP patří zejména potřebná odborná kvalifikace. V organizaci, která poskytuje sociální služby se vedoucí/m pracovnící/íkem zpravidla stává osoba s určitou erudicí v daném oboru, tedy ta, která je odbornou autoritou a v dané problematice má určitou praxi. Dalším specifikem je pak rozdílné postavení vedoucích pracovnící/íků vzhledem k typu organizace či instituce (sociálního sektoru), kde jsou zaměstnány/i. Pro roli vedoucí/ho pracovníce/íka v neziskovém sektoru (zejména pak v poslední době) je navíc typická zvýšená obtížnost způsobená vysokou mírou nejistoty a rizika vzhledem k financování neziskového sektoru a sociálních služeb obecně.²⁶

Pro osobnost vedoucí/ho pracovníce/íka je často typické, že má vrozené určité vlastnosti a stávají se tak přirozenými autoritami. Mezi tyto vrozené vlastnosti patří:

- potřeba vést, řídit, určitá touha mít moc, uplatňovat svůj vliv,
- sociální inteligence.

Pro moderní řízení jsou však nezbytné i další získané znalosti a dovednosti z mnoha oborů. Nejdůležitějším úkolem vedoucí/ho pracovníce/íka je vést lidi a proto by měl/a být vybaven/a určitými důležitými schopnostmi:

- schopnost a ochota naslouchat druhým,
- ochota komunikovat,

²⁶ Srov. SVOBODOVÁ, M. *Management v sociální práci*. In MATOUŠEK, O.; a kol. et al. *Metody a řízení sociální práce*, s.330.

- důslednost a smysl pro odpovědnost
- schopnost nadhledu a odstupu,
- určité morální kvality, orientace na úkol, nikoli na zvýraznění své osobnosti.²⁷

Přesto, že výše uvedené kompetence, logicky vycházejí z obecných koncepcí managementu a leadershipu, nejvíce mi vyhovuje následující definice:

„Zastávám názor, že holistický manažer a vůdčí osobnost, to je všechno uvedené dohromady: musí někým BÝT (charakter i pozice v čele), musí v něco VĚŘIT (postoje, charakter, hodnoty), něco UMĚT (znalosti a dovednosti), něco DĚLAT (činnost, chování) a musí něco s ostatními lidmi SDÍLET (transcendence, širší smysl, láska, sounáležitost, duchovno).“²⁸

Vzhledem ke své předešlé praxi sociální pracovníce a později vedoucí SS v organizaci La Strada si zároveň dovoluji tvrdit, že některé kompetence SP a vedoucí SS se do značné míry prolínají. Podobnost dovedností a znalostí důležitých pro přímou práci s klientelou a potřebných pro vedení lidí je, myslím, více než patrná.

3 STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

3.1 Současné pojetí sociálních služeb

Sociální služby procházejí od roku 1989 procesem transformace, přičemž změny v pojetí sociálních služeb vycházejí především z důrazu na práva a povinnosti každého občana České republiky. Proces transformace vychází též z realizace ekonomické reformy, přičemž v určité míře dochází k marketizaci a komercializaci sociálních služeb. V rámci decentralizace systému sociální péče a postupného ústupu od paternalistické státní péče se své tradiční role postupně opět chopil občanský sektor; mnoho profesionálů využilo příležitosti založit nestátní subjekt, jehož prostřednictvím mohli začít poskytovat moderní sociální služby. Široké spektrum nabídky sociálních služeb začaly nabízet

²⁷ Tamtéž, s.330.

²⁸ HÁJEK, M. *Některé obecné koncepce managementu a leadershipu*. [online].

a poskytovat nestátní neziskové organizace, církevní organizace, ale též samospráva krajů i obcí a soukromé osoby. Po fázi rozšíření druhů sociálních služeb, služeb sociální péče a prevence pro osoby v nepříznivé sociální situaci, bylo vnímání odborné veřejnosti zacíleno na kvalitu poskytovaných služeb.²⁹

Současné pojetí sociálních služeb klade důraz na dodržování lidských práv osob, individualizaci, respektování svobodné vůle osob a jejich důstojnost a směřuje k sociálnímu začleňování klientů. Obecným cílem poskytování sociálních služeb se stává podpora samostatného a důstojného života každého uživatele. Občan již není pasivním objektem paternalistické péče, nýbrž se stává aktivním subjektem, který má právo na pomoc a podporu k překonání obtížné životní situace. Hledají se cesty, jak se přiblížit seniorům, osobám se zdravotním postižením a osobám, které se ocitly v nepříznivé sociální situaci.³⁰

Uvedené principy se staly základem procesu transformace sociálních služeb v ČR zejména v posledních letech.

V neposlední řadě je nutno zmínit, že nositelem kvalitních sociálních služeb je zejména personál, který je současným nastavením sociálních služeb povinován k rozvíjení své odbornosti.

3.2 Právní rámec

Pro změnu v oblasti sociální péče, která vycházela z direktivně paternalistického systému totalitního režimu, bylo nutné projít procesem politických změn v roce 1989. Teprve v rámci demokratických principů se mohl začít tvořit nový systém sociální péče – sociálních služeb. Ještě několik let po politickém obratu se hledat vhodný model, který se nakonec ustálil na jakémisi kompromisu mezi americký a skandinávský modelem s liberálními prvky (např. umožnění vstupu soukromého podnikání do segmentu sociálních služeb) vzhledem k ekonomické situaci země.³¹

Příprava zákona o sociálních službách trvala 13 let a na jeho konečné podobě do značné participovaly i samotní poskytovatelé služeb a různá zájmová sdružení

²⁹ Srov. ČÁMSKÝ, N., KRUTILOVÁ, D., SEMBDNER, J., SLADKÝ, P.: Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb, s.11.

³⁰ Srov. tamtéž, s.13.

³¹ Srov. tamtéž, s.16.

(zejména z okruhu osob se zdravotním postižením). Tato snaha vyvrcholila v březnu 2006, kdy byl schválen zákon č.108/2006 Sb. o sociálních službách. Zákon nabyl účinnosti dne 1.1.2007 společně s prováděcí vyhláškou č.505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.³²

V úvodních ustanoveních zákona je vymezen předmět úpravy, základní zásady, vymezení některých pojmů, okruh oprávněných osob, působnost v oblasti sociálních služeb a poskytovatelé sociálních služeb. Další části zákona se zabývají příspěvkem na péči, sociálními službami, inspekcí poskytování sociálních služeb, mlčenlivostí, financováním sociálních služeb, správními delikty, předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka, předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách a společnými, přechodnými a závěrečnými ustanoveními.³³

Přesto, že má zákon z pohledu poskytovatelů sociálních služeb mnoho nedostatků, stal se průlomovým materiálem v oblasti sociální práce a poskytování sociálních služeb. Zákon umožnil vytvořit prostředí pro rozvoj vztahů mezi poskytovateli a jejich klienty a klientkami, který je založený na rovnoprávnosti, dobrovolnosti, individualizaci, snaze o sociální začlenění s cílem mobilizovat samotné uživatele služeb k převzetí spoluzodpovědnosti na jejich nepříznivé sociální situaci.³⁴

Základní zásady zákona jsou uvedené v §2 a jedná se zejména o:

- bezplatné poskytnutí základního sociálního poradenství,
- zachování lidské důstojnosti,
- dodržování lidských práv a základních svobod,
- individuální přístup,
- podpora samostatnosti,
- posilování sociálního začleňování,
- kvalita a odbornost.³⁵

³² Zákon o sociálních službách [online].

³³ Srov. tamtéž

³⁴ Srov. ČÁMSKÝ, N.; KRUTILOVÁ, D.; SEMBDNER, J.; SLADKÝ, P. *Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*, s.17

³⁵ zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách

Tyto základní zásady jsou v obecné poloze vodítkem, na jehož základě byly vypracovány SQSS.

V zákoně se zároveň setkáme se zcela *novými instituty* jako je příspěvek na péči, registrace poskytovatele, fyzické osoby jako poskytovatelé sociálních služeb, smlouva o poskytování soc.služeb, Standardy kvality sociálních služeb, Inspekce poskytování soc.služeb.

3.3 Standard kvality 3 – jednání ze zájemcem o službu

- a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, podle kterých informuje zájemce o sociální službu srozumitelným způsobem o možnostech a podmínkách poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;

Kritérium zásadní - ano

- b) Poskytovatel projednává se zájemcem o sociální službu jeho požadavky, očekávání a osobní cíle, které by vzhledem k jeho možnostem a schopnostem bylo možné realizovat prostřednictvím sociální služby;

Kritérium zásadní - ano

- c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu z důvodů stanovených zákonem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

Kritérium se nepovažuje za zásadní³⁶

Definování a výklad jednotlivých pojmů je důležité k tomu, aby se zabránilo nesprávnému pochopení a výkladu SQSS. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR reflektovalo potřebu poskytovatelů sociálních služeb a jako výstup projektu odboru sociálních služeb MPSV vydalo v roce 2008 Výkladový sborník pro poskytovatele.

3.3.1 Podstata

Zásadní důležitost Standardu kvality 3 (dále SQ 3) spočívá v tom, že plně rozvíjí respektování práva zájemce formulovat vlastními slovy, co si přeje a jak má

³⁶ In vyhláška č.505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

pomoc vypadat; zplnomocňuje zájemce k tomu, aby se sám rozhodl o pro něj nejlepší formě pomoci. Zároveň dochází k prvnímu setkání zájemce s poskytovatelem a tudíž se jedná o jeden z nejdůležitějších okamžiků v rámci navázání důvěrného vztahu. Zájemci, který se často nachází v obtížné životní situaci, tyto chvíle jistě usnadní profesionální, vstřícné a empatické chování ze strany pracovníků a pracovníků organizace.³⁷

Zájemce o službu je před případným uzavřením smlouvy o poskytování sociálních služeb seznámen se všem podmínkami spolupráce. SP zjišťuje, co zájemce očekává, nabízí a vysvětluje služby organizace a společně se zájemcem formulují, jak budou cíle spolupráce naplňovány. Informace o službě jsou poskytovány v jazyce a formou, které zájemce rozumí a to v takovém rozsahu, aby zájemce o službu bezpečně poznal, zda služba naplňuje jeho potřeby a zda jí tudíž využije či nikoliv.

Dobře formulovaný osobní cíl by měly splňovat následující kritéria:

- musí být pro zájemce významný,
- musí být malý,
- musí být konkrétní, zaměřený a týkat se chování,
- musí se týkat výskytu, nikoliv nepřítomnosti něčeho,
- musí pojmenovat začátek, nikoliv konec něčeho,
- musí být realistický,
- dosažení cíle musí stát úsilí.³⁸

Takto zformulované požadavky na stanovení cílů vychází ze tří tezí centra v Milwaukee, které mají v nejkratší formě následující tvar:

- nespravuj, co není rozbité,
- dělej více toho, co se daří,
- místo toho, co se nedaří, dělej něco jiného.³⁹

³⁷ Srov. ČÁMSKÝ, N.; KRUTILOVÁ, D.; SEMBDNER, J.; SLADKÝ, P. *Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*, s.75, 76.

³⁸ Srov. *Zavádění Standardů kvality sociálních služeb do praxe: Průvodce poskytovatele*, 2002, s.32.

³⁹ Srov. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s.81.

Pravidla pro odmítnutí zájemce jsou jasně vymezena zákonem o sociálních službách, který stanovuje, že poskytovatel sociálních služeb může odmítnout uzavřít smlouvu o poskytování sociálních služeb pouze, pokud:

- a) neposkytuje sociální službu, o kterou osoba žádá,
- b) nemá dostatečnou kapacitu k poskytnutí sociální služby, o kterou osoba žádá, nebo
- c) zdravotní stav osoby, která žádá o poskytnutí sociální služby, vylučuje poskytnutí takové sociální služby; tyto zdravotní stavy stanoví prováděcí právní předpis.⁴⁰

Smyslem SQ 3 je co nejpřesněji a nejsrozumitelněji definovat postupy, jakými se má jednat se zájemcem o službu. Jednotlivé fáze postupu jsou v rámci organizaci La Strada součástí metodiky k jednání se zájemcem o službu (viz kapitola č. 4).

3.3.2 Návaznost na další relevantní standardy

Vzhledem k tomu, že se jedná o jeden z nejpodstatnějších standardů, je patrná návaznost na téměř všechny další standardy kvality (dále SQ). Výše v textu jsem zmínila, že aby mohl/a SP jednat se zájemcem o službu, musí být jasné cíle a způsoby poskytování sociálních služeb, k čemuž zavazuje SQ 1. Již při prvním jednání se zájemcem o službu musí být dodržen SQ 2, který stanovuje kritéria k ochraně práv uživatelů. Smlouva o poskytování sociálních služeb (SQ 4), která obsahuje pravidla a podmínky spolupráce, stanovuje konkrétní formu, průběh a rozsah, postup při nedodržení podmínek smlouvy a cíle spolupráce je další zásadní podmínkou pro poskytování sociálních služeb a navazuje na standard jednání se zájemcem o službu. Dalšími SQ, které přímo navazují na jednání se zájemcem o službu jsou:

SQ 5 – individuální plánování služby,

SQ 6 (písm.a) a b)– dokumentace o poskytování sociální služby,

SQ 7 (písm.a), b), d)– stížnost na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby,

⁴⁰ §91, odst.3) zákona č. 180/2006 Sb., o sociálních službách

SQ 8 (písm.a)-c) – návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje,

SQ 12 – informovanost o poskytované sociální službě,

SQ 13 (písm.a) – prostředí a podmínky,

SQ 14 (písm.b) - nouzové a havarijní situace.⁴¹

4 METODIKA PRO ZAVÁDĚNÍ STANDARDU KVALITY 3

4.1 Východiska

Pro pochopení tvorby a zavádění všech metodik organizace La Strada je důležité zdůraznit, že je lze obecně rozdělit do několika částí nezávisle na řazení obsahu. Základ tvoří jakási teoretická část, která popisuje obecná východiska pro sociální práci a specifika problematiky obchodování s lidmi. Další části se týkají personálních a materiálních oblastí. „Srdce“ metodik pak tvoří praktická část, která obsahuje návody konkrétních postupů.

Proces tvorby a zavádění SQSS probíhá v organizaci La Strada průběžně od roku 2001 a je poznamenán několika zásadními personálními změnami a to jak na úrovni vrcholového a středně liniového řízení, tak i na základní úrovni řízení. Tak jak je proces popsán výše (viz kapitola 2.2.1) funguje v organizaci La Strada přibližně dva roky, přičemž se jedná o aktualizaci a rozšíření původně používaných materiálů organizace.

Na tvorbě metodiky ke SQ 3 se podílel celý „sociální“ tým organizace La Strada. Proces tvorby metodiky zahrnoval též připomínkování dalších členek týmu (vč.právničky) a konzultaci s externím odborníkem a byl zakončen slavnostním zavedením metodiky do praxe. Podkladové materiály ke tvorbě metodiky tvořily zejména interní dokumenty organizace týkající se identifikace potenciálně obchodovaných a vykořisťovaných osob a vedení rozhovoru

⁴¹ Srov. ČÁMSKÝ, N.; KRUTILOVÁ, D.; SEMBDNER, J.; SLADKÝ, P. *Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*, s.78.

s traumatizovanou osobou. Odbornými zdroji byly zejména publikace týkající se zavádění SQSS a Úlehlův systemický přístup.⁴²

4.2 Příprava na jednání se zájemcem službu

Příprava znamená vše, co se odehrává před samotným setkáním a rozhovorem se zájemcem o službu. Příprava se týká zásadních otázek, KDO je SP, CO je jejím/jeho posláním, JAKÉ dovednosti a znalosti má umět a ovládat, aby mohl/a být pověřen/a k jednání se zájemcem o službu. Do přípravy spadá též materiální a technické zabezpečení osobního jednání se zájemcem. Zásadním úkolem SP v této fázi je, aby věděl/a, kdo je a čím pomáhá. Příprava by měla SP přinést smysluplná vysvětlení pro jednotlivé volby.⁴³

V rámci poskytování sociálních služeb organizace La Strada spadá do této části též první kontakt se zájemcem, který se často odehrává formou telefonickou či emailovou vzhledem k tomu, že je adresa poradny neveřejná. V takových případech je nutné zjistit základní informace o zájemci, předat mu základní informace o organizaci a domluvit osobní schůzku. Ve výjimečných případech z bezpečnostních důvodů může jednání se zájemcem o službu probíhat mimo prostory organizace. Se zájemcem je proto záhodno domluvit vhodné místo a informovat ho předem, jakým způsobem bude rozhovor probíhat technicky (např. přítomnost dalších osob, záznam rozhovoru a další).

4.3 Jednání se zájemcem o službu

„Je na pracovníkovi, zda klientovi otevře dveře do léta, nebo do pekla.“⁴⁴
Cílem jednání se zájemcem o službu je navázání důvěry, projev respektu a vytvoření bezpečného prostředí pro sdílení. Důležitou součástí je předání co nejsrozumitelnějších informací o poskytovaných službách zájemci. Pracovnice/ík organizace by na začátku rozhovoru měl představit sebe a organizaci, informovat zájemce o průběhu a délce rozhovoru, ujistit zájemce o důvěrnosti vzhledem k předávaným informacím. Tělo rozhovoru pak tvoří „příběh“ zájemce

⁴² Srov. ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s.17-122.

⁴³ Srov. Metodika Jednání se zájemkyní o službu, s.5-10.

⁴⁴ ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*, s.45.

a formulace jeho potřeb. SP by se měl/a vyvarovat všech komunikačních zátaras a bariér a plně respektovat osobu zájemce o službu. Pro zájemce to může být poprvé, kdy zažije, že se o něho někdo opravdu zajímá.⁴⁵

Z praxe organizace La Strada vyplývá, že součástí jednání se zájemcem o službu může být i poskytnutí krizové intervence. Mezi nestandardní situace pak mohou patřit další situace např. je občas nutné jednání se zájemcem uskutečnit v nočních hodinách, zájemce je agresivní, zájemce a SP jsou vystaveni přímému ohrožení a další. Již v této fázi může SP zároveň řešit odmítnutí zájemce o službu vzhledem k zákonným důvodům (viz kapitola 3.3.1). V takovém případě je pak SP povinna/en poskytnout základní poradenství, poučit o možnosti stát se čekatelem, zaznamenat úkon o odmítnutí zájemce (příloha č. 4) a informovat o možnosti přezkoumání situace.

4.4 Nabídka konkrétních služeb

Cílem této fáze je nabídnout zájemci konkrétní sociální služby organizace a zformulovat a dojednat zakázku. Pro SP je v této fázi nejdůležitější, aby věděl/a, čím pomáhá a co konkrétně může nabídnout. Smyslem dojednání je pak vymezení oblasti a cílů spolupráce (více též viz kapitola 3.3.1).⁴⁶

4.5 Dokumentace

V případě, že se zájemce rozhodne s organizací La Strada uzavřít smlouvu, dochází v závěru jednání se zájemce k informování o jeho právech a povinnostech, které mu z tohoto dvoustranného závazku plynou. Zájemce je seznámen s obsahem smlouvy v jazyce, kterému rozumí a zároveň je obeznámen se spisovou dokumentací, která bude k jeho osobě vedena. Zájemce má právo do spisu nahlížet a pořizovat si kopie. Další okolnosti a podrobné informace k vedení dokumentace jsou popsány jiným standardem kvality.⁴⁷

⁴⁵ Srov. Metodika *Jednání se zájemkyní o službu*, s. 10-16.

⁴⁶ Srov. tamtéž, s. 16, 17.

⁴⁷ Srov. tamtéž, s. 17.

4.6 Další postup

V závěru jednání se zájemcem o službu je dobré shrnout důležité informace a závěry a seznámit zájemce s dalšími konkrétními kroky (záleží též na typu služby, na kterou je podepsána smlouva). Jedná se zejména o shrnutí zásadních pravidel týkajících se bezpečnosti zájemce, SP a pracovníků v sociálních službách, přidělení klíčové sociální pracovníce, stanovení další schůzky, vybavení zájemce základními potřebami (hygiena, ošacení, peníze na stravu) a další. Důležitým nástrojem SP a pomůckou pro zájemce o službu v lepší orientaci nabízených služeb organizace a konkrétních aktivit je tzv. INFO ARCH, který obdrží každý zájemce po podpisu smlouvy.⁴⁸

4.7 Problematické momenty

Mezi problematické momenty práce s klientelou mohou patřit zejména *střety zájmů* různých aktérů procesu jednání se zájemcem o službu. V praxi organizace La Strada se jedná zejména o střety zájmů mezi potřebami orgánů činných v trestním řízení, zájmy klientely a možnostmi organizace a osobností SP. Těmto střetům zájmů se dá čelit primárně tím, že si je uvědomujeme, sekundárně též jejich prevencí, zejména pak vzděláváním v jednotlivých oblastech a snahou o vyjasnění pozic a možností jednotlivých aktérů zapojených do problematiky obchodování s lidmi. Tato problematika se řeší v rámci jiného standardu kvality, nicméně je důležité mít problematické momenty ošetřeny a prodiskutovány, jelikož patří k jednání se zájemcem o službu.

4.8 Odmítnutí zájemce o službu

Odmítnutí zájemce a o službu je v organizaci La Strada ošetřeno samostatnou metodikou. Zákon o poskytování sociálních služeb jasně vymezuje důvody odmítnutí zájemce o službu (viz kapitola 3.3.1). Poskytovatel je nicméně povinen vždy poskytnout základní sociální poradenství, poučit zájemce o možnosti stát se čekatelem, informovat zájemce o možnosti přezkoumání a v případě zájmu vystavit písemné oznámení o odmítnutí. Pokud byl se zájemcem veden osobní

⁴⁸ Srov. tamtéž, s. 18.

rozhovor, SP je povinna zaznamenat odmítnutí do evidence o odmítnutí zájemců o službu.⁴⁹

5 PRAKTICKÁ ČÁST

5.1 Pojetí a cíle práce

Cíl této práce je popsat proces zavádění SQSS na příkladu SQ 3 (jednání se zájemcem o službu) do běžné praxe sociálních pracovníků a pracovníka organizace La Strada a upozornit na podstatné souvislosti nutné pro jeho tvorbu. *Cílem praktické části* je pak zkoumat v rámci „sociálního“ týmu organizace **míru užitečnosti a využitelnosti metodiky standardu kvality 3 v přímé práci s klientelou**. SQ 3 je jedním z nejpodstatnějších standardů kvality sociálních služeb vzhledem k tomu, že popisuje vůbec první kontakt s potenciálním uživatelem služeb či-li s „živým“ klientem. Je tedy velmi důležité, aby každá/ý SP v organizaci uměl používat metodiku k tomuto konkrétnímu standardu v praxi, rozuměl jí a připadala mu užitečná.

Nejprve jsem si stanovila cíle práce, potažmo výzkumu, který má teoretickou a praktickou část. Poté, co jsem si stanovila cíle výzkumu a věděla jsem tedy CO chci zkoumat, mi poměrně dlouhou dobu trvalo, než jsem našla způsob/postup JAK toho chci dosáhnout, tedy jaké budou nejhodnější metody (viz kapitola 5.2) a vystavění kostry celého výzkumu. Zde pro přesnost uvádím, že jsem pro vystavění kostry výzkumu nakonec vybrala postupy Milese a Hubermana.⁵⁰ Výsledky rozhovorů jsem shrnula do hypotéz (viz kapitola 5.3 a 5.3.1). Nakonec jsem si položila otázku PROČ jsou výsledky výzkumu právě takové a co by bylo potřeba učinit jako další kroky, aby byly metodiky SQSS co nejvíce užitečné pro organizaci La Strada (viz kapitola 5.4).

V teoretické části jsem se zaměřila zejména na popis okolností a východisek, která jsou důležitá pro samotné zavádění metodiky do praxe tzn. popis organizace,

⁴⁹ Srov. Metodika *Odmítnutí zájemkyně o službu*, 3-9.

⁵⁰ Srov. In HENDL, J. *Úvod do kvalitativního výzkumu*, s.244-245

kde se zavádění standardu uskutečňuje, řízení lidí v organizaci, kde zavádění standardu probíhá, rámcové zasazení konkrétního standardu do celého systému SQSS a konečně popis metodiky zavádění SQ 3. Jako zdroje jsem použila odbornou literaturu týkající se SQSS, sociálního managementu a řízení lidí a interní materiály organizace.

5.2 Metodologie

Pro volbu metody sběru dat byl důležitý rámec kvalitativního výzkumu, přičemž nejvhodnější metodou se mi zdál být *polostrukturovaný rozhovor* resp. kvalitativní dotazování zaměřené na názory respondentů.⁵¹ Polostrukturovaný rozhovor jsem zvolila jako z mého pohledu nejvhodnější nástroj vzhledem k tomu, že jsem potřebovala co nejjasnější a nejsrozumitelnější odpovědi. Zároveň se jedná o málo probádanou oblast a tudíž je nutné dát prostor k širší diskusi a vysvětlení cílů práce. Benefitem rozhovoru je též možnost vytvoření prostoru pro doplňující otázky, širší pojetí odpovědí i vysvětlování možných nepochopení. Metoda mi přišla vhodná i vzhledem k velikosti okruhu výzkumného souboru (viz kapitola 5.2.1). Během rozhovorů jsem se snažila navodit přátelskou, partnerskou a otevřenou atmosféru, která respondentům může pomoci při formulování jejich cenných postřehů.

Struktura rozhovoru:

- ➔ **Tvorba metodik obecně** (má role během sedánek, průběh sedánek, proces připomínkování – ne/líbí, ne/jasně, co ještě/jinak)
- ➔ **Srozumitelnost metodiky SQ 3** (co mi chybí, co je navíc, čemu nerozumím, které části běžně používám, které mi nejsou úplně srozumitelné)
- ➔ **Praktická využitelnost metodiky SQ 3 během přímé práce s klientelou** (co ne/funguje a proč, co mi pomáhá a co mě naopak brzdí)

⁵¹ Srov. HENDL, J. *Úvod do kvalitativního výzkumu*, s.106.

5.2.1 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor tvořily dvě sociální pracovníce a jeden sociální pracovník organizace (SP) La Strada, přičemž jedna SP pracuje v organizaci 5 let, druhá 2 roky a sociální pracovník 3 roky. Pro lepší přehlednost výsledků rozhovoru jsou SP označeni jako respondent č. 1 (R1), respondent č. 2 (R2) a respondent č. 3 (R3).⁵²

5.2.2 Popis sběru dat

V první fázi jsem si vytvořila strukturu rozhovorů a seznámila s ní budoucí respondenty v rámci porady „sociálního“ týmu.

Před každým rozhovorem jsem respondentům vysvětlila cíle práce a výzkumu, seznámila je s přibližnou časovou dotací rozhovoru a seznámila je s etickými aspekty týkající se důvěrnosti, anonymity a použití výsledků výzkumu. Respondenti dostali okruhy rozhovoru předem a sběr dat probíhal (vzhledem k malému výzkumnému souboru) během rozhovorů metodou ručně psaných poznámek do předem vytvořeného poznámkového archu (příloha 3). Respondentům bylo slíbeno, že vzhledem k takto malému vzorku a zaručení anonymity nebudou vyplněné poznámkové archy součástí této práce. Během rozhovorů byla k dispozici metodika SQ 3 pro případ, že bych se já nebo respondent potřeboval odkazovat na konkrétní části metodiky.

Vzhledem k mému postavení vedoucí SS v organizaci jsem považovala za důležité, aby vzájemné vztahy mezi mnou jako tazatelkou a respondenty tento fakt nenarušoval během rozhovorů. Z toho důvodu jsem se snažila pro účely rozhovoru potlačit strukturu nadřízenosti/podřízenosti. Během rozhovorů jsem se snažila rozvíjet demokratickým přístup založený na principu svobodného vyjádření myšlenek a postojů. Respondentům bylo zároveň zaručeno, že závěry z rozhovorů nebudou sloužit ani mně ani osobě metodičky ke kontrolním účelům a případným sankcím.

⁵² Pro zjednodušení je v textu použito generické maskulinum

Rozhovory probíhaly v prostorách poradenského centra organizace La Strada a jejich délka zpravidla nepřekročila 1,5 hodiny. Rozhovory s respondenty probíhaly od ledna do března 2009.

5.3 Výsledky

Vzhledem k tomu, že byl vzorek respondentů velmi malý a sledované téma úzce profilováno, přistoupila jsem k analýze dat tak, že jsem následovala okruhy dle struktury rozhovoru a snažila se podchytit z mého pohledu podstatné myšlenky a názory respondentů.

Z odpovědí respondentů jsem pro zpracování analýzy vybírala pouze relevantní odpovědi vztahující se k daným okruhům. Předběžné shrnutí dat jsem posléze podrobila kritickému dialogu s metodičkou organizace, který byl zaměřen na provázanost teoretické a praktické části práce a diskuzi nad hypotézami.

Okruh otázek č.1 - tvorba metodik obecně

Všichni respondenti se do značné míry shodli na tom, že jim zvolená metoda „sedánků“ ke tvorbě metodik vyhovuje a že jim tento způsob kolektivního sdílení pomáhá k lepšímu pochopení uvažování svých kolegů a kolegyň. R1 uvedl: „Je pro mě zajímavé vidět metodiky při vzniku a slyšet názory ostatních k různým problémům.“ Kladně byla hodnocena zejména práce v menších skupinách v rámci „sedánků“, kdy respondenti mohli přispět svými názory a postřehy. Respondenti též ocenili, že byla předem připravená struktura „sedánků“ a na začátku každého setkání proběhla power pointová prezentace týkající se zasazení metodiky do rámce SQSS, obsahu a výstupů „sedánku“ apod. Dle respondentů by se procesu tvorby metodik mělo účastnit co nejvíce zaměstnanců organizace a v ideálním případě by se „sedánky“ měly odehrávat mimo prostory organizace z důvodů lepšího soustředění. R1 narazil na důležité téma, když vyzdvihl důležitost tzv. sladování jazyka, které probíhá v rámci tvorby metodiky, což v praxi znamená, že během jednání se zájemcem o službu budou SP používat obdobný jazyk pro vysvětlování předávaných informací.

R2 zmínil to, že mu tato forma tvorby metodik umožňuje „přemýšlet nahlas“ a srovnávat si tak své myšlenky. „Líbí se mi forma sedánek i tvůrčí atmosféra, mám čas a možnost přemýšlet,“ sdělil R2.

Od R3 zazněla kritika, že proces tvorby metodik nebyl jasně vymezen a naplánován a že se tudíž často cítí pod určitým tlakem: „Společná tvorba metodik se mi líbí, ale bylo toho za tento rok strašně moc. Někdy mám pocit, že díky Standardům nestíhám vlastní práci s klientelou.“

Svou roli vnímají všichni respondenti jako odborně konzultační, ale za konečnou podobu metodik se necítí být zodpovědní. Jeden z respondentů (R1) nicméně uvedl, že se cítí být trochu informačně „vysáván“. Ostatní respondentům vyhovuje, že je vytvořeno odborné fórum k diskusi. R3 uvedl: „Vnímám to tak, že se ode mě chtějí slyšet moje zkušenosti; konečný produkt už pak záleží na metodičce.“

R2 a R3 se shodli na tom, že je celý proces zavádění metodik velmi náročný na čas a v současné době se jim zdá proces zavádění nepřehledný. Kriticky hodnotili, že mají pocit, jakoby vstoupily do rozjetého procesu, o kterém nevědí, kdy a jak přesně začal a kdy skončí. R2 uvedl: „Nevím, co a jak se přesně bude dít, co bude následovat po čem apod. Kdy to celé skončí a bude to hotové...prostě je to občas zmatek.“ Respondenti si uvědomují důležitost metodik, ale vidí ji spíše pro budoucí generace sociálních pracovníků a pracovníc. Pro sebe spatřují benefit zejména v tom, že mají možnost se všichni sejit a vyjasnit si určité problematické momenty své práce.

K procesu připomínkování metodik se pouze R1 vyjádřil ve smyslu, že ho vnímá pozitivně; ostatní se shodli na tom, že na to již většinou nemají čas ani chuť. Respondenti vnímali připomínkování problematické též z toho důvodu, že to většinou nemohou dostatečně včas včlenit do svých plánů. R2 uvedl: „Když mi metodika přijde mailem s tím, že si jí mám vytisknout, přečíst a připomínkovat do dvou týdnů, většinou to nestihnu“. Všichni respondenti kriticky hodnotily fakt, že se musí tvořit metodiky úplně na všechno.

Okruh otázek č.2 - srozumitelnost metodiky SQ 3

V této oblasti se odpovědi respondentů poměrně významně lišily od toho, že byla někomu metodika celkově srozumitelná, přes to, že někdo využívá pouze některé části až po to, že někdo nerozumí smyslu toho, proč se vůbec metodika tvořila, když už existovaly některé užitečné a běžně používané dokumenty pro praxi před tím.

Pouze R1 uvedl, že mu metodika připadá srozumitelná jako celek a to zejména díky zvolené formě tvorby metodik: „S celkovou srozumitelností zatím problém nemám.“ Zároveň respondent uvedl, že v praxi zatím neměl mnoho příležitostí metodiku použít a připadá mu velmi obsáhlá. R1 uvedl: „Děsí mě obsáhlost metodiky, ale na druhou stranu nevím, jak by to šlo udělat jinak.“ Respondent zároveň připustil, že zejména u teoretických částí (např. definice), které tvořila metodička, si není jistý východisky organizace. Nejvíce srozumitelná a použitelná mu připadá část týkající se samotného rozhovoru se zájemcem o službu.

R2 uvedl, že s hotovým produktem většinou nemá problém a připadá mu srozumitelný. Nerozumí však tomu, kdy přestávají platit „staré“ metodiky a začínají platit „nové“. „Nechápu, co platí a co už neplatí,“ sdělil R2. Respondent vysvětlil, že běžně používá zejména části týkající se rozhovoru samotného. Ostatní části buďto plní automaticky nebo neví, jak s nimi má zacházet.

R3 uvedl, že sice obecně metodice rozumí, ale musí se velmi soustředit a mít na to dostatek času. Zároveň mu uniká smysl toho, proč se tvoří takovýto dokument, když se v minulosti v praxi používal z jeho hlediska mnohem praktičtější a kratší nástroj. „Když nad tím sedím, tak rozumím; v praxi si s užitím celé metodiky zatím nejsem úplně jistý,“ uvedla R3. Respondent si zároveň není jistý tím, jak celkově pracovat s metodikou při přímé práci se zájemcem o službu. „Nevím, zda mám mí metodiku s sebou nebo umět jednotlivé části nazpaměť a v tom případě které,“ sdělil R3.

Respondenti se shodli v jedné oblasti, kterou je délka metodiky. Pro praktické využití jim nepřipadá vhodné, aby byl dokument takto obsáhlý. Respondenti se též vesměs shodli na tom, že ty části metodiky, které před tím

běžně používali, používají i nyní. R3 uvedl: „Ta včleněná část ke screeningu⁵³ je jasná a nadále ji používám.“

Odpovědi týkající se role respondentů během jednání s uživatelem se shodovaly v tom, že je poměrně jasně vymezená a to samozřejmě věděli již před tvorbou metodiky. R2 uvedl: „Je mi srozumitelné, jaká je moje role a jak by měl probíhat rozhovor s klientkou.“

Respondenti se též vyjadřovali k možnosti diskutovat problematické a specifické části metodiky SQ 3. R3 zmínil, že by potřeboval, aby specifická témata a části metodiky probírala metodička přímo s ním a ne prostřednictvím vedoucí SS. „Potřeboval bych, aby metodička komunikovala přímo se mnou,“ sdělil respondent. Ostatní respondenti se shodli na tom, že mají zázemí v tom smyslu, že vědí, na koho se mají případně obracet o radu. Po doplňující otázce respondenti odpověděli, že by se v první řadě obraceli na vedoucí SS.

Okruh otázek č.3 - praktická využitelnost metodiky SQ 3 během přímé práce s klientelou

Odpovědi respondentů v rámci této oblasti se do určité míry překrývaly s oblastí předešlou (srozumitelnost metodiky SQ 3). Odpovědi jsem tudíž rozčlenila podle vlastního uvážení tam, kde mi přišly více na místě tak, aby nebyl narušen kontext a tok rozhovoru.

R1 připomněl, že ještě nemá příliš zkušeností s užitím metodiky při vlastní práci s klientelou: „Zatím nemám moc zkušeností. Je ale fajn vědět, že když budu metodiku potřebovat použít v praxi, vím, kde ji najít.“ Zároveň sdělil, že mu některé části nepřipadají důležité pro samotnou práci se zájemcem o službu, ale spíše pro diskusi týmu nad společnými východisky a teoretickými rámci.

R2 vyzdvihl, že mu v praxi nejlépe funguje praktická část s návodnými postupy (screening) a dále, že se již vcelku běžně řídí částí týkající se přípravy na jednání se zájemcem o službu. Co se popisu služeb organizace týče, běžně užívá INFO ARCH organizace. Zároveň sdělil, že mu v praxi nejlépe funguje, když

⁵³ Jedná se o původní dokument organizace určený k identifikaci obchodovaných a vykořisťovaných osob, který obsahuje návodné otázky.

může mít metodiku po ruce, ale víceméně zná některé části nazpaměť. Ohledně teoretických východisek, které se do metodiky prolínají se vyjádřil v tom smyslu, že při běžné práci není moc času si uvědomovat, jak je vlastně používá v praxi.

R1 a R2 se shodli v tom, že co se specifických informací k problematice obchodování s lidmi týče, jsou si čím dál více nejistí ve výkladu definice obchodování s lidmi. Oba respondenti si uvědomují, že indikátory obchodování s lidmi jsou obsažené v metodice SQ 3, ale přesto v tomto stále potřebují podporu své nadřízené.

R3 se vyjádřil ve smyslu, že běžně používá v praxi osvědčené praktické postupy, které jsou v metodice uvedené. Zároveň sdělil, že zatím ještě potřebuje v zavádění metodiky podporu od své přímé nadřízené: „Potřebuji v tom podržet a při příjmu nové klientky připomenout bez výtky, že mám používat metodiku.“ Respondent uvedl, že přiznává, že si není jistý ani v obecných teoretických východiscích, někdy ani ve specifikách problematiky obchodování s lidmi. Na doplňující otázku respondent odpověděl, že se jeho nejistota týká zejména definice obchodování s lidmi a cizinecké problematiky.

Rozhovor s metodičkou

Rozhovor s metodičkou organizace proběhl v jiném duchu, než probíhaly rozhovory se SP vzhledem k jejímu specifickému postavení v organizaci. Rozhovor tedy neprobíhal podle výše stanovené struktury, jelikož metodička již nepracuje přímo s klientelou. Považovala jsem však za důležité využít jejích cenných zkušeností v oblasti teoretických rámců a reflektovat předběžné výstupy analýzy rozhovorů se SP. V úvodu rozhovoru jsem nicméně i metodičce položila otázky týkající se toho, jak ona vidí proces tvorby metodik ze své pozice a kde spatřuje jeho silné a slabé stránky.

Metodička nejdříve popisovala své dojmy, které se týkaly určité míry únavy a frustrace, kterou začíná pociťovat zejména vzhledem k velkému obsahu práce a nedostatečnému fóru pro odbornou diskusi k tématu zavádění SQSS pro takový typ organizace jako je La Strada. „Připadám si v tom tak sama a jsem vděčná každému, kdo se mnou proces tvorby reflektuje,“ uvedla metodička.

Zároveň uvedla, že se někdy cítí prací přímo zavalená vzhledem k tomu, že má i jiné aktivity.

I ona se domnívá, že zvolená forma „sedánků“, kdy se setkává převážná většina týmu a je vytvořen prostor pro sdílení a společné tvoření, jí připadá vhodný. Zároveň si uvědomuje, že to, že SP nenesou zodpovědnost za konečnou podobu metodiky (i díky tomu, že proces připomínkování zcela nefunguje) může mít efekt na motivaci pro následné používání metodiky v praxi. Metodička k tomu uvedla: „Myslím si, že se SP necítí zcela spoluodpovědní za konečnou podobu metodik.“

Slabou stránku celého procesu zavádění SQSS spatřuje v tom, že se jedná o velký objem práce, který se při běžné práci dá jen těžko zvládat. Na základě předběžné analýzy rozhovorů se SP si uvědomila, že proces zavádění SQSS není jasně časově ohraničen. Jako další slabou stránku spatřuje v nejasném rozdělení rolí a kompetencí mezi její osobou a osobou vedoucí SS. „Není úplně domyšleno a naplánováno, kdo a hlavně jak bude kontrolovat, zda se metodiky v praxi používají,“ sdělila. Jako další slabou stránku pro tvorbu a zavádění metodik v organizaci La Strada spatřuje malý tým, jelikož pociťuje málo podnětů, otázek a diskusí a zároveň pochybuje o praktické využitelnosti metodik a zpětné vazbě v takto malém týmu.

Metodička dále zmínila, že má silný dojem, že SP nemají příliš silnou teoretickou základnu v teoriích sociální práce a neumějí pracovat s metodikou jako s celkem a jakýmsi teoretickým rámcem. Předběžné výsledky analýzy rozhovorů se SP potvrdily i její hypotézu, že SP v praxi používají pouze některé části metodik, které se týkají návodných postupů. „Pravděpodobně jim není zcela jasné, o jaká teoretická východiska jsem se během tvorby metodiky opírala, což může být samozřejmě i má vina,“ sdělila. Metodička sdílela obavu, že její pojetí procesu tvorby a zavádění metodik není pro tým organizace srozumitelný a měla možná příliš velká očekávání.

Metodička sdělila, že se v současnosti nachází ve fázi, kdy pochybuje o svém původním záměru pokusit se v metodikách co nejsrozumitelněji zachytit žitou praxi a orámovat či podpořit jí teoretickými rámci.

Pro metodickou samotnou má však tvorba metodik jednoznačné přínosy týkající se zejména vzdělávání se v oblasti zavádění SQSS a určitým zvnitřňováním metodik tím, že prochází celým procesem tvorby a utváří finální podobu metodik. Za nejdůležitější a nejpodpůrnější osobu v organizaci pro diskusi nad tvorbou a zaváděním metodik považuje vedoucí SS. Ideálním cílem procesu tvorby a zavádění metodik SQSS z jejího pohledu je, *že všichni vědí, co mají dělat; všichni jsou experti.*

5.3.1 Shrnutí závěrů

Z *prvního okruhu* otázek týkajících se samotné tvorby metodik vyplynulo, že všem respondentům vyhovuje a přijde jim z mnoha hledisek užitečná týmová tvorba metodik formou interaktivních „sedánků“. Mají zde prostor pro sdílení a diskusi nad konkrétními momenty své práce a oceňují tvůrčí atmosféru. Respondenti kladně hodnotili strukturu „sedánků“ a to zejména způsob prezentace (power point) a možnost pracovat v menších skupinách s ostatními členy týmu mimo sociální oblast. Z odpovědí též vyplynulo, že by pro tvorbu metodik bylo dobré, kdyby se „sedánky“ konaly mimo prostory organizace vzhledem k větší míře soustředění. Za sebe bych vyzdvihla též téma tzv. „sladování“ jazyka, které bylo zmíněno jedním z respondentů a které považují důležité zejména vzhledem k samotným zájemcům o službu. Díky tomu, že SP popisují aktivity a předávají informace stejným jazykem, snižuje se riziko nedorozumění a zájemce zároveň dostává zprávu o jasných hranicích a možnostech organizace.

Na druhou stranu z odpovědí též vyplývá, že je tvorba metodik obecně náročná na čas a proces zavádění metodik SQSS je od počátku nejasně ohraničený. Respondenti zmiňovali, že jim proces tvorby metodik zabírá spoustu pracovního času, který by mohli věnovat případové práci s klientelou. Respondenti si uvědomují, že je proces tvorby metodik SQSS důležitý, ale bude ku prospěchu spíše jejich nástupcům, kteří se nebudou muset potýkat se střetem „starých“ a „nových“ metodik. Zejména služebně mladší respondenti zmiňovali, že jim činilo potíže „nastoupit do rozjetého vlaku“ tvorby metodik SQSS. Z odpovědí též vyplynulo, že jsou metodiky obecně většinou příliš dlouhé

a v praxi pak respondentům není jasné, jak konkrétně s metodikou pracovat (např. zda ji umět nazpaměť nebo ji mít s sebou).

Svou roli v procesu tvorby metodik SQSS chápou respondenti jako odborně konzultační. Za konečnou podobu metodik se necítí být zodpovědní. K procesu připomínkování se respondenti vyjádřili většinou tak, že na to již při běžné práci nezbyvá mnoho času.

Závěrem považuji za důležité zmínit, že bylo z rozhovorů patrné rozladění respondentů vzhledem k tomu, že mají dojem, že musí být metodika na každý úkon jejich práce. Považují to za určitou nedůvěru a přílišnou byrokratizaci ze strany státu

Z druhého okruhu otázek týkajících se srozumitelnosti metodiky SQ 3 vyplývá, že jsou respondentům některé části (zejména ty původně používané a nyní včleněné do nového dokumentu) srozumitelné a jasné, některé používají běžně bez nutnosti použití relevantní části metodiky (zejména ty, které se týkají technického zázemí a personální oblasti) a u některých si nejsou jistí, k čemu jim v praxi mohou sloužit (zejména část týkající se obecných principů práce s klientelou).

Respondenti se shodli na tom, že metodika je celkově příliš obsáhlá, což ji do značné míry činí nepřehlednou. Pro respondenty je otázkou, jak mají s metodikou pracovat během samotného jednání se zájemcem o službu. Konkrétně se respondentům jednalo o to, zda mají umět celou metodiku nazpaměť, či jen některé její části a zda s ní mohou operovat během rozhovoru se zájemcem.

Respondenti se zároveň shodli na tom, že nejvíce jsou jim srozumitelné ty části metodiky, které již v minulosti běžně používali. Určitý zmatek byl patrný právě z toho, že respondenti ne zcela rozuměli tomu, proč se tvoří „nové“, takto obsáhlé metodiky a nepoužívají se jednotlivé „staré“ dokumenty organizace.

Ohledně části metodiky SQ 3, která se týká personálního pokrytí jednání se zájemcem o službu se respondenti vyjadřovali v tom smyslu, že je jim jejich role jasná. Je pro ně však zároveň důležité, že v této oblasti mají oporu vedoucí SS.

Z *třetího okruhu* otázek týkajících se praktické využitelnosti metodiky SQ 3 během přímé práce s klientelou vyplynulo, že používání metodiky ještě není úplně žitou praxí. Nicméně se během jednání se zájemcem o službu běžně používají ty části metodiky, které byly v minulosti samostatnými dokumenty organizace např. screening (určený pro identifikaci obchodované osoby) a INFO ARCH s popisem sociálních služeb a rámců pro jejich poskytování.

Respondenti zmiňovali jako užitečné a praktické ty části metodiky, které měli možnost tvořit na „sedáncích“ nebo je v praxi používali již před účinností metodiky. Jasně tedy z odpovědí respondentů vyplynulo, že části týkající se teoretické části metodiky nejsou pro ně v praxi zcela využitelné.

Respondenti konkrétně uváděli, že teoretická část metodiky je užitečná zejména pro obecnější diskusi nad rámci a východisky organizace, než pro samotné jednání se zájemcem o službu. Respondenti shodně vyjádřili, že jim v praxi nejvíce pomáhají jasné postupy a návody pro konkrétní situace.

Pro konkrétní užití metodiky SQ 3 je pro respondenty důležité vědět, že se mají možnost obrátit na svou přímou nadřízenou a konzultovat zejména nejasnosti týkající se definice obchodování s lidmi a vykořisťování.

5.4 Diskuse

5.4.1 Hypotézy

Obecně se dá říci, že z rozhovorů se SP vyplynuly následující závěry, které formulují do těchto hypotéz:

- 1. Proces zavádění SQSS, kdy se účastní celý tým organizace, je „sociálním“ týmem vnímán jako užitečný.**
- 2. Proces zavádění SQSS je časově náročný a v případě organizace La Strada není jasně časově ohraničen.**
- 3. Všechny části metodiky č.3 nejsou sociálními pracovníci a pracovníkem chápány jako stejně užitečné.**
- 4. Nejvíce jsou používány části metodiky, které popisují žitou praxi.**

V této části práce mi kromě vymezení závěrů zformulovaných do hypotéz přišlo též důležité vrátit se malým exkurzem na provázání teoretické a praktické části a ověřit si tak relevanci zpracování teoretické části.

První hypotéza má pozitivní konotaci a opírá se o teoretické poznatky v oblasti SQSS a sociálního managementu. *Druhá a třetí hypotéza* se opírá zejména o poznatky z oblasti kompetencí SP, vedoucí SS a metodiky organizace. *Čtvrtá hypotéza* se opírá o metodiku k zavádění SQ 3 samotnou a její praktické využitelnosti, což je do značné míry opět spojeno s kompetencemi SP a vedoucí SS.

5.4.2 Diskuse

Sama, z vlastního manažerského hlediska, i v diskusi s metodikou jsem si nutně musela položit otázku PROČ to tak je, že SP nechápou metodiku SQ 3 jako komplexní dokument, který dává jasné rámce jejich práci? Proč je proces zavádění tolik náročný na čas a tudíž ne příliš efektivní? Co vede SP k tomu, že v praxi jim připadají užitečné jen ty části metodiky, které obsahují jasné návody?

Nevím, zda si dokáží odpovědět na tyto otázky a nejsem si jistá, zda to má být obsahem této práce. Nicméně se dále v textu pokusím alespoň o náčrt nejpodstatnějších nápadů, ke kterým mě tyto otázky nasměrovaly.

Jednou z odpovědí může být to, že byla do určité míry podceněna profesní zralost týmu organizace La Strada. S metodikou organizace jsme se shodly na tom, že jsme možná příliš automaticky předpokládaly, že SP mají a v praxi běžně používají a reflektují školní znalosti z oblasti metod a teorií sociální práce. Zároveň samozřejmě existoval předpoklad, že určité specifické znalosti z oblasti obchodování s lidmi nabyli SP praxí v organizaci La Strada. Bohužel jsem i díky tvorbě a zavádění metodik zjistila, že SP nemají dostatečně zažitý teoretický rámec sociální práce ani některé specifické znalosti z oblasti obchodování s lidmi a vykořisťování. Napadá mě, že to samozřejmě může být do jisté míry způsobeno rozdílnou kvalitou výuky na školách, věkovým rozdílem tedy jinou mírou zkušeností mezi SP, fluktuací personálu atp. Zároveň je do jisté míry pochopitelné, že některé specifické informace týkající se problematiky

obchodování s lidmi a vykořisťování mohou být ze strany SP opomíjeny vzhledem k šíři této problematiky.

Další odpovědí může být to, že vedoucí SS nemá dostatečné znalosti v oblasti vedení týmu během zavádění metodik SQSS a to zejména v oblasti delegování. V tomto bodě považuji za důležité vrátit se k mé roli jednak v procesu zavádění metodik SQSS do praxe a zadruhé vzhledem mému postavení vůči respondentům či-li mým přímým podřízeným. Nebylo pro mě jednoduché a zcela možné nezaujatě nahlédnout a zpracovat vymezené téma, jelikož jsem sama součástí procesu tvorby a zavádění metodik. Do značné míry se tedy samozřejmě cítím spoluodpovědnou a pokud tedy opravdu proces zavádění metodik SQSS brzdí nedostatečná kompetence moje či SP, je nutné za to přijmout zodpovědnost.

Na nejobecnější úrovni může být odpovědí na výše položené otázky i to, že organizace La Strada jako taková není zcela kapacitně vybavena pro nastavení kvalitního a efektivního procesu tvorby a zavádění metodik.

5.4.3 Doporučení

Z výzkumné sondy jasně vyplývá, že je důležité a podstatné pokračovat v procesu praktické tvorby metodik formou interaktivních diskusí celého týmu. Je však nutné zaměřit se na odborný růst SP a posílit jejich kompetence zejména v oblasti teorií sociální práce. Zároveň by bylo vhodné posílit odborné kompetence vedoucí SS v oblasti vedení lidí, aby ta následně mohla lépe zavádět metodiky SQSS do praxe SP.

Pro další činnost organizace a zejména její „sociálního“ oddělení by bylo zároveň vhodné jasně vydefinovat profesní zralost, vymyslet mechanismy kontroly a důsledně je dodržovat. Výše řečené úzce souvisí s pojetím sociální práce jako takové a s diskusemi, které se týkají toho, či je tato profese více řemeslem nebo uměním. To asi nejlépe vystihuje citace mé kolegyně, metodičky organizace: „Člověk musí odborně růst, aby se stal umělcem.“

Bylo by též vhodné pokusit se hledat způsoby, jak metodiky SQSS zkrátit, zpřehlednit a podporovat SP, aby metodiky v praxi běžně užívali například tím, že budou při dotazování odkazováni na konkrétní metodiku nebo její část. Je nutné,

aby SP věděli, které části metodik musí bezpodmínečně umět a co si mohou podle potřeby dohledat.

Pro celkově lepší orientaci v procesu zavádění SQSS by bylo vhodné, aby byl celý proces jasněji časově ohraničen a rozhodně by bylo záhodno celý proces tvorby a zavádění metodik SQSS podrobit externí evaluaci či zkušební inspekci. Dalším krokem ke zlepšení procesu zavádění SQSS v organizaci La Strada bude zajistit i to, že budou SP, metodička i ředitelka organizace seznámeni s výsledky této výzkumné sondy a vyzváni k diskusi o následných krocích.

Dokáží si též představit, že by se v rámci dalšího výzkumu podařilo například srovnat zkušenosti získané touto prací se zkušenostmi dalších obdobných organizací.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo popsat zavádění SQSS na příkladu SQ 3 (jednání se zájemcem o službu) do běžné praxe sociálních pracovníků a pracovníka organizace La Strada a upozornit na podstatné souvislosti nutné pro jeho tvorbu.

V teoretické části jsem se zabývala zejména teoretickými východiskem a rámci nutnými pro tvorbu a zavádění metodik SQSS jako je činnost, poslání, služby a struktura týmu organizace La Strada, sociální management, řízení lidských zdrojů a kompetence relevantních aktérů. Neopominutelnou součástí teoretické části bylo také popsání samotného rámce Standardů kvality sociálních služeb (SQSS) s důrazem na SQ 3, která obsahuje strukturu metodiky tohoto standardu tak, jak byla vytvořena organizací La Strada.

Cílem výzkumné části bylo pak zjistit, do jaké míry je výše zmíněná metodika pro pracovníky a pracovníka organizace užitečným a efektivním nástrojem pro přímou práci s klientelou. V této části jsem využívala postupů stanovených metodologií kvalitativního výzkumu, konkrétně rozhovorů se sociálními pracovníky a pracovníkem organizace La Strada.

Na základě výzkumu a dalšího zvažování se domnívám, že dalším krokem, který by měl nyní v rámci zavádění metodik SQSS v organizaci La Strada následovat, by měla být jakási evaluace dosavadní práce na tvorbě a zavádění metodik SQSS, naplánování dalšího postupu s jasně vymezenými rolami a kompetencemi jednotlivých aktérů a akterek. Zároveň by měla proběhnout série školení pro zaměstnance a zaměstnankyně organizace zaměřených na teoretické rámce metodik SQSS, která mohou obsáhnout metodická organizace či externí spolupracovníci.

V obecné rovině poukázal výzkum na některé klíčové momenty v procesu zavádění SQSS v sociálních službách. Výzkumná zjištění mohou být po určitém zobecnění zajímavou inspirací i pro další organizace.

Z výzkumné sondy například jasně vyplynulo, že pro tvorbu metodik SQSS je velmi důležité, aby se na ní podílel celý tým. Rozhodně by metodiky k jednotlivým standardům měly být „users friendly“, což znamená, že by měly být

stručné, výstižné, srozumitelné a co nejméně obsáhle, aby ještě před samotným užitím nebudily dojem těžkopádnosti a nepřehlednosti. Výzkum zároveň poukazuje na skutečnost, že k užívání metodik SQSS je nutná dostatečná vybavenost v oblasti teorií a metod sociální práce.

Tato zjištění zároveň podporuje jeden ze základních konceptů zavádění SQSS a totiž to, že tento proces nemá být pouhým sepsáním metodiky, ale určitým prostorem společného hledání cest ke zkvalitňování sociálních služeb, který však musí stát na požadavku určité míry vzdělání odborného personálu tak, jak o tom hovoří zákon o sociálních službách.

Závěrem bych chtěla dodat, že teoretická konceptualizace i výzkumná práce mi umožnila nahlédnout vlastní práci z odlišné perspektivy, než mi má pozice obvykle umožňuje. Domnívám se, že objevování jiných úhlů pohledu na každodenní práci v pomáhající profesi je důležitou prevencí profesionální stagnace a syndromu vyhoření.

SEZNAM LITERATURY

Citované zdroje:

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I.; a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

ČÁMSKÝ, N.; KRUTILOVÁ, D.; SEMBDNER, J.; SLADKÝ, P. *Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*. Praha: Centrum sociálních služeb, 2008. ISBN neuvedeno.

HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: OSMIUM, 1999. ISBN 80-902081-8-5

HENDL, J. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-246-0030-7.

KELLEY, T. *Nenavlékejte hrochovi ponožky a další pravidla byznysu*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-070-8.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: JU v Českých Budějovicích - Zemědělská fakulta, 2002. ISBN 80-7040-551-3.

LEVOVÁ, J. *Standardizace kvality služeb uprchlických zařízení*. Olomouc, 2004. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta. Katedra sociologie a andragogiky. Vedoucí práce P. Kliment.

MATOUŠEK, O.; a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8.

ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. 2. vyd. Praha: SLON, 2005. ISBN 80-86429-36-9
Sociální práce: Role sociálního pracovníka. Asociace vzdělavatelů v sociální práci. 2008, roč. 8, č. 2. ISSN 1213-6204.

Standardy kvality sociálních služeb: Výkladový sborník pro poskytovatele: Výstupy z tématických diskusních setkání a práce odborných týmů pro jednotlivé oblasti Standardů kvality sociálních služeb. Praha: MPSV ČR, 2008. ISBN neuvedeno.

Vliv nového zákona o sociálních službách na práva uživatelů a poskytovatelů. Sborník z celostátní konference. Praha: SKOK, 2006.

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

Podpůrné zdroje:

BASTOS, M. M.; BAPTISTA, J. R. de S.; BELLINI, C.; GOMES, M. C.; GRATTI, A.; MACHADO, P.; ORFANO, I.; PELLEGRINI, F.; PENEDO, R.; PESCE, P.; POPOVA, D. *Headway-Improving Social Intervention Systems for Victims of Trafficking Project.* Project Leading Partners, 2007. ISBN 978-83920512-6-8.

BURČÍKOVÁ, P. *Doporučení vládě České republiky týkající se problematiky obchodování s lidmi.* Praha: La Strada, 2004. ISBN nevedeno

BURČÍKOVÁ, P. *Jak dál?: Doporučení pro předcházení obchodování s lidmi a vykořisťování a pro ochranu a zlepšení postavení obchodovaných, vykořisťovaných a obchodováním a vykořisťováním ohrožených osob.* Praha: La Strada, 2008. ISBN 978-80-254-1313-5.

BURČÍKOVÁ, P.; JÍROVÁ E.; KALIBOVÁ, K.; KEFURTOVÁ, A.; KREBS, M.; KUTÁLKOVÁ, P.; MOROZ, L.; PECHOVÁ, E. *Manuál k sociální inkluzi obchodovaných a vykořisťovaných osob.* Praha: La Strada, 2008. ISBN 978-80-254-1312-8.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost.* Praha: Karolinum, 1993. ISBN 80-7184-141-2.

FISCHER, O.; JANDEJSEK, P.; KROUPOVÁ A.; KUNSTOVÁ H.; MILFAIT, R.; MOREE, D. *Etika a lidská práva v sociální práci.* Praha: Centrum sociálních služeb, 2008. ISBN nevedeno.

GHAYYADOVÁ, L.; KOSTEČKA, J.; PEKTOR., L. *Vybrané metody práce průvodců v zavádění Standardu kvality sociálních služeb.* Praha: Fides Populi, 2008. ISBN nevedeno.

JANKOVSKÝ, J. *Etika pro pomáhající profese.* Praha: TRITON, 2003. ISBN 80-7254-329-6.

KUBÁTOVÁ, H. *Metodologie sociologie.* Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1549-6.

SILVERMAN, D. *Ako robiť kvalitatívny výskum*. Bratislava: Ikar, 2005. ISBN 80-551-0904-4.

SURTEES, R. *Listening to Victims. Experiences of Identification, return and Assistance in South-Eastern Europe*. ICMPD, 2007. ISBN 3-900411-09-3.

ZIMMERMANN, C. et al. *Stolen smiles: a summary report on the physical and psychological health consequences of women and adolescents trafficked in Europe*. London: The London School of Hygiene and Tropical Medicine, 2006. ISBN neuvedeno

ZIMMERMANN, C.; WATTS, CH. *WHO ethical and safety recommendations for interviewing trafficked women*. Geneva: World Health Organisation, 2003. ISBN 92-4-154625-5.

Interní materiály organizace La Strada ČR, o.p.s.:

Interní dokument organizace La Strada, schůzka ke strategickému plánování, 15.11.2008

KUTÁLKOVÁ, P. *Kompetence aktérů v procesu zavádění SQSS*, PP prezentace pro tým organizace La Strada, Praha, 2007.

Metodika *Jednání se zájemkyní o službu*. La Strada, 2008.

Metodika *Odmítnutí zájemkyně o službu*. La Strada, 2008.

Právní dokumenty:

zákon č.108/2006 Sb. o sociálních službách

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

Elektronické zdroje:

La Strada Česká republika. *Kdo jsme*. [online]. Praha: La Strada ČR, [cit. 20. dubna 2009]. Dostupné na WWW: <<http://www.strada.cz/cz/kdo-jsme/>>.

La Strada Česká republika. *Pomoc*. [online]. Praha: La Strada ČR, [cit. 20. dubna 2009]. Dostupné na WWW: <<http://www.strada.cz/cz/pomoc/>>.

JONES, D. *Chvála sociální práce*. [online]. Poslední aktualizace 7. 8. 2008 [cit. 20. dubna 2009]. Dostupné na WWW: <<http://www.dobromysl.cz/scripts/detail.php?id=1612>>.

HÁJEK, M. *Některé obecné koncepce managementu a leadershipu*. [online]. [cit. 20. dubna 2009]. Dostupné na WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=20:uvod&catid=55:management-vedeni-rizeni&Itemid=214>.

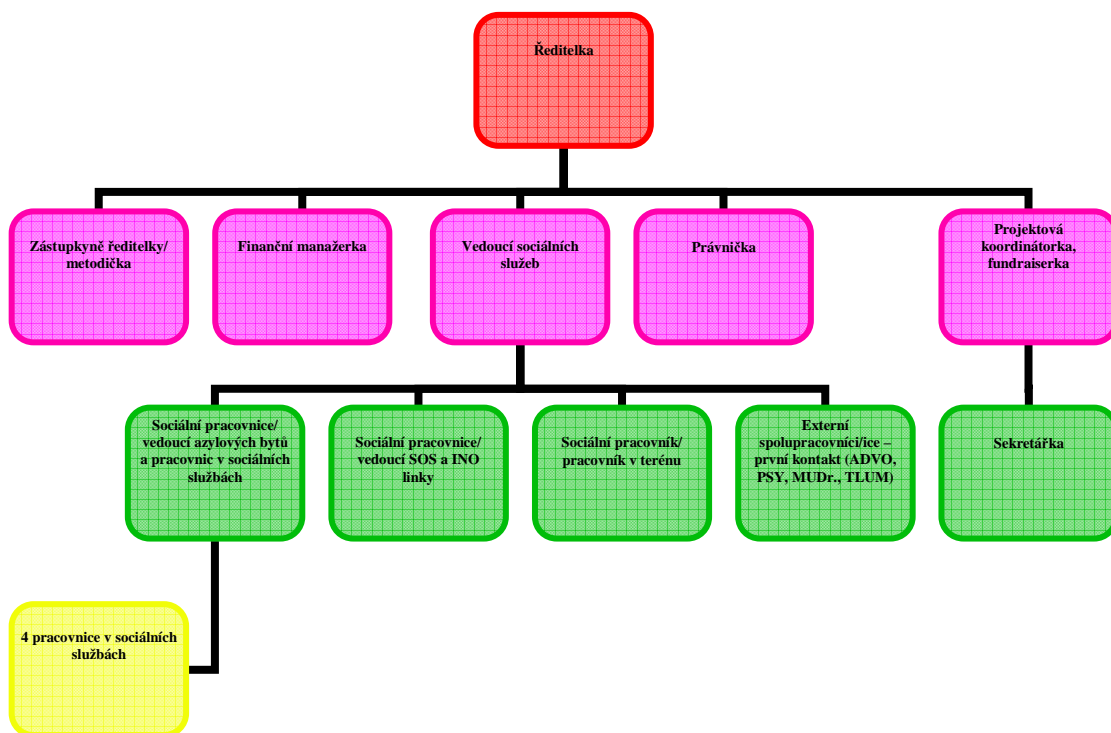
Zákon o sociálních službách [online]. [cit. 20. dubna 2009]. Dostupné na WWW: <<http://www.skok.biz/zakon-o-socialnich-sluzbach.php>>.

SEZNAM PŘÍLOH

- 1) Mapa týmu organizace
- 2) Znalostní test pro sociální pracovníce/íky
- 3) Poznámkový arch

PŘÍLOHA 1

Mapa týmu organizace



PŘÍLOHA 2

Znalostní test

Na samostatný papír uveďte datum a jméno (případně jeho zkratku).

Jednotlivé odpovědi přiřazujte k daným číslům.

Na vypracování testu máte 45 minut.

Výsledky testu nebudou veřejné, ale budou sloužit vedoucí SS a vám jako zpětná vazba ke zvládnutí potřebných dovedností SP v těchto oblastech. Jsou to věci, které byste při své práci měli běžně ovládat. Cílem není vás nachytat.

Vedoucí SS individuálně zváží další postup dle výsledků testů jednotlivých SP (individuální domluva).

Mnoho zdaru!

Úvod

1. který zákon upravuje SS (číslo, rok, název)
2. uveďte číslo vyhlášky, která upravuje tento zákon
3. který zákon upravuje pobyt cizinců na území ČR (číslo, rok, název)

SQSS 1

4. k čemu slouží poslání organizace
5. co minimálně musí být zveřejněno z poslání
6. vyjmenujte cílové skupiny organizace

SQSS 3a

7. vyjmenujte sociální služby, které LS poskytuje
8. které služby jsou pobytové
9. jakými způsoby se poskytuje služba sociální poradenství
10. vyjmenujte indikátory OSL (jak to poznáme)
11. co je cílem rozhovoru se zájemcem o službu
12. vyjmenujte, co vše musí mít SP s sebou při osobním jednání se zájemcem o službu (vstup do služby)

13. co nesmí SP zapomenout zmínit při zahájení rozhovoru se zájemcem o službu vzhledem k minimalizaci sekundární viktimizace (vyjmenuj alespoň 3 okruhy/body)
14. co je při jednání se zájemcem o službu důležité zjistit, když je zprostředkovatelem kontaktu policie
15. v jakých oblastech se mapují potřeby zájemce o službu krizová pomoc a azylové domy
16. do kolika dní musí mít zájemce o pobytovou službu zařízeno zdravotní potvrzení
17. do kolika dní musí být určen/a klíčová/ý SP

SQSS 3c

18. vyjmenuj důvody pro odmítnutí uzavření smlouvy o poskytování SS
19. jak probíhá odmítnutí zájemce o službu telefonickou formou
20. co minimálně musí SP nabídnou zájemci o službu, aby ji/ho nemusel/a evidovat jako odmítnutí
21. kdo přezkoumává odmítnutí uzavření smlouvy o poskytování SS

Cizinecká problematika

22. jaké informace zjišťuje SP pro právníčku (právní minimum)
23. uveď §, který upravuje DPO
24. uveď dobu na rozmyšlenou (reflection period) u DPO a Programu podpory a ochrany obětí OSL
25. co se dokládá k žádosti o DPO
26. po jaké době je možná změna účelu pobytu u DPO
27. po jak dlouhé době může cizinec/cizinka z třetí země požádat o trvalý pobyt v případě uzavření manželství s českým občanem/občankou
28. za jakého předpokladu mohou rodinní příslušníci žádat o DPO (za účelem společného soužití)
29. musí či nemusí cizinec s DPO žádat o pracovní povolení při vstupu na trh práce
30. jaké druhy/způsoby vyhoštění jsou možné cizinci udělit a v jakých lhůtách
31. jak dlouho může maximálně trvat zajištění cizince v ZZC

PŘÍLOHA 3

Poznámkový arch

ROZHOVOR PRO ÚČELY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(Zavádění Standardu kvality sociálních služeb č.3 v organizaci La Strada
Česká republika)

Tvorba metodik obecně (má role během sedánek, průběh sedánek, proces připomínkování – ne/líbí, ne/jasně, co ještě/jinak)

Srozumitelnost metodiky č.3 (co mi chybí, co je navíc, čemu nerozumím, které části běžně používám, které mi nejsou úplně srozumitelné)

Praktická využitelnost metodiky č.3 během přímé práce s klientelou (co ne/funguje a proč, co mi pomáhá a co mě naopak brzdí)

ABSTRAKT

KEFURTOVÁ, A. *Proces tvorby a zavádění Standardů kvality sociálních služeb v organizace La Strada ČR na příkladu Standardu 3*. Praha 2009. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra praktické teologie. Vedoucí práce M. Elichová.

Klíčová slova: La Strada, poslání, vedení týmu, kompetence sociální/ho pracovníka/íka a vedoucí sociálních služeb, Standardy kvality sociálních služeb, metodika k zavádění standardu kvality č.3

Práce se zabývá procesem tvorby a zavádění Standardů kvality sociálních služeb na příkladu Standardu kvality 3 do běžné praxe sociálních pracovníků a pracovníků organizace La Strada ČR a zároveň má upozornit na podstatné souvislosti nutné pro proces tvorby. Teoretická část se opírá o rámce organizace La Strada, sociální management a řízení lidských zdrojů, Standardy kvality sociálních služeb a metodiku Standardu kvality 3 týkajícího se jednání se zájemcem o službu. Praktická část si klade za cíl zjistit, na základě rozhovorů se sociálními pracovníky a pracovníkem organizace, praktickou využitelnost metodiky při práci s klientelou.

SUMMARY

KEFURTOVÁ, A., *Process of creation and implementation of Social Services Quality Standard in La Strada Czech Republic based on the example of Standard 3*. Prague 2009. Bachelor's Thesis. Jihočeská univerzita in České Budějovice. Faculty of Theology. Department of Practical Theology. Supervisor: M. Elichová.

Keywords: La Strada, mission, team leadership, powers of social workers and of manager of social services, Social Services Quality Standards, methodology relating to the implementation of Social Service Quality Standard No. 3

The thesis focuses on the process of creation and implementation of Social Services Quality Standard based on the example of Standard 3 in the everyday work of La Strada Czech Republic's social workers and points out aspects that are essential to be considered in its development. The theoretical part is based on the La Strada philosophy, social and personnel management, Social Services Quality Standards and on the methodology of the quality standard relating to the dealings with seekers of social services. Based on interviews with the organization's social workers, the practical part then aims to assess the practical value of the methodology in dealings with clients.