

Univerzita Karlova
Fakulta humanitních studií

Program řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Vojtěch Lopour

**Vyřizování stížností v organizaci poskytující sociální službu
tlumočení českého znakového jazyka**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2021

Prohlášení

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

V Praze dne 04. května 2021

Vojtěch Lopour

Poděkování

Velmi rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Petru Vrzáčkovi za jeho odborný přístup, podnětné a cenné připomínky a profesionální vedení práce. Velký dík patří všem informantům, kteří svolili k účasti na výzkumu pro účely této diplomové práce. Také chci poděkovat své rodině a Ondřejovi Gargošovi za psychickou podporu při psaní této práce.

Obsah

Abstrakt.....	6
Úvod.....	8
1. Stížnosti v oblasti sociálních služeb	10
1.1 Legislativní vymezení	11
2. Pravidla a zásady vyřizování stížností	13
3. Tvorba interních pravidel.....	14
3.1 Dostupnost pravidel.....	14
3.2 Osoby a subjekty oprávněné ke vznesení stížnosti	15
3.3 Definování stížnosti.....	16
3.4 Evidence stížností a jejich podání	17
3.5 Střet zájmů.....	18
3.6 Dodržování lidských práv a ochrana osobních údajů.....	19
3.7 Proces šetření a vyřizování stížností	20
3.8 Zamezení diskriminace při podávání stížností	22
3.9 Možnosti odvolání.....	24
3.10 Ukládání dokumentace pro potřeby inspekčních a kontrolních orgánů	24
4. Management stížností	25
4.1 Cíle a zásady managementu stížností.....	27
4.2 Stížnost jako podnět pro zvyšování kvality na základě sebehodnocení.....	29
4.2.1 Učící se organizace.....	31
5. Tlumočnické služby pro osoby se sluchovým postižením.....	33
6. Praktická část	34
6.1 Cíle práce a výzkumná otázka.....	34
6.2 Výzkumné strategie a techniky sběru dat.....	36
6.2.1 Analýza dokumentů.....	36
6.2.2 Polostrukturované rozhovory	37
6.3 Výběr vzorku.....	39
6.4 Limity výzkumu	41
6.5 Analýza dat.....	41
6.6 Prezentace výsledků	42

6.6.1	Definované pojmy	45
6.6.2	Podávání stížností	47
6.6.3	Dokumentace, evidence a archivace stížností	52
6.6.4	Postupy při řešení stížností	53
6.6.5	Sdělení výsledku šetření	59
6.6.6	Způsob informování uživatelů o podávání a vyřizování stížností	62
6.6.7	Zodpovědné osoby	64
6.6.8	Nápravná opatření	68
7.	Diskuze	70
8.	Závěr	72
	Zdroje	74
	Seznam příloh	77

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na vyřizování stížností v organizacích poskytujících sociální služby. Proces vyřizování stížností je v práci pojímán jako proces, který je-li v rámci organizace vhodně nastaven a koordinován, může být užitečný ve zkvalitňování poskytovaných služeb. Práce shrnuje odborné teoretické poznatky v oblasti vyřizování stížností, popisuje české legislativní ukotvení práce se stížnostmi a nabízí přehled možných procesů, postupů, pravidel a praktik, které mohou být v praxi využity. Praktická část práce je zaměřena primárně na vyřizování stížností v oblasti poskytování tlumočení českého znakového jazyka. Součástí diplomové práce je kvalitativní výzkum, v rámci kterého je detailně diagnostikován proces vyřizování stížností ve zvolené organizaci. Výsledky výzkumu obsahují navržení možných postupů a doporučení, která mohou organizaci pomoci při zefektivnění procesu vyřizování stížností a zároveň mohou být inspirací pro organizace, které jsou otevřené kritickému přístupu k vlastním způsobům vyřizování stížností a případnému zavádění změn.

Klíčová slova

Stížnost, sociální služba, tlumočení, znakový jazyk, pravidla

Abstract

The diploma thesis is focused on handling complaints in organizations providing social services. The process of handling complaints is conceived in the work as a process which, if properly set up and coordinated within the organization, can be useful in improving the services provided. The thesis summarizes professional theoretical knowledge in the field of complaint handling, describes the Czech legislative anchoring of work with complaints and offers an overview of possible processes procedures, rules and practices that can be used in practice. The practical part of the work is focused primarily on handling complaints in the field of providing interpretation of Czech sign language. Part of the diploma thesis is qualitative research, in which the process of handling complaints in the selected organization is diagnosed in detail. The results of the research include suggestions for possible procedures and recommendations that can help the organization streamline the complaint handling proces and can also be an inspiration for organizations that are open to a critical approach to their own complaint handling and possible implementation of changes.

Keywords

Complaint, social services, interpreting, sign language, rules

Úvod

Tato práce byla vypracována za účelem shrnutí problematiky vyřizování stížností na kvalitu a způsob poskytování sociálních služeb. Teoretické poznatky práce vychází především z českého prostředí a to v návaznosti na legislativní uchopení zkoumané oblasti vyřizování stížností a následné práce s nimi. Na základě domácí i zahraniční literatury popisují, jaké jsou dle odborníků ideální postupy při práci se stížnostmi, pro kontakt s klienty ve věci stížností, jak nastavit zastřešující pravidla pro vyřizování stížností a zároveň jak využít stížnosti ve prospěch organizace.

Téma práce vychází především z povinnosti poskytovatelů sociálních služeb zpracovat vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob, kterým službu poskytují. Tuto povinnost poskytovatelům ukládá Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách spolu s metodickými pokyny Ministerstva práce a sociálních věcí. V rámci mého působení v několika organizacích zprostředkovávajících sociální službu tlumočení do českého znakového jazyka se často ze stran organizací setkávám s názory, že zavádění standardů je pouze mechanický systém byrokracie bez efektivních výsledků. Osobně ale v této problematice souhlasím s názorem Matouška a kol. (2012), který nahlíží na dobře nastavený a funkční nástroj hodnocení kvality a spokojenosti klientů jako na efektivní způsob odhalení například případného špatného zacházení s klienty, a zároveň umožňuje získávat poznatky o postupech služeb organizace, které mohou klienti vnímat jako zatěžující, či nesmyslné. Pokud je vedením organizace vnímán proces práce se stížnostmi jako potenciální přínos pro organizaci a vidí v něm výhody jak pro klienty, tak pro organizaci samotnou, získává poskytovatel velkou příležitost pro zkvalitňování jím nabízených služeb.

Cílem magisterské práce je nejdříve poskytnout celkový pohled na oblast vyřizování stížností v sociálních službách, který se opírá o odbornou domácí i zahraniční literaturu a další prameny. V první části teoretické práce popisují oblast vyřizování stížností na základě legislativního vymezení v České republice. V druhé části se snažím v opoře o několik autorů a jejich různé pohledy popsat proces tvorby vnitřních pravidel organizace pro vyřizování stížností a práci s nimi. Poslední téma teoretické části práce je management stížností v organizaci se zaměřením na to, jak využít stížnosti v prospěch organizace. Pro uchopení tématu práce se stížnostmi a jejich využití jako nástroje pro sebehodnocení organizace a možného posunu v kvalitě poskytovaných služeb, popisují koncept učící se organizace, který usouvztažňuje k práci se stížnostmi.

Výzkumná část práce je zaměřena na diagnostiku procesu práce se stížnostmi v dané organizaci poskytující tlumočení českého znakového jazyka jako sociální službu. Pomocí kombinace výzkumných

metod kvalitativního výzkumu se pokusím co nejdetailněji zmapovat, jak v současnosti funguje ve vybrané organizaci vyřizování stížností a práce s nimi. Následně se pokusím formulovat vhodná doporučení a návrhy pro zavedení změn procesu, která/které mohou být organizaci inspirací při zavádění změn v oblasti práce se stížnostmi. Výsledek výzkumu bude mít podobu strukturovaných návrhů a metod pro zvýšení efektivity postupů podávání, vyřizování a práci se stížnostmi v dané organizaci, které mohou pomoci při zvyšování kvality poskytované služby.

Práce je první snahou o zmapování oblasti práce se stížnostmi v organizaci zprostředkovávající sociální službu tlumočení českého znakového jazyka. Na poznatky této práce by bylo vhodné navázat dalšími výzkumy, které by mapovaly strategie práce se stížnostmi a jejich jedinečnosti napříč organizacemi zprostředkovávajícími různé sociální služby. Poznatky z výzkumů by mohly být cennou inspirací pro ostatní poskytovatele sociálních služeb, a to buď při zavádění pravidel pro vyřizování stížností, nebo při implementování změn a inovací do již fungujících systémů.

1. Stížnosti v oblasti sociálních služeb

Standardy kvality sociálních služeb jsou koncipovány jako široký hodnotový a legislativní rámec, obsahující obligatorní požadavky na vytvoření procesů, které budou v rámci poskytovaných sociálních služeb předcházet poškozování legitimních práv a zájmů klienta. K naplňování legislativních požadavků pro výkon registrovaných sociálních služeb slouží řada legislativně vymezených nástrojů, kterými jsou například individuální plánování, pravidla pro řešení nouzových a havarijních situací, zásady jednání se zájemcem o službu. Poskytování sociální služby je smluvní proces, a proto, pokud akt jednání se zájemcem o službu dojde do fáze uzavření smlouvy, je velmi důležité vytvořit pro klienta důstojnou partnerskou pozici. Klientovi by měl být postup uzavření smlouvy i její obsah srozumitelný. V průběhu poskytování sociální služby může z mnoha různých důvodů u obou smluvních stran docházet ke kolizním situacím. Poskytovatel nemůže nikdy zcela vyloučit, že u klienta nenastane situace, kdy se bude cítit, objektivně nebo subjektivně, oprávněně či jen domněle, ve svých právech dotčen. Klient má mít možnost obhajovat své zájmy předem definovanými a jemu srozumitelnými procesy. Takovým je například možnost podání stížnosti či podnětu. Při řešení podnětu či stížnosti by měl poskytovatel usilovat o maximální objektivitu, a proto je vhodné vždy přizvat k posouzení a přezkoumání nezávislou stranu. Poskytovatel služby by měl stížnost či podnět využít jako zpětnou vazbu a prostředek pro zvyšování kvality a k rozvoji poskytovaných služeb.

Aby bylo klientům umožněno jejich případné stížnosti a podněty vznést, ať už pod svým jménem, nebo anonymně, je nutné, aby u poskytovatele existovala pravidla pro vyřizování stížností na kvalitu nebo způsob poskytovaných sociálních služeb, které k tomuto účelu slouží. Tato pravidla by neměla být chápána pouze jako prostředek pro vyjádření určité míry nespokojenosti ze strany klientů se způsobem poskytování jimi užívaných sociálních služeb, které musí poskytovatel následně řešit. Organizaci by naopak měla každá taková iniciativa ze strany uživatelů služby vést k zamyšlení nad konkrétními způsoby poskytování služeb, které praktikují, a zda u nich není třeba něco zlepšit či dokonce zcela změnit. Není moudré ustrnout v domnění, že veškeré kroky, které poskytovatel učinil pro kvalitní poskytování služby, jsou dokonalé a dokonalými zůstanou, že není třeba žádných změn a že uvnitř organizačních procesů nelze nalézt žádné rezervy, se kterými by se dalo pracovat za účelem kvalitnějšího poskytování služeb. Ač se to tedy může zdát paradoxem, poskytovatel by měl naopak v jistém smyslu vítat stížnosti a podněty, jelikož pro něj představují zpětnou vazbu, pomocí které lze poskytované služby dále průběžně zkvalitňovat.

Je důležité brát v potaz, že i sebedokonaleji fungující systém vnitřní kontroly procesů dané organizace nemůže zpravidla odhalit všechny nedostatky, ke kterým může v průběhu poskytování sociálních služeb dojít. Kontrolní mechanismy, které jsou iniciovány samotnou organizací, mají tendenci zaměřovat se především na vnitřní procesy organizace, na odhalování neefektivních prvků, na efektivní využívání pracovní doby apod. Aby dosáhla organizace jistého přesahu v kontrolních mechanismech, je potřeba být otevřený externím podnětům, tedy například uživatelům služeb, kteří skrze své podněty či stížnosti mohou nabídnout funkční systém „externí“ kontroly. Mohou postihnout určité množství značně subjektivních prvků a detailů, a to především interpersonální povahy, které jsou nezanedbatelnou součástí poskytovaných sociálních služeb. V mnoha případech to jsou právě interpersonální vztahy, které tvoří hlavní obsah samotné poskytované služby.

I v oblasti sociálních služeb je pracováno s pojmem konkurenceschopnost, což převzato z oblasti komerčních služeb znamená vlastnit konkurenční potenciál. Kvalitní zpracování výsledků řešených podnětů a stížností do praxe konkurenční potenciál sociální služby posiluje (Čámský, 2008).

1.1 Legislativní vymezení

V rámci poskytování sociálních služeb je jedním z měřítek kvality služeb ochrana lidských práv a svobod uživatelů sociálních služeb. V zájmu poskytovatelů sociálních služeb by mělo být podporování svých uživatelů v uplatňování těchto práv (Kozlová, 2005). V případě, že má osoba potřebu upozornit na možné porušování svých práv, může na tuto skutečnost upozornit. Jedním z možných způsobů jak na určitý problém upozornit, je stěžovat si na příslušných místech, která se oblastí, ve které problém vznikl, zabývají. I přesto, že v České republice doposud neexistuje obecně závazný právní předpis, který by podávání a vyřizování stížností upravoval, lze pro tuto potřebu najít v české legislativě oporu. Jedním z legislativních dokumentů, který upravuje právo občanů na podávání stížností v oblasti styku s úředními osobami nebo stížností proti postupu správního orgánu, je Zákon č. 500/2004 Sb. Zákon správní řád, § 175.

Pro poskytovatele sociálních služeb je v této oblasti závazný Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který upravuje některé oblasti v souvislosti se stížnostmi na kvalitu poskytování sociální služby. Zákon ukládá pod § 88 povinnost poskytovatelům sociálních služeb zpracovat vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností na úroveň služby, a to pro všechny osoby, kterým své sociální služby poskytují. Rozšiřující informace a povinnosti pro poskytovatele sociálních služeb v oblasti práce se stížnostmi lze nalézt ve Vyhlášce č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení Zákona o sociálních službách.

Součástí přílohy č. 2 k vyhlášce 505/2006 Sb. je podrobně popsán obsah standardů kvality sociálních služeb. Ke každému standardu existuje ve vyhlášce výčet kritérií, která jsou pro daný standard směrem k poskytovateli sociálních služeb závazná.

Standardem č. 7 jsou stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby. Kritéria pro naplnění standardu, popsaná ve vyhlášce č. 505/2006, jsou tato:

- a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, a to ve formě srozumitelné osobám; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.
- b) Poskytovatel informuje osoby o možnosti podat stížnost, jakou formou stížnost podat, na koho je možno se obracet, kdo bude stížnost vyřizovat a jakým způsobem a o možnosti zvolit si zástupce pro podání a vyřizování stížnosti; s těmito postupy jsou rovněž prokazatelně seznámeni zaměstnanci poskytovatele.
- c) Poskytovatel stížnosti eviduje a vyřizuje je písemně v přiměřené lhůtě.
- d) Poskytovatel informuje osoby o možnosti obrátit se v případě nespokojenosti s vyřízením stížnosti na nadřízený orgán poskytovatele nebo na instituci sledující dodržování lidských práv s podnětem na prošetření postupu při vyřizování stížnosti.

Velmi důležité kritérium, které by dle mého názoru mělo být zastřešující pro celou oblast práce se stížnostmi a nedílnou součástí procedurálních postupů všech poskytovatelů, je jedno z kritérií standardu č. 15, zvyšování kvality sociální služby. Kritérium stručně shrnuje, že poskytovatel sociálních služeb by měl využívat stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby jako podnět pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby.

Jelikož je praktická část této práce zaměřena na proces práce se stížnostmi v oblasti poskytování tlumočnických služeb osobám se sluchovým postižením, je důležité zaměřit se na nutnost poskytnutí informace o právu stěžovat si na kvalitu poskytované služby a způsobech uskutečnění klientovy služby v takové formě, aby jí klient porozuměl, jak zmiňuje jedno z kritérií standardu. Seznámení s pravidly pro podávání a vyřizování stížností musí být podle Čámského et al. (2008) uskutečněno takovou formou, aby bylo prokazatelné a zároveň aby měl poskytovatel jistotu, že pravidla byla klientovi předána v takové formě, které porozumí, nejlépe kterou si sám zvolí. V souvislosti s neslyšícími klienty tlumočnické služby je potřeba dbát na fakt, že čeština nemusí být mateřským jazykem klienta, v mnoha případech je jím český znakový jazyk. Při komunikaci s klienty a předávání informací související s poskytováním služby by měl

být volen takový komunikační kanál a způsob, který si klient sám zvolí, na základě kterého sdělení porozumí (Kronusová, 2008).

2. Pravidla a zásady vyřizování stížností

Dle Čámského et al. (2008, s. 115) je jedním z klíčových nástrojů pro umožnění zkvalitňování poskytované služby na základě fungování procesu práce se stížnostmi vhodným způsobem nastavena interní dokumentace poskytovatele, která proces práce se stížnostmi upravuje. V ideálním případě by interní pravidla pro vyřizování stížností měla zahrnovat tyto informace:

- 1) Pravidla zahrnují pracovníky organizace, uživatele služby a také širší veřejnost;
- 2) Měla by vymezovat dostatečně široký okruh osob a institucí, které jsou oprávněny stížnosti podávat;
- 3) V pravidlech by mělo být jasně vymezeno, co je považováno za stížnost a jakým způsobem může být stížnost podána. Tím by měly být potlačeny nežádoucí způsoby podávání stížností, jako například podávání stížností anonymní formou;
- 4) Pravidla by měla jasně definovat způsob, jak se stížnosti evidují, v jakých časových lhůtách jsou vyřizovány a zároveň kdo a jakým způsobem informuje o jejich vyřízení;
- 5) Během procesu šetření a vyřizování stížností by měla být dodržena všechna lidská práva a ochrana osobních údajů všech, kterých se předmět šetření dotýká;
- 6) Pravidla by měla popisovat mechanismy a zvolené techniky, jak jsou různé stížnosti a podněty šetřeny a vyřizovány;
- 7) Způsob práce se stížnostmi by měl být v pravidlech zanesen co nejvíce přehledně, průhledně a jednoduše;
- 8) Šetření podaných stížností a podnětů by mělo vždy vést k naznačení možného řešení zjištěných nedostatků;
- 9) V procesu práce se stížnostmi by měla být zcela vyloučena diskriminace při možnosti podávat stížnosti;
- 10) V pravidlech by měl být upraven způsob, na základě kterého se může stěžovatel domáhat přešetření stížností, u kterých nebyl s jejich vyřízením spokojen, a který ho odkáže na jiný, ve věci nezaujatý, orgán;
- 11) Poskytovatel jasně stanoví, jak a v jaké formě je dokumentace o stížnostech dostupná kontrolním a inspekčním orgánům a zároveň jakým způsobem je archivována.

3. Tvorba interních pravidel

Tvorba pravidel pro práci se stížnostmi je základním stavebním kamenem pro fungování a dobrou praxi práce se stížnostmi v každé organizaci. Nejsou-li vhodně, srozumitelně a transparentně nastavena pravidla pro fungování systému práce se stížnostmi, nemůže poskytovatel sociální služby očekávat dobrou praxi a funkčnost systému. Dle Horeckého (2019) může poskytovatel využít vhodně nastavená pravidla pro práci se stížnostmi jako nástroj pro měření a analýzu spokojenosti klientů, na základě kterých lze sledovat například počet stížností, často se opakující napadané oblasti poskytované služby apod.

V každé organizaci by měla být pravidla vybudována tak, aby na sebe systémově navazovala a aby byly procesy, které pravidla zmiňují, kontrolovatelné a prokazatelně přispívaly k podpoře uživatelů a naplnění kvality poskytované sociální služby. Pravidla pro vyřizování stížností by měla být propojena a navázána na ucelený a hierarchicky strukturovaný systém pravidel organizace (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011). Pilát (2015) doplňuje, že při tvorbě pravidel, zasahujících do oblasti kvality služeb, by měly být pro poskytovatele klíčovým materiálem standardy kvality sociálních služeb, které v obecné rovině shrnují to, co poskytovatelům sociálních služeb ukládají příslušné zákony. Standardy zároveň stanovují formu kritérií a požadavky, které by měl poskytovatel do pravidel zahrnout a v praxi naplňovat. Poskytovatel by měl na standardy nahlížet jako na zdroj relativně podrobných informací o tom, jak obstat v praxi při poskytování sociálních služeb.

Tvorba pravidel by měla vycházet především ze stanovených kritérií standardu č. 7 Standardů kvality sociálních služeb a příslušné legislativy (např. Zákon č. 108/2006 Sb., Vyhláška č. 505/2006 Sb.) Samozřejmě neexistuje všeobecně platný vzor pro tvorbu pravidel práce se stížnostmi, jelikož podmínky práce poskytovatelů různých sociálních služeb se mohou zcela lišit a jednotlivé druhy sociálních služeb mají rozličnou povahu. Lze ovšem definovat základní rámec pravidel, který by se měl snažit dodržet každý z poskytovatelů sociálních služeb (Čámský, 2008).

3.1 Dostupnost pravidel

Pro poskytovatele a jeho klienty je zcela zásadní, aby byla pravidla veřejně přístupná, a zároveň je třeba zajistit, aby o jejich existenci a zásadách byl informován každý uživatel služeb poskytovatele. V ideálním případě by pravidla měla být předána klientovi v písemné podobě k prostudování a poté též srozumitelně vysvětlena jejich ustanovení zodpovědným pracovníkem služby, který je pověřen jednáním se zájemcem o službu.

Pravidla je vhodné umístit na veřejně přístupném místě tak, aby byla přístupná vlastním pracovníkům poskytovatele, všem uživatelům služby, ale dokonce také nejširší veřejnosti. Vhodným místem je například web poskytovatele, pokud stránky poskytovatel spravuje, zároveň také na pracovištích poskytovatele, která nesou úlohu kontaktu s veřejností a s uživateli služby – např. pracoviště manažera, pracoviště koordinátorů služeb apod. Název dokumentu, který shrnuje pravidla pro práci se stížnostmi, je na rozhodnutí poskytovatele. V praxi se objevují např. Pravidla pro vyřizování stížností, Reklamační řád apod. Poskytovatel by měl brát v potaz, že se jedná o normu, která je sice cílena především na pracovníky organizace, ale ve svém dosahu současně upravuje i postup vnějších subjektů, čemuž odpovídá i to, že dokument by měl být veřejně přístupný, a měl by tedy mít adekvátní formu i název. Je důležité mít na paměti, že tato norma upravuje komplex několika různých vztahů, ve kterých vystupuje sám poskytovatel, uživatelé služeb poskytovatele, ale také další externí subjekty, které jsou touto normou vázány.

Nedílnou součástí procesu jaké také způsob vyhlášení a přijetí pravidel. Poskytovatel by tak měl učinit podle již zavedeného způsobu, jakou formou jsou v organizaci vyhlášovány vnitropodnikové normy, tedy jakákoli všeobecně závazná pravidla (Čámský, 2008).

3.2 Osoby a subjekty oprávněné ke vznešení stížnosti

Do oblasti poskytování sociálních služeb vstupuje několik stran, osob a subjektů, které mezi sebou mají různé vztahy. Všechny tyto vztahy se mohou navzájem ovlivňovat a tím vstupovat do způsobu poskytování služeb. Je proto nezbytné dostatečně široce pojmut okruh těch, kteří jsou oprávněni stížnost podat, aby toto právo nebylo privilegiem pouze uživatele služby. Do okruhu by mimo jiné měli patřit například blízké osoby uživatelů, organizace a instituce, které se obecně zabývají ochranou lidských práv a dále zmocněnci uživatelů.

Na rozšíření kruhu všech, kteří mohou potenciálně podávat stížnosti na způsob či kvalitu poskytování služby, by měl poskytovatel nahlížet jako na možné podněty ze strany nejširší veřejnosti, které se týkají způsobu poskytování jím nabízené služby, které mohou sloužit jako impulz k iniciativě zabývat se kvalitou nabízených služeb a stále průběžně zkvalitňovat své služby a celkově i svůj obraz na veřejnosti. V ideálním případě by měla být každá připomínka na poskytovatele či službu přijata, ať už se jedná o stížnost od přímého uživatele služby či jakéhokoli občana, který nemá napřímo s využíváním služby nic společného, s veškerou vážností projednána, vyhodnocena a ukáže-li se podnět jako oprávněný, měl by poskytovatel podniknout takové kroky a opatření, která povedou k tomu, aby se možný problém v budoucnosti neopakoval (Čámský, 2008).

V pravidlech vyřizování stížností je důležité také neopomenout informaci o možnosti stěžovatele svobodně si zvolit osobu, která bude jeho nezávislým zástupcem při vyřizování stížnosti. Nezávislým zástupcem může být jakákoli fyzická i právnická osoba, která stojí mimo strukturu zařízení poskytovatele (rodinný přítel, příbuzný apod.). V případě, kdy je stížnost v zájmu uživatele podána jinou osobou, než uživatelem, která jím ale nebyla zmocněna k zastupování, je třeba daného uživatele obeznámit s výsledky šetření, kterým stížnost podléhala. Podávající je uvědoměn pouze v nezbytném rozsahu, aby byla ze strany poskytovatele služby dodržena ochrana osobních údajů a osobnosti dotčeného uživatele (Čermáková, Johnová, 2002).

Jedním z nejdůležitějších vstupních předpokladů pro dobrou praxi práce se stížnostmi je to, aby poskytovatel nevnímal povinnost tvorby těchto pravidel pouze jako formu řešení problémů, které mohou vzniknout ve vztahu poskytovatel – uživatel služby, ale jako něco, co může pomáhat vytvářet pozitivní obraz poskytovatele napříč nejširší veřejností (Čámský, 2008).

3.3 Definování stížnosti

Zpětná vazba na poskytovatelem nabízené služby a poskytovatele samotného může být v mnoha různých formách. Může být například ve formě stížností, připomínek, ale také podnětů občanů ke způsobu, kvalitě a formě poskytovaných služeb. Proto by měla být definice toho, co je podle interních pravidel organizace v tomto směru šetřeno a vyřizováno, dostatečně široká a pružná. V ideálním případě by se měl poskytovatel zabývat jakýmkoli podněty, podle nastavených pravidel, které mu mohou poskytnout sebemenší zpětnou vazbu. Samozřejmě by měl poskytovatel definovat znaky a náležitosti, které musí takový podnět splňovat. Mohou jimi být například: kdo je autorem podnětu, čeho se týká, k jakému datu se obsah podnětu vztahuje, jaký měla událost dopad, jaká forma nápravy je očekávána. Tyto náležitosti by měly být sepsány formou doporučení pro ideální podobu podaného podnětu. Nedodržení některých z náležitostí by ovšem nemělo znamenat automatické vyřazení podnětu z procesu šetření a vyřízení podle stanovených pravidel. Tyto náležitosti mohou zůstat pouze v rovině doporučení, požadavky nemohou být pro veřejnost předepsaným pravidlem.

Pokud jsou ovšem podněty podávány ústní formou, může být poskytovatel v podmínkách dodržení náležitostí důslednější, jelikož takové podání je protokolováno příslušným pracovníkem organizace. Pro takový protokol se doporučuje stanovit závazná pravidla pro podávajícího a poskytovatele.

Při obdržení stížnosti anonymní formou je důležité brát v potaz, že takovéto podání standardy kvality sociálních služeb považují za možné a poskytovatel je povinen podnět prošetřit. I v takovýchto případech je ale současně dobré v pravidlech vyjmenovat některé ze základních možností, jakým ideálním způsobem může být anonymní podnět podán. Například dopisem či vložení do příslušné schránky důvěry, disponuje-li jí poskytovatel. Pokud ne, měl by zvážit její zřízení. Doporučením je uvést do pravidel práce se stížnostmi informaci, že na anonymní stížnosti je procesně nahlíženo stejně jako na stížnosti, kde je jejich autor znám (Čámský, 2008).

3.4 Evidence stížností a jejich podání

Součástí pravidel by mělo být upravení způsobu, dle kterého jsou stížnosti a jejich podání evidovány. Způsob evidence je zcela na poskytovateli, doporučují se buď záznamy do zvláštní knihy stížností, nebo evidence v elektronické podobě. Každé podání stížnosti by mělo být evidováno pod samostatným pořadovým číslem, s příslušným datem přijetí stížnosti poskytovatelem, mělo by obsahovat jméno stěžovatele, kdo je pověřen jejím vyřízením, stručné shrnutí toho, co obsah stížnosti napadá, do kdy má být stížnost vyřízena, skutečná lhůta vyřízení a podpis pověřeného pracovníka, který stížnost k vyřízení převzal.

Vedení organizace by mělo jasně vymezit zodpovědné osoby v procesu práce se stížnostmi. Vždy by měla být pověřena konkrétní osoba, která je za vyřízení dané stížnosti zodpovědná. Pověřen by měl být také kontrolní systém toho, aby byla stížnost vyřízena do předem stanovené lhůty. Za kontrolu dodržení časových lhůt může být zodpovědný například sekretariát organizace, který má k evidenci podaných stížností přístup (Čámský, 2008). Čermáková a Johnová (2002) zdůrazňují, že z pravidel práce se stížnostmi musí být klientům zřejmé, na kterou konkrétní osobu/osoby se mají uživatelé se stížnostmi obracet. Pravidla tedy mohou obsahovat například konkrétní jména osob, na které se mohou uživatelé obracet, nebo alespoň jednoznačnou pozici pracovníka daného zařízení (vedoucí sociální pracovník, ředitel apod.).

Lhůta pro vyřízení podané stížnosti by neměla přesahovat 30 dní. Pouze v případech, kde je z objektivních důvodů potřeba na vyřešení podnětu více než 30 dní, může být stanovena lhůta náhradní, delší. O takovéto změně je vždy nutné stěžovatele písemně informovat. Po vyřízení stížností je nedílnou součástí procesu informovat stěžovatele s jakým výsledkem byla stížnost vyřízena, a to i v případech, kdy je v procesu vyřizování stížnosti shledán podnět neodůvodněným.

Při vyřizování anonymních stížností je poněkud náročnější zvolit vhodný způsob informování o výsledku vyřízené stížnosti. Jedním z možných způsobů je uveřejnění výsledku veřejnosti dostupným způsobem, tedy na nástěnku v sídle poskytovatele, nebo webové stránky. Při zveřejnění je vždy třeba dbát na ochranu lidských práv a osobních a citlivých údajů případně dotčených osob.

Stejným způsobem, jakým je vhodné přijaté stížnosti evidovat, je důležité nezapomenout na evidenci vyřízených stížností. Pro tuto evidenci je dobré založit samostatný spis, který obsahuje všechny relevantní údaje o výsledcích vyřízené stížnosti, případně informaci o způsobu předání výsledku stěžovateli, zda byl výsledek akceptován, nebo se stěžovatel odvolal. Dokumentace podléhá běžným pravidlům o archivaci a skartaci materiálů podle Zákona č. 499/2004 Sb. o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, proto je potřeba považovat veškeré obsažené informace za důvěrné. Skartace evidovaných stížností v uchované listinné formě, nebo elektronické, by měla podléhat výše uvedenému zákonu, nejsou-li u některých případů opodstatněně dokazatelné výjimky. Po uplynutí lhůty (alespoň 5 let) archivace stížnosti, kterou organizace stanoví podle příslušného zákona, by měla být stížnost skartována. Organizace určí, kdo z pracovníků je za skartaci zodpovědný, a o skartaci by měl být proveden řádný záznam. U procesu skartace by měl být přítomen alespoň jeden svědek, v ideálním případě vedení organizace, nebo například jiný pracovník organizace (Čámský, 2008).

3.5 Střet zájmů

V procesu evidence, šetření a vyřizování stížností je velmi důležité nastavení zodpovědnosti zaměstnanců, kteří do procesu vstupují, aby nedošlo k situaci, kdy je vyřízení stížnosti svěřeno osobě, proti které je stížnost směřována, nebo by mohla být daná osoba nějakým způsobem osobně zainteresována na způsobu, jak bude stížnost vyřízena. Stížnosti jsou zpravidla předávány k vyřízení vedoucímu pracovníkovi, který je nadřízeným pro zaměstnance, jehož činnost může být napadána, popřípadě je-li napadána činnost celého úseku vedoucího pracovníka.

Je-li předmětem stížnosti činnost více než jedné osoby, například konkrétního úseku, je vhodné jmenovat tým pracovníků, kteří v dané věci provedou šetření. V týmu je vhodné zvolit pracovníka, který je zodpovědný za finální vyřízení stížnosti, tedy sepsání návrhu řešení, sestavení závěrečné zprávy a odpověď stěžovateli.

V případě, že se jedná o stížnost vůči řediteli organizace, není možné zabývat se jí na úrovni samotného poskytovatele. Stížnost musí být postoupena nadřízenému orgánu, například zřizovateli, nebo

registrujícímu orgánu, například krajskému úřadu. V případě nestátních neziskových organizací se může jednat o správní nebo dozorcí radu, případně o zakladatele organizace.

Má-li poskytovatel zřízený způsob pro podávání anonymních stížností, například schránku v místě pracoviště, je vhodné ošetřit proces práce s anonymními stížnostmi tak, aby v jejich případě nedošlo ke střetu zájmů. Z tohoto důvodu by vyzvedávání anonymních stížností nemělo probíhat pouze za přítomnosti jednoho pracovníka, ale nejméně dvou, kteří schránku otevírají a stížnosti vyzvedávají společně. Doporučuje se, aby k takovému úkonu nebyly pověřeni pracovníci v přímé péči, kteří přicházejí do častého kontaktu s klienty, ale administrativní pracovníci, kteří v bezprostředním kontaktu s uživateli služby nejsou (Čámský, 2008).

3.6 Dodržování lidských práv a ochrana osobních údajů

V procesu vyřizování stížností je neopomenutelné uvážení a opatrné zacházení se všemi informacemi a údaji, které je právem nezbytné vnímat jako důvěrné. Obsah stížností může často směřovat vůči konkrétním osobám, proto je třeba být při zveřejňování jakýchkoli informací se stížnostmi spojených obezřetní a neporušit žádná občanská práva a dodržet ochranu osobních a citlivých údajů dotčených osob.

Při informování stěžovatele o výsledcích šetření je důležité klást důraz na to, aby byl stěžovatel obeznámen s citlivostí případných osobních údajů, které mohou být součástí výsledku šetření, se kterými musí zacházet jako s důvěrnými, tedy žádným způsobem nešířit mimo proces šetření mezi ním a pověřeným pracovníkem organizace, jedná-li se tedy o tento druh stížnosti. Organizace by neměla v žádném ohledu poškodit práva a oprávněné zájmy stěžovatele i v případě, že je stížnost vyhodnocena jako nedůvodná.

Pokud se při šetření podnětu prokáže vina konkrétního pracovníka organizace, následuje zpravidla určitá forma postihu pracovníka podle vnitřních předpisů nebo Zákoníku práce. I v takovémto případě se jedná o opatření vnitřní, které nepodléhá zveřejnění. Je-li z šetření vyvozena trestně-právní nebo správně-právní odpovědnost konkrétního pracovníka organizace, podléhá pak zveřejnění určitých informací příslušným orgánům těmto právním předpisům.

Pro dodržení maximální obezřetnosti v nepoškození práva uživatelů, poskytovatele a jeho pracovníků, je potřeba být v procesu celého šetření transparentní. Praxí osvědčená metoda je písemné zdokumentování všech zjištěných relevantních skutečností, aby se mohl v průběhu procesu kdokoli přesvědčit, zda bylo postupováno vhodným a správným způsobem (Čámský, 2008).

3.7 Proces šetření a vyřizování stížností

Jak běžné stížnosti, tak anonymní, mohou být podány různými způsoby. Mezi nejběžnější patří podání elektronickou poštou, emailovou korespondencí, dopisem, telefonicky nebo ústně. Pro možnost podání anonymních stížností by měl poskytovatel služby zřídit speciální schránku v místě působnosti organizace. Ta by měla být na veřejně přístupném místě, avšak mimo místa, kde se často zdržují zaměstnanci poskytovatele, aby byla zajištěna co největší anonymita (Čámský, 2008.) Poskytovatel by měl také zcela eliminovat umístění schránek na stížnosti na místa, kde jsou kamerové systémy zabírající vchody do pokojů a společné prostory, aby nebylo porušeno právo potenciálních stěžovatelů na jejich anonymitu (Horecký, 2019). Čámský (2019) doplňuje, že schránku, opatřenou zámkem, vybírají pouze pracovníci k tomu určení a to v pravidelných, předem určených, termínech. Schránka by měla být vybírána ideálně za přítomnosti dvou pověřených pracovníků.

Stížnosti podané ústně mohou být sděleny kterémukoli pracovníkovi organizace, kterého si stěžovatel zvolí. Pokud stěžovatel přijde podat ústní stížnost osobně do místa působnosti poskytovatele, je vhodné pověřit konkrétní osobu, která je za přijímání stížností zodpovědná. Tato osoba by měla být přítomna v místě působnosti poskytovatele po celou dobu, kdy je poskytovatel veřejnosti otevřen. Stížnost podaná ústně, v případě neslyšících klientů sdělena ve znakovém jazyce, by měla být vždy pověřeným pracovníkem řádně zaznamenána a sepsána. Zápis by měl obsahovat datum, kdy byla stížnost podána, jméno stěžovatele a jeho kontaktní údaje, vztah stěžovatele k poskytovateli, předmět stížnosti, kdy se kritizovaná událost stala, odkaz na případné svědky události, a v neposlední řadě jméno a podpis pracovníka pověřeného vyhotovením zápisu stížnosti. Stěžovateli by měla být poskytnuta kopie zápisu. Obdobný způsob přijetí stížnosti probíhá v případě telefonického podání (Čámský, 2008). Čermáková a Johnová (2002) doplňují, že je nezbytné klást pozornost na to, aby záznam ústních stížností odpovídal tomu, co chce stěžovatel skutečně sdělit. Doporučují, aby záznam v první řadě obsahoval konkrétní doslovné výroky stěžovatele, ne pouze interpretaci personálu. Tyto výroky je pak vhodné přepsat slovy pracovníka jako doplňující materiál k výpovědi stěžovatele, je-li původní výpověď vyhodnocena jako nejasná, zmatečná.

Všechny obdržené stížnosti, podané ústní/znakovou či psanou formou, je potřeba evidovat v systematizovaném úložišti. Může jím být speciální kniha, vyhraněná pro tyto účely, nebo mohou být stížnosti evidovány elektronicky. Znaky systematizace jsou například číslování obdržených stížností pořadovými čísly, nebo jejich třídění podle obsahu.

Zaevidované stížnosti jsou zpravidla předány řediteli organizace, který určí pracovníka/pracovníky zodpovědné za vyřízení stížnosti. Stížnost může být také vyřízena samotným ředitelem organizace. V souladu s interními pravidly vyřizování stížností je stanovena lhůta pro vyřízení konkrétní stížnosti. Pracovník, pověřený vyřízením stížnosti, prošetří všechny relevantní okolnosti stížnosti, posoudí její objektivitu a důvodnost. Následně se pokusí vypracovat návrh na opatření, která povedou k odstranění nedostatků, jež byly kritizovány, a to v případě, že je stížnost shledána oprávněnou. V závěru vypracuje návrh písemné odpovědi stěžovateli.

V některých případech může být k šetření prizván sám stěžovatel, přeje-li si to on sám. V takovémto způsobu šetření je možné využít konfrontaci jako jeden z důkazních prostředků, ale pouze při souhlasu všech zúčastněných stran. Odmítnutí konfrontace nelze v žádném případě přičítat k tíži toho, kdo s ní nesouhlasil. Je-li obsah stížnosti směřován na konkrétní osobu, je třeba vyžádat si vyjádření k věci ze strany konfrontované osoby, ale také stěžovatele. Vyjádření by měla být řádným způsobem zaznamenána do protokolu.

Je-li šetření časově natolik náročné, že není možné jeho vyřízení do předem stanovené lhůty, je potřeba zajistit, aby byl o této skutečnosti stěžovatel písemně vyrozuměn. V zaslaném oznámení je vhodné uvést předpokládanou dobu, kdy bude možné šetření stížnosti ukončit a obeznámit stěžovatele s výsledky šetření. V případě anonymních stížností je potřeba v tomto případě provést záznam do knihy stížností, nebo její elektronické verze.

Při prokázání oprávněnosti stížnosti, je potřeba bezodkladně zajistit nápravu zjištěných nedostatků. Navrhnutá a přijata by měla být taková opatření, která zamezí opakování případu v budoucnosti. Je-li výsledkem šetření potřeba jisté kompenzace stěžovateli nebo jiné osobě, měla by pravidla pro práci se stížnostmi zahrnovat, jakým způsobem je postupováno. Takový případ může nastat například v důsledku nesprávného postupu poskytovatele, kde může dojít například k majetkové újmě nebo poskytování služby v menším rozsahu, než jaký stanovuje smlouva mezi uživatelem služby a poskytovatelem. Je-li součástí šetření nutnost kompenzačního vyrovnání, je namístě, aby veškeré informace ohledně kompenzace byly řádně zaznamenány písemnou formou (Čámský, 2008). Poskytovatel by měl ale také vědět, že stěžovateli při procesu šetření stížnosti nevzniká žádný právní nárok, aby na základě jeho stížnosti byly provedeny jím určené úkony, nebo aby byla stížnost prověřena jím stanoveným způsobem. Toto právo zůstává poskytovateli, který dle svého nejlepšího vědomí uváženě volí vhodné postupy pro šetření stížností.

V případě, kdy se stěžující takového práva domáhá, je potřeba ho vhodně uvědomit o těchto důvodech, kvůli kterým nemůže být jeho přání naplněno (Čermáková, Johnová, 2002).

Obecně platí, že postupy užití k šetření stížností by měly být voleny tak, aby vedly k co možná nejrychlejšímu, ale zároveň objektivnímu, zjištění skutečného stavu řešené věci. Postupy by v žádném případě neměly snižovat důstojnost žádného z účastníků, a zároveň by neměly ovlivňovat nežádoucím způsobem budoucí vztahy mezi účastníky šetření (Čámský, 2008).

3.8 Zamezení diskriminace při podávání stížností

Proces podávání stížností mohou doprovázet obavy všech zainteresovaných osob. Klienti poskytovatele, ale i další osoby, mohou být různými obavami ovlivněni, zda stížnost, připomínky či podněty skutečně podat. Obavami může být to, aby si podáním stížnosti sami neuškodili, aby z jejího šetření nedošlo k závěrům, které stěžovatele poškodí. Největší obavy mohou mít právě přímí uživatelé služeb poskytovatele, kteří se mohou obávat zneužití jejich závislosti na poskytované sociální službě ze strany poskytovatele, a to na základě podání stížnosti (Čámský, 2008). Poskytovatel by měl mít na paměti, že právo na podání stížnosti je jedním z mála možných nástrojů kontroly uživatele nad službou, která mu je poskytována. Může pro něj být například obranou proti neoprávněnému zásahu do jeho práv a chráněných zájmů. Z tohoto důvodu by měl poskytovatel nahlížet na stížnosti jako na důležité poselství o spokojenosti s jím poskytovanou službou a zda odpovídá ve všech oblastech potřebám uživatelů (Čermáková, Johnová, 2002).

V oblasti snahy o zamezení diskriminace při podávání stížností lze vymezit tři základní roviny:

a) **Administrativně právní** rovinu řeší v oblasti poskytování sociálních služeb Zákon č. 108/2006 Sb. a jeho prováděcí vyhláška, součástí které jsou standardy kvality, které oblast podávání stížností detailně konkretizují. Poskytovatel má tedy zákonnou povinnost zabývat se podněty, připomínkami a stížnostmi na kvalitu nebo způsob jím poskytovaných sociálních služeb, při procesu musí zároveň dbát na respektování lidských a občanských práv, lidskou důstojnost uživatelů služby a jejich oprávněné zájmy. Příslušná legislativa také udává poskytovateli povinnost přijímat a zabývat se anonymními stížnostmi, na jejichž podávání mají klienti služby a široká veřejnost právo.

b) **Etické řešení** může být velmi náročné z hlediska hledání opory a zdrojů, které by tuto rovinu dostatečně zajišťovaly. Do značné míry je upravováno administrativně-právním aparátem, zároveň se může opírat i o různá pravidla, související zákony, nařízení nebo technické prostředky poskytovatele. Nejvýznamnější

rolí v řešení etiky je v tomto případě způsob smýšlení pracovníků poskytovatele, kteří do procesu vstupují. Je úlohou poskytovatele, aby pomocí výše zmíněných dostupných nástrojů vytvořil příznivou atmosféru mezi pracovníky služby a veřejností a v jistém slova smyslu ovlivnil myšlení a způsob jednání svých pracovníků, aby mezi nimi a veřejností panovala důvěra a ochota spolupracovat. Podaří-li se poskytovateli nastavit tento stav, získá nástroj, který mimo jiné bude sám o sobě prevencí před možnými obavami klientů při podávání stížností na kvalitu či způsob poskytování sociálních služeb.

c) **Administrativně technické** řešení musí upravovat způsoby, jakými je u konkrétního poskytovatele možné realizovat právo občanů stížnost podat, a to i stížnost anonymní. Cílem poskytovatele by mělo být vytvořit pro všechny takové podmínky, aby každý, kdo přijde do kontaktu s působením poskytovatele sociální služby, mohl uplatnit své právo na podání stížnosti. Základním stavebním kamenem je v administrativním procesu stanovení jednoduchého informačního systému, tedy evidence stížností. Informační systém by měl stanovit a popsat mechanismus, jakým jsou stížnosti zpracovány a uvést a vysvětlit metody, které jsou použity pro šetření stížností. Měl by zahrnovat způsob, jakým jsou stěžovatelé informováni o průběhu šetření, stanovovat lhůty, popsat, jak je zacházeno s osobními údaji a jakým způsobem jsou chráněna práva a zájmy dotčených osob, jakým způsobem je zacházeno se shromážděnou dokumentací, popisovat podmínky pro možnou účast stěžovatele či dalších osob a kontrolních a nadřízených orgánů na procesu šetření. V neposlední řadě by měl informační systém definovat podmínky pro umožnění přístupu kontrolním a inspekčním orgánům k veškeré dokumentaci, a zmiňovat, jaké jsou možnosti stěžovatele pro odvolání se proti způsobu vyřízení stížnosti, pokud s ním nejsou spokojeni.

V souvislosti se zamezením diskriminace při podávání stížností je nutné myslet na to, že existuje-li právo každého na podání stížnosti, třeba i anonymní, je z logiky věci povinností poskytovatele takovou možnost pro každého vytvořit. Je žádoucí technicky zpracovat způsoby a místa podání stížností tak, aby byly běžně dostupné opravdu každému. Některé formy podání stížností totiž mohou být pro různé osoby obtížně dostupné, zejména jedná-li se o možnost podání stížností anonymních (Čámský, 2008)

Pracovníci zařízení musí být připraveni na přijímání a vyřizování stížností všech potenciálních stěžovatelů, i těch, kde je se stěžovatelem potřeba komunikovat nestandardním způsobem. Je proto důležité neopomenout, že stěžovatel má právo na přítomnost tlumočnicka při celém procesu vyřizování stížnosti. Může se jednat o občany cizí národnosti, nebo české neslyšící občany, kde je zapotřebí tlumočnicka českého znakového jazyka. Při výběru tlumočnicka je v ideálním případě vhodné zohlednit nezaujatost tlumočnicka, aby nedošlo ke zkreslení sdělení stěžovatele. Personál poskytovatele, který je

pověřen vyřizováním stížností, by si měl být této skutečnosti vědom a zároveň by měl vědět, jak v případě potřeby tlumočnicka postupovat. Pro tyto případy by měl mít poskytovatel k dispozici kontakt na tlumočnicky, či specializované organizace, které jsou pro něj schopni tuto službu zajistit (Čermáková, Johnová, 2002).

3.9 Možnosti odvolání

Není-li stěžovatel spokojen s výsledky šetření jím podané stížnosti, má právo na přešetření podnětu u nezávislého orgánu. Takovým orgánem může být například zřizovatel poskytovatele, jeho registrující orgán, nebo příslušné ministerstvo. Zároveň může stěžovatel využít možnosti přešetření u tuzemských, nebo mezinárodních organizací, které se zabývají ochranou lidských a občanských práv (Čámský, 2008).

Mezi nezávislé orgány, na které se mohou stěžovatelé obrátit, řadí Čermáková a Johnová (2002) například veřejného ochránce práv, který působí podle Zákona 349/1999 Sb., o Veřejném ochránci práv, který nenahrazuje činnost veřejně správních orgánů, ani jejich rozhodnutí, ale může požadovat nápravu, přezkoumání. Dále je možné se obrátit na Český helsinský výbor, tedy instituci, která se mimo jiné zabývá monitoringem lidských práv v České republice. V neposlední řadě je také možnost využít občanské poradny, které jsou bezplatné, nezávislé a mohou provázet občany při jejich potížích. Primárně usilují o to, aby občané netrpěli neznalostí svých práv, neznalostí dostupných služeb či neschopností sebevyjádření se v procesu obhajování oprávněných zájmů. Dle mého názoru má občan také právo obrátit se ve věci prošetření stížnosti na Transparency International, mezinárodní neziskovou nevládní organizaci bojující proti korupci, která podporuje změny k větší integritě v politice a společnosti.

I když není zákonnou povinností poskytovatele na tuto skutečnost stěžovatele upozorňovat, lze doporučit, aby poskytovatel ve svých pravidlech poskytl informaci o možnostech přezkoumání a přešetření jím šetřeného podnětu, je-li to v zájmu stěžovatele. Možnosti obrátit se na jiné orgány může ovšem využít i sám poskytovatel (Čámský, 2008). Čermáková a Johnová (2002) doporučují, aby pravidla pro vyřizování stížností obsahovala aktuální kontakty na nadřízené a/nebo nezávislé orgány, tedy název konkrétní instituce, adresu, případně nějaký kontakt.

3.10 Ukládání dokumentace pro potřeby inspekčních a kontrolních orgánů

V pravidlech by mělo být pamatováno na to, že veškerá dokumentace spojená s procesem práce se stížnostmi je významným informačním zdrojem pro kontrolní a inspekční orgány. Dokumentace proto podléhá všem běžným předpisům pro jejich archivaci, skartaci, zacházení s citlivým obsahem a osobními

údaji apod. Archivované dokumenty mohou sloužit potřebě například orgánu zřizovatele, nebo inspekci kvality (Čámský, 2008).

4. Management stížností

Stížnost lze dle Horeckého (2019) chápat jako způsob vyjádření nespokojenosti vůči organizaci nebo jiným osobám z podnětu někoho, kdo s její činností přijde do styku. Cílem stěžovatele je zpravidla odstranění předmětu stížnosti. Pro poskytovatele je ale zásadní vnímat a přijmout stížnost s tím, že se jedná o důležitý instrument k získání zpětné vazby, která by měla být následně využita ke zvyšování kvality jím poskytované služby. Malík Holasová (2014) doporučuje, aby se ke stížnostem přistupovalo jako ke zpětné vazbě z pohledů těch, kteří službu přijímají nebo s její činností přijdou nějakým způsobem do styku. Management kvality dané organizace by měl mít vypracované postupy, které uvádějí, jak je s informacemi, které stížnosti obsahují, naloženo v rámci fungování organizace v procesu sebehodnocení, revidování postupů uplatňovaných v poskytování služby apod. Dle Horeckého (2019) lze, mimo jiné, posuzovat kvalitu služby, na kterou může být stěžováno, podle toho, v jakém rozsahu jsou dodržovány dohody a smlouvy mezi poskytovatelem a klientem. Před započítáním šetření stížnosti je proto dobré odpovědět si na otázku, k čemu je poskytovatel klientovi smluvně a zákonně zavázán. To může být velmi nápomocné při vyřizování stížnosti, objasnění napadané situace apod.

Horecký (2019) uvádí, že klient by měl být při vstupu do systému poskytování služby vhodným způsobem obeznámen s možností podání stížnosti na kvalitu poskytování služby. Poskytovatel by měl dokonce povzbuzovat klienta k podání stížnosti, bude-li pro klienta podání stížnosti zásadní a přispěje tím tak i například k odhalení možných praktik, které nejsou v souladu s hodnotami a cíli poskytovatele. Oblasti a předměty stížností, které poskytovatel obdržel, by měly být i po jejich vyřízení nadále monitorovány a prověřovány, aby se zamezilo případnému opakovanému pochybení a případným chybám. Nenadál (2016) také zmiňuje povzbuzování a učení klientů o možnosti podání stížnosti na službu, kterou využívají, jako jednu ze zásadních aktivit managementu stížností. Často totiž může docházet k tomu, že jen malá část klientů využije možnost podání stížnosti při nespokojenosti s kvalitou služby. Důvodem může být strach z reakce poskytovatele, průběhu šetření, jejich ohleduplnost, pohodlnost, věk, nebo strach obecně. Gasterová (2003) doplňuje, že nízký výskyt stížností ze strany klientů může být také způsobem tím, že se klient považuje za bezmocného a nevěří, že stížností něco změní. Dalším důvodem mohou být bariéry mezi klientem a poskytovatelem v neznalosti postupů jak stížnost podat, nebo klienti mohou často obecně přistupovat k podávání stížností s nízkými očekáváními, protože „*Všechny služby jsou stejně takové a je*

jedno, jestli si budu stěžovat...“. Simons (2007) ve svém výzkumu z roku 1995, kterého se účastnilo devět diskuzních skupin, kde byli zastoupeni uživatelé různých sociálních služeb a jejich rodinní příslušníci, definoval nejčastější bariéry, které mohou bránit k podání stížnosti. Mezi nejčtenější patří například obavy z následků postihu, nedostatek informací o podmínkách a průběhu šetření stížností, obavy z nemožnosti zasáhnout do průběhu řešení stížnosti a spolupodílení se na jejím řešení, nebo nestrannost posuzovatele stížnosti v dané organizaci a zároveň malá angažovanost jiných orgánů v řešení stížností.

Nenadál (2006) apeluje na to, že nejsou-li klienti ze strany managementu organizace povzbuzováni k odstranění těchto možných zábrán v podávání stížností, může být výsledek případného vyhodnocování kvality služby na základě počtu obdržených stížností, jako jeden z doplňkových faktorů, velmi zkreslený a poskytovatel se tak sám ochuzuje o cenný materiál zpětné vazby, který může sloužit ke zkvalitnění jím poskytovaných služeb.

Čermáková a Johnová (2002) zmiňují jako podstatu dobrého managementu stížností pohled poskytovatele, který nahlíží na stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování služby jako na možný podnět pro rozvoj a zlepšování služby. Stížnosti by měly být napříč organizací vnímány jako cenný zdroj informací o poskytované službě, jak je vnímána uživateli či jejich blízkými osobami. Mohou odhalit slabá místa poskytování služby a mohou udávat směr, kam by měl poskytovatel vynaložit zvýšené úsilí na zlepšení. Pracovníci služby by měli brát stížnosti jako možnost učit se z vlastních chyb a budovat tak kvalitnější způsob poskytování služby pro klienty a vytvářet tak lepší pracovní prostředí pro ně samotné. Aby mohlo dojít ke zlepšení kvality poskytované služby, je nezbytné v praxi prokázat existenci jasného propojení mezi vyřizováním stížností a zlepšováním kvality služeb.

Autorky navrhuji zavedení systému pravidelného přezkoumání stížností jako jednu z možných metod měření spokojenosti klientů. U tohoto nástroje je nutné brát v potaz, že počet stížností není nutně jednoznačným indikátorem nespokojenosti klientů poskytovatele. V ideálním případě by totiž měl poskytovatel, jako součást své politiky, aktivně podporovat své klienty ke komunikování zpětné vazby na poskytovanou službu směrem k poskytovateli, a to i způsobem stížností. Stížnosti jsou totiž vhodným materiálem pro poskytovatele a jeho pracovníky k zamyšlení se nad každodenními, zautomatizovanými postupy, které při poskytování služby vykonávají a mohou je podněcovat k jejich přehodnocení, změně a potenciálnímu zvýšení kvality.

Pro nastínění oblastí, na které mohou stížnosti směřovat a kterým by měl management stížností dané organizace věnovat pozornost, poslouží výzkum Simons (2007) z roku 1995. Simons vedl výzkum, jehož

cílem byla analýza stížností podaných na sociální služby ve Velké Británii se zacílením na oblasti, kterých se stížnosti týkaly, jakými problémy byly motivovány. Autor identifikoval pět nejčastějších okruhů, které byly předmětem stížnosti, které mohou být dobrým ukazatelem pro poskytovatele sociálních služeb, na které oblasti se zaměřit s cílem prevence vzniků negativních podnětů pro stížnosti. Identifikovány byly tyto nejčastější oblasti:

- problémy s komunikací na úrovni klient – pracovník v přímé péči
- námitky na přidělování služeb klientům
- malá/žádná podpora rodinám uživatelů služeb + jejich informovanost ze strany poskytovatele
- selhání ve vztahu mezi stěžovatelem a profesionálem
- nedostatečná volba pro určité jedince nebo skupiny, kteří/teré službu využívají

4.1 Cíle a zásady managementu stížností

V koexistenci s dobře nastavenými pravidly pro práci se stížnostmi je zásadním krokem uchopení dobré praxe provedení managementu stížností. Mezi základní zásady a cíle patří:

- Poskytovatel služby by měl nastavit takové prostředí, aby měl stěžovatel oprávněný pocit, že při podávání stížnosti má v příjemce důvěru, otevírá mu své soukromí, svůj problém, a věří, že se jeho projev neobrátil proti němu;
- Na stížnosti by mělo být nahlíženo jako na podněty pro analýzu a odkrytí slabých míst organizace a posléze využity jako příležitost ke zlepšení oblasti, na kterou je ve stížnosti upozorňováno;
- Cílem poskytovatele by mělo být obnovení klientovy spokojenosti;
- Při procesu vyřizování stížnosti je nutné zcela eliminovat emoce, nezáleží na to tom, jak moc osobní či nepravdivá může stížnost pro některou/některé ze zainteresovaných osob být;
- Zodpovědnosti pro vyřizování stížností by měly být nastaveny tak, aby byli zaměstnanci schopni řešit stížnosti operativně sami. Teprve v případě, že nedojde k dohodě, musí být stížnost předána k řešení vedení organizace;
- Při komunikaci zaměstnanec se stěžovatelem se silně doporučuje být po celou dobu zdvořilý, nebo si alespoň udržet neutrální výraz a postoj k řešení věci. Projev zesměšňování a znevažování jeho podnětu klient nezapomíná. Věnuje-li se naopak zaměstnanec stěžovateli dostatečně a s určitou mírou pochopení jeho problému, klient/stěžovatel to ocení.

Ryburn (1992) definuje základní zásady fungování systému vyřizování stížností, které by neměl management dané organizace opomíjet. Autorka uvádí, že jmenované zásady fungují na vzájemně propojeném principu a jsou klíčovými determinanty toho, zda proces a postupy pro vyřizování stížností fungují efektivně. Je důležité zdůraznit, že všechny principy existují v dynamickém vztahu a ignorování byť jednoho z nich může vést k neefektivnímu či nefunkčnímu systému práce se stížnostmi. Zde uvedu několik zásad autorky, které nad rámec doplňují Čámského (2008) zásady pro tvorbu pravidel vyřizování stížností a jejich uvedení v praxi, které zmiňuji v předchozí kapitole:

1) **Otevřenost**

V počátečních fázích fungování procesu vyřizování stížností by měl být poskytovatel otevřený možným změnám v aplikovaných postupech. S největší pravděpodobností bude právě reálná praxe to, co určí vhodnost/nevhodnost zavedených procesů a sama si je modifikuje. V ideálním případě by měl poskytovatel tyto modifikace zaznamenat a využít je jako zpětnou vazbu na zavedené postupy práce, které mohou být přehodnoceny. Modifikováním procesů práce se stížnostmi na základě reflektování reálné praxe dává poskytovatel najevo jeho zainteresovanost s cílem maximálního zefektivnění procesu vyřizování stížností, ze kterého profitují jak uživatelé služby, tak poskytovatel.

2) **Zaškolení**

Zavedení jakéhokoli nového postupu do praxe, kde se očekává jistá míra odporu, strachu, vzdoru, bude úspěšné pouze tehdy, jsou-li na něj zaměstnanci organizace dobře připraveni. V ideálním případě by měl být proces práce se stížnostmi představen pracovníkům organizace v rámci interaktivního školení, kde budou obeznámeni nejen s teoretickou stránkou postupů práce, které v procesu figurují, ale budou si také moct vyzkoušet modelové případy, které v praxi mohou nastat a vyzkoušet si tak, jak jednotlivé postupy v praxi aplikovat. Při plánování školení by měl být kladen důraz na vhodný časový harmonogram, který je sestavený tak, aby udržel pracovníky ve stavu, kdy jsou stále motivovaní se s novým procesem seznámit, zároveň bral v potaz časovou dotaci nutnou pro seznámení pracovníků s teoretickými aspekty procesu a vyvažoval poměr praktických cvičení práce se stížnostmi. Je-li poskytovatel otevřený diskuzím nad zavedenými procesy se svými zaměstnanci, může se tak předejít mnoha konfliktům v praxi, které by bez vyzkoušení přijatých procesů a jejich případných modifikací mohly nastat.

3) **Závazek**

Funkční systém práce se stížnostmi jde ruku v ruce s tím, jak moc v systém věří a jsou ochotni ho dodržovat samotní pracovníci organizace. Z tohoto důvodu by mělo být ze strany vedení organizace vynaloženo úsilí na maximální podporu zaměstnanců při jejich zaškolování do systému vyřizování stížností a dbát na to, aby každý zaměstnanec sám dospěl k přijetí zavedeného systému a jeho postupů práce. Ryburn (1992) zastává názor, že velmi efektivním nástrojem pro kolektivní zavázání se pracovníků k určitému procesu a jeho hodnotám je psaný souhlas každého z pracovníků. Je-li tedy součástí školení o procesu vyřizování stížností písemný souhlas všech zúčastněných pracovníků, že budou přijatá pravidla a pracovní postupy dodržovat a ctít, vybuduje tak poskytovatel pocit důvěry a soudržnosti nejen mezi zaměstnancem a vedením organizace, ale také mezi zaměstnanci navzájem.

4) **Zveřejnění + Informování**

Při zavedení a přijímání procesu, který se dotýká jak interního chodu organizace, tak externích subjektů/klientů, kteří s organizací přicházejí do kontaktu, je zásadní vhodným způsobem na tuto skutečnost upozornit a informovat všechny, kteří mohou potenciálně přijít s tímto procesem do styku. Cílem informování je zvýšení povědomí o novém procesu a tím jej uvést v praxi. Ze strany organizace by měly být předávány co nejdetailnější informace o všech postupech, se kterými proces pracuje, co se očekává ze strany stěžovatelů, co mohou stěžovatelé očekávat ze strany poskytovatele apod. Dle autorky je častým důvodem selhání nově zavedených postupů jejich nedostatečná propagace mezi všechny subjekty, které v procesu hrají svou roli. Tato fáze samozřejmě nějakou dobu trvá, ale bez jejího uskutečnění, což může vést k nulové informovanosti jednotlivých subjektů o daném procesu, nemusí proces splňovat očekávané cíle a může tak být zcela nefunkční.

4.2 Stížnost jako podnět pro zvyšování kvality na základě sebehodnocení

Sebehodnocení lze definovat jako obsáhlé, pravidelné a systematické zkoumání či kontrolování činností výsledků zaměstnanců poskytovatele, a to na základě předem stanovených kritérií. Podnětem pro realizaci procesu sebehodnocení pracovníků organizace mohou být také stížnosti od klientů služby a ostatních osob. Sebehodnocení může být v oblasti práce se stížnostmi vhodným nástrojem, který umožňuje pochopení určitých jevů, zejména ve vztahu k produktům a procesům a umožňuje učit se ze zkušeností. Sebehodnocení s sebou přináší osobní závazek všech zúčastněných a důsledky vyvozené ze zjištěného.

Existují různé možnosti integrace sebehodnotícího procesu do systémů organizace. Základními prvky procesu jsou například stanovení cílů, metod, oblastí, periodicity a zpracování výstupů. Sebehodnocení může být cílené buď na jednotlivé osoby, nebo na celou organizaci, kde je vhodné vytvořit tzv. sebehodnotící týmy. Určení vhodného zacílení závisí na situaci (stížnosti), která je předmětem procesu sebehodnocení (Horecký, 2019). Dle Mateidese (1999) jsou právě stížnosti vhodným materiálem pro zhodnocení a evaluaci toho, co je v systému poskytování péče aktuálním „problémem“ z pohledu uživatele, jelikož si uživatelé často stěžují v krátké době od vzniku problému, který ve stížnosti popisují. Organizace má tak možnost podchytit případný problém v relativně raném stádiu a zamezit jeho opakování. Autoři Krutilová a kol. (2008) doporučují využívat stížnosti ke zhodnocení současně nastavených procesů poskytování služeb, které v organizaci fungují, tedy na základě obdržených stížností se zamýšlet, zda stěžovatelem „napadená“ oblast či konkrétní způsob, jakým je služba poskytována, není třeba zlepšit či zcela změnit. Poskytovatel by si měl vždy držet kritický nadhled a snažit se v obdržených stížnostech najít to, co by mohlo odhalit případné rezervy v již nastavených procesech poskytování služby a učinit ji tak kvalitnější.

V organizaci by v ideálním případě měla neustále probíhat auto-evaluační smyčka činností a procesů, které v organizaci fungují. Během šetření stížnosti, nebo bezprostředně po něm, by si měl poskytovatel položit otázky na procesy v organizaci, které se týkají stížností napadené oblasti. Důraz by měl být kladen na to, zda jsou nastavené cíle v napadené oblasti vhodně nastaveny, zda jsou dodržovány, uvažovat o jejich případném předefinování, které by vedlo k odstranění problému, který je předmětem stížnosti (Horecký, 2019).

Mázerová (2008) nahlíží na téma práce se stížnostmi na způsob a kvalitu poskytování tlumočnické služby jako na příležitost pro sebereflexi a sebevzdělávání se v rámci celého týmu. Na stížnosti by mělo být dle autorky ze strany vedení organizace nahlíženo jako na jeden z podnětů, který při správném uchopení může organizaci přispět ke zvýšení kvality poskytované služby. Obsah stížností, který je vyhodnocen jako potenciální přínos pro organizaci jako celek, by měl být vždy předmětem řešení/zhodnocení v rámci skupinových porad/supervizí. Samozřejmě musí být vhodně naloženo s citlivými údaji, které jsou se stížností spojeny, aby nebyl nikdo poškozen.

Mázerová (2008) doporučuje, aby byl proces vyřizování stížností ponechán užšímu kruhu osob, které jsou procesem vyřízení stížnosti pověřeny. Až po jejím úspěšném vyřízení může být obsah stížnosti sdílen se zbytkem pracovníků organizace, je-li obsah stížnosti vyhodnocen jako přínosný a organizace se z něj

může poučit a posunout tak kvalitu svých nabízených služeb. Při sdílení konkrétních stížností s větší skupinou zaměstnanců by měly být vždy dodrženy tyto cíle. Obsah stížnosti by měl být představen se zdůrazněním, že je potřeba, aby na jejím základě každý z přítomných pracovníků provedl vnitřní sebehodnocení, jelikož se obsah skupinově sdílených stížností týká chodu organizace jako celku. Poté je problém rozebírán na obecné úrovni již kolektivně s cílem nalezení možného řešení pro zamezení opakování věci, která je předmětem stížnosti. Potenciální úspěšný výsledek hromadné diskuze je následně ideální zavést do praxe všech pracovníků, aby k zamezení opakování problému skutečně mohlo dojít. Vhodným nástrojem pro hromadnou diskuzi, kde se očekává mnoho výstupů a je potřeba dohodnout se na konkrétních výsledcích, je například týmová supervize. V tomto případě bych za sebe navrhoval týmovou/celoorganizační supervizi s externím supervizorem, aby měli skutečně všichni zástupci všech pracovních pozic možnost zapojit se plně do živé diskuze.

4.2.1 Učí se organizace

Pojem učící se organizace je jedním z možných způsobů růstu kvality organizace, který je založen na neustálém učení se organizace jako celku, ale také jednotlivců samotných individuálně, kteří tento celek tvoří. Učení může být v konceptu učící se organizace založeno mimo jiné právě na sebehodnocení jednotlivců, či organizace jako celku. Pokud při sebehodnocení dochází k otevřenosti novým poznatkům, učení se z chyb a ochotě osvojit si nové praktiky, získává organizace velikou konkurenční výhodu nad jinými organizacemi, a to schopnost učit se rychleji než konkurence (Senge, 2007). Armstrong (2007) uvádí metodu učení se z vlastních chyb a nedostatků jako cestu ke zlepšení kvality poskytované služby/produktu. Uvádí, že jedním z prostředků, jak se o chybě dozvědět, je právě skrze přijetí stížností na službu/produkt, a to jak stížností z externího prostředí, tak z vnitřku organizace. Je-li stížnost všemi pracovníky přijata, a zároveň ji pracovníci vnímají jako jeden z možných zdrojů hodnocení jejich práce, může být využita k procesu učení se jak jednotlivců, tak organizace jako celku. Dle mého názoru je důležité zmínit pohled na učící se organizaci od Tiché (2005), která zmiňuje, že individuální učení jednotlivých zaměstnanců je sice nutnou, nikoli dostačující podmínkou organizační inteligence. Koncept učící se organizace by se měl zaměřit na to, jaké podmínky pro proces učení se poskytuje vedení organizace zaměstnancům, jaké metody jsou pro hromadné učení se zvoleny a jak vedení organizace zaměstnance k procesu motivuje. Není-li tedy organizaci, jako celku, myšlenka kolektivní učící se organizace vlastní, a zároveň není-li v praxi vhodně opodstatněna a uplatňována, je vzdělávání se některých jedinců organizace bez společné ideologie nefunkční pro posun organizace jako celku. Senge (2016) doplňuje, že již dávno nestačí, aby se v organizaci učila pouze jediná osoba, která řídí chod

organizace odshora dolů, ale že naopak vyniknou ty organizace, které pochopí, že cestou k úspěchu je využití soustředěného zaujetí lidí na všech organizačních úrovních a jejich schopnosti učit se. S tvrzením, že proces učící se organizace není založen na individuálnosti, ale jedná se o záležitost kolektivní, souhlasí také Palán (2002). Podle autora je učící se organizace komplexním rozvojem lidských zdrojů, v němž se všichni pracovníci organizace učí z každodenních zkušeností. Dle Armstronga (2007), s jehož názorem se také ztotožňuji, mohou být každodenní činnosti jednotlivců nebo organizace jako celku promítnuty právě například v obdržených stížnostech, ze kterých je možné, při správně zvoleném přístupu, se učit.

Proces vyřizování stížností by si měl dle mého názoru klást za cíl především spokojenost klientů, kteří v činnostech organizace shledají nějaký problém, který je předmětem jejich stěžování. Proto je vhodné zmínit také chápání procesu učící se organizace podle Petříkové (2010), která popisuje transformaci učící se organizace jako cílenou přeměnu organizačních procesů a postupů s cílem maximalizování tvorby zisku, v případě sociálních služeb maximalizování kvality poskytovaných služeb, prostřednictvím uspokojování zákazníků/klientů s ohledem na požadavky všech zainteresovaných stran. K faktorům, které ovlivňují úspěšnost tohoto procesu a obecně úspěšnost organizace, patří kvalita procesu, časová dotace na učení se a především znalosti, které s sebou přináší několik změn, a to především v postoji k rozvíjení znalostí zaměstnanců ze strany managementu organizace.

Aby mohl být proces učící se organizace funkční a organizace mohla zaznamenat jistý progres, je nutné být otevřený neustálým změnám znalostí, jejich prohlubování a učení se novým dovednostem. Pracovníci organizace, vedení nevyjímaje, by měli/mělo být schopni/schopno formovat svou flexibilitu a schopnost čelit změnám, což lze dokázat rozvíjením a rozšiřováním znalostí a dovedností všech pracovníků (Koubek, 2000). S přihlédnutím ke stanovenému cíli výzkumné části této práce bude právě otevřenost a flexibilita zaměstnanců a vedení organizace čelit změnám a přijmout nové možné postupy práce se stížnostmi jednou z klíčových podmínek k budoucímu úspěšnému implementování mnou zjištěných případných nedostatků tohoto procesu, či návrhů pro zavedení změn.

Ve spojitosti s ideou učící se organizace a procesem zvyšování celkové kvality organizace stojí za zmínku také téma modernity a zviditelnění reflexivity od Giddense (1990). Autor uchopuje téma zviditelnění reflexivity a modernity jako otevřenost a připravenost reagovat na změny. Tato vlastnost organizace jako celku, ale i jednotlivců pracovníků, může být dle autora převratná pro organizace v oblasti revoluce kvality jako specifické konkurenční výhody. Na téma otevřenosti reagovat na změny a přijímání podnětů, které na možné změny poukazují, navazuje Mázerová (2008), která vidí potenciál právě ve stížnostech na

organizací poskytovanou službu, které mohou být nápomocné v odhalení oblastí, kde je vhodné se nad zavedením potenciálních změn zamyslet.

5. Tlumočnické služby pro osoby se sluchovým postižením

Tlumočnické služby jsou dle Zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách terénní a ambulantní služby, poskytované osobám s poruchami komunikace, které jsou způsobené především smyslovým postižením, jenž zamezuje možnosti každodenní běžné komunikace s okolím bez pomoci jiné fyzické osoby, v tomto případě tlumočnicka. Základními cíli služby je dle zákona zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, dále pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí v oblastech jako je zdravotnictví, vzdělávání, sociální oblasti apod. Tlumočnické služby mohou být vyžadovány i soudními orgány, Policií České republiky, zaměstnavateli, posudkovými orgány apod.

Ambulantní službou se rozumí služba, za kterou klient dochází do zařízení sociálních služeb, kde je mu služba poskytnuta. Terénní služby jsou osobám poskytovány v jejich přirozeném sociálním prostředí, tedy například u lékaře, na poště, na úřadech apod. Služba může být poskytována klientům jednotlivcům v rámci obstarávání osobních záležitostí, ale také většímu počtu klientů zároveň v rámci zajišťování tlumočení různých osvětových a informačních hromadných akcí (Toráčová, 2008).

Zákon č. 384/2008 Sb. o komunikačních systémech neslyšících a hluchoslepých osob dále specifikuje, že neslyšícím a hluchoslepým osobám, kterým byly z důvodu úplné nebo praktické hluchoty nebo hluchoslepoty přiznány výhody II. nebo III. stupně (prokazatelné průkazy ZTP, ZTP/P), jsou výše zmíněné tlumočnické služby poskytovány bezplatně jako služby sociální prevence.

K dubnu 2021 je dle registru poskytovatelů sociálních služeb v České republice registrováno 27 poskytovatelů tlumočnických služeb pro osoby se sluchovým postižením. Dle Hrubého (2009) je počet uživatelů českého znakového jazyka větší než 7 500 osob. Snaha o zjištění přesného počtu uživatelů českého znakového jazyka proběhla také například v roce 2011 v rámci sčítání lidu, kdy byla do dotazníků zavedena možnost volby znakového jazyka jako svého komunikačního prostředku. Výsledek celkového počtu uživatelů znakového jazyka, kteří tuto možnost v dotazníkovém šetření uvedli, je 7 216 osob. Údaje lze získat z Českého statistického úřadu.

Dle výroční zprávy (2019) Svazu neslyšících a nedoslýchavých osob v ČR, z. s., byl v rámci Centra zprostředkování tlumočení neslyšícím, největším současným poskytovatelem tlumočnických služeb pro

neslyšící, počet uskutečněných intervencí 2 961. K danému roku je evidovaný počet klientů 509 a celkový počet tlumočnicků napříč 11 kraji je 38.

6. Praktická část

V praktické části práce popíši výzkum, který jsem vedl v organizaci poskytující sociální službu tlumočení českého znakového jazyka. Uskutečnění výzkumu bylo dohodnuto s vedením organizace. Organizaci a její detailní činnost z důvodu zachování maximální anonymity neuvádím. Výsledky výzkumu, které vycházejí z praxe vyřizování stížností, považuji za velmi citlivé a organizace by zveřejněním výsledků mnou vedeného výzkumu neměla být v žádném ohledu poškozena, ani vystavena případným kontroverzím od čtenářů práce. Při domlouvání cíle výzkumu jsme s vedením organizace došli k závěru, že v organizaci povedu výzkum, který se zaměří na oblast vyřizování stížností na kvalitu nebo způsob poskytování služby tlumočení pro osoby se sluchovým postižením. Do organizace jsem vstupoval jako externista bez jakékoli přímé pracovní vazby na danou organizaci. Požadavkem organizace bylo, aby výsledky mnou vedeného výzkumu pomohly organizaci v posunu či učení se v diagnostikované oblasti, kterou vnímají jako ne zcela efektivní a pozorují, že mezi pravidly a směrnicemi, které oblast ukotvují, a reálnou praxí, existují markantní rozdíly či nedostatky. Zpracované výsledky výzkumu budou vycházet z diagnostiky procesu a vypracovaná doporučení bude moci organizace využít ke zhodnocení současné praxe práce se stížnostmi, možnému posunu k zefektivnění nastavených procesů a případnému zavedení změn, které povedou ke zkvalitnění poskytované služby.

6.1 Cíle práce a výzkumná otázka

Cílem výzkumu bylo diagnostikovat proces vyřizování stížností a práce s nimi ve vybrané organizaci, která poskytuje službu tlumočení českého znakového jazyka jako službu sociální. Na základě této diagnostiky bylo posléze cílem navrhnout doporučení, která by mohla organizaci pomoci v plánované revizi procesu vyřizování a práce se stížnostmi. V prvotní fázi plánování měl být výzkum zacílen především na diagnostikování interních procesů práce se stížnostmi se zaměřením na jejich využití v sebehodnotících procesech, jejich využití ke zkvalitnění služeb apod. Po důkladné prvotní analýze dokumentů organizace jsme však spolu s vedením organizace zacílení výzkumu přehodnotili. Během analýzy dokumentů jsem zaznamenal základní nedostatky v popisech nastavených procesů v porovnání s nastudovanou odbornou literaturou a legislativními povinnostmi pro oblast vyřizování stížností. Mezi nálezy, které byly pro přehodnocení cíle výzkumu zásadní, patří například absence zpracování postupů pro práci se stížnostmi v rámci organizace v návaznosti na zkvalitňování poskytovaných služeb, absence

detailního popisu zodpovědných osob v procesu vyřizování stížností, chybějící informace ohledně možných způsobů podání stížností v pravidlech pro vyřizování stížností pro veřejnost/uživatele služby. Na základě diskuze s vedením organizace jsem usoudil, že aby bylo možné vhodně nastavit postprocesy pro práci se stížnostmi, které by se zaměřovaly na využití stížností ve prospěch stěžovatele a organizace samotné, je potřeba ukotvit a osvojit si základní povinnosti a procedurální postupy v této oblasti. Z tohoto důvodu jsem zacílil svůj výzkum na diagnostikování procesu vyřizování stížností jako celku, aby bylo možné zachytit co nejvíce odlišností mezi reálnou praxí vyřizování stížností a organizačními teoretickými pravidly a směrnicemi, které tuto oblast definují. Na základě analýzy teoretického uchopení oblasti a procesů reálné praxe bude, na základě výzkumných zjištění a následných doporučení, organizace schopna nastavit pravidla a směrnice pro vyřizování stížností tak, aby byla pro stěžovatele i pro organizaci samotnou pokud možno co nejvíce efektivní. Bez funkčních a sjednocených základních pracovních postupů práce se stížnostmi není možné vhodně a efektivně nastavit procesy, které se zabývají využitím stížností ve prospěch organizace a zkvalitněním poskytování služeb. Aby byly výsledky výzkumu pro organizaci co nejvíce užitečné, detailní a obsáhlé, zaměřil jsem výzkum pouze na diagnostikování procesu vyřizování a práce se stížnostmi, které jsou podány na pracovníky organizace či její činnost osobami, které nejsou samotnými pracovníky dané organizace. Výzkum jsem zaměřil na tyto oblasti, které vycházejí z poznatků teoretické části této práce:

1. Pravidla pro vyřizování stížností
2. Aplikace pravidel pro vyřizování stížností v reálné praxi práce se stížnostmi
3. Komunikace s klienty v rámci procesu vyřizování stížností
4. Management stížností - práce se stížnostmi uvnitř organizace

Při stanovení výzkumné otázky jsem vycházel především z očekávání a požadavků organizace, ve které výzkum probíhal. Aby bylo možné zorientovat se v oblasti práce se stížnostmi v organizaci a navrhnout kroky k případným změnám a posunu k větší efektivitě aplikovaných postupů, definoval jsem hlavní výzkumnou otázku takto:

„Jak v současné době funguje proces práce se stížnostmi na kvalitu poskytování sociální služby v dané organizaci?“

Výstupem výzkumu je strukturované vyhodnocení výsledků jednotlivých výzkumných strategií, které jsou ve výzkumu použity, na základě kterých se pokusím formulovat doporučení pro práci se stížnostmi, především doporučení procedurální, která mohou být pro organizaci podnětem k zavedení možných změn, změně procesů a revidování a úpravě interních dokumentů.

Výsledky práce mají za cíl poskytnout organizaci informace o současném stavu veškeré dokumentace, která v rámci organizace popisuje a ukotvuje oblast vyřizování stížností a zároveň informace o současném stavu reálné praxe pracovníků organizace v této oblasti se zaměřením na odlišnosti/absenci informací a procesů mezi teoretickými pravidly pro vyřizování stížností a reálnou praxí. Tyto zaznamenané postupy reálné praxe práce se stížnostmi a jejich odlišnosti od teoretického úzu práce se stížnostmi mohou pomoci organizaci v revidování postupů práce se stížnostmi, které interní dokumentace uvádí, či k přehodnocení praktik současné praxe vzhledem k závazným interním dokumentům, které se vyřizováním stížností zabývají.

6.2 Výzkumné strategie a techniky sběru dat

K uskutečnění výzkumu jsem se rozhodl aplikovat kvalitativní výzkumné strategie, a to vzhledem k mnou zvolené výzkumné otázce, na jejíž zodpovězení je vyžadován hloubkový popis podrobných informací o konkrétní zkoumané situaci, jak uvádí Hendl (2008). K ukotvení a opodstatnění více užitých metod výzkumu zastřešuji výzkum prvky akčního výzkumného přístupu, které ve výzkumu uplatňuji. Dle Costella (2003) disponuje tento přístup flexibilním charakterem, který umožňuje kombinaci různých výzkumných metod takovým způsobem, jaký si vývoj výzkumu vyžaduje. Průcha a Veteška (2012) konstatují, že jedním z možných výstupů strategie akčního výzkumu, je za použití kombinace vhodných metod definovat problémy praxe ve zkoumané oblasti a navrhnout postupy k zavedení změn. Výzkumník by měl poskytnout poznatky z uskutečněného výzkumu, které povedou ke zlepšení fungování sledované oblasti/organizace/skupiny. Tato definice výstižně shrnuje mnou zvolený cíl výzkumu, tedy poskytnout dané organizaci poznatky o fungování procesu práce se stížnostmi v organizaci a nabídnout možné návrhy ke zlepšení identifikovaných slabých stránek procesu, nedostatků apod. Ve výzkumu jsem aplikoval tyto metody:

6.2.1 Analýza dokumentů

První aplikovaná metoda, která mi pomohla se ve zkoumané problematice vybrané organizace zorientovat, bylo studium a analýza dokumentů. Tuto kvalitativní analýzu jsem zvolil jako přípravnou výzkumnou fází, která měla za cíl porozumět a umět interpretovat obsah analyzovaných dokumentů. Před zahájením

analýzy dokumentů jsem na základě důkladné rešerše z odborné literatury získal přehled o existenci různých dokumentů, které se vztahují k oblasti vyřizování stížností, které by mělo být možné v organizaci, ale i mimo ni, dohledat. Od vedení organizace jsem si vyžádal veškeré existující dokumenty, které se vztahují k procesu vyřizování stížností v organizaci. V komunikaci s vedením organizace jsem konkretizoval, že se může jednat o jakákoli interní pravidla, postupy, směrnice a jiné dokumenty, které zkoumanou oblast zmiňují. Sám jsem poté shromáždil veřejné dokumenty, tedy informace o procesu vyřizování stížností v dané organizaci, které jsou dostupné veřejnosti. Hledání těchto informací probíhalo jak na internetu, tak v sídle organizace. Na základě studia všech obdržných a nalezených materiálů jsem se detailně seznámil s dostupnými informacemi o procesech a postupech teoretického fungování vyřizování stížností ve vybrané organizaci. Zároveň jsem měl možnost seznámit se se zkoumanou oblastí bez jakéhokoli zkreslení, ke kterému může v následující zvolené metodě, rozhovorů, dojít. V získaných dokumentech vztahujících se ke zkoumané problematice jsem se zabýval jejich obsahem, ale i jejich formou, a to především u dokumentů, které jsou dostupné veřejnosti. Analýza dokumentů byla primárním zdrojem informací o zkoumaném tématu a napomohla mi k přípravě na navazující metodu výzkumu.

6.2.2 Polostrukturované rozhovory

Navazující metodou výzkumu bylo vedení polostrukturovaných rozhovorů, které vycházely z předem připravených tematických okruhů a otevřených otázek. Výchozím materiálem pro přípravu na rozhovory pro mě byla analýza všech dostupných dokumentů. Metodu vedení rozhovorů jsem zvolil z důvodu potřeby získání bohatých dat z odpovědí na předem připravené otázky, které jsem mohl během rozhovoru dle povahy témat a potřeby upravit a doplnit. Dle doporučení Hendla (2008) jsem se snažil klást otázky jasně, vždy osvětlit zkoumaný problém, nepřerušovat dotazovaného v jeho výpovědích, držet se předem zvolených okruhů a témat a zajistit, aby dotazovaný zodpověděl, pokud možno, na všechny připravené otázky. Při absolvování rozhovorů bylo mým cílem vždy správně formulovat otázky, které závisely na předem připravených tematických okruzích, kde jejich konečná formulace odpovědí byla ponechána dotazovaným a závisela na průběhu interview, interakci tazatele a dotazovaného. Dle slov Kaneové (1985) může u semistandardizovaných rozhovorů výzkumník měnit pořadí otázek, jejich formulace, odpovědi dotazovaných může rozvíjet sondujícími otázkami, vracet se zpětně k již položeným otázkám za účelem lepšího porozumění oblasti, která byla diskutována. Otázky jsem se snažil vždy interpretovat z paměti, aby rozhovor nepůsobil strojeně a nepřipraveně a informanti se tak cítili, že je rozhovor veden profesionálně. Tímto typem rozhovorů je možné proniknout k postojům, přáním, potřebám a motivům dotazovaných, které mohou charakterizovat chování, jednání a činnosti informantů. Rozhovor je také

vhodnou metodou pro ověřování výsledků, které již byly získány jinou metodou. V případě mnou vedeného výzkumu bylo možné využít výsledky rozhovorů k porovnání výsledků získaných z analýzy všech dostupných dokumentů organizace, které popisují oblast práce se stížnostmi, která je předmětem vedených rozhovorů. Jsem si vědom také nevýhody, kterou metoda rozhovorů přináší, a to náročnou kontrolovatelnost validity získaných dat, které jsou zcela individuální a subjektivní. Z tohoto důvodu jsem provedl větší množství rozhovorů s dostatečným počtem informantů, aby mohly být výsledky rozhovorů navzájem porovnávány a snáze se odhalily ojedinělé extrémní/odlišné výpovědi. Rozhovory byly vedeny v období březen – duben 2021 v dané organizaci poskytující tlumočení českého znakového jazyka jako sociální službu. Na základě podepsaných informovaných souhlasů od dotazovaných mi bylo umožněno rozhovory nahrávat. Informovaný souhlas opravňuje mě, jakožto výzkumníka, ke zveřejnění všech obecných informací, které budou obsahem rozhovorů, ovšem s náležitou důkladnou anonymizací všech jmen, názvů míst apod. Informantům zajišťuje souhlas zveřejnění informací z uskutečněných rozhovorů do diplomové práce bez jakéhokoli propojení s jejich totožností. Účastníci výzkumu souhlasili dobrovolně s účastí ve výzkumu a zároveň jim informovaný souhlas dával možnost kdykoli výzkum v jeho průběhu opustit. Tímto krokem jsem se snažil nastavit pocit svobody a důvěry mezi mnou a informanty. Rozhovory byly nahrávány na diktafon a následně přepsány a analyzovány metodou otevřeného kódování. Jelikož byl výzkum vedený v době přísných vládních restrikcí z důvodu vážného stavu COVID-19 krize v České republice, nemohly být rozhovory uskutečněny při osobním setkání výzkumníka a informantů. Alternativní forma vedení rozhovorů byla pomocí video hovorů s informanty, kterou jsem vyhodnotil jako povahově nejbližší osobnímu setkání. Délka jednoho vedeného rozhovoru byla v průměru 30 minut. Rozhovory mi poskytly také příležitost pro otevření nových témat, která byla relevantní ke zkoumané oblasti, a diskuze nad nimi dopomohla k ucelenějšímu zodpovězení výzkumné otázky.

Předmětem rozhovorů byly otázky na současnou praxi práce se stížnostmi v dané organizaci. Cílem rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištění, jak z jejich zkušeností funguje proces práce se stížnostmi v jejich organizaci. V ideálním případě zaměstnanci hovořili delší dobu sami o zkoumaném tématu a mně se tak uceloval obraz o fungování procesu v organizaci. V případech, kdy bylo potřeba zaměstnance nasměrovat tak, aby mi poskytli více informací, dotazoval jsem se předem připravenými otázkami. Otázky připravené pro rozhovory vycházely především z předem prostudovaných dokumentů. Cenným zdrojem informací byly také výpovědi zaměstnanců o konkrétních řešených případech stížností a jejich vlastní zkušenosti, které jsem se snažil během rozhovorů svým dotazováním zmapovat. Po skončení každého z rozhovorů

jsem na papír zaznamenal zajímavé části rozhovoru a své postřehy, na které bych se měl při analýze rozhovoru zaměřit.

6.3 Výběr vzorku

Ve výzkumu jsem zvolil metodu účelového výběru informantů, které na základě svého uvážení a odpovídajícím potřebám a zaměření výzkumu, vybírá výzkumník sám. Takový výběr by měl být předem argumentován a měla by být opodstatněna jeho účelovost, aby jasně reprezentoval zamýšlenou populaci (Disman, 2008). Při výběru výzkumného vzorku jsem vycházel z definované výzkumné otázky. Abych byl schopný získat data o tom, jak ve vybrané organizaci funguje proces práce se stížnostmi, bylo potřeba zacílit na samotné zaměstnance organizace, kteří jsou tohoto procesu součástí a jako celek tento proces utváří. Před započítáním tvorby celé práce souhlasila organizace, ve které výzkum probíhal, abych předběžně oslovil její zaměstnance, které jsem do vybraného vzorku výzkumu potřeboval, abych zjistil, zda bude dostatečný počet zaměstnanců ochotný na výzkumu spolupracovat a výzkum tak bude uskutečnitelný. Z obdržených odpovědí dotazovaných, které byly všechny kladné, jsem usoudil, že vzorek bude mít ve výzkumu dostatečné zastoupení potřebných informantů.

V prvotních fázích plánování výzkumu jsem chtěl zahrnout do vzorku informantů také příjemce tlumočnické služby, tedy neslyšící klienty, kteří by mohli svými výpověďmi poskytnout pohled na fungování procesu vyřizování stížností dané organizace tzv. „z druhé strany“. Ovšem podmínkou organizace pro realizaci výzkumu bylo, že výzkumu nesmí být účastni žádní z klientů tlumočnické služby dané organizace. Po obdržení poměrně velkého množství dokumentů k analýze procesu práce se stížnostmi v organizaci a sehnání dostatečného počtu informantů, zaměstnanců organizace, k rozhovoru, jsem zahrnutí neslyšících klientů služby do výzkumu přehodnotil. Vzhledem k rozsáhlé časové dotaci, kterou jsem věnoval studiu dokumentů, přípravě rozhovorů a absolvování rozhovorů, jsem se rozhodl co možná nejdetailněji zodpovědět mnou stanovenou výzkumnou otázku, tedy jak v dané organizaci v současné době funguje proces práce se stížnostmi, a to na základě informací dostupných z vnitřku samotné organizace. Toto rozhodnutí, které mi umožňuje věnovat více času a energie studiu a mapování zkoumaného procesu zevnitř organizace, bude dle mého názoru promítnuto v detailním popisu možných návrhů a doporučení pro organizaci, které se budou týkat procesu práce se stížnostmi, na základě kterých může organizace transformovat současné aplikované metody a potenciálně tak zvýšit kvalitu jimi poskytované služby. Zahrnutí klientů služby tlumočení pro neslyšící, napříč různými organizacemi, jako informantů výzkumu, může být námětem pro budoucí navazující výzkum.

V organizaci jsem si předem vybral informanty výzkumu tak, aby byl ve vzorku zastoupen alespoň jeden zaměstnanec ze všech pracovních pozic, které mohou vstupovat do procesu vyřizování stížností. Důvodem zastoupení všech pracovních pozic je získání dat od informantů výzkumu z více úhlů pohledů, jejichž výpovědi se mohou navzájem doplňovat a mohou mi poskytnout ucelený pohled na zkoumanou oblast. Organizace disponuje méně než 15 zaměstnanci. Vzhledem k zachování anonymity organizace není možné uvést přesný počet. Výzkumný soubor tvoří celkem 6 zaměstnanců dané organizace.

Stručná charakteristika informantů

V této části uvádím stručnou charakteristiku jednotlivých informantů, se kterými jsem uskutečnil rozhovory v rámci kvalitativního šetření. Z důvodu zachování maximální anonymity zainteresované organizace ve výzkumu popisují všechny informanty stejným způsobem neutrálně v mužském rodě.

Informant 1

Vedoucí tlumočnického týmu organizace, zodpovědný za koordinaci tlumočnických služeb a agendy spojené s poskytováním této služby. Vedoucí tlumočnického týmu je nad rámec koordinace služby také jedním z aktivních tlumočnicků organizace a službu tlumočení pro neslyšící poskytuje.

Informant 2

Tlumočnický poskytovatel sociální služby tlumočení pro neslyšící v dané organizaci.

Informant 3

Tlumočnický poskytovatel sociální služby tlumočení pro neslyšící v dané organizaci.

Informant 4

Tlumočnický poskytovatel sociální služby tlumočení pro neslyšící v dané organizaci.

Informant 5

Sociální pracovník organizace, zodpovědná osoba pro první kontakt s klienty organizace, hlavní metodik pro tvorbu předpisů a pravidel organizace. K náplni práce patří uzavírání smluv s klienty a poskytovatelem služby a poskytování základního sociálního poradenství.

Informant 6

Ředitel organizace, má na starosti agendu zastřešující chod organizace.

6.4 Limity výzkumu

Jako omezení uskutečněného výzkumu, tedy okolnost, která může sehrát významnou roli v průběhu výzkumu a může se promítnout do výsledků výzkumu, vnímám svou dvojroli, se kterou jsem ve výzkumu vystupoval. Na jedné straně jsem do výzkumu zainteresovaný jako výzkumník, zároveň jsem ale také povoláním tlumočnick znanového jazyka a většina informantů jsou mými kolegy a týmovými tlumočníky, se kterými tlumočím v týmu a setkávám se v rámci jiných organizací, než je organizace, ve které výzkum probíhá. U informantů tlumočnicků tak může dojít k negativnímu ovlivnění a vyvolání strachu ve sdílení informací spojených například s jejich klienty, ostatními kolegy tlumočnickými apod., aby nedošlo ke zneužití těchto informací výzkumníkem v profesním životě. Před zahájením každého z rozhovorů jsem zopakoval, že rozhovor mezi výzkumníkem a informantem probíhá pouze za oboustranného souhlasu, že rozhovor bude ve vztahové rovině veden mezi výzkumníkem a zaměstnancem organizace, ve které výzkum probíhá. Zároveň jsem informanty ujišťoval o dodržení důvěrnosti a anonymity tak, aby jejich odpovědi mohly být co nejvíce autentické a nepromítaly se do nich možná zkreslení způsobená obavami ze zneužití jejich výpovědí.

Největším etickým rizikem ve výzkumu byla ztráta anonymity organizace, ve které výzkum probíhal a jejíž interní nastavení práce se stížnostmi bylo diagnostikováno. Toto riziko bylo v komunikaci mezi mnou a vedením organizace, která o spolupráci zažádala, několikrát nadneseno a ze strany organizace odsouhlaseno, že výzkum může probíhat i za takových podmínek. Z tohoto důvodu byly všechny rozhovory nahrávány pouze s informovaným písemným souhlasem všech informantů. Při interpretování výsledků jsem se snažil o maximální anonymizaci informací, které by mohly vést k identifikování zainteresované organizace, či jednotlivých informantů. Z tohoto důvodu jsem také došel k závěru, že mezi informanty nebudu cíleně zahrnovat uživatele tlumočnické služby konkrétní organizace, ve které bude výzkum probíhat.

6.5 Analýza dat

Uskutečněné rozhovory jsem doslovně přepsal do písemné podoby, se kterou jsem následně pracoval. Analýzu dat jsem prováděl na principu zakotvené teorie, jednoho z možných designů kvalitativního výzkumu. Součástí metody zakotvené teorie, která představuje sadu systematicky induktivních postupů pro vedení kvalitativního výzkumu, jsou kódovací techniky, které představují způsob využívání dat (Šedřová, 2005). Ve svém výzkumu jsem zvolil techniku otevřeného kódování, což je technika, za pomoci které vytváří přepisovatel pojmy, jež pojmenovávají zkoumané děje (Švaříček, Šedřová, 2007).

Použil jsem metodu „papír a tužka“, tedy podtrhávání zajímavých slov či slovních spojení v průběhu čtení textu. Poté jsem u podtržených částí textu zaznamenal tužkou poznámky/kódy, které jednotlivé části odlišovaly a zároveň je tematicky třídily. Vytvořené pojmy jsem následně kategorizoval a seskupoval ke stejnému jevu. Vzniklé kategorie jsem taktéž pojmenoval (Švaříček, Šed'ová, 2014).

Pro následnou práci s textem a kódy jsem vybral tematickou analýzu, která dle Brauna a Clarka (2006) rozeznává, rozebírá, objevuje a informuje a kódech v datovém materiálu, zároveň se snaží hledat pravidelnosti, ze kterých lze poté vyvodit společná témata. Autoři navrhuji soustavu šesti fází, kterých jsem se při tematické analýze držel. Tyto fáze podle autorů jsou:

1. Seznámení se s daty – přepis dat z mluvené do písemné podoby
2. Generování počátečních kódů – čtení textů a pátrání po potenciálních kódech
3. Vyhledávání témat v textu – třídění kódů do témat
4. Přezkoumání témat – kontrola a posouzení odpovídajících témat
5. Identifikace témat – jasné definování podstaty témat
6. Výsledná zpráva – prezentace a popis výsledků

Při analýze dokumentů, které jsem ke zkoumané oblasti obdržel, jsem také aplikoval obdobnou metodu analýzy témat. Po pečlivém přečtení všech dostupných materiálů jsem na jejich základě vytvořil tematické skupiny. Do těchto tematických skupin jsem poté vlastními slovy třídil obsah dat z analyzovaných dokumentů.

Po analýze rozhovorů, tvorbě kódů a identifikaci témat, jsem udělal komparaci výsledků analyzovaných tematických oblastí z analýzy dokumentů a analýzy rozhovorů. Porovnával jsem, které tematické okruhy se objevují v obou datových zdrojích a které jsou naopak jedinečné pro daný zdroj informací. Převážná většina identifikovaných témat z analyzovaných dokumentů byla shodná s identifikovanými tématy z výsledků rozhovorů. Následně jsem provedl komparaci obsahu jednotlivých identifikovaných témat z obou zdrojů dat a provedl vyhodnocení výsledků.

6.6 Prezentace výsledků

Výsledky výzkumu jsou prezentovány formou, kterou jsem zvolil jako nejpřehlednější především pro čtenáře v rámci organizace, jejíž proces byl předmětem celého zkoumání. Výsledky uvádím tak, aby s nimi mohla organizace dále pracovat v rozvoji procesu práce se stížnostmi. Výsledky jsou uváděny takto:

Jednotlivé podkapitoly, které prezentují výsledky výzkumu, nesou názvy identifikovaných pojmenovaných oblastí, které se, na základě výše popsaných analýz, objevují v obou zdrojích dat, ze kterých jsem čerpal, tedy v analyzovaných dokumentech a okódovaných přepisech rozhovorů. Identifikované oblasti jsou:

1. **Definované pojmy**
2. **Podávání stížností**
3. **Dokumentace, evidence a archivace stížností**
4. **Postupy při řešení stížností**
5. **Sdělení výsledku šetření**
6. **Způsob informování uživatelů o podávání a vyřizování stížností**
7. **Zodpovědné osoby**
8. **Nápravná opatření**

Ke každé takové identifikované oblasti jsem přiřadil prezentace obsahu z dílčích zdrojů výzkumu, tedy:



Dokumentace: Stručně popisuje, jak je oblast uchopena ve všech dostupných dokumentech, které jsem měl k dispozici k analýze. Výsledky v této části jsou především odrazem toho, jak jsou jednotlivé oblasti a procesy práce se stížnostmi v organizaci uchopeny teoreticky, co je pro organizaci závazné, jak proces vyřizování stížností prezentují veřejnosti oficiální cestou a jiné. Z důvodu citlivého obsahu stížností, které byly organizací přijaty, mi nebylo umožněno v rámci analyzování dokumentů samotné stížnosti využít. Rozhodnutí organizace o neposkytnutí stížností jsem plně respektoval a snažil se o to více zjistit detailní informace o procesech vyřizování stížností skrze vedené rozhovory s informanty, ovšem stále s respektem k citlivým obsahům historicky přijatých stížností. Výsledky vycházejí z těchto analyzovaných dokumentů:

1. Pravidla pro podávání, vyřizování a práci se stížnostmi na kvalitu a způsob poskytování služeb – interní dokument organizace – vnitřní předpis

Organizace má pravidla pro oblast stížností vyhotovené ve dvou verzích. První verze, podrobnější, zahrnuje kompletní popis metodiky práce se stížnostmi na kvalitu a způsob poskytování služeb napříč organizací, která je určena primárně pracovníkům organizace. Druhá verze pravidel je tvořena a cílena na uživatele služeb organizace, je tedy zjednodušená a obsahuje nejdůležitější informace v oblasti stížností, které mají za cíl

nasměrovat potenciálního stěžovatele na správný postup podání stížnosti a poskytnout mu informace s tímto procesem spojené.

2. Smlouva mezi klientem a poskytovatelem o užívání poskytované služby

Součástí smlouvy mezi klientem a poskytovatelem o užívání poskytované služby je poučení klienta o jeho právu stěžovat si na kvalitu a způsob poskytované služby. Smlouva obsahuje základní důležité informace o možnosti podat stížnost.

3. Směrnice pro vyřizování stížností

Směrnice je interním dokumentem, který rozšiřuje pravidla pro podávání, vyřizování a práci se stížnostmi na kvalitu a způsob poskytování služeb o popis interních postupů, které jsou v oblasti vyřizování stížností aplikovány.

4. Formulář pro podání stížnosti

Formulář je základním mustrem pro podávání stížností, navádí stěžovatele k vyplnění všech potřebných informací pro řádné podání stížnosti. Je dostupný veřejnosti na webových stránkách organizace a v sídle organizace u schránky určené pro podávání stížností. Formulář také slouží pro zaměstnance organizace, kteří ho společně se stěžovatelem vyplňují při podávání/přijímání ústní/znakované stížnosti.


5. Formulář pro evidenci stížností

Formulář určený pracovníkovi, který je pověřen vyřízením stížnosti. Slouží pro vnitřní evidenci a usnadnění práce se stížnostmi. Formulář obsahuje základní informace o přijaté žádosti a je v průběhu procesu šetření stížnosti doplňován o další informace, např. přijatá opatření na základě vyhodnocení stížnosti, udělené sankce. Je-li stížnost obdržena v jiném písemném formátu než skrze oficiální formulář pro podání stížnosti, je tento dokument přiložen k formuláři pro evidenci stížností.



Rozhovory: Tato část představuje výsledky uskutečněných rozhovorů se zaměstnanci organizace, kde uvádím, jak danou identifikovanou oblast informanti výzkumu popisují. Tato část výsledků reprezentuje, jaká je ve skutečnosti praxe dané oblasti, když ukazuje, v čem se reálná praxe může lišit a v čem se naopak shoduje s obsahem analyzovaných dokumentů. V prezentovaných výsledcích vycházejících z rozhovorů s pracovníky organizace se zaměřuji především na odlišnosti práce se stížnostmi od analyzovaných dokumentů organizace a na identifikaci procesů, které pracovníci v praxi uplatňují, a které se v analyzovaných dokumentech nevyskytují. Porovnání těchto dvou zdrojů informací

poukáže na rozdíly mezi současnou reálnou praxí práce se stížnostmi a jejím teoretickým ukotvením v interních dokumentech organizace.

 **Doporučení:** Třetí oblast interpretace výsledků prezentuje má doporučení na zefektivnění popisované oblasti, procesů, které se v ní vyskytují, doporučení pro zavedení případných změn či jiné mé poznatky, které vychází jak z mé vlastní praxe, tak z poznatků teoretické části práce, které mohou být organizaci užitečné. Doporučení, která formuluji, jsou zaměřena především na procesy, které se v oblasti práce se stížnostmi v organizaci užívají, popřípadě by měly být zavedeny/upraveny. Doporučení vychází jak ze samotných uskutečněných rozhovorů se zaměstnanci organizace, tak z analýzy dokumentů organizace, ale také z komparace dat, která byla těmito výzkumnými metodami získána.

Abych měl možnost mnou navržená doporučení řádně představit cílové skupině, pracovníkům organizace, a obdržet od nich zpětnou vazbu, bylo před zahájením výzkumu s vedením organizace dohodnuto, že mi bude po vyhodnocení výsledků výzkumu umožněno online setkání s pracovníky organizace. V rámci tohoto setkání, kterého se účastnilo i vedení organizace, jsem představil a zároveň opodstatnil svá doporučení. Z uskutečněného setkání byl pro potřeby organizace vyhotoven zápis, ve kterém jsou zapsány především reakce a připomínky pracovníků na mnou prezentovaná doporučení. Zápis vyhotovil sociální pracovník, přičemž mně bylo umožněno se plně soustředit na prezentování výsledků výzkumu. Kompletní výsledky výzkumu pak byly předány vedení organizace.

6.6.1 Definované pojmy

Dokumentace

Dokumenty definují základní pojmy, které jsou pro práci se stížnostmi klíčové. Jak v interních, tak v externích dokumentech lze nalézt vymezení, co je to stížnost, co připomínka, kdo je oprávněn stížnost či připomínku vznést. Externí i interní dokumenty řadí mezi osoby, které mohou stížnost či připomínku podat, současné klienty služeb poskytovatele, bývalé klienty, zájemce o službu, rodinné příslušníky klientů a jejich blízké, opatrovníky, nezaujaté tlumočníky, osoby či instituce, které přijdou do kontaktu s pracovníky organizace či jejich klienty v rámci poskytování sociálních služeb.

Rozhovory

Dle informantů rozhovorů by měla pravidla pro podávání stížností, která jsou dostupná veřejnosti, alespoň v základní formě více popsat, co je stížností nebo připomínkou myšleno, a zároveň definovat oblasti, které mohou být jak předmětem stížnosti, tak i předmětem jakýchkoli podnětů, které mohou posunout kvalitu poskytované služby.

„Někdy se setkávám s tím, že by klient chtěl něco sdělit, co mu třeba říkal jiný klient, ale neví, jestli by nás něco takového vůbec zajímalo. Často se jedná třeba jen o poznámku, že mu nevyhovuje, jak musí hledat na schůzce tlumočnicka, když ho ještě nikdy neviděl a že by třeba chtěl, aby mu ho někdo poslal, jak vypadá. Tohle je zrovna něco, co víme, na čem se už delší dobu snažíme pracovat [smích] ...Proto si myslím, že kdyby byly v těch pravidlech, které máme na internetu nebo i ve smlouvě s klientama, uvedené nějaké příkladové oblasti, ke kterým je možné mít připomínky, podněty, motivovalo by to víc klientů ke sdělení jejich problémů, protože by si byli jistější, že můžou, že ten jejich problém třeba zrovna zapadá do nějaké té příkladové oblasti.“

Pravidla dostupná pro veřejnost zmiňují možnost podání stížnosti nebo připomínky. Mezi definice pojmů, co vše může být podáváno, by mělo být dle pracovníků organizace přidáno i „...něco jako nápad, co je neutrální, co může poukazovat třeba na nějaké technické, organizační nedostatky, prostě co v sobě neneso negativní konotaci jako ta stížnost. Já věřím, že někteří naši klienti maj určitě dobré nápady, jak něco zkvalitnit, protože tu službu používaj právě oni, tak by stálo za to jim dát tu možnost nějakou oficiální cestou. Podle mě by tyhle nápady mohly být zmíněný, jen by to prostě nemělo ten negativní nádech, ale vyřizovat by se to mohlo stejně, protože je to často přínosnější než nějaká stížnost, která se může týkat jedné konkrétní situace, která se už nemusí opakovat.“

V některých případech je pro pracovníky organizace obtížné rozklíčovat a správně určit, o jaký typ sdělení se jedná. Zda o stížnost, připomínku, na kterou není vyžadována ze strany organizace žádná investigace a odpověď nebo určitý námět pro zlepšení kvality poskytované služby.

Doporučení

V oblasti **definovaných pojmů** doporučuji:

- Do pravidel pro vyřizování stížností, především těch, které jsou dostupné veřejnosti, přidat *námět* nebo *návrh* na zlepšení služby jako jednu z možných forem sdělení klientových/jiných osob

připomínek, doporučení a jiné, které nemají zcela povahu stížnosti. Přidáním *námětu* jako jedné z forem upozornění na klientovy postřehy, doporučení apod., organizace kladně pobídne klienty k větší otevřenosti směrem k organizaci a dá klientovi větší možnost poskytnout organizaci zpětnou vazbu na poskytovanou službu.

- Doporučuji, aby byly interně definovány/redefinovány klíčové pojmy, se kterými je v oblasti vyřizování stížností zacházeno a prověřit, zda všechny zainteresované strany těmto pojmům rozumí stejně.

6.6.2 Podávání stížností

Dokumentace

Interní i externí pravidla pro vyřizování stížností vyjmenovávají následující zásady, které si podle dokumentů pracovníci organizace stanovili, které by měly být při podávání stížnosti dodržovány:

- objektivita
- důvěra a diskrétnost
- bezpečnost
- dostupnost pravidel pro veřejnost
- jasnost a přehlednost pravidel
- zaručení rovnoprávnosti stran
- možnost odvolání

Stížnosti lze dle pravidel podat ústně, znakovým jazykem, písemně, telefonicky, e-mailem, anonymně. Pro anonymní podání je v sídle poskytovatele zřízena anonymní schránka s popisem jejího přesného umístění, který je zmíněn v pravidlech pro vyřizování stížností pro veřejnost. Pravidla pro podávání stížností ujišťují případného stěžovatele, že u anonymní schránky je vhodný prostor pro diskrétní podání. K dispozici je u schránky formulář pro podání stížnosti, který je možno pro podání využít. Obsah schránky je kontrolován dvakrát týdně. Ústně/znakovým jazykem může být stížnost sdělena při kontaktu s pracovníky organizace, kteří jsou poučeni o dalším postupu předávání stížností či připomínek. Stížnost může být předána skrze klienta klíčového pracovníka, který stížnost předá řediteli organizace. Písemné stížnosti je možné podat stejným způsobem jako stížnosti anonymní, tedy využitím příslušné schránky v sídle poskytovatele. V případě, že schránka obsahuje jakoukoli listinu, je její obsah vybrán a zpracován

dle standardních postupů. K podání písemné stížnosti je možné využít formuláře pro podání stížnosti, který je k dispozici u schránky. Stížnost může být také předána některému z pracovníků organizace, který ji předá řediteli organizace. Stížnost je také možné zaslat e-mailem, který je vytisknut a zaevidován a následně předán vedení organizace.

Stížnost je také možné podat i zřizovateli dané organizace.

Rozhovory

Při podávání/přijímání stížností ústně/znakovým jazykem zaměstnancům, kteří s přijetím stížnosti mají zkušenost, je náročné přesné předání a zaznamenání obsahu stížnosti, ke kterému může dojít až za několik hodin od přijetí stížnosti. Důvodem může být přijetí stížnosti v době, kdy je pracovník s klientem v terénu a není přítomen v sídle organizace.

„Když už mi některý klient, nebo někomu z kolegů, sdělil nějakou stížnost ve znakovém jazyce, tak to vždycky bylo v terénu na tlumočení. Nevím o nikom, kdo by extra přišel k nám do organizace, aby si na něco zpětně stěžoval. To se snad nikdy nestalo.“

Pracovníci uvádějí, že si v takových případech zapíší sdělení svými slovy do mobilu nebo na papír a tuto informaci pak předají vedení organizace a zaevidují do knihy stížností. Někdy je ovšem velmi náročné přesně vystihnout to, co bylo předmětem klientova stěžování si a poskytnout zpětně veškeré detaily obsahu.

„Už mě i napadlo, že by bylo lepší poprosit klienta, aby tu svoji stížnost odevzdal do sídla organizace písemně, nebo tam zašel sám a předal to někomu, kdo to rovnou zapíše. Ono se pak může stát, že nějakým nedopatřením dojde k poškození klienta nebo i jiné osoby, protože to klientovo sdělení prostě nebude přesné a bude z druhé ruky, no.“

Má-li klient potřebu poukazovat na něco, co se mu při poskytování tlumočnické služby nelíbí, nebo při výkonu práce tlumočnicka, či bezprostředně po něm, kdy se klient odkazuje na jiný problém, který nepřímo souvisí se situací, ve které se klient a tlumočnicka nacházejí, je pro pracovníka služby náročné vyhodnotit, zda se jedná o stížnost, která by měla být nahlášena a řádně zpracována, či nikoli.

„Několikrát se mi stalo, že klient si na něco jakoby stěžoval při našem setkání, někdy to byly takové normální věci, že jsou tlumočnicka hrozně obsazený a tak...ale někdy to bylo konkrétnější, třeba i cílené na někoho a já jsem v tu chvíli nevěděl, jestli si to mám jen vyslechnout a nechat být, nebo jestli to mám pak

nahlásit za klienta jako stížnost, protože bych to měl vnímat jako stížnost. Jednou jsem se i klienta zeptal, jestli to, co mi říká, nechce sdělit také vedení organizace, ale odpověděl, že ne, že mi to říká jen tak. Vlastně doteď nevím, jak je v těchto situacích správný postup, jestli to máme nechat být, nebo nahlásit a pracovat s tím.“

Příjem stížností v sídle organizace mají na starosti ti pracovníci, kteří v danou dobu vykonávají ambulantní tlumočení v místě sídla organizace. Dle výpovědí pracovníků organizace bylo formou osobního sdělení v sídle organizace přijato za dobu působení všech informantů pouze malé množství stížností a připomínek. Převážná většina stížností a připomínek je ze strany klientů podávána elektronickou formou, tedy e-mailem, formou dopisu do schránky stížností, anonymně, či jsou sděleny pracovníkům v terénu při poskytování služby.

V případech, kdy je stížnost obdržena elektronicky či písemně, postupují pracovníci organizace standardně podle postupu uvedeného v pravidlech pro vyřizování stížností. Z praxe potvrzenou formou přijetí stížnosti je také video ve znakovém jazyce, které je většinou zasláno jako příloha či odkaz v emailové komunikaci. Takto obdrženou stížnost je dle pracovníků potřeba doslovně přeložit do psané češtiny, aby byl obsah stížnosti ve vhodném formátu k zaevidování a následné práci se stížností.

U stížností, které jsou podány písemně od neslyšících klientů, občas dochází k neporozumění obsahu stížnosti, které je způsobeno nedostatečnou znalostí písemného projevu českého jazyka daného neslyšícího. V takových případech pracovníci buď kontaktují stěžovatele (je-li znám) formou natočení dotazu ve znakovém jazyce a čekají na odpověď ve znakovém jazyce od stěžovatele, je-li schopen video poskytnout. V případech, kdy poskytnutí videa není ze strany stěžovatele možné, vyzývají někteří pracovníci stěžovatele k osobnímu dostavení se do sídla organizace, aby obsah stížnosti objasnil. Při neobjasnění obsahu stížnosti se pracovníci v některých případech uchylují k vyřízení stížnosti bez hloubkového šetření.

„...a nemám rád písemné anonymní stížnosti. Většinou jde poznat, zda je psal slyšící nebo neslyšící. Když jsou od neslyšícího, který příliš dobře neovládá písemný projev českého jazyka, jde někdy těžko poznat, na co si vlastně stěžuje. To potom hledáme univerzální odpověď s odkazem na vnitřní předpisy.“

V případech, kdy je stížnost sdělena stěžovatelem osobně ve znakovém jazyce pracovníkovi, který neovládá znakový jazyk na potřebné úrovni pro vyřízení stížnosti, je stěžovatel odkazován na sdělení stížnosti jinému pracovníkovi, který znakový jazyk ovládá.

„Já moc znakový jazyk neovládám, jenom v základu. Když si někdo stěžuje a není přítomen tlumočnick, tak to je nadlouho. Většinou toho člověka požádám, aby stížnost sdělil tlumočnickovi, buď až s ním bude spolupracovat, nebo aby mu napsal. Většinou o takové události napíšu kolegům do společného emailu. Pak se k tomu vracíme na hlavní poradě.“

Doporučení

V oblasti **podávání stížností** doporučuji:

- Přidat do pravidel pro vyřizování stížností informaci pro potenciální stěžovatele, že ústní/znakové podání stížnosti, stejně tak písemné podání stížnosti, není možné během poskytování sociální služby danému pracovníkovi organizace. Stížnost musí být podána pouze cestami, které jsou popsány v pravidlech pro podávání stížností. Toto sdělení doporučuji zdůraznit také ve smlouvě mezi poskytovatelem a klientem o poskytování sociální služby, kde se o možnosti podání stížností píše.
- Kolektivně nastavit interní pravidlo jak jednat v situacích, kdy klient během poskytování tlumočnické služby v terénu nadnese potenciální stížnost či připomínku. Navrhuji tento postup: když pracovník organizace vyhodnotí klientovo sdělení jako stížnost či připomínku, která by měla být řešena systematicky standardním postupem, klientovo sdělení vyslechne a následně mu připomene možnost a způsoby oznámení jeho sdělení oficiální formou, případně nabídne podporu k podání stížnosti (společně kontaktují sociálního pracovníka, ředitele, zprostředkuje setkání se sociálním pracovníkem/ředitelem, nasměruje klienta na veřejně dostupná pravidla pro podávání stížností). Pokud je pracovník požádán, aby stížnost podal za klienta, měl by pracovník odmítnout a klienta znovu odkázat na pravidla pro podávání stížností. Opakuje-li se tato situace častěji u více klientů, měla by být tato informace sdělena klientům znovu individuálně, například sociálním pracovníkem, který s klienty uzavírá smlouvy o poskytování služeb.
- Je-li stížnost podána anonymně, je tato skutečnost řádně zaznamenána do Knihy stížností, aby se stížností mohlo být řádně zacházeno.
- Podává-li stěžovatel stížnost ústně/znakovým jazykem v místě sídla organizace, doporučuji, aby byl v první řadě vyzván sociálním pracovníkem k sepsání obsahu stížnosti do příslušného

formuláře jeho vlastními slovy. Pokud tohoto úkonu není stěžovatel schopen/odmítne, zpracuje stížnost sociální pracovník sám.

- Doporučuji sepsat přesný postup pro zaznamenání ústně/znakově podané stížnosti v sídle organizace. Tento postup následně zveřejnit buď jako součást veřejných pravidel pro podávání stížností, nebo interní směrnice pro vyřizování stížností, aby byl postup znám a dostupný pro všechny pracovníky organizace. Základní informace, které by měl zápis obsahovat, jsou tyto:
 - datum zápisu stížnosti
 - jméno a adresa stěžovatele (popřípadě osoby, která je stěžovatelem pověřena podáním stížnosti)
 - jméno pracovníka, který stížnost přebírá
 - předmět stížnosti – kdy se událost stala, její popis, přítomní svědci a jiné informace, které mohou napomoci v procesu šetření
 - podpis pracovníka, který stížnost přebírá
 - podpis osoby, která stížnost podává

Zároveň doporučuji, aby v případě ústního podání stížnosti byla stěžovateli poskytnuta kopie vyhotoveného zápisu.

Je-li stížnost podána telefonicky, je postup obdobný, pouze s absencí podpisu stěžovatele.

- Mezi vyjmenované formy možného podání stížnosti v pravidlech pro vyřizování stížností doporučuji přidat také podání stížnosti formou SMS. Elektronická komunikace skrze SMS a jiné platformy pro zaslání zpráv je napříč komunitou neslyšících hojně využívána a mohla by být akceptována jako jedna z možných forem sdělení stížnosti, či jiných připomínek/námětů.
- Pro možnost podání písemné stížnosti poštou, doporučuji do pravidel pro vyřizování stížností, která jsou dostupná pro veřejnost, vypsát přesnou adresu, kam může být stížnost zaslána. Organizace tak předejde možným komplikacím při doručení stížnosti na nežádoucí adresu, ale také zamezí případným ztrátám stížností, které by mohly být zaslány na nežádoucí adresu.

- V případě anonymních stížností, které jsou podány v psané formě, a jejich sdělení není z důvodu překážky těžko srozumitelného psaného českého textu jednoznačné, je možné stanovit přijatelné jednotlivé výklady obsahu stížnosti a na ty následně jednotlivě reagovat. Tento proces může být zdoluhavý, ale zároveň se snaží o rovnocenný přístup ke sdělení stěžovatele a jeho maximální pochopení.

6.6.3 Dokumentace, evidence a archivace stížností

Dokumentace

Všechny přijaté stížnosti musí být evidovány a zapsány do formuláře pro evidenci stížností. Pracovník, který stížnost obdrží, musí informaci o jejím obdržení zapsat do knihy stížností, kde jsou stížnosti evidovány.

Ústně/znakovým jazykem a telefonicky podané stížnosti zapíše pracovník do formuláře pro podání stížnosti. Elektronicky podané stížnosti jsou vytisknuty. Všechny formy stížností jsou poté zaevidovány v knize stížností.

Pro každou stížnost, bez ohledu na formu, kterou je stížnost podána, vyplní odpovědný pracovník formulář pro evidenci stížnosti. Formulář má jedinečné evidenční číslo, pod kterým je evidován, obsahuje datum podání stížnosti, informaci o způsobu podání stížnosti. Formuláře je spolu se stížností uložen do knihy stížností a připomínek.

Stížnosti jsou shromažďovány u pověřeného pracovníka, který je odpovědný za evidenci veškerých stížností a připomínek. Pověřený pracovník je zodpovědný za vedení a stav Knihy stížností a připomínek. Veškerá shromažďovaná dokumentace k podaným stížnostem je dostupná kontrolním a inspekčním orgánům a vedení organizace.

Dokumentace, evidence, archivace a skartace podléhá zákonu o ochraně osobních dat.

Evidované stížnosti a dokumenty s nimi spojené jsou archivovány po dobu 10 let.

Při práci se stížnostmi je dodržena ochrana osobních i citlivých údajů všech dotčených osob.

Rozhovory

Při evidování stížností, které jsou přijímány ústně/znakovým jazykem, je dle pracovníků organizace náročné přesně popsat obsah sdělení stěžovatele do Formuláře pro podání stížnosti.

„Párkrát se mi stalo, že jsem přijímal nějakou stížnost nebo prostě nespokojenost od klienta a musel jsem ji přepsat z jeho sdělení ve znakovém jazyce do psané češtiny. No a ono je někdy náročný přeložit význam ve znakovém jazyce přesně do psané češtiny, aby to popsalo přesně to, co mluvčí ve znakovém jazyce říká. Takže jsem si někdy nebyl jistý, jestli to, co překládám do psané češtiny, obsahuje přesně to stejné sdělení, jaký chce klient říct. Jednou mě i napadlo, že jsem ten mnou přeložený text do Protokolu potom dal klientovi přečíst, aby mi odsouhlasil, že to sedí.“

Po přijetí stížnosti od stěžovatele provádějí někteří pracovníci organizace také zápis o stížnosti do složky klienta, jedná-li se o stížnost od klienta.

„...přišlo mi lepší tu stížnost dát přímo do klientovy složky, abych ji pak nehledal někde jinde, nebo abych prostě věděl, že tam to bude nejrychlejší, kdybych se k tomu musel někdy vracet.“

Doporučení

V oblasti **dokumentace, evidence a archivace stížností** doporučuji:

- Zaznamenat do interní směrnice pro práci se stížnostmi, že při obdržení stížnosti, kde je stěžovatelem klient služby, provede zodpovědný pracovník zápis také do složky uživatele - individuálního plánu uživatele, je-li stížnost podána uživatelem služby. Záznam o podání stížnosti ze strany klienta v jeho složce může být užitečný například při řešení budoucích stížností s klientem.

6.6.4 Postupy při řešení stížností

Dokumentace

Stížnost nebo připomínku je možné podat kterémukoli ze zaměstnanců organizace. Pokud chce stěžovatel předat stížnost řediteli organizace, může tak učinit písemně, telefonicky, e-mailem nebo ústně/znakovým jazykem osobně. Je-li ředitel organizace pracovně nepřítomen, přebírá stížnosti v době jeho nepřítomnosti jeho jmenovaný zástupce.

Ředitel organizace rozhoduje, kdo bude pověřen vyřešením stížnosti. Pracovník organizace, který je pověřen vyřešením stížnosti, je povinen prověřit všechny důležité aspekty, které se ke stížnosti vztahují, aby mohl rozhodnout, zda je stížnost oprávněná, neoprávněná nebo částečně oprávněná. K tomu, aby mohl pracovník tyto aspekty prověřit, může použít práci s dokumentací organizace, rozhovory s osobami, které se k obsahu stížnosti vztahují, popřípadě jiné metody, které jsou prokazatelně nezbytné pro dané šetření.

Pracovník se také může domluvit přímo se stěžovatelem, jakým způsobem bude situace řešena. Po ukončení šetření podnětu zapíše pověřený pracovník záznam do knihy stížností, jakým způsobem byla konkrétní stížnost řešena, jaké byly použity metody a prostředky. Před kontaktováním stěžovatele s výsledky šetření provede ředitel organizace kontrolu způsobu řešení a výsledků stížnosti, které jsou zapsány v knize stížností. Shledá-li důvod k přešetření stížnosti, podnikne náležitá opatření. Ke každé stížnosti musí zodpovědný pracovník vyhotovit písemnou odpověď, která je následně projednávána se stěžovatelem.

Stěžovatel je pověřeným pracovníkem vždy upozorněn na stěžovatelovo právo obrácení se na nezávislý orgán, který může zahájit přešetření stížnosti a přezkoumá postup organizace. Námitku, na základě které stěžovatel žádá o přezkoumání stížnosti, je možné podat nadřízenému orgánu poskytovatele.

Stížnost je považována za vyřízenou v okamžiku, kdy je projednána se stěžovatelem, kdy je stěžovatel informován o výsledcích šetření a seznámen s přijatými nápravnými opatřeními.

Rozhovory

Pro pracovníky organizace je důležité, aby v případech, kdy je stížnost směřována na jejich osobu, byli s tímto faktem a zahájením šetření obeznámeni. Informováním pracovníka se zamezí, aby byla dotčená osoba o této skutečnosti informována z neoficiálních zdrojů. Doposud v organizaci není nastavený jednotný systém toho, jakým způsobem, kým a v jakém pořadí jsou pracovníci o obdržení stížností a jejich obsahu informováni:

„Když se to jednou týkalo mě, jakože nic vážného, ale prostě určitý klient měl s mým tlumočnickým výkonem problém, tak stížnost poslal emailem, a se mnou se to vlastně začalo řešit až ve finálním stádiu. No a mezi tím se mě kolegové na tu stížnost ptali, co se stalo..., ale já jsem zatím nevěděl, že na mě nějaký klient stížnost podal.“

Je-li pracovník pověřen vyřízením stížnosti, je prakticky zcela na jeho uvážení, jakým způsobem bude stížnost šetřena. V organizaci není doposud zavedeno žádné systematické seznámení pracovníků organizace s tím, jak při šetření stížnosti postupovat. Pracovníci mají k dispozici pouze pravidla a směrnice pro vyřizování stížností. Pracovníci, kteří již byli pověřeni šetřením stížnosti, volí praktiky šetření ad hoc dle jejich uvážení. V praxi byly aplikovány tyto praktiky:

- využití kamerových/audio záznamů

- revize smlouvy s klientem a poskytovatelem
- revize interních dokumentů organizace, pravidel, směrnic
- komunikace se svědky napadené události
- komunikace se stěžovatelem
- komunikace s napadenými osobami
- komunikace s vedením/pracovníky organizace
- využití záznamů uzavřených případů z Knihy stížností (hledání opakující se stížnosti, možného precedentu apod.)
- práce s legislativou a jinými externími zdroji

V organizaci není doposud popsán/zaveden jednotný způsob práce se stížnostmi po jejich vyřízení. Některé ze stížností, které byly v minulosti v rámci organizace šetřeny, byly diskutovány v rámci celého tlumočnického týmu. Vhodnost a potřeba zapojení více pracovníků do procesu šetření a práce se stížnostmi samozřejmě závisí vždy na konkrétní stížnosti a její povaze. Při napadení práce jednoho z pracovníků tlumočnického týmu byl postup šetření následující:

Pracovník pověřený šetřením dané stížnosti vyhodnotil napadenou činnost pracovníka tlumočnického týmu jako činnost, která se může projevovat napříč celým tlumočnickým týmem. Stížnost byla směřována na konkrétního pracovníka. Pověřený pracovník přednesl obsah stížnosti v rámci schůze tlumočnického týmu. Pracovník, který byl ve stížnosti napaden, nebyl o obsahu stížnosti přednostně obeznámen. Cílem pověřeného pracovníka byla celo týmová diskuze, v rámci které mohli tlumočníci vyjádřit svůj názor na napadenou činnost konkrétního tlumočnicka, pokud se ke stížnosti byli schopni a ochotni vyjádřit. Pracovník pověřený vyřízením stížnosti nechal tlumočnický navrhnout, jaká by měla být přijata opatření ze strany pracovníků organizace, zároveň ale také ze strany vedení organizace, aby se zamezilo opakování napadené činnosti v budoucnosti. Pověřený pracovník poté na základě uskutečněné diskuze formuloval odpověď stěžovateli.

Proces šetření stížnosti není vždy komunikován přes ředitele organizace. Některé stížnosti jsou řešeny pouze mezi stěžovatelem a pracovníkem, který se šetření stížnosti ujme.

„Vedoucí organizace většinou řeší až stížnosti, který jsou vyhodnoceny jako hodně závažný.“

V některých případech byl obsah stížnosti řešen v rámci individuální supervize s pracovníkem organizace, který byl v obsahu stížnosti napaden.

„Já jsem to jednou řešil na individuální supervizi a supervizorka mně říkala, že bych to měl dát jako návrh do týmové supervize...ale už nevím, jak to přesně myslela...“

Doporučení

V oblasti **postupů při řešení stížností** doporučuji:

- Ve směrnici, zabývající se vyřizováním stížností, definovat a popsat možné praktiky pro šetření stížností, podle kterých může pověřený pracovník postupovat. Možné praktiky, které mohou být pracovníkovi inspirací, jsou:
 - komunikace s osobami, které jsou předmětem stížnosti
 - komunikace se svědky události, která je ve stížnosti napadena
 - komunikace se stěžovatelem
 - práce s interními dokumenty organizace (pravidla, směrnice, smlouvy apod.)
 - práce s osobní složkou stěžovatele, nebo klienta poskytovatele, kterého se stížnost týká
 - práce s legislativou, která se vztahuje k napadené oblasti
 - komunikace s vedoucím tlumočnické služby
 - komunikace s vedením organizace
 - komunikace se zřizovatelem poskytovatele skrze vedení organizace
 - využití kamerových/audio záznamů (jsou-li dostupné)
 - využití online záznamů události (jsou-li dostupné)

- Před pověřením pracovníka vyřízením stížnosti je stížnost předána řediteli organizace. Ten vyhodnotí citlivost obsahu stížnosti. Týká-li se obsah stížnosti obecně činnosti poskytovatele či poskytování tlumočnické služby, obeznámí pověřený pracovník ostatní pracovníky stručně o obsahu stížnosti a zahájení jejího šetření. Pracovníci organizace mohou být s touto informací obeznámeni na pravidelných schůzích organizace, nebo hromadnou emailovou korespondencí. Obeznámení by mělo obsahovat informaci o obdržení stížnosti, jaké oblasti se obsah stížnosti týká a bude-li od zaměstnanců vyžadována participace v procesu šetření stížnosti. Tímto krokem se stává šetření transparentní pro všechny pracovníky organizace.

- Po úspěšném vyřízení stížnosti by měli být pracovníci organizace obeznámeni s obsahem stížnosti a výsledkem jejího vyřízení. Je-li obsah stížnosti ředitelem organizace vyhodnocen jako citlivý, měly by být informace pracovníkům organizace podány v dostatečně zobecněné rovině. Obsah a výsledek šetření by měl být ovšem pracovníkům vždy znám. Pracovníci jsou obeznámeni s obsahem a výsledky šetření takových stížností, které se týkají činnosti organizace, nebo oblasti výkonu práce zaměstnanců organizace. Způsob obeznámení pracovníků je vyhodnocen ředitelem organizace v závislosti na obsahu napadené oblasti. Pracovníci mohou být o výsledku procesu řešení obeznámeni emailovou korespondencí, a to buď přímo ředitelem organizace, nebo pracovníkem, který je šetřením stížnosti pověřen. Informace o výsledku šetření může být součástí emailu, nebo mohou být pracovníci odkázáni na Knihu stížností, kde je o výsledku šetření proveden řádný záznam. Je-li obsahem šetření činnost pracovníků organizace, doporučuji výsledky šetření sdílet vždy osobně, a to buď v rámci pravidelných schůzí organizace, nebo na účelově svolané schůzi pro tuto příležitost. Doporučuji, aby byl ředitelem organizace, nebo zodpovědným pracovníkem jím určeným, pracovníkům představen předmět stížnosti a výsledek, s jakým byla stížnost vyřízena. Dále by měla následovat koordinovaná diskuze pracovníků jako týmu nad obsahem stížnosti, která by měla vést k navržení kroků, které zamezí opakování napadené činnosti, které budou uvedeny v praxi (záleží na obsahu konkrétní stížnosti). Z výsledků diskuze by měl být opatřen písemný záznam, který shrnuje odsouhlasené kroky opatření (jsou-li nějaké navrženy a odsouhlaseny).
- Jsou-li pracovníky organizace navrhuta a následně přijata opatření, která vycházejí z šetření stížnosti, měla by být tato opatření řádně zaznamenána v příslušných interních dokumentech organizace (směrnice, pravidla, náplň práce apod.). Jedná-li se o opatření, která se mohou promítat do každodenní činnosti pracovníků organizace, je vhodné na tato opatření pracovníky po uzavření procesu šetření stížnosti znovu upozornit, aby byla přijatá opatření v podvědomí pracovníků a ti je mohli zavést do běžné praxe.
- Před zahájením šetření stížností se pověřený pracovník vždy podívá do Knihy stížností, zda v minulosti nebyla stejná stížnost již prošetřována. Je-li nález shodný s přijatou stížností, vyhodnotí pracovník, zda stížnost obsahuje nějaké nové skutečnosti a zda je relevantní. Na základě

vyhodnocení pak buď postupuje standardním způsobem, nebo, v případě shledání stížnosti nerelevantní, následuje pouze komunikace se stěžovatelem, který je na tuto skutečnost upozorněn.

- Do pravidel vyřizování stížností, především těch, která jsou dostupná veřejnosti, doporučuji zařadit informaci, že z pověřování stížnosti je vyloučena osoba, které se podaná stížnost týká. Je nepřijatelné postupovat stížnost k vyřízení osobám, proti kterým stížnost směřuje. Zveřejnění této informace může mít pozitivní dopad na potenciální stěžovatele, kteří by svou stížnost podat chtěli, ale obávají se, že jejím vyřízením bude pověřena, nebo do procesu šetření bude zasahovat, osoba, proti které stížnost směřuje. Organizace by se ve svém zájmu měla snažit vytvořit takové prostředí a podmínky, aby se k ní veškeré potenciální stížnosti dostaly, jelikož mohou odhalit závažné nedostatky a problémy, které by měly být v rámci neustálého zkvalitňování služby eliminovány.
- Doporučuji, aby součástí interní směrnice pro vyřizování stížností bylo, že pracovník, který je pověřen šetřením stížnosti, by měl po prošetření všech okolností stížnosti vypracovat, mimo písemné odpovědi stěžovateli, také návrh opatření k odstranění případných kritizovaných nedostatků. Návrh opatření by měl být představen řediteli organizace a diskutován. Tento písemně zpracovaný návrh je dále projednáván buď individuálně s osobami, které jsou ve stížnosti zainteresovány, nebo se všemi pracovníky organizace (viz doporučení výše).
- V nepřítomnosti ředitele organizace doporučuji zveřejnit na viditelném místě informaci o osobě, která je jmenována zástupcem ředitele pro danou oblast. Tímto organizace umožní snadný přístup případnému stěžovateli k této informaci, chce-li stěžovatel předat svou stížnost řediteli organizace.
- Je-li obsah stížnosti sdílen s celým týmem tlumočnicků organizace a dotýká-li se obsah stížnosti činnosti tlumočnického týmu a jeho jednotlivých tlumočnicků, doporučuji, aby po diskuzi nad obsahem stížnosti byla odpověď stěžovateli přednesena všem, kterých se obsah stížnosti dotýká, a zároveň byla všemi před jejím odesláním odsouhlasena.

6.6.5 Sdělení výsledku šetření

Dokumentace

U řešení anonymně podaných stížností je stěžovatel informován prostřednictvím nástěnky v místě sídla organizace nebo na webových stránkách poskytovatele. Výsledek šetření anonymně podané stížnosti je zveřejněný po dobu 14 kalendářních dní od doby, kdy je výsledek písemně vypracován a zveřejněn.

Odpověď na stížnost, která byla podána písemně, musí být vždy též písemná. Musí reagovat na všechny části stížnosti, na které stěžovatel poukazuje. Součástí komunikace výsledků stěžovateli musí být poučení, na které subjekty se může stěžovatel obrátit, není-li spokojen s výsledkem stížnosti.

Organizace pracuje s 28 denní lhůtou pro vyřízení stížností. V případech, kdy není možné stanovenou lhůtu pro vyřízení stížnosti dodržet, je s touto situací obeznámeno vedení organizace a stěžovatel. Písemně je uveden důvod nedodržení termínu.

Rozhovory

Sdělení výsledku šetření stížností neprobíhá u všech pracovníků vždy jednotným způsobem. V praxi se stává, že výsledky jsou stěžovatelům komunikovány neoficiální formou, která je zpětně nedohledatelná, například ústně při osobním setkání nebo po telefonu. V některých případech není také dodržen stejný způsob komunikace, kterým byla stížnost obdržena.

„Na mě se obracejí stěžovatelé asi nejčastěji. Asi proto, že jsem vedoucí, tak mají pocit, že u mě lepší pořídí, že si to nedovolím zamést pod stůl, jak se říká. Většinou stížnost sdělím ústně na poradě sociálnímu pracovníkovi, aby si to zapsal a dořešil. Nestává se často, že se jedná o něco závažného. Sociální si udělá poznámky a pak to dořeší a na další poradě mě musí informovat, jestli to dořešil a jestli to má ještě nějakou dohru. Často se jedná o rodinný příslušníky klientů nebo jejich známý z řad slyšících, tak to je potom snazší komunikace, protože to s nima může pořešit telefonicky.“

„Já mám takovou zkušenost, že když si někdo stěžuje v kanceláři, nemám zrovna čas to s ním řešit...zákon schválnosti, podávat stížnost v exponovaném pracovním čase...snažím se odpovědět na stížnost na místě, ale nemá to asi ten správný efekt.“

„Dopisy klasický se známkou už dneska posílá málokdo. Když se ten člověk v dopisu se stížností podepíše a máme na něj v evidenci klientů emailový kontakt, tak odpovídáme emailem. To je průkazný a vlastně toho člověka motivujeme, aby raději používal email. A když neodpoví na email, tak do těch 28 dnů se buď vidí s tlumočnickem při intervenci a on se ho zeptá, zda email četl, nebo mu v nejzazším případě odpovíme taky dopisem. Na poradě se většinou domluvíme, kdo si to vezme na starost.“

„...a ideální je, když se to vyřeší namíste. Vždy si ověřuji, zda je stěžovatel s výsledkem spokojený. Když je to něco míň závažného, tak se to většinou překloupí v přátelský rozhovor.“

Forma sdělení výsledků šetření se liší v závislosti na pracovníkovi, který je pověřen vyřízením stížnosti. Někteří pracovníci mají vytvořené své šablony, dle kterých výsledky šetření formulují, jiní pracovníci tvoří odpovědi ad hoc.

„Když dostanu za úkol na stížnost odpovědět, mám už za ty roky vypracovaný takovou strukturu odpovědi. Nabízím ji taky kolegům, ale většinou si každý volí formu odpovědi sám. Já se hodně rozepisuju, aby nic nezapadlo.“

Je-li výsledek šetření stížnosti sdělován formou videa ve znakovém jazyce, jsou v některých případech do tvorby odpovědi zainteresováni další pracovníci organizace, především tlumočníci, kteří znakový jazyk ovládají na velmi dobré úrovni a jsou tak schopni co nejlépe formulovat potřebnou výpověď ve znakovém jazyce.

„Když se má odpovědět ve znakovém jazyce do videa, tak se mezi sebou, podle náročnosti tématu, domluvíme, kdo odpoví. Já třeba v některých oblastech života nemám tak bohatou zásobu znaků. To mají samozřejmě tlumočníci...“

Doporučení

V oblasti **komunikování výsledků šetření** doporučuji:

- Vždy odpovídat takovou formou, jakou je stížnost podána, vyjma forem, které nejsou dokumentovatelné a zpětně dohledatelné jako např. telefonní hovor (pokud není se souhlasem pořízen záznam). Například při obdržení stížnosti formou emailu je odpověď primárně komunikována emailem, při obdržení neanonymizovaného dopisu, je odpověď komunikována

dopisem (je-li známa adresa stěžovatele, v opačném případě jsou voleny náhradní formy komunikace), je-li stížnost podána formou videa ve znakovém jazyce, je odpověď formulována také formou videa ve znakovém jazyce.

- Je-li stížnost obdržena ústně v místě sídla organizace, měl by se pracovník, který stížnost přijímá, vždy se stěžovatelem dohodnout, jakým způsobem bude komunikován výsledek šetření. Dohodnutý způsob sdělení výsledků je řádně zapsán do protokolu stížnosti.
- V případech, kdy je v procesu šetření přizván sám stěžovatel a v jeho přítomnosti dojde k vyhodnocení stížnosti a sdělení výsledku stížnosti, doporučuji, aby i v takových případech byl výsledek šetření posléze znovu komunikován stěžovateli odlišnou (písemnou) formou než pouze formou ústní.
- Je-li výsledek šetření zasílán stěžovateli v písemné podobě formou dopisu, doporučuji, aby odpověď byla podepsána ředitelem organizace, popřípadě jeho zástupcem.
- Komunikovat výsledek šetření se stěžovatelem vždy, bez ohledu na oprávněnost/neoprávněnost stížnosti.
- Doporučuji vytvořit šablonu pro komunikaci se stěžovatelem písemnou formou, ve které budou, mimo oficiálních náležitostí, vyjmenovány subjekty, na které se může stěžovatel, v případě nespokojenosti s výsledky šetření stížnosti, obrátit. Vytvoření této šablony, která bude v elektronické formě dostupná pracovníkům pověřeným vyřízením stížnosti, ušetří pracovníkům čas při formulování odpovědi stěžovateli a zároveň zajistí, že odpověď bude disponovat všemi základními náležitostmi, které jsou v pravidlech pro vyřizování stížností popsány.
- Doporučuji, aby sdělení stěžovateli obsahovalo vždy informace z těchto oblastí:
 - jakým způsobem byla stížnost prošetřena
 - jak byla vyhodnocena
 - jaká nápravná opatření byla přijata (pouze u stížností, které byly uznány jako oprávněné nebo částečně oprávněné)

- Při nemožnosti dodržení stanovené lhůty obeznámit stěžujícího o nastalé situaci s udáním důvodu pro nedodržení a zároveň s uvedením data, do kterého bude stížnost vyřízena.
- Při zvolení pracovníka ředitelem organizace, který bude zodpovědný za šetření konkrétní stížnosti, doporučuji, aby byla ředitelem organizace také stanovena lhůta, do které bude stížnost vyřízena. Lhůtu doporučuji nastavit vždy kratší než 28 kalendářních dní, která je stanovena pravidly pro vyřizování stížností. Ideálně doporučuji nastavit 14 pracovních dní, aby byla k dispozici časová rezerva před uplynutím lhůty 28 kalendářních dní, kdyby v procesu šetření nastaly komplikace.
- Při zveřejňování výsledků šetření anonymních stížností doporučuji zveřejnit výsledek stížnosti a informace s ním spojené také na internetové stránky poskytovatele nebo na facebookové stránky v podobě videa v českém znakovém jazyce. Je-li anonymním stěžovatelem neslyšící, jehož mateřským jazykem je český znakový jazyk, dostane se stěžovateli ze strany organizace odpověď na jím podanou stížnost v jeho mateřském jazyce (za předpokladu, že k výše uvedeným platformám má daná osoba přístup). Tento způsob sdělování výsledků anonymních stížností již funguje i u konkurenčních poskytovatelů služby tlumočení českého znakového jazyka. Informaci o zveřejnění výsledku šetření anonymních stížností touto formou doporučuji uvést v pravidlech pro vyřizování stížností pro veřejnost. Doporučuji, aby bylo sdělení výsledku šetření stížnosti touto formou ponecháno na internetových platformách organizace po stejnou dobu jako na veřejné nástěnce v sídle organizace. Zároveň doporučuji, aby byla odpověď na anonymní stížnost zveřejněna na všechna určená místa současně ve stejný čas.

6.6.6 Způsob informování uživatelů o podávání a vyřizování stížností

Dokumentace

Organizace informuje své uživatele o pravidlech pro vyřizování stížností a připomínek na svých webových stránkách, kde je možné stáhnout si kompletní pravidla pro vyřizování stížností, dále na svých informačních nástěnkách v místě sídla organizace, kde jsou kompletní pravidla vyvěšena. Dalším zdrojem, kde se mohou uživatelé služby seznámit s pravidly pro vyřizování stížností, je informační materiál, který dostává každý klient při vstupu do systému poskytování služeb organizací. Informaci

možnosti podání stížnosti nalezne klient služby také ve smlouvě o poskytování služby, která je uzavírána mezi klientem a poskytovatelem služby. Text ve smlouvě odkazuje na obsah informačního materiálu, který uživatel obdrží a na internetové stránky.

S pravidly pro podávání stížností je klient seznámen vždy pověřeným pracovníkem zařízení.

Rozhovory

Při podepisování smlouvy s budoucím klientem služby není klientovi cíleně vysvětlována oblast podávání a vyřizování stížností. Klienti mají možnost seznámení se s pravidly pro vyřizování stížností pouze skrze psanou formu v českém jazyce.

„S klienty, respektive se zájemci o službu, uzavírám smlouvu já. Klienty nejvíc zajímá, kolik času a jak často můžou čerpat tlumočení. O možnosti stěžovat si si můžou doma přečíst ze smlouvy a z letáků, které jim dávám. Já jim při uzavření smlouvy o možnosti stěžovat většinou chci říct, ale ono je zajímavá hlavně to, když se mně na to v terénu ptají, tak by bylo lepší je odkázat na nějaké vysvětlující video, který bychom na našem webu mohli mít v českém znakovém jazyce.“

„Ty psaný směrnice pro ně moc nejsou. Jenže ty starší klienti, který na net moc nechoděj nebo ho nepoužívaj vůbec a písemnému textu moc nerozumí, tak ty se mně potom v terénu vyptávají. Tak jim to tlumočím a vysvětluju ve znakovce. O těch důležitých stížnostech potom informuju tým na poradě.“

Pracovníci spoléhají, že klienti jsou dobře informováni o pravidlech a způsobech podávání a vyřizování stížností ze strany sociálního pracovníka.

„Ředitel říká, že když nám bude klient vyhrožovat stížností, máme ho odkázat na vnitřní předpisy. Já to teda nedělám, když si myslím, že jde o banalitu...o předpisech ho přeci informuje sociální pracovník při podpisu smlouvy a má letáky.“

Doporučení

V oblasti **způsobů informování uživatelů o podávání a vyřizování stížností** doporučuji:

- Při uzavření smlouvy věnovat zvýšenou pozornost na seznámení žadatele o službu s formami a postupem při podání stížnosti a ověřit si, zda sděleným informacím porozuměl. Tímto krokem se u klienta aktivizuje povědomí o možnosti stížnost podat, což je i ve prospěch poskytovatele, který

by měl své uživatele podněcovat ke sdílení jimi vnímaných problémů, na základě kterých může zavést taková opatření, která povedou ke zkvalitnění poskytované služby.

- Při přepracování směrnic pro podávání a vyřizování stížností, doporučuji vytvořit, mimo plné verze, která je určena zejména pracovníkům organizace a zkrácené verze, která je určena uživatelům, také elementární obrázkovou verzi pro uživatele, která by byla dostupná v místě sídla poskytovatele, ale také na jeho webových stránkách. Tato forma předání důležitých informací může být vhodná zejména pro klienty služby, jejichž mateřským jazykem není český jazyk, ale také pro osoby, pro které je náročné porozumět souvislému textu v delším rozsahu.
- Pravidla pro vyřizování stížností doporučuji přeložit do znakového jazyka a umístit na web organizace, aby byly informace dostupné uživatelům v jejich rodném jazyce a zvýšilo se tak jejich povědomí o pravidlech vyřizování stížností a jejich porozumění.

6.6.7 Zodpovědné osoby

Dokumentace

S pravidly pro podání stížností jsou klienti informováni pověřeným pracovníkem.

Z pravidel pro vyřizování stížností vyplývá, že za organizaci v této oblasti jedná ředitel. Uživatel služby má právo volby svého zástupce, který je zainteresovaný do průběhu vyřizování stížnosti a jedná ve jménu stěžovatele – klienta. Stěžovatel si také může přizvat k procesu šetření jinou osobu/osoby, zástupce stěžovatele, která/které ho budou v procesu podporovat.

Schránku pro podávání stížností kontroluje zodpovědný pracovník.

Ústně podané stížnosti může přijmout jakýkoli pracovník organizace, který je v kontaktu s klienty. Pracovníci jsou poučeni o dalším postupu předávání námětů a připomínek.

Ředitel organizace vždy rozhoduje, kdo bude pověřen vyřízením stížnosti.

Stížnosti jsou shromažďovány u pracovníka, kterého určí ředitel organizace. Tento pracovník je zodpovědný za evidenci veškerých stížností a připomínek.

Rozhovory

V organizaci dle pracovníků funguje zastupitelnost zodpovědných osob v procesu vyřizování stížností, zároveň funguje spolupráce kolegů navzájem při porozumění osobnímu sdělení stížnosti.

„...a tak stížnosti většinou řeším já, protože jsem stabilně v kanceláři. Když mám třeba jednání s klientem nebo zájemce o službu, tak se toho ujme někdo jiný, teda, když je to ústní stížnost nebo telefonická. Pak se o tom informuje buď hned, když je čas, nebo na velké poradě.“

„...když jsou dovolené, tak automaticky vyplývá a je to u nás zvykem, že kdo mě zastupuje, tak přijme stížnost. Někdy se to tady potom nakupí, ale ten termín 28 dnů dodržujeme. Potom, když se většina z nás sejde na poradě, tak informuju kolegy. Ale ředitele informuji emailem vždy obratem. On chce mít přehled.“

„Když si někdo stěžuje v organizaci osobně, máme dohodu, že ho kolegové nasměrují ke mně do kanceláře. Já ho vyslechnu a v případě, že úplně nerozumím, tedy myslím, když pouze znakuje, tak si někoho přizvu.“

Jsou klienti, kteří si stěžují jako hobby, tak to s nimi většinou pořeším na místě. Znáám už ty jejich postoje z tlumočení v terénu. Potom to na poradě řeknu sociálnímu pracovníkovi a ten to zapíše a většinou to dořeší on, nebo ředitel někoho pověří.“

Je-li stížnost podána emailem, není v organizaci nastaven jednotný proces pro zpracování přijatých stížností, a to zejména v případech, kdy je stížnost zaslána na osobní/pracovní email některého z pracovníků.

„...a právě největší problém vidím v tom, že některým kolegům je adresována stížnost do emailu a ke mně se to dostane chvíli před vypršením lhůty pro vyřešení.“

„Ředitel nám často opakuje, abychom se navzájem průběžně o přijatých stížnostech informovali. Většinou si to bere na starost sociální pracovník.“

Schránka pro podávání stížností v místě sídla organizace je vybírána různými pracovníky v různé dny. Interně není stanoven žádný den, ke kterému by se schránka pravidelně kontrolovala. Schránka je většinou kontrolována jedním pracovníkem s tím, že přístup ke klíči od zámku skříňky mají všichni pracovníci.

„...já chodím podle předpisu pravidelně vybírat schránku. Snažím se ji otevírat, když není nikdo z klientů na chodbě, aby si nemyslel, že ho sleduju. Myslím, kdyby zrovna vhodil chvíli před tím do schránky stížnost. Klíč je u mě v kanceláři, ale maj k němu přístup všichni.“

Proces šetření stížností je nezávisle na obsahu stížnosti ve většině případů svěřen sociálnímu pracovníkovi, i když je kritizovaná oblast v kompetenci například jiného vedoucího pracovníka nebo řadového pracovníka organizace.

„Ředitel se většinou zeptá, kdo si vezme vyřešení stížnosti na starost...no a stejně se očekává, že to pořeším já, mám s tím asi největší zkušenost. Docela je to někdy na dlouho, protože když je to něco z tlumočení v terénu, tak musím zjišťovat okolnosti a tak...“

Při pověřování pracovníka procesem šetření stížnosti se v organizaci dbá na to, aby stížnost nebyla řešena pracovníkem, který je předmětem kritiky v konkrétní stížnosti.

„Nikdy se nestalo, aby stížnost řešil ten, na koho je napsaná nebo koho se týká. Na to si dáváme pozor, na objektivitu a nestrannost. To se snažím většinou stěžovateli sdělit hned v úvodu jednání.“

Doporučení

V oblasti **zodpovědných osob v procesu** doporučuji:

- Doporučuji, aby za příjem řádných ústně podaných stížností v sídle organizace byl zodpovědný pouze jeden pracovník. Tímto pracovníkem by měl v současném stavu být sociální pracovník, který je přítomný v sídle organizace ve všední dny. Není-li sociální pracovník přítomný, nebo z nějakého důvodu nemůže stížnost přijmout, je vždy zvolen z řady pracovníků zástupce, který je za tuto agendu zodpovědný. V případě, kdy je sociální pracovník na pracovišti přítomen, ale vykonává v dané době jinou práci, je stěžovatel informován, aby vyčkal na přítomnost sociálního pracovníka a to maximálně v časovém horizontu 20 minut. Není-li sociální pracovník schopen stížnost v tomto čase vyřídit, přebírá záležitost zvolený zástupce.
- Přejde-li osoba do organizace podat stížnost ústně, odkáže pracovník, který je stěžovatelem osloven, stěžovatele na sociálního pracovníka či jeho zástupce.

- Obdrží-li organizace emailem stížnost/přípomínku, je za její přijetí zodpovědný vždy jeden pracovník, ideálně sociální pracovník, či v jeho nepřítomnosti zodpovědný zástupce. Je nezbytné, aby byla ve všech informačních zdrojích, týkajících se zveřejnění postupu při podání stížnosti, uvedena jedna emailová adresa, na kterou mohou být zasílány stížnosti. Pokud je stížnost zaslána na osobní email kteréhokoliv pracovníka organizace, má tento pracovník povinnost bezodkladně předat stížnost zodpovědnému pracovníkovi. Zodpovědný pracovník řádně zaznamená přijetí stížnosti a informuje ředitele organizace, který poté určí pracovníka zodpovědného za vyřízení stížnosti. Obdobně by měl zacházet pracovník se stížnostmi, které jsou podány písemně poštou na adresu organizace, či obdrženy skrze vhození do schránky v sídle organizace, která je pro podávání stížností určena.
- Obdrží-li pracovník organizace ústně stížnost od klienta v rámci poskytování služby mimo sídlo organizace, a to za předpokladu, že byl klient pracovníkem upozorněn o řádných cestách podání stížností, které klient ignoroval a stížnost pracovníkovi sdělil, předá pracovník tento podnět ústně zodpovědné osobě (sociální pracovník). Zodpovědná osoba řádně informuje ředitele organizace dle pravidel popsaných v interních předpisech. Postup šetření vyhodnotí ředitel organizace společně se zodpovědnou osobou.
- Doporučuji, aby schránka pro podávání stížností/přípomínek byla vybírána vždy dvěma pověřenými pracovníky společně. Pro maximalizování důvěryhodnosti v procesu vybírání stížností ze schránky pro podávání stížností doporučuji opatřit schránku dvěma zámky, přičemž každý ze dvou pověřených pracovníků disponuje jedním ze dvou klíčů. Zároveň je vhodné nastavit dny/data v měsíci, kdy je schránka pravidelně kontrolována.
- Do pravidel pro vyřizování stížností, zejména těch, které jsou dostupné veřejnosti, doporučuji přidat sdělení, že vyřízením stížnosti není pověřen pracovník, který může být ve stížnosti napadán. Je-li obsahem stížnosti napadení konkrétního pracovníka, je vyřízení stížnosti svěřeno pracovníkovi, který je nadřízen zaměstnanci organizace, jehož činnost je kritizována, popřípadě dalším pracovníkům organizace z jiných oblastí pro jejich nestrannost. Je-li předmětem stížnosti činnost ředitele organizace, je stížnost předána k šetření zřizovateli organizace. Proces následného vyřízení stížnosti a komunikace se stěžovatelem je volena ad hoc v závislosti na situaci.

(Doporučuji, aby bylo v kompetenci sociálního pracovníka posouzení, zda je stížnost na ředitele organizace oprávněná a na základě jejího vyhodnocení řešena buď na úrovni organizace samotné, nebo předána zřizovateli organizace. Samozřejmě je zde otázka možného střetu zájmů a objektivního posouzení stížnosti pověřeným pracovníkem. Doporučuji tento postup diskutovat v rámci revize postupu vyřizování stížností se zaměstnanci organizace.)

6.6.8 Nápravná opatření

Dokumentace

Je-li stížnost vyhodnocena jako oprávněná, je poskytovatel povinen na závěr šetření navrhnout a zajistit taková opatření, která povedou k nápravě napadené oblasti.

Opatření mohou být na základě vyhodnocené stížnosti preventivní, dále následné, které mají za cíl odstranit nebo zmírnit následky určitého pochybení, nebo také kompenzují vzniklé škody, a sankce, které jsou udělovány na základě pochybení, u kterého vzniká osobní zodpovědnost.

Rozhovory

Je-li druh opatření vyhodnocen jako sankce, která je směřována na pracovníka organizace, je za navržení a odsouhlasení tohoto typu sankce zodpovědný vždy ředitel organizace. Při konkrétním určení sankce bere ředitel organizace v potaz stupeň závažnosti pochybení pracovníka organizace. Výsledek šetření je směrem k zodpovědnému pracovníkovi komunikován ředitelem organizace. Ředitelem organizace mohou být dle pracovníků organizace uděleny tyto sankce:

- snížení či úplné odebrání osobního příplatku (existuje-li)
- rozvázáním pracovního poměru ze strany zaměstnavatele

Pracovník je o sankci obeznámen písemně s upozorněním na porušení předpisů, které se vztahují v jím vykonávané práci.

Stěžuje-li si klient na činnost pracovníka organizace a stížnost je na základě šetření vyhodnocena jako nepravdivá a zároveň jsou-li procesem šetření odhaleny takové okolnosti, které poukazují na klientovo křivé tvrzení, je klient písemně upozorněn a může být v krajním případě sankciován vypovězením smlouvy o poskytování sociálních služeb ze strany poskytovatele.

Při řešení postihu směrem k pracovníkům organizace jedná v zastoupení ředitele organizace společně s konkrétním pracovníkem, kterého se postih týká. V některých případech je ředitelem organizace svolaná schůze konkrétních pracovníků, kde se nápravná opatření směrem k některým/ke všem z nich probírají.

„Popravdě, já ani nevím, jaký je postup pro řešení stížnosti na mě. Zažil jsem jeden postih a bylo to nepříjemný, ale ten pracovník opravdu pochybil. Ředitel si vždycky rozhoduje o trestu sám. Taky to vždycky řeší ředitel mezi čtyřma očima s tím pracovníkem, nebo když se to týká více lidí, tak udělá menší týmové setkání, nebo jak to nazvat...“

„...myslím, že vloni vydal ředitel pokyn se sankcema.. Nejdřív jako krok jedna jsou peníze dolů a když je to horší, tak navrhne výpověď.“

„...a to záleží, jak to ředitel pojme....pokaždý to má jiný vývoj, záleží taky, čeho se to týká.“

„Ředitel vždycky chce, aby z toho byl nějaký výstup...často to pak řešíme v rámci teambuildingu nebo na poradě.“

Dle pracovníků organizace je v některých případech náročné v praxi udržet ta nápravná/preventivní opatření, která byla pracovníky navrhnutá a odsouhlasena, nebo ta, která byla navržena a doporučena/přikázána ředitelem organizace. Pro pracovníky je často náročné zakomponovat nové procesy/činnosti do jejich každodenní práce, sjednotit tyto činnosti a tím naplnit to, co bylo pracovníky odsouhlaseno nebo rozhodnuto ředitelem organizace.

„...no a ty výstupy, to je naše slabina...ono se to řeší, stěžovateli se odpoví, termín si hlídáme, ale návrat do praxe z toho moc není...“

U některých pracovníků organizace hraje v procesu šetření stížností roli mínění, že stížnost by měla být vyřešena vždy ve prospěch klienta, aby byl s organizací a poskytovanými službami spokojen. Tento postoj může být v některých případech odražen ve způsobu šetření stížnosti.

„U nás je nepsaný heslo, že klient má vždycky pravdu...ale jednou se ředitel zastal tlumočnicka a informoval klienta, že by se mohlo jednat z jeho strany o křivé obvinění...nejhorší jsou takový ty tvrzení proti tvrzení....“

Doporučení

V oblasti **nápravných opatření** doporučuji:

- V obsahu pravidel vyřizování stížností pro veřejnost doporučuji zveřejnit možné druhy opatření, které mohou být poskytovatelem přijaty. Stěžovatel tak bude mít o možných opatřeních povědomí a zároveň bude obeznámen i s opatřeními, která se mohou dotýkat jeho samotného, a to například v případě křivého obvinění pracovníka organizace či jiné osoby.
- Zahrnout podání podnětu k šetření jiné instituci jako například Policii ČR, soudu, úřadům, jako jedno z druhů opatření.
- Doporučuji do nápravných opatření zahrnout také:
 - Omluvu klientovi
 - Nabídku vzdělávacích aktivit, které mohou vést k odstranění/minimalizování napadeného činnosti pracovníků/organizace (nejlépe, je-li podnět na dovzdělání iniciován ze strany zaměstnance)
 - Možnost přeražení pracovníka na jinou pracovní pozici

7. Diskuze

V uskutečnění tohoto výzkumu hrálo, dle mého názoru, velkou roli zapojení vedení organizace, která zaměření výzkumu v prvotních fázích sama iniciovala. Také bylo velmi důležité, že vedení organizace samo kontaktovalo své pracovníky ve věci realizace výzkumu s vysvětlením a opodstatněním, proč je v zájmu organizace, a zároveň v zájmu pracovníků, výzkum uskutečnit. Důležité také bylo, že vedení organizace participovalo na výzkumu. Kdyby tato otevřená komunikace, iniciovaná ze strany vedení organizace, neproběhla, myslím si, že by získávání dat vedením rozhovorů bylo o poznání náročnější, pracovníci by mohli být ve svých odpovědích ovlivněni strachem otevřít se, a pro mě, jako výzkumníka, by bylo velmi náročné zaznamenat, jaká je reálná praxe pracovníků v oblasti práce se stížnostmi.

Při plánování výzkumu jsem chtěl zprvu zacílit převážně na oblast práce se stížnostmi v organizaci jako práci s podněty, které mohou organizaci posunout ke kvalitnějšímu poskytování služeb. V prvotních fázích výzkumu, především tedy v analýze dokumentů, jsem zjistil, že tato oblast není téměř žádným způsobem v dokumentech organizace detailně popsána. Po absolvování několika rozhovorů jsem si

uvědomil, že způsoby práce se stížnostmi ve prospěch organizace a se zacílením na sebehodnocení a zkvalitnění napadených oblastí jsou velmi těžko definovatelné a často volené ad hoc podle konkrétních stížností. Na druhou stranu jsem v průběhu výzkumu identifikoval různé procesní neshody mezi reálnou praxí a teoretickým zpracováním, či úplnou absenci důležitých kroků a procesů. Není-li jasně stanovena metodika práce se stížnostmi a příslušnými procesy v základní rovině, je dle mého názoru náročné využít stížnosti ve svůj prospěch, tedy ve prospěch organizace. Z tohoto důvodu jsem po diskuzi s ředitelem organizace usoudil, že bude přínosnější, abych svůj výzkum zacíлил především na identifikování a formování základních procesů práce se stížnostmi, na které je možné, po jejich zavedení do praxe, navázat formováním procesů práce se stížnostmi ve prospěch poskytovatele a pracovníků organizace.

Jsem si vědom toho, že výsledky výzkumu a má doporučení zdaleka neobsahují veškeré možné oblasti a procesy, které se mohou v oblasti práce se stížnostmi vyskytovat. Důvodem je, že jsem se ve výzkumu zaměřil pouze na takové procesy, kterými si již pracovníci v oblasti práce se stížnostmi prošli, které se opakují, mají s nimi zkušenost a je tedy možné s nimi pracovat a nemluvit o nich pouze jako o teoretických procesech a souvztažňovat je k procesům popsaných v interních dokumentech organizace.

Z mého pohledu bylo velmi dobře zvoleným krokem osobní prezentování výsledků výzkumu, především tedy mnou navržených doporučení, pracovníkům organizace. Pracovníci měli možnost společně na jednotlivá doporučení reagovat, komentovat je a doplnit o své postřehy, které mě během vyhodnocování výsledků a sepisování doporučení nenapadly. Věřím, že zaznamenané reakce všech pracovníků pomohou vedení organizace v případné úpravě a selekci mnou navržených doporučení, aby tato doporučení při jejich zavádění/změně procesů co nejvíce odrážela skutečnou potřebu pracovníků, vedení organizace a dalších zainteresovaných subjektů. Nicméně bylo poměrně náročné být v roli facilitátora tohoto setkání, kde jsem jednak prezentoval své výsledky, zároveň se ale také snažil podnítit diskuzi mezi pracovníky nad prezentovanými výsledky. Zpětně hodnotím jako velkou slabinu mou nedostatečnou připravenost na argumentování a opodstatnění všech doporučení, která jsem prezentoval. Vyvoláním diskuze, která byla mým cílem, vyvstávaly mezi názory jednotlivých pracovníků odlišnosti, kdy jsem následně ze strany pracovníků pociťoval, že je mým úkolem mnou prezentované konkrétní doporučení řádně opodstatnit a tím potvrdit/vyvrátit objektivitu názoru jednoho z pracovníků. V takovýchto případech bylo pro mne velmi náročné obhájit si své stanovisko a střet názorů vyřešit. Zpětně bych se tedy na setkání připravil schopností argumentovat a umět odpovědět na otázku „proč?“ u jednotlivých doporučení, aby mé názory a doporučení považovali pracovníci za opodstatněné a mohli uvažovat o jejich přijetí.

V prezentování výsledků výzkumu bylo náročné formulovat doporučení tak, aby byla co nejvíce široce aplikovatelná v procesu práce se stížnostmi v dané organizaci. Z rozhovorů s pracovníky organizace jsem pochopil, že každý jednotlivý případ stížnosti/připomínky je velmi specifický, a podle něj je často ad hoc volen postup šetření. Nicméně jsem se ve svých doporučeních, která vycházejí především ze zkušeností pracovníků organizace, snažil popsat takové procesy, kterými by měla většina stížností/připomínek projít a které by měly být vnímány jako závazné, budou-li pracovníky přijaty.

Nakonec bych rád podotknul, že ačkoli jsem našel různé disproporce mezi analyzovanou dokumentací a výpověďmi informantů, neplatí, že každá disproporce nutně znamená nějaký zásadní problém, který by organizace musela řešit a připouštím tak možnost, že ne všechna mnou navržená doporučení musí být organizací přijata.

8. Závěr

Struktura mnou navržené diplomové práce se ve výsledku potvrdila jako vhodně zvolená. Seznámení se s problematikou oblasti vyřizování stížností, kterou popisuji v teoretické části práce, mi pomohlo se zorientovat, jak je v českém prostředí tato oblast legislativně uchopena a jaké jsou odborníky navrhované a praxí prověřené metody, procesy, postupy a úkony, které se ke zkoumané oblasti vážou. Tento důkladný vhled do problematiky mě připravil na, dle mého názoru, zdárné vedení výzkumu, tedy rozhovorů s informanty a analýzu dokumentů. Bez předchozího seznámení se s touto oblastí a získaných znalostí bych nebyl schopen vhodně data z uskutečněné analýzy a rozhovorů analyzovat, a především bych nemohl navrhnout taková doporučení pro organizaci, která budou po jejich přijetí vedením organizace a jejich pracovníků efektivní.

Při plánování práce a jejího zacílení jsem ze začátku předpokládal, že bude možné se ve výzkumu více zaměřit na procedurální postupy práce se stížnostmi po jejich přijetí se zaměřením na detailnější popis jednotlivých způsobů šetření a následné práce se stížnostmi ve prospěch organizace. Nicméně po první analýze interní dokumentace jsme společně s vedením organizace zaměření výzkumu přehodnotili a zacílili ho na diagnostikování základních procesů a pravidel oblasti práce se stížnostmi. Bez vhodně stanovených a pevných základních pravidel a procesů této oblasti není efektivní zaměřit se na diagnostikování post procedurálních metod práce se stížnostmi a jejich zefektivnění, když nevycházejí z pevně ukotvených a vhodně zvolených základních pravidel a metod oblasti práce se stížnostmi.

Jsem si vědom, že proces šetření stížností není procesem častým a běžným pro každý pracovní den v organizaci. Nicméně zastávám názor, že je potřeba se včas zaměřit na elementární prvky této oblasti a nastavit procesy v ní tak, aby byly co nejvíce efektivní, aby bylo ke všem stěžovatelům přístupováno stejným způsobem, aby byly stížnosti nejen „zátěží“ pro organizaci, ale hlavně přínosem a zároveň aby měli pracovníci organizace možnost nastavit si systém tak, aby byl vyhovující a efektivní pro ně samotné. Navržení těchto elementárních procesů a zásad se mi myslím skrze výsledky výzkumu a má doporučení povedlo, a je nyní na organizaci a jejich pracovnících, jestli a jakým způsobem budou tato doporučení aplikovat. Vedení organizace jsem doporučil, aby prvním krokem bylo revidování a upravení všech pravidel a směrnic organizace, které se vztahují k oblasti vyřizování stížností, a to tak, aby zůstaly zachované základní a neměnné povinnosti pro tuto oblast, které vycházejí především ze standardů kvality sociálních služeb, zároveň ale, aby pravidla a směrnice reflektovala/y skutečnou praxi práce se stížnostmi pracovníků organizace.

Vedení organizace také doporučuji, aby po důkladné revizi současných pravidel a směrnic pro vyřizování stížností, která/é by měla/y reflektovat skutečnou praxi a být pro organizaci co nejvíce efektivní, diagnostikovalo a zhodnotilo způsob, jakým je pracovníkům organizace, především novým pracovníkům, předáván obsah pravidel a směrnic vyřizování stížností a jak jsou v této oblasti zaučováni. Myslím si, že vhodně zvolené a účelné seznámení pracovníků s pravidly pro práci se stížnostmi, představení užívaných metod šetření stížností a jejich opodstatnění, je dalším nezbytným krokem pro efektivní fungování procesů práce se stížnostmi a dobré praxe.

Věřím, že do jisté míry je práce využitelná i v jiných organizacích, které poskytují sociální služby, a především organizacích, které poskytují tlumočení znakového jazyka jako sociální službu. Teoretická část práce může být užitečná pro ty organizace, které potřebují upevnit svou znalost v současných legislativních požadavcích pro oblast vyřizování stížností v sociálních službách a zároveň získat inspiraci pro nastavení základních pravidel pro vyřizování stížností a práci s nimi v rámci organizace. Výsledky praktické části práce mohou nalézt uplatnění u organizací, které jsou nakloněné sebevzdělávání se a profilují se jako učící se organizace, které jsou ochotné modifikovat své procesy na základě definovaných doporučení, která mohou být pro organizaci aktuální, jelikož je praxe v této oblasti v mnoha aspektech napříč organizacemi podobná.

Zdroje

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007
- COSTELLO, P. J. M.: *Action research*. UK, London: Continuum, 2003.
- ČÁMSKÝ, P. et al. *Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*. Praha, 2008.
- ČÁMSKÝ, P., SEMBDNER, J., KRUTILOVÁ, D. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál, 2011.
- ČERMÁKOVÁ, K., JOHNOVÁ M. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe – Průvodce poskytovatele*. Praha: MPSV, 2002.
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2008.
- GASTEROVÁ, L. *Providing quality in the public sector: a practical approach to improving public services*. Philadelphia: Open University, 2003.
- GIDDENS, A. *The Consequences of Modernity*. Stanford, Calif: Stanford University Press, 1990.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008.
- HORECKÝ, J., LUSKOVÁ, D. 2019. *Měření kvality v sociálních službách*. Tábor: APSSČR. 2019.
- HRUBÝ, J. *Tak kolik těch sluchově postižených vlastně je?* Speciální pedagogika, č. 4, 2009.
- KANE, E. *Doing Your Own Research*. London-New York, Marion Boyars 1985.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2000.
- KOZLOVÁ L. *Sociální služby*. Praha: Triton, 2005.
- KRONUSOVÁ, M. *Možnosti poskytování tlumočnických služeb pro neslyšící*, Praha: CKTZJ, 2008.
- KRUTILOVÁ, D. a kol. *Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*. Praha: Centrum sociálních služeb, 2008.
- MALÍK HOLASOVÁ, V. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2014.

- MATEIDES, A.: *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania. 1. diel (Koncepty a skúsenosti)*. Bratislava: EPOS, 1999.
- MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*, Praha: Portál, 2012.
- MÁZEROVÁ, R. *Sebereflexe a sebezvědomí v týmovém tlumočení. 2., opr. vyd.* Praha: Česká komora tlumočnicků znakového jazyka, 2008.
- NENADÁL, J. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2016.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje- výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002.
- PETŘÍKOVÁ, R. *Moderní management znalostí*. Praha: Professional Publishing, 2010.
- PILÁT M. *Komunitní plánování v současné teorii a praxi*. 1. vydání. Praha: Portál, 2015.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012.
- RYBURN, Murray. *Representations and complaints procedures*. Social Work Education, 1992.
- SENGE, P. M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007.
- SENGE, P. M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2016.
- SIMONS, K. *I'm Not Complaining But...: Complaints Procedures in Social Services Departments*. York: Joseph Rowntree Foundation, 1995.
- ŠEĐOVÁ, K.: *Možnosti uplatnění zakotvené teorie v pedagogickém výzkumu: Rodinná socializace dětského televizního diváctví*. In Sborník prací filozofické fakulty brněnské univerzity, Studia paedagogica U 10. Brno: Masarykova univerzita, 2005
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2014.
- ŠVAŘÍČEK, R. ŠEĐOVÁ, K.: *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: Pravidla hry*. Praha: Portál, 2007.
- TICHÁ, I. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005.
- TORÁČOVÁ, V. *Tlumočení pro neslyšící a související legislativa*. Česká komora tlumočnicků znakového jazyka, 2008.

Použitá legislativa

Vyhláška č. 505/2006 Sb. Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách [online]. [cit. 2021-16.02.]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505>

Zákon č. 499/2004 Sb. o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů [online]. [cit. 2021-08.03.]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-499>

Zákon č. 384/2008 Sb. o komunikačních systémech neslyšících a hluchoslepých osob [online]. [cit. 2021-16. 02.]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-384>

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách [online]. [cit. 2021-16. 02.]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

Zákon č. 500/2004 Sb. Zákon správní řád [online]. [cit. 2021-16. 02.]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-500>

Ostatní elektronické zdroje

Registr poskytovatelů sociálních služeb [online]. Praha: MPSV. [cit. 2021-25.04.] Dostupné z: http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do?pg=4&sd=tlumo%C4%8Dnick%C3%A9+slu%C5%BEby&zak=&zaok=&SUBSESSION_ID=1619950961413_5#results

Výroční zpráva za rok 2019 Svazu neslyšících a nedoslýchavých osob v ČR, z. s. [online]. [cit. 2021-18. 04.].

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Projekt diplomové práce