

UNIVERZITA KARLOVA
EVANGELICKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA

Diplomová práce

**Inspekce kvality sociálních služeb
v pobytových zařízeních**

Lucie Bartišová

Katedra teologické etiky

Vedoucí práce: PhDr. Bohumila Baštecká, Ph.D.

Studijní program: Teologie N6141

Studijní obor: Křesťanská krizová a pastorační práce –
diakonika

Praha 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci s názvem **Inspekce kvality sociálních služeb v pobytových zařízeních** napsala samostatně a výhradně s použitím uvedených pramenů.

Souhlasím se zapůjčováním mé diplomové práce ke studijním účelům, ovšem s výjimkou doslovné transkripce rozhovorů s respondenty, které jsou podle informovaného souhlasu neveřejnou přílohou diplomové práce.

V Praze dne 10. 5. 2017

Lucie Bartišová

Bibliografická citace

Inspekce kvality sociálních služeb v pobytových zařízeních [rukopis]:
Diplomová práce / Lucie Bartišová; vedoucí práce: PhDr. Bohumila Baštecká,
Ph. D. Praha, 2017. 111s.

Anotace

Předložená diplomová práce s názvem Inspekce kvality sociálních služeb v pobytových zařízeních má za cíl zjistit, jaký vliv má inspekce na podporu kvality pobytových sociálních služeb.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část se zabývá teoretickým rámcem vztahujícím se k danému tématu na základě odborné literatury. Teorie je tvořena 4 kapitolami, které pojednávají o sociálních službách, kvalitě, hodnotách, managementu kvality a o inspekci poskytování sociálních služeb.

Druhá část představuje kvalitativní výzkum, který je postaven na rozhovorech s pěti respondenty. Rozhovory se zaměřují na osobní zkušenost inspektorů. Výzkum seznamuje čtenáře s výsledky analýzy dat, shrnutím výsledků analýzy dat a diskuzí.

Výzkum předloží odpovědi na výzkumné otázky, jestli inspekce přispívá k tomu, aby zaměstnanci rozuměli smyslu standardů, jestli se podle nich chovají a zda ovlivňuje inspekce podobu sociálních služeb.

Klíčová slova

Sociální služby, pobytové sociální služby, kvalita, hodnoty, standardy kvality, management, inspekce poskytování sociálních služeb

Summary

Inspection of the quality of social services in residential facilities

The main goal of Inspection of the quality of social services in residential facilities is to describe the influence of inspection on quality of standards of service provided in controlled facilities.

The thesis is divided in two parts. First part presents theoretical frame of discussed issue based on professional literature. This theoretical frame consists of four chapters which present social services in general, their quality and values, quality of management and inspection of social services.

Second part includes qualitative research based on interviews with five respondents. Interviews are focused mainly on respondent's personal experiences. Results of data analysis, their overview and discussion are summarized. Based on data analysis answers to research questions are formulated.

Research provides answers to how inspection of quality of social service contributes to better understanding of meaning of standards of quality by employees and how it influences behavior of employees and state of social service in general.

Keywords

Social services, residential social service, quality, values, quality standards, management, inspection of the quality of social service.

Poděkování

Moje poděkování patří vedoucí diplomové práce paní PhDr. Bohumile Baštecké, Ph.D. za její odborné vedení, cenné připomínky a především za trpělivost a věnovaný čas.

Dále chci poděkovat všem respondentům za ochotu, vstřícnost a čas věnovaný výzkumné části diplomové práce.

Děkuji své rodině, přátelům, trpělivým kolegům za podporu a vytrvalé povzbuzování.

OBSAH

ÚVOD	8
1. SOCIÁLNÍ SLUŽBY	10
1.1. VYMEZENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	10
1.2. ZÁKON O SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	12
1.3. POBYTOVÉ SOCIÁLNÍ SLUŽBY	14
1.4. TRANSFORMACE POBYTOVÝCH SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	17
2. KVALITA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	20
2.1. KVALITA A JEJÍ POJETÍ	20
2.2. KVALITA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	22
2.3. HODNOCENÍ KVALITY V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	24
2.4. HODNOTY V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	26
2.4.1. Hodnota člověka v případové práci	29
2.5. STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	30
2.5.1. Smysl standardů a formalismus.....	33
2.6. METODICKÁ PODPORA	36
3. MANAGEMENT KVALITY	39
3.1. ZAVÁDĚNÍ MANAGEMENTU KVALITY	41
3.2. METODY A TECHNIKY MANAGEMENTU	43
3.3. ŘÍZENÍ KVALITY V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	46
4. INSPEKCE POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	49
4.1. PROFESÍ A HODNOCENÍ INSPEKTORA.....	54
5. VÝZKUMNÁ ČÁST	56

5.1 CÍL VÝZKUMU	57
5.2 ÚVOD DO VÝZKUMU	57
5.3 PRŮBĚH VÝZKUMU.....	60
5.3.1 Výběr výzkumného vzorku	61
5.3.2 Metoda sběru dat.....	63
5.3.3 Metoda zpracování dat.....	66
5.4 VÝSLEDKY ANALÝZY DAT	68
5.4.1 Shrnutí výsledků analýzy dat	73
5.5 DISKUSE	86
ZÁVĚR.....	100
POUŽITÉ ZDROJE	103
SEZNAM PŘÍLOH.....	111

ÚVOD

Inspekce kvality je často diskutovaným tématem v sociálních službách. Od doby, kdy vstoupil v platnost zákon o sociálních službách, který zavedl inspekci poskytování sociálních služeb, má mnoho poskytovatelů sociálních služeb obavy, zda při inspekci uspějí. Tím dopadá tlak na zaměstnance středního managementu i na samotné pracovníky v přímé péči.

Téma inspekce kvality sociálních služeb v pobytových zařízeních jsem si zvolila z důvodu mých profesních zkušeností v pobytových sociálních službách. Zprvu jsem zastávala pozici sociální pracovníce v domově pro seniory a domově se zvláštním režimem, poté jsem pracovala jako vedoucí sociálního úseku v domově seniorů a dále jako vedoucí odlehčovací služby pro seniory. V té době jsem si kladla mnoho otázek. Byla jsem nespokojená s tím, jakým směrem se sociální služby ubírají. Měla jsem dojem, že se vše točí okolo bezchybného zpracování postupů a pokynů pro příchozí inspekci. Vypadalo to, že se papíry vytvářejí pro inspekci, a ne pro kvalitní službu. Ze strany vedení jsem zažila velký tlak na rychlé a odborné zpracování standardů. Poté jsem měla možnost zastávat pozici metodika sociálních služeb na krajském úřadě.

Na služby sociální péče v pobytové formě se zaměřuji nejen z důvodu svých profesních zkušeností, ale i z důvodu větší pravděpodobnosti porušení nebo ohrožení práv uživatelů. Takové riziko ohrožení vyplývá z toho, že cílovou skupinu těchto typů služeb tvoří uživatelé s vysokou mírou závislosti na poskytované službě. Porušování práv uživatelů v pobytových službách je velmi diskutovaným tématem, věnuje se mu i veřejný ochránce práv při svých návštěvách.

Cílem práce je zjistit, jaký vliv má inspekce na podporu kvality pobytových sociálních služeb.

Předložená práce je rozdělena na teoretickou a výzkumnou část. První kapitola práce se zabývá sociálními službami, pobytovou formou sociálních služeb a transformací pobytových sociálních služeb. Následuje kapitola, která se zabývá kvalitou v sociálních službách, a s tím souvisejícími hodnotami a hodnocením kvality v sociálních službách. Dále uvádím standardy kvality sociálních služeb a jejich smysl versus formalismus a metodickou podporu v rámci zajištění kvality sociálních služeb. Třetí kapitola představuje management kvality, kde si kladu otázku, proč je tak významný v oblasti kvality. Dále se věnuji popisu zavádění managementu a uvádím některé metody a techniky, které může management využít v rámci kvality sociální služby. Na závěr teoretické části je zařazena kapitola popisující inspekci poskytování sociálních služeb a profesi a hodnocení inspektora.

Pátá kapitola předkládá kvalitativní výzkum s cílem zjistit, zda inspekce přispívá k tomu, že zaměstnanci rozumí smyslu standardů, chovají se podle nich, a zda inspekce ovlivňuje podobu sociálních služeb. Výzkum byl proveden na základě pěti rozhovorů s inspektory. Závěr výzkumu zakončuji diskusí, která propojuje kritickou reflexi získaných poznatků z odborné literatury v kontextu výsledků výzkumu.

1. Sociální služby

V této kapitole vymezím pojem sociální služby, uvedu informace vztahující se k zákonu o sociálních službách, zmíním se o pobytové formě sociálních služeb a v neposlední řadě o transformaci pobytových služeb, jež je jeden z dalších procesů ovlivňujících kvalitu jejich poskytování. Sociální služby jsou jedním z nástrojů uskutečnění sociální politiky, jedná se o soubor činností (úkonů), které jsou poskytovány určenými pracovníky, s normativně stanoveným cílem. Nejedná se tedy o finanční nebo věcnou dávku, které můžeme znát z dalších oblastí systému sociálního zabezpečení, např. dávek státní sociální podpory. Většinou nepatří k výnosným obchodům přinášejícím zisk. Podle Matouška lidé předpokládají, že stát bude chránit jejich zájmy nad nestátními poskytovateli prostřednictvím státního dozoru.¹ „Sociální služby jsou poskytovány lidem společensky znevýhodněným, a to s cílem zlepšit kvalitu jejich života, případně je v maximální možné míře do společnosti začlenit.“² Sociální služby zohledňují nejen uživatele, ale i jeho rodinu, blízké a další osoby.³

1.1. Vymezení sociálních služeb

Sociální služba je činnost, jejímž cílem je pomoci člověku řešit jeho nepříznivou sociální situaci. Nepříznivou sociální situací se rozumí oslabení nebo ztráta schopnosti řešit vzniklou situaci tak, aby toto řešení podporovalo sociální začlenění a ochranu před sociálním vyloučením.⁴ Sociální služby

¹ MATOUŠEK a kol. *Základy sociální práce*, s. 178-179.

² MATOUŠEK, KOLDINSKÁ. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*, s. 9.

³ MATOUŠEK a kol. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*, s. 9.

⁴ MOLEK. *Marketing sociálních služeb*, s. 10.

umožňují vést běžný způsob života s přihlédnutím k zachování lidské důstojnosti osob a zásadní ochranou jejich základních lidských práv a svobod. Poskytovaná pomoc musí vycházet i z individuálně určených potřeb uživatelů, musí je vést k samostatnosti a motivovat je k aktivním činnostem.⁵

Podle Holasové se sociální službou rozumí systematická činnost sociálního subjektu (poskytovatele) vůči sociálnímu objektu (příjemci) pomoci. Sociální služby představují významný nástroj pro zajištění lidských práv.⁶ V souvislosti s tím je významné křesťanské východisko služby, které podle biblické tradice pojímá službu jako pomoc potřebným. Služby jsou poskytovány jednotlivci či organizacemi, nejvíce služeb však poskytuje stát. Veřejné služby jsou finančně podpořeny státem a mají svá specifika.⁷ Sociální služby jsou v souladu s ekonomickou oblastí služeb, přesto jejich specifikace spočívá v posuzování sociální potřebnosti, aby se zabezpečily sociální potřeby osob v nouzi,⁸ a proto jedinou podmínkou pro jejich poskytování není ekonomická efektivnost, protože služby jsou vždy finančně nákladnější než peněžité dávky⁹.

Posláním sociální služby je snaha umožnit lidem, kteří se ocitli v nepříznivé sociální situaci, zůstat rovnocennými členy společnosti.¹⁰

Sociální služby zahrnují sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence. Služby se poskytují formou pobytovou, ambulantní

⁵ JANOUŠKOVÁ, *Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách, Sborník studijních textů*, s. 33.

⁶ TOMEŠ, BUAUER, in MALÍK HOLASOVÁ, V. *Kvalita v sociální práci a v sociálních službách*, s. 16.

⁷ VAŠTÍKOVÁ, in MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociálních službách*, s. 16.

⁸ PETRÁČKOVÁ, in MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociálních službách*, s. 17.

⁹ TOMEŠ, in MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociálních službách*, s. 17.

¹⁰ HROZENSKÁ, DVOŘÁČKOVÁ. *Sociální péče o seniory*, s. 69.

a terénní. Pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb.¹¹

Rozsah subjektů, které mohou poskytovat sociální služby je velmi široká. Poskytovateli sociálních služeb jsou nestátní neziskové organizace, příspěvkové organizace územně správních celků (obce a kraje) či ministerstva, které zřizuje organizační složky státu, či jiné právnické osoby. Sociální služby jsou poskytovány bez úhrady nákladů nebo s úhradou nákladů.¹²

1.2. Zákon o sociálních službách

První návrhy nového systému sociální pomoci se objevili již v roce 1994, ale až v roce 2006 vznikl nový zákon o sociálních službách (účinnost nabyt 1.1.2007), který spolu s dalšími právními předpisy přinesl změnu systému sociální péče. Změna koncepce sociálních služeb je patrná již ze základních zásad stanovených v ustanovení § 2 zákona o sociálních službách, který uvádí základní zásady poskytování sociálních služeb. V odst. 2 téhož paragrafu je uvedeno, že rozsah a forma pomoci a podpory poskytnuté prostřednictvím sociálních služeb má za povinnost zachovávat lidskou důstojnost osob. Zákon vytvořil prostředí pro rozvoj vztahů mezi poskytovateli sociálních služeb a jejich uživateli s důrazem na respekt k lidským právům.¹³ Sociální služby musí být poskytovány v zájmu osob, v náležitě kvalitě, takovými způsoby, aby bylo zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod osob. Mezi stěžejní prvky zákona zaručujícího kvalitu sociálních služeb patří povinná registrace poskytovatelů sociálních služeb, standardy kvality včetně povinností

¹¹ § 32 a § 33 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách

¹² JANOUŠKOVÁ *Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách. Sborník studijních textů*, s. 33.

¹³ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*, s. 17.

poskytovatele sociálních služeb a inspekce kvality sociálních služeb.¹⁴ Kvalita poskytovaných sociálních služeb tedy závisí na dodržování lidských práv a základních svobod s ohledem na lidskou důstojnost člověka.¹⁵

Podle Jabůrkové a kol. s sebou zákon přinesl klíčovou hodnotu, kterou je podpora sociálního začleňování.¹⁶ Bílá kniha v sociálních službách uvádí, že „sociální služby existují proto, aby poskytovaly pomoc tam, kde je jich nejvíce třeba k tomu, aby lidé znovu získali svou nezávislost a mohli znovu zaujmout místo ve své komunitě.“¹⁷ Tématem sociálního začleňování je zajištění ochrany práv osob. Riziko sociálního vyloučení a zneužívání se týká lidí žijících ve velkých ústavech sociální péče. Zákon nezmiňuje potřebnou transformaci pobytových zařízení na služby terénní nebo ambulantní.¹⁸

Podle Čámského a kol. vytvořil zákon o sociálních službách prostředí pro rozvoj vztahů mezi poskytovateli sociálních služeb a jejich uživateli, které jsou založeny na rovnoprávnosti, dobrovolnosti a individuálním přístupu. Hlavní důraz spočívá ve spolupráci mezi poskytovateli, uživateli i osobami jim blízkými s cílem mobilizovat uživatele sociálních služeb k převzetí spoluodpovědnosti za řešení jejich nepříznivé sociální situace a závislosti na poskytování sociálních služeb.¹⁹ Zákon s sebou přinesl nástroj kontroly kvality, kterou je inspekce poskytování sociálních služeb. Podle Jabůrkové

¹⁴ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*, s. 17.

¹⁵ MATOUŠEK a kol. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*, s. 39.

¹⁶ JABŮRKOVÁ a kol. *Od paragrafů k lidem – Analýza situace v oblasti sociálních služeb po přijetí nového zákona o sociálních službách*, 13.

¹⁷ *Bílá kniha v sociálních službách*, s. 5.

¹⁸ JABŮRKOVÁ a kol. *Od paragrafů k lidem – Analýza situace v oblasti sociálních služeb po přijetí nového zákona o sociálních službách*, s.14.

¹⁹ ČÁMSKÝ, SEMBDNER, KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*, s. 16.

a kol. institut inspekce může vést k profesionalizaci sociálních služeb a vyloučit služby nekvalitní a předcházet zneužívání uživatelů.²⁰

1.3. Pobytové sociální služby

V dnešní době se ještě můžeme setkat u pobytových sociálních služeb s bývalým označením „ústavní služby“, také je užíván název „rezidenční sociální služby“ či „zařízení sociálních služeb“. Jedná se tedy o jednu z forem, v níž je možné poskytovat sociální služby a právní předpis ji oproti ostatním specifikuje prostřednictvím jedné ze základních činností, kterým je právě ubytování.²¹ Matoušek označuje ústav „světem pro sebe, ostrovem soběstačného řádu, v němž je život omezenější a předvídatelnější než v okolním sociálním prostředí.“²² Pojem ústavní sociální péče byl dříve zakotven v naší legislativě v souvislosti s poskytováním péče v zařízeních sociální péče. V těchto zařízeních převažovala moc ústavu nad uživatelem služby. Jednalo se zejména o izolaci lidí na základě nějakého společného znaku a o potlačení až ztrátu individuality.²³ Sládek uvádí, že se člověk žijící v ústavní péči musel přizpůsobit velké skupině lidí a daným pravidlům. Tento stav vedl k popírání základních lidských práv, k oslabování kompetencí a odpovědnosti za svůj život, snižování uživateli soběstačnosti, omezování soukromí, osobní svobody a lidské důstojnosti. Pracovníci mají vždy mocenskou převahu a je zde riziko jejího zneužití. „Z hlediska uživatele je nejpodstatnějším

²⁰ JABŮRKOVÁ a kol. *Od paragrafů k lidem – Analýza situace v oblasti sociálních služeb po přijetí nového zákona o sociálních službách*, s.19.

²¹ § 32 a § 33 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách

²² MATOUŠEK, *Ústavní péče*, s. 19.

²³ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*, s. 26.

parametrem pobytového zařízení sociálních služeb respekt k osobní svobodě rozhodování. „²⁴

Podle Malíkové vychází personální zajištění v pobytových službách v poměru 1:1,6 v počtu všech pracovníků na uživatele. Jeden pracovník v přímé péči pečuje o 3-15 uživatelů. To neumožňuje pracovníkům kvalitně vykonávat svou práci a naopak je to vede k demotivaci, fluktuaci a syndromu vyhoření.²⁵

Instituční systém působí nejen na uživatele, ale také na personál zařízení, pracovníci nemají možnost uplatnit individuální přístup ke každému uživateli a ústavní prostředí je vystavuje riziku, že budou porušovat práva uživatelů.²⁶

Podle veřejného ochránce práv (dále jen „ochránce“), který vykonává návštěvy v pobytových sociálních službách, způsobuje závislost na poskytované péči u uživatelů služeb omezení svobody. Ochránce uvádí, že špatné zacházení může spočívat v porušování práv garantovaných Listinou základních práv a svobod, zákonem o sociálních službách, nerespektováním etických principů nebo neúcty k lidské důstojnosti.²⁷ V pobytových sociálních službách může dle ochránce docházet ze strany poskytovatele u uživatele k nadměrnému tlumení léky, k zanedbání prevence pádu a omezení svobody nebo soukromí. Ze systematických návštěv pobytových sociálních služeb bylo zjištěno, že pochybení nebyla výsledkem úmyslné chyby personálu. Pracovníci podávali podle ochránce výborné výkony a byli empatictí. Podle názoru ochránce za to může vedení, které nenastavilo pravidla a postupy pro určité

²⁴ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*, s. 26-27.

²⁵ MALÍKOVÁ. *Péče o seniory v pobytových zařízeních*, s. 33.

²⁶ ADAMEC, FIEDLEROVÁ, HRADILKOVÁ a kol. *Manuál transformace ústavů, Deinstitutionalizace sociálních služeb*, s. 17.

²⁷ VEŘEJNÝ OCHRÁNCE PRÁV. *Zařízení sociálních služeb*[online]. [Cit. 11.4.2017]. Dostupné z: <https://www.ochrance.cz/ochrana-osob-omezenych-na-svobode/zarizeni-socialnich-sluzeb/>

činnosti, nebo byla pravidla nastavena s nedostatečným vysvětlením pracovníkům v přímé péči. Pokud pracovníci nerozumí smyslu toho, co dělají, může se to odrazit i na jejich motivaci k zodpovědnému výkonu.²⁸ Bužková a Ivanová uvedly, že charakter zařízení může ovlivnit, jakým způsobem jsou respektována práva uživatelů. Může to být i špatná organizace práce, jejíž příčinnou je nevhodné zacházení s uživateli. K nerespektování práv může vést nevhodně vybraný pracovník nebo nedostatek času zaměstnance na klienty.²⁹

Sládek považuje pobytovou formu sociálních služeb za potřebnou, pro některé lidi je jedinou možností umožňující důstojnou existenci. Zvláště v případech, kdy je rodina méně ochotna pečovat o svého blízkého. Podle Sládka má tato forma svou budoucnost v transformovaném systému sociálních služeb, protože vždy bude existovat cílová skupina potřebující celodenní péči v pobytovém zařízení.³⁰

Snahou o regulaci poskytování právě pobytových služeb s ohledem na služby sociální péče je možné spatřovat nejen v současném návrhu novely zákona o sociálních službách, ale také i v dalších dokumentech Ministerstva práce a sociálních věcí. To vydalo dne 1. 5. 2016 Doporučený postup č. 2/2016 – Materiálně-technický standard pro služby sociální péče poskytované pobytovou formou a specifikuje parametry (případě vybavení) budov nebo jejich částí (prostor) pro poskytování sociální služby a to především na části, které budou přímo využívat uživatelé (např. společné prostory). Zmíněný dokument je určen pro sociální služby druhu chráněné bydlení, domovy pro osoby se zdravotním postižením, týdenní stacionáře, domovy

²⁸ VEŘEJNÝ OCHRÁNCE PRÁV. *Domovy pro seniory a domovy se zvláštním režimem. Zpráva ze systematických návštěv veřejného ochránce práv*, s. 4.

²⁹ BUŽKOVÁ, IVANOVÁ. *Porušování lidských práv v rezidenčních zařízeních pro seniory*, s. 31.

³⁰ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*, s. 27.

pro seniory a domovy se zvláštním režimem.³¹ Přestože je pokyn doporučující, nikoliv závazný, může být podporou v procesu transformace pobytových služeb, ale také samotného posuzování materiálně-technických podmínek při procesu zkoumání plnění podmínek pro registraci.

1.4. Transformace pobytových sociálních služeb

Proces transformace, resp. deinstitucionalizace byl v ČR zahájen po roce 1989 v období demokratizace společnosti. Deinstitucionalizace znamená přechod směrem k poskytování sociálních služeb zaměřených na individuální podporu života člověka v přirozeném prostředí.³² Pojem transformace je podle Sládka užíván ve smyslu změny velkokapacitní ústavní služby pro osoby se zdravotním postižením v souvislosti s jejich bydlením a podporou zapojení do běžného života.³³ Je však nutné ještě zmínit, že tyto procesy nejsou určeny pouze pro osoby se zdravotním postižením, ale i pro další skupiny osob např. seniory, tato skutečnost je uvedena v dokumentu Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné typy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění do společnosti.³⁴

Samotná transformace je proces, kdy dochází k odklonu od dlouhodobé péče v institucích směrem k poskytování služeb prostřednictvím

³¹ *Doporučený postup č. 2/2016, Materiálně technický standard pro služby sociální péče poskytované pobytovou formou*, dostupné na

http://www.mpsv.cz/files/clanky/25608/Doporučený_postup_Materialne_techicky_standard.pdf

³² MACH, MAREK, SKŘIČKOVÁ a kol. *Deinstitucionalizace a plánování sociálních služeb v kraji*, s. 6.

³³ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*, s. 37.

³⁴ *Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné typy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společnosti*. Dostupné na: http://www.mpsv.cz/files/clanky/3858/Koncepce_podpory.pdf

individualizované podpory života v komunitě. Tento proces představuje změny řízení, financování, vzdělávání, formy poskytování sociálních služeb, aby výsledkem byla péče v běžných životních podmínkách.³⁵ MPSV se v návaznosti na koncepční řešení kvality a dostupnost sociálních služeb věnuje podpoře procesu transformace.³⁶

Mnoho lidí všech věkových kategorií a různých skupin (senioři, děti, osoby se zdravotním postižením) žije v pobytových službách, které je v podstatě segregují od místní komunity.³⁷ Služby vybudované komunitním způsobem mohou pomoci vykazovat lepší výsledky u svých uživatelů, jejich rodin a personálu, zatímco jejich úhrada a poskytování péče jsou srovnatelné s péčí poskytovanou v pobytových službách.³⁸ Uživatelům by měla být poskytnuta odpovídající péče, která naplní jejich potřeby a chrání jejich práva.³⁹

V posledních letech je pozornost zaměřena na ústavní péči a její negativní účinky. Proběhla diskuse o nevhodnosti ústavní péče jako nástroje podpory lidí závislých na pomoci jiné osoby a některé instituce přistoupily k uzavírání ústavů a nahradily je podporou v komunitě. Manuál transformace ústavů uvádí, že ve velkém zařízení se nikdy nenaplní standardy kvality a nikdy není možné poskytovat uživatelům individuální službu, která by vedla k jejich začlenění do společnosti⁴⁰. Cháb uvádí, že instituce je způsob, jak se vyhnout

³⁵ ČÁMSKÝ, SEMBDNER, KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*, s. 12.

³⁶ ČÁMSKÝ, SEMBDNER, KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*, s. 13.

³⁷ European Commission, Directorate-General for Employment. Social Affairs and Equal Opportunities. *Report of the Ad Hoc Expert Group on the Transition from Institutional to Community-based Care*, s. 6.

³⁸ European Commission, Directorate-General for Employment. Social Affairs and Equal Opportunities. *Report of the Ad Hoc Expert Group on the Transition from Institutional to Community-based Care*, s. 6.

³⁹ RHODES, DAVIS. *Regulation, The unintentional destruction of intentional communities. A discussion paper in association with LivesthroughFriends and Vanguard*, s. 17.

⁴⁰ ADAMEC, FIEDLEROVÁ, HRADILKOVÁ a kol. *Manuál transformace ústavů. Deinstitutionalizace sociálních služeb*, s. 12.

odpovědnosti, nejen ze strany společnosti, ale i ze strany lidí žijících v ústavu.⁴¹

Deinstitucionalizace znamená pro člověka, který využívá sociální služby ve výsledku svobodu zvolit si místo svého bydliště a zvolit si místní sociální služby, podílet se na životě společnosti a zastávat běžné společenské role. Pro poskytovatele sociálních služeb je deinstitucionalizace dokončena, když se stane součástí sítě běžných poskytovatelů veřejných služeb a umožňuje uživateli účastnit se běžného života. Nenahrazuje služby, které je možné zajistit běžnými zdroji v komunitě.⁴² Ústav reprezentuje sociální péči minulého století, není schopen svým uživatelům garantovat naplnění jejich občanských, lidských práv a práva na jejich sebeurčení. V ústavě není možné zajistit soukromí a možnost volby každému uživateli.⁴³

Jabůrková a kol. se vyjadřují k problematice velkých rezidenčních zařízení. Podle autorů by měla vzniknout malá zařízení rodinného typu, kde bude mít uživatel dostatek soukromí, individuální přístup od pracovníků, a tím i možnost osobního růstu a života v důstojných podmínkách srovnatelných s podmínkami většinové společnosti.⁴⁴

⁴¹ CHÁB, in SLÁDEK.. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*, s. 39.

⁴² ADAMEC, FIEDLEROVÁ, HRADILKOVÁ a kol. *Manuál transformace ústavů. Deinstitucionalizace sociálních služeb*, s. 15.

⁴³ ADAMEC, FIEDLEROVÁ, HRADILKOVÁ a kol. *Manuál transformace ústavů. Deinstitucionalizace sociálních služeb*, s. 15-16.

⁴⁴ JABŮRKOVÁ a kol. *Od paragrafu k lidem – Analýza situace v oblasti sociálních služeb po přijetí nového zákona o sociálních službách*, s. 67.

2. Kvalita v sociálních službách

Následující kapitola je zaměřena na pojetí kvality v sociálních službách, hodnocení kvality, na hodnoty, standardy kvality sociálních služeb a na metodickou podporu pro poskytovatele sociálních služeb. Sociální služby se od komerční sféry v mnohém liší, protože jsou závislé na politických rozhodnutích, zejména se jedná o služby s etickou a hodnotovou dimenzí.⁴⁵ Podle Karaffové se za kvalitní službu považuje ta, která je vykonávána kvalifikovaným personálem, poskytována s přiměřeným technickým a dalším vybavením podle stavu uživatele, je přínosem pro kvalitu života, je přijatelná v rovině hodnotové a je řádně zdůvodnitelná a dokumentovaná.⁴⁶

2.1. Kvalita a její pojetí

S pojmem kvalita se setkáváme ve všech činnostech, procesech a výstupech lidského konání.⁴⁷ Existuje mnoho definic kvality. Slovo kvalita pochází z lat. *qualis*, tzn. jaký (z jaké povahy), vypovídá o určité vlastnosti či hodnotě objektu.⁴⁸ Baštecká uvádí, že „doslovným překladem kvality je *jakost, která vypovídá o obsahu nebo způsobu bytnosti*“,⁴⁹ řadí se do kategorií „je není“ a „jaký je“. Způsob bytnosti představuje znaky, které působí odlišnost. Jakost stojí proti vadám (nejakosti), kvalita proti kvantitě. Je možné rozlišit jakost jako „bezvadnost“ a jakost jako „kvalitu“, jako jedinečnou

⁴⁵ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*, s. 117.

⁴⁶ KRAFTOVÁ, in SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*, s. 117.

⁴⁷ HORECKÝ, VÍTOVÁ in Sociální služby: *Kvalita sociálních služeb*, s. 30.

⁴⁸ BRUHN, in MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a v sociálních službách*, s. 18.

⁴⁹ BAŠTECKÁ. *Kvalita: řízení a měření (managementu, péče, života)* in Výňatky z Baštecká, Mach, Goldmann a kol. *Klinická psychologie*. Praha: Portál.

hodnotu.⁵⁰ Webstrův slovník pod termínem *quality* uvádí stupeň dokonalosti, stupeň shody s daným standardem, atribut vyššího hodnocení, nadřazenost ve svém druhu.⁵¹

Merchel rozlišuje čtyři významy pojmu kvalita:

- Deskriptivně analytická rovina pojmu – vychází z původního významu slova a popisuje povahu předmětu, tento popis vlastností je hodnotově neutrální.
- Normativní rovina pojmu - hodnocení je vyjádřeno na základě cílů, požadavků a očekávání. Stanovena jsou kritéria kvality a hodnocení podle určité škály.
- Evaluativní rovina pojmu – tato dimenze vychází z normativního obsahu pojmu. Normativitu pojmu následuje hodnotící proces, při kterém hodnotitelé ověřují předmět nebo proces a k výsledku dochází na základě stanovených měřítek.
- Rovina orientovaná na jednání – souvisí s požadavky na jednání, protože se vykonávají aktivity na zlepšení kvality nebo opatření k zajištění uspokojivého stavu věcí.⁵²

Baštecká zmiňuje Vondráčkovou, která tvrdí, že za kvalitu můžeme považovat „výsledek mezi očekáváním a výkonem vzhledem ke zvolené

⁵⁰ BAŠTECKÁ. *Kvalita: řízení a měření (managementu, péče, života)* in Výňatky z Baštecká, Mach, Goldmann a kol. *Klinická psychologie*. Praha: Portál.

⁵¹ HORECKÝ, VÍTOVÁ, in *Sociální služby: Kvalita sociálních služeb*. Ročník: XII s. 30.

⁵² MERCHEL, in MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a v sociálních službách*. s. 18.

metodě.⁵³ Podle Holmerové je kvalita kategorie, která v kvalitativních a kvantitativních pojmech popisuje úroveň výrobku nebo poskytovaných služeb.⁵⁴ Karrafová uvádí, že je obtížnější prokázat kvalitu ve službách, které se „těžko nominují“, protože se pracuje s lidmi.⁵⁵

2.2. Kvalita v sociálních službách

Kvalitní sociální služba vychází, jak již bylo zmíněno také v předchozí kapitole z očekávání, z požadavků a osobních cílů uživatelů. Je poskytována v souladu s lidskými a osobními právy uživatelů, zohledňuje individuální potřeby uživatelů. Je průběžně vyhodnocována s ohledem na osobní cíle a možnosti uživatelů, informuje uživatele o způsobu podání stížnosti na kvalitu nebo poskytování sociální služby a současně definuje postupy pro vyřizování stížností, má přiměřený počet pracovníků.⁵⁶ Spolupráce mezi uživatelem a pracovníkem přináší informace, čas, změny jednání, práci, a tím může být naplněn smysl poskytované sociální služby. Uživatel i pracovník mají odpovědnost za kvalitu poskytované služby.⁵⁷

Podle Smékalové je „kvalita služby přímo závislá na kvalitě personálu“.⁵⁸ Kalvach a Hrabětová kvalitou rozumí představu o tom, jak by měla vypadat dobrá práce každého pracovníka v týmu.⁵⁹

⁵³ VONDRÁČKOVÁ, in BAŠTECKÁ. *Kvalita: řízení a měření (managementu, péče, života)*, Výňatky z Baštecká, B., Mach, J., Goldmann, P. a kol. *Klinická psychologie*. Praha: Portál.

⁵⁴ HOLMEROVÁ, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení dlouhodobé péče v ČR*. s.34.

⁵⁵ KARRAFOVÁ, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení dlouhodobé péče v ČR*. s. 35.

⁵⁶ MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální v sociální práci a v sociálních službách*, s. 21-22.

⁵⁷ ALFORD, in MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální v sociální práci a v sociálních službách*, s. 33.

⁵⁸ SMÉKALOVÁ, in MÁTL, JABŮRKOVÁ, in MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální v sociální práci a v sociálních službách*, s. 21.

Sociální služba je podle Matušky kvalitní, jestliže je nabídka služeb v souladu s potřebami a požadavky uživatele.⁶⁰ Kvalitní péče podle Kalvacha „není cílem sama o sobě, je jedním z důležitých příspěvků ke kvalitě života.“⁶¹ Světová zdravotnická organizace definuje kvalitu života jako, „to, jak člověk vnímá své postavení v životě v kontextu kultury, ve které žije, a ve vztahu ke svým cílům, očekáváním, životnímu stylu a zájmům.“⁶²

Výsledkem kvalitní péče jsou spokojení uživatelé, jejich relativně dobré zdraví, měřitelné poklesem nemocnosti a úmrtnosti, nižší spotřebou léků a zdravotnických i sociálních služeb. Podle Matouška by se měli v rezidenčních zařízeních na vypracování interních předpisů podílet sami zaměstnanci. Jejich spoluúčast může podpořit jejich ochotu se předpisy řídit a respektovat postupy umožňující kvalitu hodnotit.⁶³

V posledních letech je kvalita v sociálních službách spojovaná se standardy kvality, ale podle Sládka nejsou kvalitou jen standardy. Kvalita sociálních služeb zasahuje do kontaktů s lidmi a určitým způsobem jejich život limituje, proto je kvalita tak důležitá.⁶⁴ Autor uvádí, že je mylnou představou, se domnívat, že pokud bude mít poskytovatel detailně zpracované všechny vnitřní předpisy, bude tím prokázána kvalita dané služby. Značný objem vnitřních dokumentů může znamenat, že pracovníci mají méně času věnovat se uživatelům.⁶⁵

⁵⁹ KALVACH, HRABĚTOVÁ, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení dlouhodobé péče v ČR.*, s. 35.

⁶⁰ MATUŠKA, in MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální v sociální práci a v sociálních službách*, s. 20.

⁶¹ KALVACH, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení dlouhodobé péče v ČR.* s. 36.

⁶² MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení dlouhodobé péče v ČR.* s. 36.

⁶³ MATOUŠEK, KOLÁČKOVÁ, KODYMOVÁ. *Sociální práce v praxi: Specifika různých cílových skupin a práce s nimi.* s. 189.

⁶⁴ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*, s. 117-118.

⁶⁵ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*, s. 119.

2.3. Hodnocení kvality v sociálních službách

Podle Baštecké a kol. je kvalita sama o sobě výsledkem hodnocení. Definiuje kvalitu jako výsledek mezi očekáváním a výkonem.⁶⁶ Základem pro očekávání jsou hodnoty, které považuje člověk za důležité, kterých si váží.⁶⁷ Autorka uvedla, že „*hodnotíme stále, v každé chvíli posuzujeme, jestli se nám něco líbí, nebo nelíbí, jestli se někdo chová dobře, nebo špatně.*“⁶⁸

K hodnocení kvality nám slouží metody řízení a měření kvality. Pro sociální služby bývají způsoby hodnocení z oblasti výroby a prodeje převzaty, např. z normativního systému ISO, systému celkového řízení kvality TQM nebo evropské možnosti EFQM. Kocman a Paleček uvádí, že „*v rámci ISO pohledu písemné postupy praxi vhodně formují, zajišťují stejný přístup ke všem uživatelům služby a kontrolovanost pracovníků.*“⁶⁹ Na službu je nahlíženo jako na výrobek, důležité je věnovat se procesu, ve kterém vzniká výrobek. Baštecká a kol. považují za přijatelný pro sociální služby model EFQM. Hodnocení je shrnuto v následujících oblastech:⁷⁰

- Jak jednání a chování vedoucích pracovníků podporují a zaručují kulturu organizace.
- Jakou politiku a strategii definuje organizace, jak ji provádí v praxi.

⁶⁶ BAŠTECKÁ a kol. Hodnocení kvality v sociálních službách, in *Standardy kvality sociálních služeb-výkladový sborník pro poskytovatele*, s. 166.

⁶⁷ BAŠTECKÁ a kol. Hodnocení kvality v sociálních službách, in *Standardy kvality sociálních služeb-výkladový sborník pro poskytovatele*, s. 166.

⁶⁸ BAŠTECKÁ a kol. Hodnocení kvality v sociálních službách, in *Standardy kvality sociálních služeb-výkladový sborník pro poskytovatele*, s. 166.

⁶⁹ KOCMAN A PALEČEK. *Formalismus a inspekce kvality sociálních služeb, Zpráva z kvalitativního šetření*, s. 35.

⁷⁰ BAŠTECKÁ a kol. Hodnocení kvality v sociálních službách, in *Standardy kvality sociálních služeb-výkladový sborník pro poskytovatele*, s. 167.

- Jak je rozvíjen potenciál pracovníků.
- Jak jsou efektivně využívány zdroje.
- Jaké procesy v organizaci probíhají, jak jsou řízeny a testovány.
- Co organizace činí v oblasti spokojenosti uživatelů.
- Jak pracuje organizace s očekáváním pracovníků, s jejich spokojeností.
- Co dělá organizace pro plnění očekávání společnosti a jak je výkonná organizace ve směru očekávání vůči požadavkům zainteresovaných.⁷¹

Důležité je z jaké pozice probíhá hodnocení sociální služby, jestli z pozice uživatele, rodinných příslušníků uživatele, laické veřejnosti, odborné veřejnosti, zaměstnanců nebo zřizovatele služby atd.⁷² Stěžejním ukazatelem při hodnocení služeb je to, jak se poskytovaná služba promítá do života lidí, kteří ji užívají.⁷³

Metody řízení se týkají především zaměstnanců střední úrovně řízení a zaměstnanců vrcholového managementu. Kontrolu kvality vykonávají v první řadě vedoucí pracovníci.⁷⁴

⁷¹ BAŠTECKÁ a kol. Hodnocení kvality v sociálních službách, in *Standardy kvality sociálních služeb-výkladový sborník pro poskytovatele*, s. 167.

⁷² BAŠTECKÁ a kol. Hodnocení kvality v sociálních službách in *Standardy kvality sociálních služeb-výkladový sborník pro poskytovatele*, s. 169.

⁷³ *Standardy kvality sociálních služeb* [online]. [Cit. 4.4.2017]. Dostupné z: <http://eapraha.cz/joomla/images/dokumenty/standardy.pdf>

⁷⁴ VESELÁ, in JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení kvality dlouhodobé péče v ČR*, s. 42-44.

2.4 Hodnoty v sociálních službách

Hodnota v sobě zahrnuje mnoho významů, vnímáme ji pozitivně ve smyslu důležitosti pro náš život. Hodnoty jsou považovány za nutné pro orientaci člověka, podle Gulové mnozí z nás tápou a hledají smysl života a zvláště v tématu hodnot. Hodnoty souvisí s potřebami člověka, které se v průběhu života mění, vyvíjejí, vznikají a zanikají (Maslowova pyramida potřeb, zahrnující např. seberealizaci).

Hodnoty v sociální práci hrají roli v povaze práce sociálního pracovníka, ve vztahu sociálního pracovníka a klienta, vztahu sociálního pracovníka a kolegů a dalších osob ve společnosti, v metodách intervence a v neposlední řadě v důležitých rozhodnutích nebo řešení etických problémů.⁷⁵

Podle Sládka má povaha práce inspektora etický rozměr, protože se inspektoři nejednou musí rozhodovat v rozličných situacích a disponují pravomocí, která se vztahuje na širší oblast a než má většina vedoucích pracovníků v sociálních službách.⁷⁶

Podle Fischera a kol. patří k osobním hodnotám vlastní pohled na svět, osobní příběh sociálního pracovníka, který mu umožňuje přistupovat k práci jako ke svému osobnímu poslání.⁷⁷ Přijaté hodnoty řídí naše chování vůči ostatním a pomáhají nám rozumově zdůvodnit naše postoje tak, aby sociálně a individuálně vyhovovaly.⁷⁸

V sociální práci dochází především ke střetům profesních a osobních hodnot, *„jde o střet toho, čím sociální pracovník žije jako soukromý občan*

⁷⁵ REAMER. *Social Work Values and Ethics*, s. 15.

⁷⁶ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*, s. 78.

⁷⁷ FISCHER a kol. *Etika a lidská práva v sociální práci*, 18.

⁷⁸ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*, s. 78.

a toho, co zastává jako vykonavatel společensky definované profese. ⁷⁹
Hodnoty tedy na jedné straně souvisí s potřebami jednotlivců, a na druhé straně s normami společnosti. Problém nastává ve shodě, v rozporu, nebo v střetnutí, což je možné doložit na příkladu i ve vztazích mezi poskytovateli, uživateli a inspektory, kteří jsou povinni respektovat normy.⁸⁰

Hodnoty souvisí také s etickým kodexem, kdy sociální pracovník reflektuje svoje vlastní hodnoty. Reflexivita pro sociální pracovníky v sobě zahrnuje, podrobení vlastních znalostí a hodnot kritické analýze, z čehož vyplývá porozumění dominantní profesní konstrukci, která ovlivňuje jejich praxi.⁸¹ Smyslem kodexu je v první řadě jak ochrana klienta, tak i sociálního pracovníka a to tím, že stanoví hranice, ve kterých pracovník svou činnost vykonává.⁸²

Hodnoty ovlivňují, jakou metodu práce sociální pracovník zvolí, a jsou klíčové při řešení dilemat.⁸³ Sociální pracovník pracuje při práci s klientem s hodnotami, ty mohou klientovi pomáhat řešit životní situace a problémy, které z něho činí příjemce sociální pomoci.⁸⁴ Podle Matouška jsou na hodnotách založeny principy práce s klienty.⁸⁵

⁷⁹ FISCHER a kol. *Etika a lidská práva v sociální práci*, 19.

⁸⁰ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*, s. 77.

⁸¹ TAYLOR, WHITE in BANKS. *Ethical Challenges for Social Work*, s. 21.

⁸² FISCHER a kol. *Etika a lidská práva v sociální práci*, 18-19.

⁸³ MATOUŠEK. *Metody a řízení sociální práce*, s. 33.

⁸⁴ GULOVÁ. *Sociální práce pro pedagogické obory*, s. 43-44.

⁸⁵ MATOUŠEK. *Metody a řízení sociální práce*, s. 33.

Hodnoty profese sociálního pracovníka jsou ovlivněny charitativní povahou práce, tyto hodnoty mají své kořeny v náboženství a v Bibli. Dříve měly charitativní skutky naplňovat Boží přikázání.⁸⁶

Clark shrnuje základní hodnoty, které zahrnují jedinečnost a hodnotu každého člověka, svobodu a spravedlnost ve společnosti. Na základě uvedených hodnot vytvořil pravidla pro dobrou praxi:

- Respektování, úcta ke klientovi.
- Důvěryhodnost, upřímnost a otevřenost ve vztahu ke klientovi – práce v nejlepším zájmu klienta.
- Pečlivost a ochota pracovníka – např. pracovat nad rámec povinností.
- Vzdělanost a dovednost pracovníka.
- Účinnost a užitečnost – ve smyslu zmocnění klienta, aby byl dále svoje problémy schopen řešit sám.
- Legitimita (oprávněnost) – pomoc je zaštitěná autoritou (státem, profesní organizací).
- Spolupráce a odpovědnost – společná odpovědnost ve vztahu ke klientovi.
- Autorita a váženost (dobré jméno) – závisí na udržování vysoké kvality služby.⁸⁷

Podle Matouška se tyto pravidla shodují se základními atributy profese včetně etického kodexu.⁸⁸

⁸⁶ REAMER. *Social Work Values and Ethics*, s. 17.

⁸⁷ MATOUŠEK. *Metody a řízení sociální práce*, s. 39.

Baštecká a kol. uvádí hodnoty, které jsou do značné míry hodnotami občanské společnosti, ve které je kladen důraz na práva a povinnosti každého člověka v ČR.⁸⁹ Takovými hodnotami jsou lidská důstojnost, partnerství, spolupráce, uznání, angažovanost pro druhé a společenství, rozmanitost, řád a víra, přesah a smysl. Hodnoty slouží „jako směrovky pro proaktivitu a pro hodnocení kvality pomoci.“⁹⁰

2.4.1. Hodnota člověka v případové práci

Východiskem případové práce je nadřazení ceny jedince všemu ostatnímu. Případová práce je postavena na síle člověka a na jeho jedinečnosti. Podle Matouška to v praxi znamená, že „pokud jsme definovali problém, povzbuzujeme jedince k odvaze a k sebedůvěře, pomáháme mu prozkoumávat dostupné zdroje, mobilizovat síly a vyhodnocovat možnosti, které se před ním otevírají.“⁹¹ V případě, že se pracovník zaměří na bezmoc klienta, posiluje tím tak jeho závislost na pomoci. Pracovník se musí naučit přijímat odlišnosti svého klienta, zároveň do pracovního vztahu přináší svoji jedinečnost a svou osobnost. Zahájení procesu případové práce je o vytvoření vztahu klienta a pracovníka, dvou individualit, které se setkávají za účelem řešení určitého úkolu. Sebeurčení v rámci případové práce znamená, že klient je i nadále sám sebou. Je pouze na klientovi, jestli se bude angažovat, nebo ne. Sociální pracovník nabízí všechny znalosti, dovednosti a informace zdrženlivě, s úctou a respektem ke klientovi, který má vždy právo rozhodnout se podle sebe.⁹²

⁸⁸ MATOUŠEK. *Metody a řízení sociální práce*, s. 39.

⁸⁹ HROZENSKÁ, DVOŘÁČKOVÁ. *Sociální péče o seniory*, s.73.

⁹⁰ BAŠTECKÁ a kol. *Psychosociální krizová spolupráce*, s. 167.

⁹¹ MATOUŠEK. *Metody a řízení sociální práce*, s. 68.

⁹² MATOUŠEK. *Metody a řízení sociální práce*, s. 68-69.

2.5. Standardy kvality sociálních služeb

V roce 2002 vydalo MPSV v souvislosti s přípravou nového zákona o sociálních službách Standardy kvality sociálních služeb (dále jen „standardy“). Na jejich vytvoření se podíleli uživatelé a poskytovatelé sociálních služeb. Při jejich tvorbě se využívaly zkušenosti se standardy kvality sociálních služeb některých evropských zemí, zároveň se do nich aplikovaly modely hodnocení kvality. Standardy popisují dobrou praxi, kterou se rozumí souhrn odborných postupů, přístupů a metod.⁹³ Jsou založeny na principu sociálního začleňování lidí do společnosti a předcházejí jejich sociálnímu vyloučení.⁹⁴

Podle platného znění zákona o sociálních službách (dále jen „ZSS“) je kvalita sociálních služeb při výkonu inspekce ověřována pomocí patnácti standardů kvality sociálních služeb ve znění přílohy č. 2 prováděcí vyhlášky k tomuto zákonu. Podle § 99 ZSS jsou „*standardy kvality sociálních služeb souborem kritérií, jejichž prostřednictvím je definována úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami.*“⁹⁵ V jednotlivých standardech jsou uvedena kritéria, jejichž plnění je hodnoceno bodově (3-0 bodů). Inspektoři sociálních služeb provádějí hodnocení v souladu s metodikou inspekce a na tomto základě stanoví procento naplnění standardů. Určí se, zda bylo kritérium splněno či nesplněno.⁹⁶

⁹³ BEDNÁŘ., M. *Úvod do standardů kvality sociálních služeb*. Sociální práce/Sociální práce, časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci – *Sociální práce s imigranty*. Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2/2007, s. 59.

⁹⁴ MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 54.

⁹⁵ zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

⁹⁶ MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 55.

Standardy jsou rozpracovány na kritéria z důvodu srozumitelnosti a pro možnost posouzení, zda služby požadavek splňují. Kritéria jsou měřitelná. Může se na ně jasně odpovědět. Prostřednictvím srovnání jednotlivých kritérií se skutečností je možné zjistit, co je dobře a co je třeba změnit.⁹⁷ Kritéria se zaměřují jak na výsledek (naplnění cílů služeb), tak na proces (jednání se zájemcem).⁹⁸ Podle Kocmana jsou kritéria pro inspekci nástrojem měření a pocházejí z oblasti auditu a řízení kvality. Neexistují kvůli lepšímu pochopení poskytovatelů, ale proto, aby měly inspekce podle čeho postupovat při kontrole.⁹⁹

Lze je považovat za všeobecně přijatou představu o tom, jak má vypadat kvalitní sociální služba.¹⁰⁰ Je zde důležitá role metodika pro kvalitu sociálních služeb (jinými slovy manažera kvality).¹⁰¹

Standardy jsou formulovány obecně, platí pro všechny druhy služeb. Musil k tomu uvádí, že jejich univerzálnost a obecnost s sebou nepřináší tlak na změny, pro organizace to může znamenat hledání cest k jejich obcházení nebo jen k administrativnímu naplňování.¹⁰² Ostatní pravidla si musí poskytovatelé definovat sami, proto je důležité, aby poskytovatelé znění standardů rozuměli.¹⁰³ Jedná se o dlouhodobý proces, vyžaduje spolupráci

⁹⁷ ČERMÁKOVÁ, JOHNOVÁ. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe.*

⁹⁸ *Standardy kvality sociálních služeb* [online]. [Cit. 4.4.2017]. Dostupné z: <http://eapraha.cz/joomla/images/dokumenty/standardy.pdf>

⁹⁹ KOCMAN Kdo (ne)potřebuje revizi standardů kvality? In: *Individuální projekt MPSV: Inovace systému kvality sociálních služeb* [online], s. 4.

¹⁰⁰ ČERMÁKOVÁ, JOHNOVÁ. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe. Průvodce poskytovatele.*

¹⁰¹ MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 54.

¹⁰² MUSIL, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení kvality dlouhodobé péče v ČR*, s. 45.

¹⁰³ BEDNÁŘ, M. *Úvod do standardů kvality sociálních služeb.* Sociální práce/Sociálna práca, časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci – *Sociální práce s imigranty.* Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2/2007, s. 59.

všech zainteresovaných.¹⁰⁴ Díky standardům mohou poskytovatelé srovnávat vlastní praxi a získat nové podněty. Standardy by se měly pravidelně hodnotit a rozvíjet. Ke zdokonalení standardů může pomoc srovnávání služeb (benchmarking).¹⁰⁵

Účelem standardů je popsat, jak má vypadat kvalitní sociální služba, standardy jsou měřítkem pro porovnání kvality sociálních služeb, též mají zajistit efektivní využitelnost veřejných finančních prostředků.¹⁰⁶ Cílem standardů je zvýšení kvality sociálních služeb, zajištění ochrany práv a svobod uživatelů sociálních služeb, podpoření rovného přístupu a plnohodnotného života uživatelů, podpoření nezávislosti a autonomie uživatelů.¹⁰⁷ Standardy umožňují porovnávat efektivitu jednotlivých druhů služeb, které pomáhají řešit tentýž typ nepříznivé sociální situace i efektivitu různých zařízení.¹⁰⁸

Matoušek uvádí, že standardy mohou formulovat poskytovatelé sociálních služeb společně s uživateli a zřizovateli služeb. Standardy mají sloužit jako metodický nástroj inspektorům kvality. Je třeba, aby za jejich konečnou podobu odpovídali experti s dostatečnou způsobilostí v metodologii výzkumu.¹⁰⁹ Standardy jsou pokusem o formulaci ideálu dobré praxe.¹¹⁰

¹⁰⁴ MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 55.

¹⁰⁵ BAŠTECKÁ, in HOLASOVÁ, MALÍK. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 73.

¹⁰⁶ JANOUŠKOVÁ. Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách, in *Sborník studijních textů*, s. 35.

¹⁰⁷ JANOUŠKOVÁ. Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách, in *Sborník studijních textů*, s. 35.

¹⁰⁸ JANOUŠKOVÁ. Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách, in *Sborník studijních textů*, s. 36.

¹⁰⁹ MATOUŠEK. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*, s. 125.

¹¹⁰ MATOUŠEK. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*, s. 125

Uživatelům nestačí jen poskytovat základní péči, ale jejich snahou musí být naplnění kritérií v oblasti zachování lidské důstojnosti, rozvíjení samostatnosti, aktivního působení a posilování sociálního začleňování.¹¹¹

Standardy kvality garantují ochranu a dodržování práv uživatelů. Uživatel se stává spoluvůrcem sociální služby a partnerem pracovníků. „*Cílem poskytovaných služeb již není vykonávat něco za klienta, ale pomáhat mu a podporovat ho v tom, aby mohl alespoň některé činnosti provádět sám a byl co nejméně závislý.*“¹¹² Udržováním soběstačnosti je zajištěna jeho lidská důstojnost, je podporováno jeho sebevědomí a pocit vlastní hodnoty.¹¹³

Způsob zapojení zaměstnanců i uživatelů do tvorby vnitřních předpisů je plně v režii poskytovatele, jakož i samotný mechanismus zpracování. Kořínková a kol. uvádí příklad organizace, která měla vnitřní dokumenty rozdělené na týmové a manažerské předpisy. Týmové předpisy zpracovává tým pracovníků přímé péče. Pravidla vychází z konkrétních podmínek, potřeb, zkušeností a praxe pracovníků v zařízení. Postup má zajistit reálnost pravidel, které pracovníci snadněji přijmou.¹¹⁴ Vnitřní dokument organizace nesplní svůj záměr, pakliže je napsán způsobem, kterému pracovníci ani uživatelé nerozumí.

2.5.1. Smysl standardů a formalismus

¹¹¹ BEDNÁŘ., M. *Úvod do standardů kvality sociálních služeb*. Sociální práce/Sociálna práca, časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci – *Sociální práce s imigranty*. Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2/2007, s. 59.

¹¹² MALÍKOVÁ. *Péče o seniory v pobytových zařízeních*, s. 33.

¹¹³ MALÍKOVÁ. *Péče o seniory v pobytových zařízeních*, s. 33.

¹¹⁴ KOŘÍNKOVÁ a kol. *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele*, s. 104 - 105.

Kořínková považuje za hlavní smysl vnitřních předpisů stanovení procesů probíhajících v zařízení, a tím i úroveň kvality činnosti zařízení sociálních služeb. Vnitřní předpisy obsahují pravidla a postupy pro řešení situací, které mohou v sociální službě nastat. Jde o použití obecně závazných norem v konkrétních podmínkách poskytování sociální služby. Zahrnují prováděné odborné činnosti a zajišťují podmínky pro dodržování všech práv a svobod uživatelů.¹¹⁵

„Smyslem standardů je umožnit průkazným způsobem posoudit kvalitu poskytované služby, nikoliv stanovit, jaká práva a povinnosti mají zařízení a uživatelé sociálních služeb“. Standardy jsou jak přínosem pro uživatele, tak pro poskytovatele služeb za předpokladu dobrého porozumění požadavkům.¹¹⁶

Původním záměrem tvorby standardů byla kvalita vztahu mezi poskytovatelem a uživatelem. Cílem tedy nebyl zásah do fungování zařízení sociálních služeb, ten měl být jen prostředkem. Cílem byla dobrá péče a podpora. Kocman uvádí, že profesionálové, kteří nastavili standardy kvality, navrhovali hodnoty a základy pro dobrou práci s klientem.¹¹⁷ Upozorňuje, že růst vykazování a předepisování v organizacích vede k formalismu a honbě za plněním kritérií. Takový stav shledává Kocman nedostatečným pochopením na straně poskytovatelů. Podle něj se vytratil duch standardů, který není nic jiného než idea obsažená v jednotlivých standardech.¹¹⁸

Kocman a Paleček k formalismu uvádí, že se tento pojem užívá pro různé odlišné problémy. Jedná se o nesoulad mezi plánem a realitou, kdy očekávané

¹¹⁵ KOŘÍNKOVÁ a kol. *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele*, s. 97.

¹¹⁶ *Standardy kvality sociálních služeb* [online]. [Cit. 4.4.2017]. Dostupné z: <http://eapraha.cz/joomla/images/dokumenty/standardy.pdf>.

¹¹⁷ KOCMAN. *Kam se poděl duch standardů? Řízení kvality jako problém sociálních služeb*.

¹¹⁸ KOCMAN. *Kdo (ne)potřebuje revizi standardů kvality?*, s. 3.

změny zůstávají pouze na papíře.¹¹⁹ Autoři se vyjadřují k problémům s formalismem a problémům s inspekcemi poskytování sociálních služeb tak, že nemají jednoho viníka. Jedná se o společný efekt působení řady prvků – inspektorů, služeb, standardů, různých výkladů standardů, vzdělávání a setkávání inspektorů či průběhu inspekcí.¹²⁰ K tématu formalismu Hanuš dodal, že „pokud by se u poskytovatele standardy považovaly za nadbytečné, může dojít k propuknutí nemoci zvané byrokracie. Ve chvíli, kdy se ohlásí přicházející inspekce sociálních služeb a od kolegů začnou chodit zaručené poplašné zprávy, začne poskytovatel rychle vymýšlet, jak vypracovat za pár dnů stoh elaborátů na témata jednotlivých standardů.“¹²¹

Baštecká uvádí, že se „ze standardů stal papírový bič“¹²², a že se je poskytovatelé budou pravděpodobně učit jen pro účely inspekce. Podle autorky se vyvíjí standardy v závislosti na praxi, na společenském vědomí a hodnotách. Podle ní se vytrácí smysl standardů.¹²³

Inspektorka Bicková zmiňuje, že někdy bývají inspektoři obviňováni, že jim jde jen o papíry, že je to „socialistická byrokracie“. Setkala se s poskytovateli, kteří jí sdělili, že jsou zmoženi stálým psaním. Jsou nespokojeni s nedostatkem času pro uživatele. Podle Bickové bylo právě za doby socialismu méně papírování v sociálních službách. Mít zpracovaná pravidla má svá opodstatnění, záleží na uchopení poskytovatele, aby se v nich pracovníci

¹¹⁹ KOCMAN, PALEČEK. *Formalismus a inspekce kvality sociálních služeb. Zpráva z kvalitativního šetření*, s. 5.

¹²⁰ KOCMAN, PALEČEK. *Formalismus a inspekce kvality sociálních služeb. Zpráva z kvalitativního šetření*, s. 7.

¹²¹ HANUŠ, in KOCMAN, PALEČEK. *Formalismus a inspekce kvality sociálních služeb. Zpráva z kvalitativního šetření*, s. 8.

¹²² BAŠTECKÁ a kol. Hodnocení kvality v sociálních službách, in *Standardy kvality sociálních služeb-výkladový sborník pro poskytovatele*, s. 165.

¹²³ BAŠTECKÁ a kol. Hodnocení kvality v sociálních službách, in *Standardy kvality sociálních služeb-výkladový sborník pro poskytovatele*, s. 165.

neutopili a nebyly zatíženy zbytečným papírováním. Papíry nemají být psány pro inspektory, ale mají být pomůckou. Mělo by jít o týmovou spolupráci. Další oblast, na kterou se inspekce zaměřuje, jsou vztahy, atmosféra ve službě a dobrá praxe, zajímá je spokojenost. Bez pravidel a řízení by se odborná služba mohla stát místo profesionální pomoci sousedkou výpomoci.¹²⁴

2.6. Metodická podpora

Metodická podpora je zahrnuta v § 93 a § 94 ZSS ze strany krajského úřadu, ten má na svém území povinnost koordinovat poskytování sociálních služeb, zjišťovat potřeby poskytování sociálních služeb osobám na svém území a zároveň zajišťovat dostupnost jejich poskytování.¹²⁵

*„Formalistní tlak na proceduralizaci přináší inspekce ne proto, že by v nich začala převažovat kontrola nad podporou, ale především proto, že od roku 2007 přináší nový druh kontroly“.*¹²⁶ Ten znamená v samotném konceptu podporu, která je součástí manažerského slovníku jako význam pro zvyšování dohledu a kontroly. Clarke uvádí kontrolu, která je chápána jako podpora a je efektivnější než kontrola otevřená.¹²⁷ Podle Horeckého někdy inspektoři překračují své kompetence dané zákonem, ale na druhou stranu dochází k řadě problémů, kdy se inspektoři snaží striktně dodržovat vyhlášku č. 505/2006, kterou se provádí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Od roku 2007 je inspektor vykonavatelem státní kontroly a kontroluje povinnosti vyplývající z platné

¹²⁴ BICKOVÁ. *Sociální služby - kvalita sociálních služeb*. 2010. s. 32-33.

¹²⁵ Zákon č. 108/2006 o sociálních službách.

¹²⁶ KOČMAN, PALEČEK. *Formalismus a inspekce kvality sociálních služeb. Zpráva z kvalitativního šetření*, s. 28.

¹²⁷ CLARKE, in KOČMAN, PALEČEK. *Formalismus a inspekce kvality sociálních služeb. Zpráva z kvalitativního šetření*, s. 28.

legislativy, nemůže jako státní kontrolor od znění kritérií, která jsou závazná, jen tak v argumentaci odhlédnout.¹²⁸

Podle Kocmana jsou jedním z aktérů systému kvality v sociálních službách tzv. konzultanti (neboli rozvojoví auditoři). Jejich cílem je ukázat službám „jak na to“. Jejich práce ukazuje, jak málo se musí zajímat o to, co stojí ve standardech, a naopak se musí věnovat tomu, jak je znění standardů důležité pro inspektory. Jejich přístup je založen na práci s duchem standardů. Jejich práce během návštěvy u poskytovatele vyžaduje odsunutí celého textu kritérií standardů a spolu s poskytovatelem se zamýšlejí, o co v daném souboru kritérií vlastně jde. Ideu ducha standardů identifikují a přemýšlí, jak ji co nejlépe aplikovat, to se děje mimo vztah kontrolovaný a kontrolující. Oproti tomu je práce inspektorů těsně svázána se zákonem a metodickými pokyny, rizikem odvolání se proti inspekční zprávě.¹²⁹

Oblast, která je často diskutovaná, je míra kontroly a podpory. Hodnocení může být chápáno jako: kontrola versus podnět k rozvoji. Tomešová uvádí, že inspekce není jen kontrolou, ale je také podporou a změnou.¹³⁰ Oproti tomu Musil sděluje, že se inspekce může stát nástrojem kontroly, nikoliv podpory.¹³¹ Zdrojem informací jsou podle autora Čáslava pro poskytovatele služeb v první řadě publikace vydané MPSV, písemné materiály a konference.¹³² Sazimová uvádí, „že neexistují praktická doporučení, jak by měli poskytovatelé péče postupovat, a co by měly jejich vnitřní dokumenty přesně obsahovat.“¹³³ 95 %

¹²⁸ HORECKÝ, in KOCMAN, PALEČEK. *Formalismus a inspekce kvality sociálních služeb. Zpráva z kvalitativního šetření*, s. 29.

¹²⁹ KOCMAN. *Kdo (ne)potřebuje revizi standardů kvality?* s. 3-4.

¹³⁰ TOMEŠOVÁ, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení dlouhodobé péče v ČR*. s. 46.

¹³¹ MUSIL, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení dlouhodobé péče v ČR*. s. 46.

¹³² ČÁSLAVA, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení dlouhodobé péče v ČR*. s. 46

¹³³ SAZIMOVÁ, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení dlouhodobé péče v ČR*. s. 49.

poskytovatelů sociální péče ve výzkumu AÚSP vyjádřilo potřebu externí metodické podpory či poradenství při zavádění řízení kvality.¹³⁴

Přínosná je spolupráce s externími konzultanty, protože netrpí tzv. provozní slepotou a jsou nezaujatí. Externí pracovníci mohou kriticky posoudit výkon poskytovatele služeb, zvážit nové metody práce a pomoci v jejich rozvoji.¹³⁵

Svoji roli v případě podpory hraje zřizovatel. Kladný výsledek závisí na míře podpory ze strany zřizovatele. Důležitá je regionální podpora a podpora od veřejné správy.¹³⁶

¹³⁴ ČÁSLAVA, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení dlouhodobé péče v ČR.* s. 50.

¹³⁵ MACUROVÁ, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení dlouhodobé péče v ČR.* s. 52.

¹³⁶ JOHNOVÁ, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení dlouhodobé péče v ČR.* s. 52.

3. Management kvality

Výše jsem věnovala pozornost vymezení sociálních služeb, pojetí kvality, standardům kvality sociálních služeb, metodické podpoře a nyní uvedu širší kontext chápání managementu kvality, jinými slovy řízení kvality v sociálních službách. Výraz management vznikl z anglického slova *to manage*, což v překladu znamená řídit, vést, dosáhnout cíle a organizovat. Management představuje soubor navazujících činností, které mají být vykonávány, má-li být dosaženo cílů, např. analýzy, plánování, vedení lidí, rozhodování, kontroly. V managementu jde o proces, jedná se o vysoce odbornou činnost založenou na tvořivém využívání zdrojů.¹³⁷

Management bývá tvořen manažerem, buď ředitelem zařízení, nebo jeho zástupci a nejbližšími pracovníky.¹³⁸

Management se podle Spejchalové *„zabývá způsoby zajištění kvality z pohledu organizace. Ukazuje, jak řídit kvalitu ve všech fázích výroby nebo poskytování služeb.“*¹³⁹

Poskytování sociálních služeb je odlišné od podnikání nebo jiných oblastí řízení. Smyslem organizací vykonávajících sociální práci je pozitivní změna v životě uživatele. V sociální práci je možné využít management jako nástroj k zaměření se na skutečné poslání a na kvalitní práci ve prospěch uživatelů.¹⁴⁰ Pro management je významné formulování definice poslání služby, které určuje kam organizace nebo jedna z jejích služeb směřuje. Poslání se dále specifikuje v cílech zařízení a nakonec v konkrétních činnostech, nárocích

¹³⁷ SVOBODOVÁ, in MATOUŠEK a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 327-328.

¹³⁸ SVOBODOVÁ, in MATOUŠEK a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 328.

¹³⁹ SPEJCHALOVÁ. *Management kvality*, s. 17.

¹⁴⁰ SVOBODOVÁ, in MATOUŠEK a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 329.

na materiální, technické a finanční nebo personální zajištění.¹⁴¹ Organizace prochází neustálým a nikdy nekončícím procesem, který souvisí s rozvojem organizace a s flexibilní reakcí na stále se měnící situaci v poptávce po službách. Jedním ze slabých míst v organizaci práce u poskytovatelů sociálních služeb je právě pružnost a potřeba stálých změn.¹⁴²

Management kvality umožňuje dosahovat zvolené skupinové cíle a je podmínkou pro zaměření úsilí jednotlivců žadaným směrem. Management kvality se může chápat jako pojem pro všechny činnosti týkající se kvality. Jde o systematickou reflexi a hodnocení vlastní práce pomocí kritérií kvality, které vedou ke zlepšení.¹⁴³

Řízení kvality je zaměřené na plnění požadavků kvality v procesech a výstupech. Účelem je dodržení naplánovaných postupů. Management kvality má být zajištěn formální a neformální organizační strukturou. Formální organizační struktury znamenají organizační články, které jsou uvedeny v organizačním řádu a jsou podřízeny řediteli organizace. Oproti tomu neformální organizační struktury mají někdy i vyšší účinnost než formální struktury. Zde můžeme zařadit kroužky kvality, týmy zlepšování a experty kvality. Zajišťování kvality v organizaci vyžaduje i finanční zdroje, např. náklady na nápravu problémů v procesu poskytování služby, materiálně technické vybavení, náklady na vzdělávání pracovníků apod. Systém managementu kvality propojuje různé procesy při poskytování služeb a vede ke zvýšení spokojenosti uživatelů. Prosazení a realizace managementu souvisí i s celkovým hodnocením organizace. Dochází ke změnám struktur a rolí v poskytované službě, což s sebou může nést narušení dobrých vztahů. Díky

¹⁴¹ SVOBODOVÁ, in MATOUŠEK a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 333.

¹⁴² SVOBODOVÁ, in MATOUŠEK a kol. *Metody a řízení sociální práce*, s. 342.

¹⁴³ HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 23 - 24.

rozvoji cílů kvality a měřitelným standardům kvality může management kvality přinášet konkrétní informace o výsledcích služby.¹⁴⁴

Sociální služby se odehrávají ve vícečetných vztazích (uživatelé a jejich blízcí, poskytovatelé služeb, plátcí služeb, veřejnost) a v závislosti na důkazech založené praxe, která zdůrazňuje hodnoty, se přesto management služeb při řízení kvality opírá o ekonomické modely založené na potřebách a na přímém vztahu mezi dodavatelem a zákazníkem. V řízení kvality jde o cyklické hodnocení a procesní uhlazování, pak budou služby vyrábět kvalitní výrobky, komunitní nebo ústavní.¹⁴⁵

3.1. Zavádění managementu kvality

Když chce organizace změnit neuspokojivý stav svého rozvoje a zlepšit kvalitu svých služeb, má před sebou proces změny, kterým se zabývá management změny. Zavádění systému managementu kvality do organizací přináší velkou organizační změnu (mění se i dokumentace).¹⁴⁶ Zavedení některého ze systému řízení kvality poskytovatelům umožňuje nestranné posouzení kvality služeb.¹⁴⁷

Aby byl management úspěšný v hodnocení realizace cílů, poslání a změn, doporučuje se zvolit následující model managementu změny:

- vyvolat vědomí naléhavosti uskutečnit změny;

¹⁴⁴ MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 24-25.

¹⁴⁵ BAŠTECKÁ. *Kvalita: řízení a měření (managementu, péče, života)*, in Výňatky z BAŠTECKÁ, MACH, GOLDMANN a kol. *Klinická psychologie*.

¹⁴⁶ MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 114.

¹⁴⁷ MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení kvality dlouhodobé péče v ČR*, s 47.

- sestavit silný tým prosazující cíle a změny;
- vytvořit cíle, vizi a strategii;
- mnohokrát prodiskutovávat vizi, cíle, poslání a principy;
- posilovat kompetence pracovníků;
- vytvářet krátkodobá vítězství;
- využít výsledků a podporovat další změny;
- a zanést nové přístupy do podnikové kultury.¹⁴⁸

Důvodem pro zavedení systému řízení kvality může být i prestiž organizace, dobré jméno a důvěra v zařízení.¹⁴⁹ Zavedení těchto systémů může sloužit jako prostředek, jímž mohou poskytovatelé vyslat signál a upoutat pozornost veřejnosti a uživatelů ke kvalitě sociálních služeb. Systémy řízení kvality umožní identifikovat problémové oblasti a zaručují, že neshody se již nebudou opakovat. Také může být důvodem zavedení systémů kvality žádost zřizovatele nebo zadavatele nebo naplnění požadavků legislativy.¹⁵⁰

Při změnách je dobré spolupracovat s uživateli, což pomůže k zajištění přípravy na ověření změn v provozu a jejich přijetí samotnými uživateli. Individuální partnerský přístup a respektování přání uživatelů jsou možnostmi zapojování.¹⁵¹ Zaměstnanci se musí zbavit strachu z dříve užívaného trendu

¹⁴⁸ KOTTER, in ČÁMSKÝ a kol. *Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*, s. 48.

¹⁴⁹ SOHLICH, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení kvality dlouhodobé péče v ČR*, s. 47.

¹⁵⁰ SOHLICH, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení kvality dlouhodobé péče v ČR*, s. 48.

¹⁵¹ WICAZOVÁ, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení kvality dlouhodobé péče v ČR*, s. 53.

„přepečovanosti“ o uživatele a nechat jim možnost svobodného rozhodování.¹⁵²

Změny potřebují pružné a motivující vedení. Jde o dlouhodobý proces restrukturalizace poskytovatele služeb.¹⁵³ Postup zavádění managementu kvality probíhá v několika fázích: plánování, realizace, prověřování kvality, přijetí a stabilizace změny, prezentace managementu kvality. „*Managementu kvality nejde o to zrušit dosavadní postupy a vše nadefinovat nově, měl by zařízení rozvíjet a zároveň stabilizovat s ohledem na participování a flexibilní znaky struktury podmínek sociální práce.*“¹⁵⁴ Implementace standardů je i cyklickým procesem. Vytvořením metodik a absolvováním inspekcí proces nekončí, po určité době je nutné se ke zpracovaným dokumentům vrátit a prozkoumat je aktuálním pohledem.¹⁵⁵

3.2 .Metody a techniky managementu

V řízení kvality se využívá mnoho metod a technik, které se často kombinují. Management kvality s metodami, např. ISO, TQM, EFQM, benchmarking je rozvíjen vedením i pracovníky organizace. Mělo by také docházet ke kontrole těchto systémů a zjišťovat, zda přispívají k dosahování vytyčených cílů a k max. spokojenosti uživatelů.¹⁵⁶

Normy ISO (International Organization for Standardization) se zabývají zejména technickými požadavky na výrobky a procesy, slouží universálně.

¹⁵² MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení kvality dlouhodobé péče v ČR*, s 53.

¹⁵³ MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 115.

¹⁵⁴ MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 118.

¹⁵⁵ MUSIL a kol., in MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 125.

¹⁵⁶ MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 80.

Podle Holasové a Malíka umožní systém kvality sledovat procesy v zařízení a hodnotit výsledky. Normy jsou souborem minimálních požadavků, jsou obecné a měly by být dále rozvíjeny.¹⁵⁷ Výhoda norem ISO spočívá v zavedení řádu do organizace a v dodržování předpisů, ve vymezení personální oblasti a zdrojů pro řízení kvality, ve zpracování firemní dokumentace a příručky kvality.¹⁵⁸ Tyto normy jsou vhodné pro začátek zavádění kvality do organizace, ale s nutností využití i dalších prvků.¹⁵⁹

Model TQM (Total Quality Management) zahrnuje systém komplexního řízení kvality v organizacích. Tento princip přišel z komerční sféry a postupně se začal prosazovat ve zdravotní a sociální péči. Je považován za nejvhodnější pro používání v sociálních službách.¹⁶⁰ Monitorují se nejen tvrdé faktory (počet uživatelů, náklady služby), ale především měkké faktory (nehmotné akty, orientace na lidi, dovednosti personálu, týmová práce a pracovní návyky). Kvalita je podle této metody povinností každého zaměstnance.¹⁶¹ Cílem je spokojenost zákazníků, důležité je jejich zapojení do definování kvality. Spokojenosti zákazníků můžeme dosáhnout vzděláváním personálu.¹⁶²

EFQM model (Business Excellence Framework by European Foundation for Quality Management) byl nazván modelem dosahování vynikající kvality. Je veden hodnotami odpovědnosti vůči veřejnosti, orientací na zákazníka a na výsledky, na partnerství s dodavateli, rozvojem a zapojením zaměstnanců.

¹⁵⁷ MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 81.

¹⁵⁸ BLECHARZ, VEBER. in, MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 83.

¹⁵⁹ BLECHARZ, VEBER. in MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 83.

¹⁶⁰ BECK. *Quality of Social Services in Europe*. Estonian journal Sotsiaaltöö, sotsiaaltöö je sotsiaalpolitiikaerialaajaki, s. 4.

¹⁶¹ MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 84-85.

¹⁶² MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 86.

Tyto postupy byly využity při reformě sociálních služeb.¹⁶³ Zakládá procesy implementace a rozvoje na skutečnostech a jejich kontrole. Postup je označován jako řízení na základě faktů.¹⁶⁴ Stanovuje určitý systém popisu kvality, hodnocení kvality, které probíhá formou sebehodnocení nebo externím hodnocením¹⁶⁵.

Metoda benchmarkingu podle Nenadála znamená „*systematický proces porovnávání a měření produktů vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem zlepšování vlastních aktivit.*“¹⁶⁶ Jeho cílem je zjistit slabé stránky organizace. Postup je využíván pod označením dobré praxe.

Mezi další metody a techniky patří kroužky kvality a spokojenost klienta se službou např. prostřednictvím marketingového výzkumu (dotazníky, interview) a zpráv ze stížností.¹⁶⁷

Do profesionálních metod a nástrojů managementu kvality můžeme zahrnout profesní standardy, etický kodex sociálních pracovníků a vzdělávání pracovníků. Mezi další techniky patří supervize, výzkum v sociální práci (evaluace) a německé modely, např. GAB Mnichov a KQS.¹⁶⁸

¹⁶³ BAŠTECKÁ. *Kvalita: řízení a měření (managementu, péče, života)*, in Výňatky z BAŠTECKÁ, MACH, GOLDMANN a kol. *Klinická psychologie*.

¹⁶⁴ BECK. *Quality of Social Services in Europe*. Estonian journal Sotsiaaltöö, sotsiaaltöö je sotsiaalpolitikaerialajaki, s. 5.

¹⁶⁵ LIESKE, MERCHEL, in MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 87.

¹⁶⁶ NENADÁL, in MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 94-95.

¹⁶⁷ BLECHARZ, in, MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 101.

¹⁶⁸ MALÍK HOLASOVÁ. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 104-108.

3.3. Řízení kvality v sociálních službách

Podle Musila je jedním z důvodů, který omezuje řízení kvality, to že metodiky nejsou v praxi využívány pracovníky v přímé péči, dochází k zvykové praxi navzdory psaným pravidlům.¹⁶⁹ Dle Sohliha existuje přílišná orientace na administrativu, zvyšují se požadavky na čas a administrativní práci.¹⁷⁰ Objevuje se zahlcení zaměstnanců administrativou, nárůst byrokracie a nákladů na hodnocení kvality jde na samotného poskytovatele.¹⁷¹ Kocman poukazuje na to, že řízení kvality nevede k dostatečnému zlepšení služeb z důvodu nedostatečného zavádění řízení kvality. Upozorňuje, že „*růst vykazování a předepisování v organizacích vede k formalismu nebo existují honby za plněním kritérií.*“¹⁷² To je podle něj způsobeno nepochopením ze strany poskytovatelů.

Řada autorů poukazuje na nedostatek kvalitního personálu.¹⁷³ Baštecká uvádí, „*že pracuje pro organizaci, kde si dobrý ředitel dobře vybral pracovníky (hlavní kritérium nespočívalo ve vzdělání). Tato organizace má dobře vypracované metodiky, a ti dobří pracovníci se o ně rádi opírají, protože vždy musí svou práci individualizovat.*“¹⁷⁴

Podle Holasové jsou v dnešní době od pracovníků v sociálních službách vyžadovány manažerské kompetence.¹⁷⁵ Pracovníci přímé péče si často stěžují na nedostatek času pro navázání hlubšího vztahu s uživateli. Může to být

¹⁶⁹ MUSIL, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení kvality dlouhodobé péče v ČR*, s. 54.

¹⁷⁰ SOHLICH, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení kvality dlouhodobé péče v ČR*, s. 54.

¹⁷¹ MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení kvality dlouhodobé péče v ČR*, s. 54.

¹⁷² KOČMAN. *Kam se poděl duch standardů? Řízení kvality jako problém sociálních služeb.*

¹⁷³ GABRIEL, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení kvality dlouhodobé péče v ČR*, s. 54.

¹⁷⁴ BAŠTECKÁ, in KOČMAN. *Kam se poděl duch standardů? Řízení kvality jako problém sociálních služeb.*

¹⁷⁵ HOLASOVÁ, in JANOUŠKOVÁ. *Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách. Sborník studijních textů.* s. 221.

způsobeno nedostatkem personálu nebo se jedná o důvod, proč pracovníci dělají úkony za uživatele, aby péče byla rychlejší. To s sebou nese nerespektování jejich volby a nedochází k podpoře soběstačnosti.¹⁷⁶ Podle veřejného ochránce práv nelze poskytovat bez dostatečného množství pracovníků dobrou péči osobám závislým na pomoci druhé osoby.¹⁷⁷

V oblasti práv zaměstnanců je potřebné zohlednění míry požadavků na pracovníky z hlediska časového prostoru k jejich provedení. Často dochází k neúměrnému přetěžování pracovníků. Kladení požadavků a neustálý nárůst povinností a zdůrazňování práv uživatelů bez ohledu na samotné zaměstnance působí na pracovníky demotivujícím způsobem.¹⁷⁸ Ke zlepšení situace přispěje výchova k partnerství, všestrannému zapojení a vzájemnému respektu.¹⁷⁹ Záleží na pracovníčích managementu, jak prezentují práci svých zaměstnanců, jak zdůrazňují spoluúčast uživatele a jak umí hájit práva svých pracovníků. Pracovníci musí dle Malíkové cítit spravedlivý přístup, ocenění výsledků a podporu své práce managementem organizace.¹⁸⁰

Podle Mátyla a Jabůrkové může v řízení kvality pomoc následující:

- Možnost opřít se o písemné materiály.
- Zakotvení hodnot a povinností naplňováním standardů kvality sociálních služeb.
- Vzdělávání poskytovatelů a zaměstnanců, informovanost.

¹⁷⁶ BUŽKOVÁ, IVANOVÁ. *Porušování lidských práv v rezidenčních zařízeních pro seniory*, s. 31-32.

¹⁷⁷ VEŘEJNÝ OCHRÁNCE PRÁV. *Domovy pro seniory a domovy se zvláštním režimem. Zpráva ze systematických návštěv veřejného ochránce práv*, s. 4.

¹⁷⁸ MALÍKOVÁ. *Péče o seniory v pobytových zařízeních*, s. 53.

¹⁷⁹ MALÍKOVÁ. *Péče o seniory v pobytových zařízeních*, s. 54.

¹⁸⁰ MALÍKOVÁ. *Péče o seniory v pobytových zařízeních*, s. 53.

- Informovanost o vzdělávání zřizovatelů.
- Výměna zkušeností mezi organizacemi, předávání příkladů dobré praxe.
- Důležité je motivující zastřešující vedení, které zapojuje zaměstnance do debat a podporuje proces řízení kvality.¹⁸¹

¹⁸¹ MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení kvality dlouhodobé péče v ČR*, s. 77.

4. Inspekce poskytování sociálních služeb

V této kapitole představím kontrolní orgán inspekce poskytování sociální služeb, uvedu cíl a předmět činnosti se zaměřením na kvalitu sociálních služeb. V neposlední řadě se krátce zmíním o profesi inspektora.

Inspekce poskytování sociálních služeb (dále jen „inspekce“) od svého vzniku prošla několika změnami, které se týkaly především jejich institucionálním ukotvení v systému. Inspekce poskytování sociálních služeb byla v letech 2007-2011 vykonávána krajskými úřady a MPSV ČR, od roku 2012 - 2014 byl převeden její výkon na krajské pobočky Úřadu práce ČR, a to jak z MPSV, tak z jednotlivých krajských úřadů. Od 1.1. 2015 byl jako orgán provádějícím danou kontrolu stanoveno přímo MPSV. Hlavním cílem přesunu bylo zajištění jednotnosti systému a zaručení nezávislosti inspekci. Dalším důvodem bylo navrácení Úřadu práce ČR zpět k původnímu poslání, kterým je politika zaměstnanosti.¹⁸²

V letech 2003-2007 probíhaly tzv. cvičné inspekce, na počátku byla inspekce dobrovolná, poskytovatelé si o ni mohli zažádat. V rámci tohoto nastavení nebyla pouze jen kontrolou, ale zahrnovala i podporu rozvoje kvality. Poté, co vstoupil v platnost zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách je zaměření inspekce spíše kontrolní, protože činnost inspekce se nejenom řídí zákonem o sociálních službách, ale i kontrolním řádem.¹⁸³

V roce 2007 vydalo MPSV „Metodiku k provádění inspekci poskytování sociálních služeb“ (dále jen „metodika“) podle platné legislativy, je průběžně aktualizována.¹⁸⁴ „Cílem metodiky je zajistit jednotný postup při organizaci

¹⁸² JANEČKOVÁ, ČIBEROVÁ, MACH. *Průvodce systémem poskytování sociálních služeb*, s. 176.

¹⁸³ *Modul 6 - Standardy kvality, příprava organizace na inspekci sociálních služeb* [online]. [Cit. 1.3.2016]. Dostupné z: http://pomahamekvalite.cz/files/file/elearning/6%20modul/%21skripta%203_lekce.pdf.

¹⁸⁴ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních - etické aspekty*, s. 60.

*a výkonu inspekční činnosti v sociálních službách v ČR.*¹⁸⁵ Obsahuje doporučené postupy MPSV kontrolním orgánům zajišťující provádění inspekce poskytování sociální služby. Metodika se zaměřuje na procesy organizace, plánování a postupy inspekci, postupy při zahájení, průběhu a ukončení inspekce v místě poskytování služby, vedení záznamů a dokumentaci o inspekci.¹⁸⁶

Inspekce probíhá formou státní kontroly, opírá se o zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, o prováděcí vyhlášku 505/2006 Sb., o zákon č. 255/2012 Sb. o kontrole (kontrolní řád), o zákon č. 500/2004 Sb., správní řád a o Metodiku MPSV k provádění inspekci poskytování sociálních služeb (má doporučující charakter, 2009) a Aktualizaci pravidel výkonu inspekci a metodických postupů inspektorů (finální verze návrhu metodiky inspekci sociálních služeb k 21. 2. 2014).¹⁸⁷ Rovněž inspektoři dodržují „Etický kodex inspektorů sociálních služeb“.

Inspekce sociálních služeb systematicky ověřuje a hodnotí postupy a metody užívané při poskytování sociálních služeb.¹⁸⁸ Inspekce slouží jako nástroj k zajištění kvality služeb a ke kontrole práv uživatelů. Inspekce přispívá k rozvoji kvality sociálních služeb. Inspekce se provádí u registrovaných poskytovatelů sociálních služeb v místě poskytování sociální služby.

V současné době je předmět inspekce podle § 97 zákona o sociálních službách stanoven v těchto oblastech: plnění povinností poskytovatelů sociálních služeb v rámci § 88 a § 89 zákona o sociálních službách, kvalitu

¹⁸⁵ MPSV. *Metodika MPSV k provádění inspekci poskytování sociálních služeb*, s 7.

¹⁸⁶ MPSV. *Metodika MPSV k provádění inspekci poskytování sociálních služeb*, s 8.

¹⁸⁷ ČÁMSKÝ, SEMBDNER, KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*, s. 56.

¹⁸⁸ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních - etické aspekty*, s. 60.

poskytovaných sociálních služeb - naplňování standardů kvality sociálních služeb, náležitosti smlouvy o poskytování sociální služby s důrazem na výši úhrad v souladu se zákonem a prováděcím předpisem.¹⁸⁹ Vedení evidence o skutečnostech vztahujících se především k osobám, u kterých byla uzavřena smlouva v zastoupení opatrovníka nebo obecního úřadu obce s rozšířenou působností § 91 odst. 6 zákona o sociálních službách a dále také o osobách, které projevily vážně míněný nesouhlas s poskytováním sociální služby a osoba není schopna sama podat výpověď - rozsah vedení evidence je konkretizován ustanovením § 91c zákona o sociálních službách.¹⁹⁰

Inspekci je možné rozlišit do tří druhů: základní, následnou a na inspekci na podnět. Cílem je prostřednictvím základní inspekce identifikovat nejzávažnější nedostatky u všech poskytovatelů sociálních služeb, ukládat nápravná opatření a kontrolovat jejich plnění (následná inspekce). V případě závažných podnětů provádět bezodkladnou kontrolu (na stížnost) u konkrétních poskytovatelů.¹⁹¹

Při inspekci se sledují dvě oblasti, zda má poskytovatel dobrou praxi při poskytování sociální služby a zda má tuto praxi popsanou ve vnitřních dokumentech. Shoda dobré praxe s vnitřními pokyny může zaručovat úspěšný výsledek. Je důležité, aby si byli zaměstnanci dobré praxe vědomi a věděli, proč to tak dělají a znali metodické pokyny, ve kterých je praxe popsána.¹⁹²

¹⁸⁹ MPSV. *Aktualizace pravidel výkonu inspekci a metodických postupů inspektorů. Finální verze návrhu metodiky inspekci sociálních služeb* [online]. 2014 [cit. 20.4.2016]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/18923/Methodika_inspekci_3.pdf.

¹⁹⁰ Doplněno novelou zákona č. 189/2016 Sb., která nabyla účinností 1.8.2016

¹⁹¹ MPSV. *Aktualizace pravidel výkonu inspekci a metodických postupů inspektorů. Finální verze návrhu metodiky inspekci sociálních služeb* [online]. 2014 [cit. 20.4.2016]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/18923/Methodika_inspekci_3.pdf.

¹⁹² ČÁMSKÝ, SEMBDNER, KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*, s. 66.

Inspekční tým je tvořen třemi členy, jde-li o inspekci v pobytovém zařízení, vyžaduje se, aby měl tým tři členy. Tým je tvořen zaměstnanci MPSV, externisty – na základě kontrolního řádu přizvaných osob z důvodu praktických zkušeností z oblasti sociálních služeb. Vždy ale musí být alespoň jeden člen zaměstnanec MPSV.¹⁹³ Inspekce u poskytovatele sociálních služeb trvá přibližně 3 dny.¹⁹⁴

Inspekce kontroluje následující povinnosti:

- zajištění dostupnosti informací o službě,
- informování zájemce o pravidlech poskytování služby,
- vytváření podmínek pro ochranu práv uživatelů,
- zpracování vnitřních pravidel na základě platné legislativy a dobré praxe.
- individuální plánování s uživatelem,
- vedení evidence odmítnutých žadatelů, uzavírání smluv o poskytnutí sociální služby,
- dodržování standardů kvality,
- vyřizování stížností na kvalitu,
- personální oblast,
- nenahrazování běžně dostupných služeb.

Dále se inspekce zaměřuje na využití opatření omezujících pohyb osob.¹⁹⁵

¹⁹³ JANEČKOVÁ, ČIBEROVÁ, MACH. *Průvodce systémem poskytování sociálních služeb*, s. 176.

¹⁹⁴ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních - etické aspekty*, s. 60.

¹⁹⁵ JANEČKOVÁ, ČIBEROVÁ, MACH. *Průvodce systémem poskytování sociálních služeb*, s. 176.

Mezi metody zjišťování důkazů při plánování průběhu případového šetření patří analýza/studium osobní dokumentace uživatele, rozhovory s uživateli, opatrovníky či osobami blízkými, rozhovory se zaměstnanci, pozorování zaměstnanců při práci, prohlídka sociální služby.¹⁹⁶

Plnění standardů kvality sociálních služeb je uvedeno ve vyhlášce 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Hodnotí se podle stupně splnění jednotlivých kritérií systémem bodového hodnocení a to konkrétně:¹⁹⁷ 3 body – kritérium je splněno výborně (jsou podány vyčerpávající důkazy, řešení odpovídá zákonu i praxi), 2 body – kritérium je splněno dobře, 1 bod - kritérium je splněno částečně, 0 bodů – kritérium není splněno (neexistují důkazy).¹⁹⁸

V rámci provedené kontrolní činnosti mohou být zjištěny nedostatky. O výsledku kontroly je vyhotoven písemný protokol o kontrole (inspekční zpráva). Některé z nedostatků mohou naplňovat skutkovou podstatu správního deliktu anebo může být do protokolu stanoveno tzv. opatření. Jedná se o určitý pedsankční mechanismus. Sankce může být uložena až do výše 50 tisíc Kč. Poskytovatel má právo do 15 dnů od doručení podat odůvodněné námitky k obsahu daného protokolu (zjištěným nedostatkům). Po vypořádání případných námitek nebo uplynutím lhůty pro jejich podání, jsou do veřejné části registru poskytovatelů sociálních služeb (doplňkové údaje o službě) zapsány obecné výsledky z provedené kontrolní činnosti.¹⁹⁹

Inspekce někdy bývá poskytovateli vnímána jako nástroj kontroly, jejich vnímání je zúženo jen na kontrolní prvek. Na druhou stranu je možnost

¹⁹⁶ JANEČKOVÁ, ČIBEROVÁ, MACH. *Průvodce systémem poskytování sociálních služeb*, s. 177.

¹⁹⁷ Vyhláška č. 505/2006 Sb.

¹⁹⁸ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních - etické aspekty*, s. 66-67.

¹⁹⁹ JANEČKOVÁ, ČIBEROVÁ, MACH. *Průvodce systémem poskytování sociálních služeb*, s. 178.

prostřednictvím inspekce službu zlepšit a zkvalitnit na základě doporučení a postřehů.²⁰⁰

Furnessová považuje za pozitivum inspekce poskytování zpětné vazby a podpory a poradenství pro manažery sociálních služeb.²⁰¹ Podle Sládka je důležité hledání optimálního poměru mezi kontrolou a podporou.²⁰²

Ze strany některých poskytovatelů i inspektorů vzešla snaha o vznik nezávislého odvolacího orgánu, který by hodnotil námitky a sporné inspekční zprávy/protokoly o kontrole. Optimálním řešením by byl vznik nezávislé instituce, která by fungovala jako odvolací instituce.²⁰³ Kuchařová a Veselá uvádí, že se hledala vhodná varianta institucionálního uspořádání inspekce, např. zřízení samostatného inspektorátu sociálních služeb.²⁰⁴

4.1. Profese a hodnocení inspektora

Pravidelné hodnocení toho, co mohlo ovlivňovat výkon celého týmu, vede nejen ke zkvalitnění práce jednotlivých inspektorů a jejich osobní zodpovědnosti vůči týmu, ale i k předcházení napětí týmu inspektorů. Hodnocení a reflexe probíhá formou řízené diskuse, vzájemné reflexe, kombinací některých forem (reflexe, sebereflexe), supervizí a lektorovanou nebo supervidovanou inspekcí. Práce a výkon inspektora vyžaduje vysokou míru odbornosti, flexibility, samostatnosti a schopnost týmové spolupráce. Celý proces inspekce vyžaduje schopnost stálé sebereflexe. Inspektor vstupuje

²⁰⁰ ČÁMSKÝ a kol., *Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*, s. 38.

²⁰¹ FURNESSOVÁ, in SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních - etické aspekty*, s. 64.

²⁰² SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních - etické aspekty*, s. 64.

²⁰³ ČÁMSKÝ, SEMBDNER, KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*, s. 67.

²⁰⁴ KUČAŘOVÁ, VESELÁ, in SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních - etické aspekty*, s. 59-60.

do osobního života jednotlivých uživatelů a tím má vliv na pojetí kvality poskytovaných sociálních služeb, kterou přímo prezentuje kvalitou své práce. Hodnotovým východiskem je pro něho Etický kodex inspektora, jehož dodržování je nezbytným předpokladem pro výkon inspekce.²⁰⁵

Sládek uvádí následující specifika profese inspektora:

- nedostatečné legislativní zakotvení inspektorů (v zákoně není upravena odborná způsobilost a kvalifikační požadavky);
- kontroluje se něco (standarty kvality), co není konkrétně uvedeno, a proto je možné subjektivní hodnocení inspektorů;
- porovnáním inspekčních zpráv je možné nalézt rozdílné bodové hodnocení stejných skutečností;
- členové inspekčního týmu jsou lépe odměňováni než vedoucí kontrolního týmu.²⁰⁶

²⁰⁵ MPSV. *Aktualizace pravidel výkonu inspekci a metodických postupů inspektorů. Finální verze návrhu metodiky inspekci sociálních služeb* [online]. 2014 [cit. 20.4.2016]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/18923/Methodika_inspekci_3.pdf

²⁰⁶ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních - etické aspekty*, s. 143-144.

5. Výzkumná část

V rámci svého výzkumu jsem zvolila kvalitativní přístup. Podle Dismana je kvalitativní přístup: „*nenumerické šetření a interpretace sociální reality, jehož cílem je odkrývat význam podkládaný sdělovanými informacemi.*“²⁰⁷ „*Kvalitativní přístup nám pomáhá efektivně porozumět pozorované realitě.*“²⁰⁸ Disman uvádí, že posláním kvalitativního výzkumu je porozumění lidem v sociálních situacích.²⁰⁹ Pro další pochopení tohoto přístupu uvádím Hendlovu citaci Creswella: „*Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání přirozených podmínkách.*“²¹⁰

Hlavním měřítkem kvalitativního výzkumu je míra, jak se podařilo autenticky zachytit a představit pohledy zkoumaných jedinců. V kvalitativním výzkumu nehledáme jednoduchou pravdu, ale uznáváme složitost zkoumaného případu a chceme mu do hloubky porozumět.²¹¹

Následující kapitoly představí cíl, úvod a průběh výzkumu, výsledky analýzy dat a shrnutí výsledků analýzy dat.

²⁰⁷ DISMAN in MIOVSKÝ. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, s. 16.

²⁰⁸ MIOVSKÝ. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, s. 23.

²⁰⁹ DISMAN. *Jak se vyrábí sociologická znalost*, s. 286.

²¹⁰ CRESWELL in HENDL, *Kvalitativní výzkum*, s. 48.

²¹¹ HENDL. *Kvalitativní výzkum v pedagogice*, s. 11 - 12.

5.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumné části práce je zjistit jaký vliv má inspekce na podporu kvality pobytových sociálních služeb. V závěru diplomové práce předložím odpověď na tuto otázku.

5.2 Úvod do výzkumu

K tomuto tématu mě vedly mé pracovní zkušenosti v pobytových sociálních službách sociální péče. Měla jsem možnost pracovat v domově pro seniory nejen jako sociální pracovnice, ale i jako vedoucí sociálního úseku, zkušenosti mám i z domova se zvláštním režimem a s odlehčovacími službami jako vedoucí domu sociálních služeb. Všechny zmíněné druhy sociálních služeb byly poskytovány pobytovou formou. V průběhu získaných zkušeností jsem si kladla několik otázek, např. proč musí být zpracováváno takové množství vnitřních pravidel. Pracovníci v přímé péči často vůči tomu oponovali. Objevovaly se námitky, že kvůli papírům nemají čas na uživatele. Sama jsem si kladla tutéž otázku, jestli je v pořádku hromadit mnoho vnitřních pravidel. Při samotné tvorbě standardů kvality mi často nezbyval čas věnovat se uživatelům. Jsem toho názoru, že je důležité pracovníky přímé péče zahrnout do tvorby standardů kvality, protože jsou to právě tito pracovníci, kteří mají bezprostřední zkušenost s uživateli. Přestože jsou standardy, které se jich úplně netýkají, rozhodla jsem se realizovat krátká sezení s pracovníky v přímé péči za účelem předání porozumění jednotlivým standardům, aby získali představu o tom, co jaký standard obsahuje a jaké standardy konkrétně využívají ve své praxi.

Na straně mých nadřízených byla často obava a strach z inspekce, byl vyvíjen velký tlak na perfektní zpracování standardů. Cílem bylo, aby až se dostaví inspekce, proběhlo vše hladce, nejlépe bez zjištěných

nedostatků. Bohužel jsem byla svědkem nátlaku ze strany vedení na aplikaci obsahů standardů do praxe. Ty byly vypracovány externím pracovníkem, který však vůbec neznal pracovní činnost v přímé péči. Vedení pak slovně vytýkalo pracovníkům, že práci nevykonávají podle zpracovaných standardů, docházelo k podceňování pracovníků a to mělo bohužel i za následek demotivaci zaměstnanců. Rovněž mám zkušenost s poskytovatelem sociálních služeb, který žádal zpracování standardů ve velmi krátkém časovém intervalu s tvrzením, že mohu standardy okopírovat od jiných poskytovatelů. Nejsm stejného názoru, ba naopak mým cílem vždy bylo zpracování standardů ve spolupráci s pracovníky v přímé péči a s ostatními zaměstnanci i za předpokladu, že samotné zpracování bude trvat déle, ale budou ušity na míru sociální služby, jelikož naplní svůj smysl a nebudou pouze formálním dokumentem.

V té době jsem měla dojem, že je to vinou může chybného státního systému nebo inspekce, která bazíruje na každém slovíčku, na každém zaznamenaném písemném projevu a nenechá lidi odvádět kvalitně svoji práci.

Poté jsem získala pozici metodika sociálních služeb na krajském úřadě, kterou jsem si moc přála. Chtěla jsem do hloubky získat znalosti z druhé strany, už ne z pozice zaměstnance, který pracuje v sociální službě, ale z pozice kdy je možné nahlédnout do vnitř systému a zjistit, kde je chyba, kdo to může zlepšit a napravit, jestli pracovník přímé péče, vedení sociální služby, krajský úřad nebo inspekce poskytování sociálních služeb.

Na krajském úřadě jsem prostřednictvím získaných zkušeností zjistila, že většina poskytovatelů sociálních služeb potřebuje a vyžaduje metodickou podporu, neví si rady, jak psát dobře standardy, protože jim dostatečně nerozumí. Na to však není tolik času, většinou je jim prostřednictvím metodické dohlídky nabídnuta podpora. Metodik sociálních služeb vykonává

metodické dohlídky podle plánu a nejčastěji na základě podaných stížností. Poskytuje metodickou podporu službě na základě analýzy dokumentů, prohlídky zařízení, rozhovorů s klienty a pracovníky, poté zpracovává zprávu o metodické dohlídce, to vše je především pro příspěvkové organizace kraje. Pro neziskový sektor se poskytuje metodická podpora minimálně, a to z časových důvodů. To je zjištěno pouze na základě svých zkušeností, jinde to může probíhat jiným způsobem.

V rámci konzultace s vedoucí práce PhDr. Bohumilou Bašteckou, Ph.D. jsem zvolila za cíl své práce následující: Jaký vliv má inspekce na podporu kvality v pobytových sociálních službách. Tento cíl vzešel z mých otázek vycházejících z mých profesních zkušeností, a může tak na ně nabídnout odpovědi. Ráda bych zdůraznila, že pobytovým službám se v této práci věnuji právě z důvodů svých získaných zkušeností. Výzkumného šetření se účastnilo pět inspektorů. Z důvodu zachování anonymity respondentů a konkrétního pracoviště se zaměřením na působnost krajů, a dalších zmíněných osob pozměňuji získaná data. Účastníky výzkumu nazývám R1 - R5, což koresponduje s pořadím uskutečněných rozhovorů. Metodou sběru dat jsou polostrukturované rozhovory, které by měly dát odpovědi na tři výzkumné otázky. Během analýzy výzkumu jsem došla k jejich zpřesnění, aby tak vznikla větší otevřenost otázek. Uvádím zde výsledné znění následujících výzkumných otázek:

1. Přispívá inspekce k tomu, aby zaměstnanci rozuměli smyslu standardů? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?
2. Přispívá inspekce k tomu, aby se zaměstnanci podle smyslu standardů chovali? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?
3. Ovlivňuje inspekce kvality sociálních služeb podobu sociálních služeb? Jak?

5.3 Průběh výzkumu

Vzhledem k cíli výzkumné části jsem zvolila vedení rozhovorů s inspektory sociálních služeb. Se získáním účasti inspektorů na rozhovorech mi pomohla kolegyně z krajského úřadu, v tu dobu jsem zde vykonávala pozici metodika sociálních služeb. V průběhu června 2015 jsem od ní získala kontakt na vedoucí oddělení inspekce sociálních služeb působící na Ministerstvu práce a sociálních věcí. Kolegyně se ještě před mým samotným kontaktováním telefonicky spojila s vedoucí oddělení a stručně jí představila mou prosbu o poskytnutí rozhovorů. Se souhlasem vedoucí oddělení jsem ji dne 7.7. 2015 nejdříve telefonicky, poté prostřednictvím e-mailové korespondence kontaktovala. Po telefonickém rozhovoru jsem jí poskytla informace ohledně rozhovorů, znění otázek a informovaném souhlasu. Vedoucí oddělení určila pět inspektorů, kteří s poskytnutým rozhovorem souhlasili. Po vzájemné domluvě jsem vedoucí oddělení e- mailem zaslala znění otázek rozhovoru, informovaný souhlas k prostudování a vznesla dotaz k termínu konání rozhovorů. Dne 13.7. 2015 byl e-mailem dohodnut termín k realizaci rozhovorů na den 15.7. 2015 od 9 hodin. Vedoucí oddělení vznesla prosbu ohledně informovaného souhlasu k zapracování informace, že přepsané rozhovory z diktafonu budou zaslané k autorizaci předtím, než budou následně uvedeny v diplomové práci. Prosbu jsem konzultovala s vedoucí diplomové práce PhDr. Bohumilou Bašteckou, Ph.D. (dále jen "vedoucí práce"), která změnu schválila.

Po vzájemné domluvě byly všechny rozhovory uskutečněny v jeden den. První tři rozhovory probíhaly u jedné zaměstnankyně v kanceláři. Čtvrtý rozhovor probíhal v parku na lavičce a pátý rozhovor v kavárně. Časová dotace byla od 9 do 15 hodin.

5.3.1 Výběr výzkumného vzorku

Podle Miovského jsem zvolila metodu prostého záměrného výběru. Jedná se o nejjednodušší variantu zmíněné metody. Vybírá se mezi potencionálními účastníky výzkumu (splňující určité kritérium) ten, který je vhodný pro účast ve výzkumu a zároveň s ní souhlasí. Tento výběr se užívá zejména v případě, kdy se nejedná o příliš velký potřebný výběrový soubor a osoby patřící do základního souboru jsou snadno dostupné.²¹² Neměla jsem možnost vybrat si konkrétní respondenty. Zvolila je vedoucí oddělení inspekce, a to s jejich souhlasem. Jednalo se o čtyři ženy a jednoho muže.

Disman uvádí, že v kvalitativním šetření mizí hranice mezi rolí výzkumníka a rolí zkoumané osoby, oba jsou rovnocennými partnery.²¹³ Během rozhovorů jsem se snažila navodit vztah důvěry a rovnocenného vztahu, což pak vyplývá i z mé nespisovné mluvy v doslovných prepisech rozhovorů. Otevřenost a důvěra inspektorů k mojí osobě mohla pramenit i z toho důvodu, že jsem byla v té době zaměstnána na krajském úřadě, stejně jako respondenti jsem pracovala ve státním sektoru.

²¹² MIOVSKÝ. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, s. 136.

²¹³ DISMAN. *Jak se vyrábí sociologická znalost*, s. 300.

Informace o respondentech:

Označení	Pohlaví	Věk	Vzdělání včetně oboru	Délka zkušeností s inspekcí	Získání kontaktu	Kdy proběhlo první setkání	Délka rozhovoru v minutách	Místo rozhovoru
R1	žena	55	VŠ UJAK obor andragogika pro dospělé	Od r. 2007	Kolegyně	15.07.2015	17:00	Kancelář MPSV
R2	žena	56	VŠ - Fakulta zdravotně-sociální, obor rehabilitace (psychosociální péče pro děti a dospělé)	Od r. 2008	Kolegyně	15.07.2015	8:00	Kancelář MPSV
R3	žena	36	VŠ - teologie a psychosociální vědy	Od dubna 2013	Kolegyně	15.07.2015	13:53	Dvě kanceláře MPSV
R4	muž	31	VŠ - sociálně-právní činnost	Konec roku 2013	Kolegyně	15.07.2015	5:12	Park
R5	žena	47	VŠ – speciální pedagogika – osoby vyžadující speciální péči	Od března roku 2013	Kolegyně	15.07.2015	10:36	Kavárna

Ke dni rozhovoru

Před realizací rozhovorů byly informace o uchování, zpracování a zveřejnění získaných dat zaslány elektronicky respondentům prostřednictvím informovaného souhlasu. Vedoucí oddělení požadovala jeho doplnění o informace, že bude doslovný přepis zaslán k autorizaci před zpracováním do diplomové práce a že přepisy budou její neveřejnou přílohou. Před každým rozhovorem jsem respondentovi vysvětlila obsah informovaného souhlasu a poté ho předala k podpisu. Vysvětlila jsem jim způsob anonymity, upozornila je na pořízení záznamu prostřednictvím diktafonu a následnou doslovnou transkripci.

5.3.2 Metoda sběru dat

Pro svůj výzkum jsem zvolila metodu moderovaného rozhovoru (interview).²¹⁴ Podle Miovského rozdělení typů rozhovorů jsem vybrala polostrukturované interview.²¹⁵ Pomocí otevřených otázek může výzkumník porozumět pohledu jiných lidí, aniž by jejich pohled omezoval pomocí výběru jednotlivých otázek v dotazníku. Rozhovor dává prostor pro zachycení výpovědí v jejich přirozené podobě.²¹⁶

Znění otázek jsem několikrát pozměňovala, výsledné znění jsem konzultovala se svou vedoucí práce. Během konzultace jsem si na otázky sama odpovídala z důvodu srozumitelnosti a pochopení. Otázky vycházely z teoretického rámce diplomové práce a ze stanoveného cíle.

Během rozhovorů jsem před sebou měla znění otázek, které jsem kladla respondentům. Na základě jejich odpovědí jsem pokládala doplňující otázky,

²¹⁴ MIOVSKÝ. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, s. 155.

²¹⁵ MIOVSKÝ. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, s. 159.

²¹⁶ ŠVARÍČEK a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*, s. 159 - 160.

dotazovala se jinými slovy znovu a ujišťovala se ve správném pochopení významu jejich odpovědí.

Před realizací rozhovoru a před zapnutím diktafonu jsem respondenty seznámila s cílem výzkumu, opět se dotázala na souhlas s nahráváním a ujistila je o anonymitě vůči zveřejněným výsledkům.

Délka rozhovorů byla do značné míry ovlivněna místem konání rozhovorů. V kanceláři opakovaně zvonil telefon, který jedna zaměstnankyně musela zvedat. První dvě respondentky na místě odmítly nahrávání rozhovoru na diktafon, i přesto, že jim byl před konáním rozhovoru způsob vedení rozhovoru sdělen a vysvětlen. Oba dva rozhovory jsem tedy zaznamenávala ručně na papír, měla jsem velké obavy, abych stihla zaznamenat všechny myšlenky respondentek. Nakonec však byly všechny doslovné transkripce zaslány e-mailem k autorizaci. První část třetího rozhovoru probíhala ve stejné kanceláři jako předchozí dva rozhovory. V kanceláři byl však velký hluk, jednalo se o malý stísněný prostor. Respondentka R3 hovořila velmi otevřeně, ale obě nás rušil shon a vyzvánějící telefon. Měla jsem dojem, že máme málo času, a že musíme pospíchat, což bylo možná způsobeno i tím, že jedna z přítomných pracovníků do našeho rozhovoru na chvíli vstoupila. Byla jsem velmi nervózní a opomenula se dotázat na doplňující otázky. Snažila jsem se kladené otázky v rozhovoru urychlit. Druhou část rozhovoru jsme vedly v jiné kanceláři, kde bylo přibližně jedenáct pracovníků. S R4 probíhal rozhovor venku v parku na lavičce, cítila jsem oproti předchozím rozhovorům příjemnou a uvolněnou atmosféru, která podle mě vedla k větší otevřenosti. S R5 probíhal rozhovor v kavárně, která byla v tu dobu prázdná. Tento rozhovor trval nejdéle, získala jsem velmi kvalitní data, atmosféra byla naprosto poklidná, jednalo se o velmi otevřené odpovědi a to z důvodu, že se nikam nepospíchalo.

Rozhovory byly tedy nahrávány na diktafon se zvukovým záznamem. Následně jsem rozhovory doslovně přepsala a zaslala k jejich autorizaci každému respondentovi zvlášť. Mezi autorizovanými rozhovory byla značná časová prodleva, u dvou respondentů trvala autorizace téměř rok, jsem si však vědoma jejich pracovní vytíženosti. Nepociťovala jsem v tomto ohledu nějaký problém, spíše mi bylo nepříjemné následné připomínání. Zbylí respondenti zaslali svou autorizaci v krátkém časovém horizontu. Rozhovory byly s výjimkou jedné respondentky do jisté míry pozměněny, u každého jiným způsobem. Přání zaslat přepsaný rozhovor k autorizaci byl řešen před samotným výzkumem. Na základě dohody s respondenty byla do informovaného souhlasu zanesena informace, že přepis rozhovoru bude neveřejnou přílohou diplomové práce. S výjimkou obhajoby diplomové práce, to bylo dohodnuto prostřednictvím e-mailu.

U jedné respondentky proběhlo prostřednictvím e-mailu vyjasnění a vysvětlení použití doslovného přepisu. Z její strany se vyskytla obava z důvodů, že se jí přepis zdál nesrozumitelný a že bude přístupný veřejnosti. Bylo jí vysvětleno, že doslovný přepis budou mít pouze osoby u obhajoby, jinak že bude neveřejnou přílohou diplomové práce, jak bylo uvedeno v informovaném souhlasu. Respondentka s vysvětlením souhlasila a přepis autorizovala. Zpětně usuzuji, že mé vysvětlení k doslovným přepisům bylo nepřesné a nedostatečné. Záznamy byly z diktafonu smazány.

Výsledné znění otázek bylo formulováno následovně:

Jak byste z Vašeho pohledu popsal(a) Váš pracovní úspěch v roli inspektora?

Ovlivňuje inspekce kvality sociálních služeb podle Vaší zkušenosti podobu sociálních služeb? Jakým způsobem? Můžete mi říct nějaký příklad z Vaší praxe?

Ovlivňuje podle Vás inspekce kvality sociálních služeb chování lidí pracujících v sociálních službách? Uveďte prosím na příkladu z Vaší praxe.

Kdybyste chtěl/a vysvětlit pracovníkovi v sociálních službách smysl standardů, co byste mu řekla?

5.3.3 Metoda zpracování dat

Bogden a Biklen vystihují kvalitativní analýzu jako práci s daty, jejich organizaci, jejich rozdělení na uchopitelné jednotky, jejich spojování, vyhledávání vzorců, odhalování, co je důležité a co je ještě nutné zjistit, rozhodování o tom, co vše chceme sdělit ostatním.²¹⁷

Ze zvukového záznamu jsem opakovaným poslechem získala doslovný přepis. Podle Švaříčka a kol. neexistuje žádný správný přepis, je podstatné, aby výzkumník rozuměl přepisu, i když ho sám neprováděl.²¹⁸ Text přepisu je neveřejnou přílohou diplomové práce s výjimkou samotné obhajoby pod názvem *Doslovný přepis rozhovoru s respondentem R1 - R5*. Čtyři přepisy jsou autorizovány, jeden nikoliv. Přepisy jsem si několikrát přečetla, analyzovala jsem je zvlášť. V doslovné transkripci jsou uvedena čísla řádků.

K analýze dat jsem zvolila techniku otevřeného kódování, které představuje operace, podle kterých jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a opět složeny

²¹⁷ BOGDAN, BIKLEN in HENDL. *Kvalitativní výzkum v pedagogice*, s. 9.

²¹⁸ ŠVAŘÍČEK a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*, s. 183.

novým způsobem.²¹⁹ Podle Lee a Fieldinga znamená kód slovo nebo krátkou frázi, která vystihuje určitý typ a odlišuje ho od ostatních.²²⁰

Po okrajích textu jsem si zaznamenávala pojmy a poznámky k jednotlivým částem v textu. Výroky respondentů a mé poznámky vztahující se k výzkumným otázkám jsem si barevně označila. Několikrát jsem si je přečetla a k nim jsem následně přiřazovala významové celky. Jejich tvorbu jsem konzultovala s vedoucí práce. Tyto celky jsem nazývala podle výroků respondentů a řadila k nim další vztahující se výroky. U přímých výroků jsou uvedena čísla řádků z doslovného přepisu rozhovoru. Zpracování významových celků s výroky respondentů je uvedeno v příloze pod názvem *Významové celky*. Poté jsem hledala souvislosti mezi celky a některé významové celky jsem sloučila dohromady. Na závěr jsem provedla kontrolu opětovným čtením textu, abych si ověřila správnost významových celků s výroky respondentů.

Na základě zjištěných informací jsem zpracovala podkapitolu Výsledky analýzy dat, které předkládají výroky jednotlivých respondentů použitých pro názvy významových celků. Tyto výroky představují odpovědi na výzkumné otázky:

1. Přispívá inspekce k tomu, aby zaměstnanci rozuměli smyslu standardů? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?
2. Přispívá inspekce k tomu, aby se zaměstnanci podle smyslu standardů chovali? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?
3. Ovlivňuje inspekce kvality sociálních služeb podobu sociálních služeb? Jak?

²¹⁹ ŠVAŘÍČEK a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*, s. 211.

²²⁰ LEE, FIELDING in ŠVAŘÍČEK a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*, s. 212.

5.4 Výsledky analýzy dat

Respondentka R1

1. Přispívá inspekce k tomu, aby zaměstnanci rozuměli smyslu standardů? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?

Pracovníky musí vedení zahrnout do té práce (R1, 43-45).

Standardy jsou kuchařka zařízení, podle které všichni postupují (R1, ř. 49).

2. Přispívá inspekce k tomu, aby se zaměstnanci podle smyslu standardů chovali? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?

Poděkování, pochválení, to je ten nejlepší pracovní úspěch (R1, ř. 16).

Je to o přístupu poskytovatele, to velmi ovlivňuje (R1, 32-34).

Pracovníci v sociálních službách mají velmi náročnou práci (R1, ř. 34-35).

...v případě nepřítomnosti nějakého pracovníka se jiný pracovník podívá na ten daný standard a ví, jak co má dělat... (R1, ř. 58-61).

3. Ovlivňuje inspekce kvality sociálních služeb podobu sociálních služeb? Jak?

Když jsme jeli za poskytovatelem na následnou inspekci (R1, ř. 10-12).

Inspekce je kontrola (R1, ř. 12-27).

Nechceme dávat pokuty a sankce (R1, ř. 42).

Respondentka R2

*1. Přispívá inspekce k tomu, aby zaměstnanci rozuměli smyslu standardů?
Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?*

Dobry výsledek pro mě znamená, že přijde zpětná vazba (R2, ř. 25-26).

Nabízíme podporu po inspekci (R2, ř. 27-30).

Standardy jsou vodítka, mantinely (R2, ř. 35-36).

2. Přispívá inspekce k tomu, aby se zaměstnanci podle smyslu standardů chovali? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?

Obě strany chceme, aby to dobře dopadlo (R2, ř. 24)

*3. Ovlivňuje inspekce kvality sociálních služeb podobu sociálních služeb?
Jak?*

Sociální služba musí být v souladu se zákonem (R2, ř. 19-20).

Respondentka R3

*1. Přispívá inspekce k tomu, aby zaměstnanci rozuměli smyslu standardů?
Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?*

Hledat společný cíl a jít k němu je to nejtěžší (R3, ř. 26-27).

Velký hlad je po metodické podpoře, naši dílčí metodickou podporu dostanou (R3, ř. 69-70).

Standardy jsou minimální pensum, které služba garantuje uživateli (R3, ř. 142-143).

2. Přispívá inspekce k tomu, aby se zaměstnanci podle smyslu standardů chovali? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?

Snažíme se je pochválit, i když protokol je vycentrován na to, co se nedaří (R3, ř. 126-127).

Jádrem sociální služby je přímá péče (R3, ř. 123).

Vedení je jiná kapitola (R3, ř. 125).

3. Ovlivňuje inspekce kvality sociálních služeb podobu sociálních služeb? Jak?

Inspektor pracuje v týmu, bez něj nic neznamena (R3, ř. 17-18).

Hledají cestičky, jakým způsobem obejít zákon (R3, ř. 48).

Bylo to u služby, která byla poskytována nadšenci (R3, ř. 12).

Podobu sociálních služeb ovlivňujeme i tím, jak prezentujeme způsob naší práce (R3, ř. 60-61).

Primárně mu jde o to, aby získal úhradu (R3, ř. 110-111).

Snažíme se, snažíme se, opravdu seč nám síly stačí (R3, ř. 115).

V některých službách chybí sociální pracovník (R3, ř. 134).

Respondent R4

1. Přispívá inspekce k tomu, aby zaměstnanci rozuměli smyslu standardů? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?

Protokol často vyzní hodně drsně (R4, ř. 72).

...inspekce se soustředí na případový proces, na klienta (R4, ř. 77-78).

Metodickej zásah nebo metodická podpora je vlastně na každý inspekci, hlavní klíč je ve vedení služby (R4, ř. 82-106).

...problematickou oblast vnímám práva těch uživatelů, přiměřený riziko, je ukázkový v bytových službách (R4, ř. 147-148, 169-170).

Vnitřní pravidla poskytovatele pro řádné zajištění služby (R4, ř. 299).

Je důležitý, aby i pracovníci přímé péče se mohli na těch pravidlech podílet (R4, ř. 283-284).

2. Přispívá inspekce k tomu, aby se zaměstnanci podle smyslu standardů chovali? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?

Zažil jsem jednu službu, kde to dělali srdcaři (R4, ř. 32-35).

My hodně jezdíme na stížnosti, nejedeme na službu jen tak (R4, ř. 26-27).

...jsou oblasti, které musíme zkontrolovat osobně, je to o naplňování těch práv (R4, ř. 48).

...vedení ovlivňuje celou tu péči (R4, ř. 214-216).

...aplikují ty opatření, který mi jim uložíme (R4, ř. 238).

Etický kodex je součást pravidel, který kontrolujeme (R4, ř. 267-268).

3. Ovlivňuje inspekce kvality sociálních služeb podobu sociálních služeb? Jak?

Úspěchy cítím ve službách, kde je ze strany poskytovatele snaha dělat kvalitní službu (R4, ř. 4-7).

...chodí nám námitky jak přes kopírák, hodně to člověka zatíží časově (R4, ř. 16-18).

...kontrolujeme zákonné povinnosti, nemůžeme jít nad rámec (R4, ř. 113-114).

...systematicky to nemáme úplně uchopený, je možný, že je to naše chyba (R4, ř. 129).

...všichni píšou na svých stránkách máme domov (R4, ř. 180-181).

Respondentka R5

1. Přispívá inspekce k tomu, aby zaměstnanci rozuměli smyslu standardů? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?

Když se mi podaří ve finále protokol, aby měl vypovídající hodnotu (R5, ř. 4-6).

Máme tendence poradit (R5, ř. 122).

Inspektor musí někdy hledat jako detektiv (R5, ř. 181).

Ted' oni tam seděj a ted' mají ty vykulené oči, jakože co bude (R5, ř. 275-276).

Koordinátor individuálního plánování metodice nerozumí sám (R5, ř. 116-118).

Nevyplňují kolonky dobře proto, že danému pokynu nerozumí (R5, ř. 314-315).

Nejdůležitější roli pro nás hraje stav klientů (R5, ř. 250).

Měla jsem tu tendenci přimhouřit oko (R5, ř. 267).

Jestli inspekce něco poskytovateli dá, to vidíte hned při zahájení (R5, ř. 348).

Standardsy jsou návod, prostor pro uplatnění vlastních nápadů, podpora pro pracovníka, ochrana jeho bezpečí a stanovení pracovní náplně (R5, ř. 477-553).

Na tvorbě standardů se podílejí pracovníci, kteří je v praxi používají (R5, ř. 521-522).

2. *Přispívá inspekce k tomu, aby se zaměstnanci podle smyslu standardů chovali? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?*

Ty malinké drobné radosti inspektora (R5, ř. 19).

Je důležitý, aby inspektor byl profesionál v tom co říká před pracovníky (R5, ř. 410).

Kdy je uvědomělý poskytovatel, tak on tu inspekci bere jako podporu, jako kontrolu (R5, ř. 334-339).

Plánujeme to, co klientovi poskytujeme (R5, ř. 143-144).

3. *Ovlivňuje inspekce kvality sociálních služeb podobu sociálních služeb? Jak?*

Moc hezká výzdoba mateřské školky, ale nedůstojná z pohledu zařízení, ...protože to stigmatizuje uživatele (R5, ř. 48-57).

Už při vstupu k poskytovateli se snažíme navodit atmosféru spolupráce (R5, ř. 212).

Služba se tak přirozenou cestou zkvalitní, to je pro mě pozitivní vliv inspekce (R5, ř. 390-391).

Cítím bezmoc v tom, že nemůžeme uložit vyšší pokutu (R5, ř. 393-394).

V závěru se poskytovatel hodně doptává na sankce (R5, ř. 357-376).

5.4.1 Shrnutí výsledků analýzy dat

V této kapitole představím shrnutí rozhovorů s jednotlivými respondenty formou interpretace dat. Text je vztažen k třem výzkumným otázkám a to chronologicky tak jak po sobě následovaly. Některé výroky či pojmy respondentů uvádím kurzívou.

Respondentka R1

Největším pracovním úspěchem je pro respondentku R1 poděkování a pochvala. S jedním z poskytovatelů sociální služby, který byl za inspekci vděčný a poděkoval, je stále v kontaktu. Respondentka u něj pozoruje velký posun. R1 považuje za nutné zapojit pracovníky přímé péče do práce, do tvorby standardů a to opakovaně. Za důležité považuje přístup vedoucích pracovníků k pracovníkům v přímé péči, klíčovým prvkem je zde dobrý vztah. Nakonec mají podle respondentky pracovníci v přímé péči hlavní slovo. Kdyby měla pracovníkům v přímé péči vysvětlit smysl standardů, nazvala by je kuchařkou zařízení, která určuje způsob práce všech zaměstnanců. Zpracované postupy slouží podle R1 jednak k ochraně klientů, tak k ochraně pracovníků v přímé péči. Jedná se např. o to, že když má zařízení tyto postupy a přijde stížnost, ta může být shledána za neoprávněnou. Na druhou stranu existují podle R1 poskytovatelé, kteří odvádí dobrou práci, ale už ji nemají písemně zaznamenanou, v takové chvíli se nemají inspektoři o co opřít. Respondentka ještě k vysvětlení standardů dodává, že se jedná o "*návodné standardy*".

Podle respondentky R1 ovlivňuje inspekce chování lidí pracujících v sociálních službách jak negativně, tak pozitivně, záleží na poskytovateli, jaký zaujímá postoj k inspekci. Někdy se setkává se vstřícnými a otevřenými lidmi, na kterých je vidět, že rádi pracují s klienty. R1 si uvědomuje náročnost práce pracovníků v sociálních službách. V některých zařízeních učí pracovníka dobré praxi prostřednictvím tzv. adaptační doby nově příchozích pracovníků. Zjišťují se vlohy zaměstnance k dané práci. R1 zmínila příklad jedné organizace, kde sociální pracovnice učí pracovníky v sociálních službách, jak se chovat ke klientovi. Když má zařízení dobře zpracované postupy, tak mohou pomoci v situaci nepřítomnosti nějakého pracovníka, pracovník konající službu se tak může podívat na daný postup a bude vědět, jak má práci dělat.

Respondentka R1 vnímala kvalitu např. v případě následné inspekce u jednoho poskytovatele, který byl otevřený ke změnám, kvalitně odvedená práce byla vidět i na samotných uživatelích. Většinou se setkává s tím, že poskytovatelé změny nechtějí. V tomto případě byla však spolupráce perfektní. Podle R1 je inspekce kontrola. Cílem zmíněného poskytovatele byla kvalitní služba pro uživatele, nikoli to, že uživatelé dělají službu pro poskytovatele. Podle R1 je inspekce záslužná práce celého týmu, říká, že praxí a inspekcemi inspektoři žijí. Inspekce určitě ovlivňuje kvalitu sociálních služeb. Výsledky inspekcí jsou obsaženy v zákoně č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Problém shledává u neregistrovaných sociálních služeb, protože tyto služby nejsou inspektoři oprávněni kontrolovat. Inspektoři spolupracují s PČR, s registrátorkami, s hygienou a ombudsmankou. Oni zjistí pochybení a na ně následně inspekce reaguje. Respondentka nechce dávat pokuty a sankce, ale jde jí o kvalitní službu. Jde jí o přístup. U sankcí dochází jen k odstranění nedostatků. Na základě svých zkušeností se setkala spřekročením výše úhrady za službu, a za to už je poskytována sankce. Podle R1 se to stává od poskytovatele k poskytovateli.

Respondentka R2

Pro respondentku R2 znamená úspěch pozitivní zpětnou vazbu, to i na základě vzniklých problémů. Shledává pracovní úspěch u poskytovatele, kde měla komunikační potíže s vedoucími pracovníky po zpracování protokolu, proběhlo sdělení o lžích, vše se nakonec obrátilo v dobré. Také pro ni znamená vlastní posun, když nedojde ke změně a vše je negativní. R2 uvedla, že je to o přijetí poskytovatelovy pravdy. Po inspekci se snaží poskytovat podporu, doporučuje číst zpracovaný protokol ve dvou zaměstnancích. Setkala se také se slzami, když ho četli dva pracovníci. Je

pro ni důležité, aby byl inspektor s poskytovatelem na jedné lodi. Nechce být jen v roli, kdy říká, co druhý nedělá dobře. Kdyby měla vysvětlit zaměstnancům smysl standardů, tak by jim řekla, že to jsou postupy, mantinely, podle kterých by měli všichni zaměstnanci postupovat stejně, v duchu jejich služby. Někdy vnímají pracovníci tvorbu standardů jako nařízení. Jde o to, že by je měli tvořit především pro sebe. R2 přirovnala standardy k bílým pruhům na dálnici, ty se musí dodržovat, aby člověk "*nesjel z cesty*". Někteří z poskytovatelů se jí svěřili, že upřednostňují práci s uživateli, na kterou kvůli papírování nezbyvá čas. R2 na to reaguje, že všichni mají mít stejné mantinely, dle kterých se řídit. Například jde o využití standardů při stížnostech, kdy je důležité dohledat konkrétní postup. Podle R2 se poskytovatelům daří získanou praxí postupy zužovat. Shledává smysl v tom, že poskytovatelé chápou, jak co mají dělat.

K otázce, jestli ovlivňuje inspekce chování lidí pracujících v sociálních službách, R2 uvedla, že pro kvalitně odvedenou službu a její dobrý výsledek je důležitá zpětná vazba. Činnost zaměstnanců pracujících v pobytových zařízeních hodnotí jako velmi náročnou. Při zjištěných nedostatcích se objevují i slzy, a proto musí být inspektoři diplomaté, aby měli pracovníci dál chuť pracovat. R2 zmiňuje, že oběma stranám jde o stejnou věc, a to, aby vše dobře dopadlo. Respondentka uvedla příklad inspekce v pečovatelské službě, která podle ní nefungovala. Na místě tým inspektorů zjistil, že není k dispozici zázemí, a tak inspektoři využili prostor v altánu. Zařízení poskytovalo dvě služby, poté jednu zrušili, a v souvislosti s druhou nechali udělat zázemí. Podle R2 někdy registrované služby neposkytují sociální službu, v tom případě se jedná o zrušení registrace. Jednalo se o poskytovatele s kapacitou dvou uživatelů, což není podle R2 sociální služba. Sociální služba musí být v souladu se zákonem.

Respondentka R3

Pracovní úspěch znamená pro respondentku R3 poskytnout podporu poskytovateli, který stojí o kvalitní sociální službu a inspekci vnímá jako nástroj ke zkvalitnění, a ne jako sankční prostředek, umí pracovat se stížnostmi a vnímá zpětnou vazbu jako podpůrný prostředek pro zkvalitnění služby. R3 shledává užitečným přícházet na inspekci jako podpora, nebýt tedy jen v roli kontrolora. Podařilo se jí to u služby, která byla poskytována dle jejích slov „nadšenci, laiky“, kteří neměli zkušenost s prací v sociálních službách. Během inspekce měli zájem více nahlédnout do sociálních služeb i do pravidel poskytování. Na základě inspekce udělali stavební úpravy a zásadní změny ve vnitřních pravidlech v nastavení sociální služby. Podle R3 je to zásluha celého týmu, nejenom její jako inspektora, sám inspektor podle ní nic neznamena. Pro R3 je nejtěžší přijít k poskytovateli na stížnost, na neohlášenou inspekci a vzájemně si vyjasnit pozice. To nejtěžší je pro ni je hledání společného cíle s poskytovatelem a nacházení cesty, jak k němu dojít. Úspěch vidí v překonání obav poskytovatele z inspekce a následném nastavení vzájemných fungujících pravidel. Stalo se jí, že jí několik poskytovatelů rovnou sdělilo, že se inspekce nebojí a že ji berou jako prostředek ke zvýšení kvality. Pokud v rámci inspekce R3 zjistí nějaký nedostatek, tak mu na základě zájmu poskytovatele, poskytne metodickou podporu, která může službu nějakým způsobem posunout. Na metodickou podporu nemá jako inspektorka dostatek času, ale pokud o ni poskytovatel stojí, vždy mu ji dá. Podle respondentky stojí o podporu vysoké procento poskytovatelů. Zájem o metodickou podporu zaznamenala i při neohlášené inspekci na stížnost nebo v případě kdy není ze začátku dobrá spolupráce ze strany poskytovatele. Respondentce je líto, že poskytovatelé nemají větší prostor pro možnost čerpání metodické podpory nejen od inspektorů, ale i od krajů. O metodickou podporu je podle jejích zkušeností nadměrná poptávka. R3 se snaží sdělit

během vedených rozhovorů s pracovníky v sociálních službách, že standardy nejsou nepřátelé, ale že se jedná o „*minimální pensum*“, které služba uživateli zaručuje. Pokud si služba dobře nastaví vnitřní předpisy, aby navazovaly na praxi, stanou se předpisy pomocníkem. Podle R3 je během inspekce na pracovníky kladen velký tlak. Obsah inspekce zpracují až s odstupem času. Nejen ze strany inspekce, ale i ze strany vedení je ně vyvíjen tlak, zejména tehdy, kdy se dodělávají chybějící dokumenty. Respondentka se setkala i s tím, že bylo pracovníkům přímé péče vedením sděleno, že jestli inspekce špatně dopadne, tak je to jejich chyba.

Podle respondentky všechny inspekce, na kterých zatím byla, dosvědčují, že služba „*stojí a padá*“ s pracovníky přímé péče. Dle jejích slov jsou „*jádrem služby*.“ Respondentka R3 má ve většině případů dobrou zkušenost s pracovníky v přímé péči, mají podle ní dobrý vztah k uživatelům. Jinou kapitolou je prý vedení. Pracovníkům děkuje za jejich práci a chválí je. Pokaždé se snaží najít něco pozitivního, co se třeba do znění protokolu nevejde, dle jejích slov je protokol zaměřen na to, co se nedaří. Na místě poskytuje dílčí metodickou podporu. Říká, že se spíše daří ovlivňovat chování pracovníků v přímé péči.

Inspekce ovlivňuje podobu sociálních služeb podle R3 někdy paradoxně i záporně. Negativní příklad uvedla u poskytovatelů, kteří nemají za hlavní cíl poskytování kvalitní služby, ale jde jim primárně o zisk. Hledají způsoby, jak obejít zákon a když se jim podaří nalézt mezeru, pak si tuto praxi mezi sebou předávají. Podle R3 nemůže samotný inspektor ovlivnit celkovou podobu sociálních služeb, ale zdůrazňuje práci v týmu. Respondentce pomáhá sdílení zkušeností s kolegy z celé ČR, to podle ní ovlivňuje samotnou inspekci i podobu sociálních služeb. Podle R3 podobu sociálních služeb ovlivňují inspektoři i způsobem, jak prezentují svou práci, a jak hledají s poskytovateli společný cíl. Vnímá jako důležité vysvětlit laické veřejnosti i poskytovatelům

smysl inspekce a zároveň ho realizovat. V případě, kdy došlo ke změně podoby sociálních služeb, uvedla R3 svou zkušenost, kdy se setkala s poskytovatelem, který byl provozován menší náboženskou společností, a který byl podle ní uzavřený vůči státnímu sektoru. Povedla se jí dobře nastavit spolupráce a najít společný cíl. Inspektoři obdrželi i děkovaný dopis. Podle R3 bývají velmi uzavřené společnosti s ručením omezeným, kterým nejde ani o to poskytovat kvalitní sociální službu, ale spíš o účelné zužitkování volného objektu v regionu, který pokrývá poptávka po dané sociální službě. A účtuje se tam v rozporu s platnými právními předpisy. Poměrně často dochází k zaměňování fakultativních činností za základní nebo jsou poskytovatelem žádány povinné sponzorské dary. Primárně jde poskytovateli o získání finančních prostředků. Podle respondentky záleží na tom, jakým způsobem je nastaven systém. Ze strany inspektorů je vynakládána snaha o zlepšení, ale bylo by zapotřebí, aby se podařilo postupovat jednotně se všemi zúčastněnými, s registrátory, a společně např. absolvovat inspekci. Dle jejích slov na to není prostor a chybí finance. R3 zmínila, že když pracuje sociální pracovník v sociálních službách, tak má radost, v některých službách totiž sociální pracovník chybí.

Respondent R4

Respondent R4 uvedl, že profesi inspektora vykonává necelé dva roky, podle něj se zkušenosti sbírají pomalu. Nestihl vykonat všechny následné inspekce. Úspěchy nalézá ve službách, kde se poskytovatel snaží odvádět kvalitní sociální službu. Většinou se tak děje tam, kde poskytovateli nejde o peníze. Podle něj usilují o získání finančních prostředků společnosti s ručením omezeným, domovy pro seniory, a domovy se zvláštním režimem apod. V případě takových služeb považuje R4 za úspěch, když se mu podaří shromáždit všechny důkazy, ty následně zaznamená do protokolu a uloží

účinná opatření. Potom dle jeho slov následuje "právní bitva s námitkami". V této souvislosti nemají poskytovatelé strach si zaplatit drahé advokáty. Podle R4 chodí inspektorům námitky téměř „jako přes kopírák“, jsou obsáhlé, a podle R4 je zřejmé, že si tím vydělávají peníze. Hodně ho to časově zatěžuje, ale když se vypořádat s námitkami podaří, tak cítí úlevu. Respondent byl úspěšný u poskytovatele, který měl ve službě chybně nastavenou cílovou skupinu i místo poskytování. Poskytovatel byl otevřený ke spolupráci s inspektory a doptával se na informace. Podle R4 měla tato inspekce smysl, postupně docházelo ke zkvalitnění služby. Další úspěch zaznamenává v souvislosti s pečovatelskou službou, ve které proběhla následná spolupráce. Tato služba se snažila odstranit na základě protokolu všechny nedostatky. Podle R4 jsou i další služby, které inspekci vnímají přínosně, závisí to na poskytovateli. Standardy jsou náročné. Inspekce přijede do nějaké služby a na místě je inspektory zjištěno, že v organizaci neznají opatření omezující pohyb osob, nebo že dávkuje medikaci a vůbec jim to nepřijde nevhodné, protože to neznají. Dle respondenta se jedná o neznalosti. Inspekce jim to dokáže na místě vysvětlit a následně to uvede i do protokolu. Když jsou zjištěny nedostatky, tak „protokol často vyzní drsně pro toho poskytovatele“. Nikdo nemá rád, když někdo kontroluje práci toho druhého. Inspekce se soustředí na případový proces s uživatelem, inspektorům nejde pouze o papíry, ale o naplnění jeho práv. Cílem je, aby uživatelům byla řádně poskytnuta služba, v souladu se zákonem. Metodická podpora je podle R4 na každé inspekci. Inspekce však nejezdí za poskytovateli primárně jako metodická podpora, inspektoři nenavrhují poskytovatelům, jak mají co dělat správně. To nejdůležitější je podle R4 ve vedení dané služby, vedení je totiž hlavním klíčem ke všemu. Existují instituce, které vedou profesionálně, a ty poskytují metodickou podporu. Inspektoři spolupracují s externími specialisty, kteří mají dvacetiletou praxi v sociálních službách. Rovněž existuje

dílní metodická podpora od krajských úřadů, ale nakonec záleží na poskytovateli, zda si o podporu řekne a zda je jeho záměrem vykonávat službu tak, jak se vykonávat má. Respondent R4 shledává problematickou oblast práva uživatelů ve velkých zařízeních. Poskytovatel si ani neuvědomuje, že k porušování práv z jeho strany dochází. Z pohledu poskytovatele jsou to podle R4 drobnosti, ale z pohledu uživatele se jedná o dotčení jeho práv, např. práva na vlastní pohyb mimo zařízení v domově se zvláštním režimem a v domově pro seniory. Dle R4 se poskytovatel často snaží zvládnout pracovní činnosti s malým množstvím pracovníků a ve výsledku se uživatel nedostane půl roku ven. Tady nelze uložit pokutu. Poskytovatel např. považuje za bezpečné použití postranic u uživatele na noc z důvodu možného pádu z postele, ale už podle R4 nepracuje s rizikem, jestli uživatel skutečně padá, zda je potřebuje, nebo je vůbec chce a jestli s nimi souhlasí. Není zde právo na přiměřené riziko, které je dle respondenta ukázkovým porušením práv v pobytových službách. Pro poskytovatele je např. pohodlnější uchovávat plošně veškeré peníze uživatelů u sebe, tím se prohlubuje jejich závislost na službě. Inspektoři můžou podle R4 ovlivnit kvalitu dané služby. Kvalita je nastavena standardy kvality, které službu rámcově vymezují a poskytovatel si je nastaví na míru své služby. Standardy jsou podle R4 úzce provázány s povinnostmi poskytovatelů, které stanoví zákon, a jsou dále rozvedeny ve standardech kvality. Vymezují určitý rámec, v jakém by služba měla fungovat, aby nebylo nic podceněno. Je to prostor pro samostatné vytvoření vnitřních pravidel dle zákona. R4 považuje za důležité, aby vedení pracovníkům přímé péče umožnilo podílet se na tvorbě pravidel, zejména v oblastech, které se jich týkají. Pravidla by se měla aktualizovat, např. se jim věnovat na pracovních poradách a zapojit do toho nejlépe celý kolektiv zaměstnanců, měla by to být společná práce celého zařízení. Standardy jsou podle R4 „*vnitřní pravidla poskytovatele pro řádné zajištění služby*“.

Respondent R4 zmínil příklad z praxe. Jednalo se o službu sociální rehabilitace s cílovou skupinou: uživatelé závislí na návykových látkách. Podle něj zde pracovali „srdcaři“, všechno měli v pořádku a snažili se odvádět práci nejlépe, jak dovedli. R4 řeší často v rámci inspekce stížnosti ze Středočeského kraje, inspektoři jich mají hodně, z toho důvodu nestihnou vykonat všechny plánované inspekce. Ve službách, kam se vyjíždí na základě na stížností, není podle R4 mnoho věcí v pořádku. O vyřízených stížnostech by měli být uživatelé informováni a poskytovatel by měl s výstupy pracovat, ty podle respondenta vedou ke zkvalitnění služby. Podle R4 jsou oblasti, které musí inspekce zkontrolovat formou následné inspekce, zejména v oblasti práv uživatelů. Něco není možné papírem doložit. Vedení podle něj ovlivňuje přímou péči, nastavuje pravidla tak, aby přímá péče fungovala. Podle respondenta inspekce ovlivňuje chování pracovníků, ale musí se držet zákonných mantinelů. R4 byl v domově se zvláštním režimem a během rozhovorů s pracovníky zaznělo slovo „*ležák, dement na chodbě, v noci se zase třikrát posr...*“. Tyto příklady pak vedou k tomu, co je podle něj obsahem standardů, tj. předcházet stigmatizaci, ochrana před negativními předsudky a negativním hodnocením. V této službě si poskytovatelé neuvědomili, že dělají něco špatně. Na základě tohoto zjištění inspekce uvedla skutečnosti do protokolu a dala doporučení jak uplatňovat pravidla. R4 se domnívá, že tento postup by mohl ovlivnit chování pracovníků v přímé péči a postupně by se to mohlo odrazit i na službě. R4 uvedl, že to, jakým způsobem se chovají zaměstnanci k uživatelům, je přímo závislé na standardech kvality. Můžou to změnit tím, že aplikují uložená opatření z protokolu. Inspektor nemůže podle R4 překračovat, co mu ukládá zákon, drží se kompetencí dané zákonem, proto v rámci vnitřních pravidel může poskytovatel nastavit chování zaměstnanců, kam patří i etický kodex, který inspektoři také kontrolují.

Když začne poskytovatel informovat uživatele o stížnostech a zřídí schránky na stížnosti, tak budou uživatelé seznámeni s beztrestným podáváním jakýchkoli připomínek a nebudou mít z podání obavy. Podle R4 to souvisí s chováním pracovníků a ovlivňuje i celkovou službu. K ovlivnění podoby sociálních služeb respondent uvedl, že kontroluje pouze zákonné povinnosti, standardy kvality. Na poskytovateli pak záleží, jestli to změní. Každá inspekce, pokud bude chtít, něco vždy nalezne a poskytovatel, když bude chtít, tak chyby napraví. Podle R4 to může být i způsobeno tím, že to nemají třeba inspektoři systematicky uchopené, že je chyba na jejich straně, že si to možná nedokázali zorganizovat tak, aby uskutečnili všechny následné inspekce a nestihli zkontrolovat uložená opatření. R4 zmínil, že si mohou v nejbližší době inspektoři stanovit prioritu, aby napravili tyto „resty“, ale zároveň je na ně vyvíjen velký tlak v souvislosti s řešením stížností. R4 se zmínil, že většina poskytovatelů zveřejňuje na svých webových stránkách motto: „*máme domov, abyste se tady cítili jako doma*“, ale když člověk navštíví službu, tak si uvědomí, že to tam nefunguje jako doma. To, co by si člověk mohl dovolit doma, nemůže naplňovat v rámci té služby.

Respondentka R5

Respondentka R5 považuje za svůj největší pracovní úspěch, když se jí jako vedoucí inspekčního týmu podaří v závěru zpracovat protokol s vypovídací hodnotou pro poskytovatele. Je ráda pokud, dojde z jeho strany k uvědomění si chyb a zjištěné nedostatky odstraní ve prospěch klienta. Respondentka pocítuje radost, když se poskytovatel na základě jejich protokolu zamyslí a následně se pokouší zkvalitnit službu. Rovněž pokládá za úspěch, pokud se po dobu probíhající inspekce pracovníci chovají tak, jak mají, např. ťukají na dveře pokojů klientů. R5 se někdy snaží

poskytovatelům poradit, popř. poskytnout nějaká doporučení, avšak s určitou obezřetností, protože se nepovažuje za lektora nebo školitele. Někdy se jí stane, že zjistí, že pracovníci v přímé péči, kteří jsou dobří v práci s klienty, nejsou tak dobří v písemném projevu a ve formulaci slov na papír. Z toho důvodu musí R5 často vyhledávat pravdivou skutečnost v jejich zpracovaném dokumentu, aby našla potřebnou informaci o práci s uživatelem nebo o celém postupu poskytování sociální služby. Úkolem poskytovatele je nejen popsat v metodice proces poskytování sociální služby, ale současně i tyto postupy naučit své zaměstnance a zajistit, aby jim rozuměli a vzali je za své. R5 se snaží při vedených rozhovorech s pracovníky v přímé péči zbavit je nervozity a vytvořit vztah vzájemné důvěry. Podle zkušenosti R5 poté začínají pracovníci hovořit otevřeně, už nemluví v pojmech zákona, ale popisují dobrou praxi, kterou mají zažitou, a někdy se stane, že poskytovateli zachrání složitě popsaný pokyn. Využívá svoji zkušenost z praxe poskytovatele a profesionální přístup úředníka. Např. u individuálního plánování se často setkává s tím, že má poskytovatel obsáhle popsanou metodiku a pak předloží finální verzi sepsanou pracovníkem v přímé péči s uživatelem, a zjistí, že je dokument chybně a nesrozumitelně zpracován. Posléze zjistí R5 od koordinátora individuálního plánování nebo od vedoucího pracovníka v přímé péči, že on sám informacím v metodice nerozumí. Z toho vyplývá, že potom to nemůže naučit ani pracovníky v přímé péči, kteří potřebují nejprve pochopit smysl. Někdy se snaží poskytovateli naznačit, že v případě, že pracovníci nerozumí danému pokynu a nejsou schopni podle něho pracovat, tak pravděpodobně nebude něco v pořádku i s pokynem samotným. Respondentka považuje standardy za návod, jak poskytovat sociální službu, dále za prostor, kde může poskytovatel uplatňovat vlastní nápady, ale v daných hranicích. Podle R5 znamenají standardy podporu pro pracovníka a ochranu jeho bezpečí.

V neposlední řadě slouží jako podpora při stanovení pracovní náplně poskytovatele a jeho pracovníků.

Pro R5 je důležité, aby byl inspektor profesionál, co se týká sdělení pracovníkům, protože jim inspekce přináší nějaké informace. Často se na ni poskytovatelé obracejí s otázkou, jak to mají dělat, to ale není podle R5 náplní inspektora, inspektor není školitelem. Její snahou je pracovníky motivovat k jejich práci. Dostala se například do situace, kdy vedoucí pracovník hledal opakovaně důvody, proč něco nejde a že pracovníci v přímé péči tomu nerozumí. Respondentka mu odpověděla, že jim to patrně není schopen dobře vysvětlit. R5 v tomto případě zaznamenala, že ovlivnila chování pracovníka, protože on už pak důvody proč něco nejde, neříkal a pozitivně se nastavil k předávání dalších informací. Když R5 během vedených rozhovorů zjistí, že pracovníci neví, jak plánovat s uživatelem, který je nekomunikující a upoutaný na lůžko, tak se dovolí zeptat, např: *„A zkoušela jste třeba tohle? A jak ta paní reaguje na tohle?“* Pracovnice uvede odpověď, že to takto nejde, protože jí to bylo vedením sděleno a R5 jí doporučí tuto situaci otevřít na poradě. Respondentka si je vědoma, že na sebe bere riziko, že pracovnice vedení sdělí *„ale inspektorka mi říkala“*. R5 si v tomto případě uvědomuje, že nic neporušila, a když situace bude řešena, tak to bude ve prospěch pracovníků a uživatelů. Respondentka se setkala s poskytovatelem, který na závěr inspekce sdělil, že měl zprvu velké obavy *„ze skupiny úřednic“*, která půjde pouze po papírech. Ale díky tomu, že musel s inspektorkami projít všechny dokumenty, pravidla a musel je odůvodnit, tak byl ve výsledku upozorněn na nedostatky, ze kterých si vzal maximum pro svou práci. R5 poukazuje na situaci, kdy se jí pracovník na něco zeptá, a dostane od ní *„návodnou odpověď“*. Pro R5 je příjemné, když poskytovatel onu *„návodnou odpověď“* využil a v rámci hlášení o plnění uložených opatření nedostatek uspokojivě odstranil.

Respondentka zmínila zkušenost s provedenou inspekcí v domově se zvláštním režimem, který na první pohled vypadal jako mateřská školka. Přestože bylo 14 dnů po Velikonocích, tak byli ve všech plochách objektu nalepení velikonoční zajíčci. Výzdoba byla velmi nedůstojná a stigmatizující pro cílovou skupinu, z pohledu veřejnosti to vytvářelo předsudky vůči uživatelům. R5 vedení domova vysvětlila nedůstojnost této výzdoby pro uživatele a doložila to příkladem své maminky. Vedení vše odstranilo a vyřešilo jiným způsobem. Pro respondentku to znamená její největší osobní úspěch, kdy se jí podařilo přimět poskytovatele, aby se nad způsobem výzdoby zamyslel a nakonec ji odstranil. Někdy se jí stane, že je poskytovatel návštěvou inspekce vyděšen a zaskočen, ale poté poskytovatel zjistí, že inspekce mu vlastně pomáhá prostřednictvím dohledávání zpracovaných postupů a pravidel. Podle R5 jsou nástroji inspekce: popis zjištěných nedostatků v protokolu, uložená opatření k jejich odstranění a možnost uložení pokuty. R5 shledává pozitivní vliv inspekce na základě zjištění, kdy poskytovatel odstraní nedostatky, inspektoři to následně zkontrolují a služba se tak přirozenou cestou zkvalitní. Existují i další legislativní nástroje, např. sdělení o výši pokuty. R5 se setkala s poskytovatelem, který když se dozvěděl od inspektorky, že bude platit pokutu, byla tou první informací, kterou začal vnímat. Současně poskytovatele upozornila na situaci, že když nebudou splněna uložená opatření k odstranění nedostatků, může poskytovatel dostat další pokutu, v tu chvíli si byla jistá, že vše splní. Podle R5 v tomto případě inspekce prostřednictvím sankce dosáhla „*motivačního úspěchu*“ ve prospěch uživatelů sociální služby.

5.5 Diskuse

V této části své práce předložím kritickou reflexi literárních zdrojů a propojím je s výsledky výzkumu. Vzhledem k množství získaných dat

a rozsahu teoretické části uvedu pouze některá propojení, která jsem zvolila na základě svých. Budu se věnovat též přínosům a omezením této práce.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit, jaký vliv má inspekce na podporu kvality pobytových sociálních služeb. V rámci kvalitativního výzkumu byly zvoleny tři výzkumné otázky, jejichž vybrané výsledky konfrontuji s poznatky získanými z odborné literatury a uvádím je následně do kontextu svých vlastních profesních zkušeností.

Před zahájením výzkumného šetření bylo zapotřebí si ujasnit jednotlivé výzkumné otázky, co v sobě zahrnují, co znamenají, co je smyslem standardů a jakým způsobem může inspekce ovlivnit chování zaměstnanců, aby se podle smyslu standardů chovali, a v neposlední řadě, jak inspekce může ovlivnit podobu sociálních služeb. Co se týká porozumění výzkumných otázek, tak jsem vycházela z odborné literatury. Při výběru tématu jsem se obávala nedostatku literatury, ale byla jsem velmi překvapená, jaké množství zdrojů nakonec existuje.

Z výsledků výzkumu se mi potvrdilo, že respondenti považují za důležité pro pochopení smyslu standardů poskytnutí metodické podpory. R3 uvedla, že je o metodickou podporu velký zájem, a podala ujištění, že poskytovatel od inspektorů podporu dostane vždy, když o ni projeví zájem. R2 zmínila, že poskytuje podporu po ukončené inspekci. R4 uvedl, že metodickou podporu poskytují na každé inspekci. R5 má sklony dát radu nebo doporučení, ale snaží se poskytovat podporu s opatrností, protože není v pozici lektora nebo školitele, nýbrž kontrolora. Někdy může být dobře míněná rada nakonec proti inspekci negativně použita. R3 shledává nedostatek čerpání metodické podpory ze strany krajských úřadů. Podle zákona o sociálních službách by měl krajský úřad na základě § 93 a § 94 poskytovat metodickou podporu. Toto tvrzení se shoduje i s autorkou Johnovou, která uvedla, že v případě podpory

hraje velkou roli zřizovatel. Kladný výsledek závisí na míře jeho podpory. Důležitá je regionální podpora a podpora od veřejné správy.²²¹ Ze své vlastní profesní zkušenosti z pozice metodika sociálních služeb je mi známo, jak žádaná je poskytovatelem metodická podpora, nejvíce ze strany neziskových organizací. Jak jsem se ve výzkumné části zmínila, metodická podpora je přednostně poskytována příspěvkovým organizacím kraje. Není dostatek prostoru ani času ji poskytovat neziskovým organizacím, které však o ni podle mých zkušeností stojí a mají o ni velký zájem. Možná je to i způsobeno velkým množstvím stížností a jiné narůstající administrativní agendy, že jim podpora není věnována. Rovněž to může být způsobeno neochotou ze strany krajského úřadu, protože případné sankce či pokuty uložené příspěvkovým organizacím přecházejí na krajský úřad, který je zřizovatelem. Může dojít k ovlivnění rozpočtu příspěvkových organizací i samotného krajského úřadu. Existují externí metodici nebo konzultanti, ale poskytovatelé stojí o metodickou podporu od kraje, je to pro ně záruka správnosti. Někteří se chtějí podle mých zkušeností krajem zaštitit.

R4 uvedl, že metodickou podporu poskytuje na každé inspekci, ale nemůže jít nad rámec zákona. Což potvrzuje Kocman, který říká, že je práce inspektorů těsně svázána se zákonem, metodickými pokyny a rizikem odvolání se proti inspekční zprávě.²²² Inspektoři se musí řídit legislativou – zákonem o sociálních službách a kontrolním řádem. Jinými slovy, když chtějí poskytovat metodickou podporu, tak je to fakticky nad rámec jejich pracovních povinností. Žádný zákon nepřikazuje inspektorům metodickou podporu poskytovat. I přesto se jí snaží během probíhající inspekce nabízet, ale pouze v případě, když o NI POSKYTOVATEL STOJÍ. Jinak by dobře míněná rada mohla být

²²¹ JOHNOVÁ, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení dlouhodobé péče v ČR*, s. 52.

²²² KOČMAN. *Kdo (ne)potřebuje revizi standardů kvality?*, s. 3-4.

proti inspekci zneužita či obrácena v jejich neprospěch, protože není nikde legislativně ukotvena. Z toho důvodu se o ni inspektoři nemohou legislativně opřít. Čáslava k podpoře uvedl, že se 95 % poskytovatelů sociální péče vyjádřilo, že je potřeba externí metodická podpora či poradenství při zavádění řízení kvality.²²³

Inspektoři mají velmi nelehký úkol při samotné inspekci, řídí se primárně platnou legislativou a sekundárně vychází z metodických pokynů, které mají doporučující charakter, a etickým kodexem. Takže v případě poskytnuté metodické podpory by se mohl poskytovatel ohradit, že ji inspektor neposkytuje podle konkrétního paragrafu. Je to pouze inspektorova benevolence a činnost nad rámec jeho pracovních povinností. Z rozhovorů vyplývá, že o metodickou podporu musí mít zájem poskytovatel a zároveň inspektor, který ji poskytne. Oba dva musí být „naladěni na stejnou vlnu“. Jak uvedla R3, musí hledat společný cíl a společně se na něm shodnout. R2 uvedla, že obě strany chtějí, aby inspekce dopadla dobře. R3 nechce nic jiného než poskytovatel.

Dalším tématem, které shledávám pro tuto diskusi podstatným, je, že v zákoně o sociálních službách není definována kvalitní služba, chybí uvedení, co to je, a chybí etická souvislost korespondující s kvalitou sociální služby. Pouze je uvedeno v zákoně, čím je kvalita měřena a jaké je znění kritérií ve vyhlášce č. 505/2006. Jedná se o jednotlivé mantinely, do kterých by se měla služba vejít a přizpůsobit si je na svůj druh služby. Zákon s sebou sice přinesl hodnotový rozměr, důraz na lidská práva, sociální začleňování a prevenci sociálního vyloučení, ale už nedefinoval kvalitní službu, samotnou kvalitu. Kritéria standardů kvality jsou určitými mantinely, uvádí výčet toho, co by měl mít poskytovatel zpracované, ale už neuvádí, co je dobře a co špatně,

²²³ ČÁSLAVA, in MÁTL, JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory. Řízení dlouhodobé péče v ČR*, s. 50.

resp. jakým způsobem mají být vnitřní pravidla zpracována, aby to bylo z pohledu inspekce správně. V žádných vymahatelných normách však není definována dobrá praxe ani etický aspekt práce inspektora.

Inspektorovou kompetencí je zapsat všechna zjištění do protokolu a zkontrolovat, jestli byly nedostatky odstraněny. V takovém případě se inspektor nemá o co opřít, neexistuje legislativa, která by umožňovala zjištění změny chování pracovníků, to může inspekce zjistit do jisté míry pouze následnou kontrolou a na základě odstraněných nedostatků v rámci inspekční zprávy. Taková zjištění však nemusí být pravdivá, jelikož se tak zaměstnanci při následné inspekci mohou správně chovat jen po dobu kontroly.

Inspekce je zaměřena na proces kontroly prostřednictvím standardů, ne na samotný výsledek, na sociální začlenění uživatele. Jakým způsobem inspektoři zjistí výsledek, např. že se změnilo chování zaměstnanců k uživatelům? Jakým způsobem může kontrola proniknout do každodenního chodu organizace? Tak, že se bude inspektor vydávat za uživatele po dobu několika týdnů? To by nebylo správné řešení. Nyní mají inspektoři k dispozici následnou kontrolu a inspekční zprávu s uloženými opatřeními.

Změna chování zaměstnanců i samotná podoba sociální služby závisí na poskytovateli, na managementu a jejich zaměstnancích. Velmi důležitý je rovněž přístup zaměstnanců ke změně. Často jsem se u některých pracovníků v přímé péči setkala s tvrzením, že „tohle takto nejde“, „a proč něco měnit, když to dvacet let funguje dobře“. Závisí na výběru vhodných a dobrých pracovníků. Moje zkušenost se shoduje s Bašteckou, která uvedla, „*že pracuje pro organizaci, kde si dobrý ředitel dobře vybral pracovníky (hlavní kritérium nespočívalo ve vzdělání). Tato organizace má dobře vypracované metodiky,*

*a ti dobří pracovníci se o ně rádi opírají, protože vždy musí svou práci individualizovat.*²²⁴

Téma práce jsem soustředila na sociální služby poskytované pobytovou formou, a to z důvodu mých několikaletých zkušeností v této oblasti. V teoretické části vymezuji pobytové služby a probíhající transformaci pobytových služeb. Na pozici metodika sociálních služeb jsem se věnovala transformaci pobytových služeb. Sice jsem se ve výzkumných otázkách přímo nezaměřila na pobytovou formu, otázky byly formulovány obecně na všechny druhy služeb, ale na základě rozhovoru s R4 jsem zjistila, že jeho zkušenost s pobytovými službami souvisí s porušováním práv uživatelů, podle něj by měl mít uživatel právo na přiměřené riziko o sobě rozhodovat. Podle R4 je porušení práv uživatelů v pobytových službách ukázkové. To je patrné z konkrétního příkladu, kdy poskytovatel od uživatele nezjistil, zda souhlasí s použitím postranic, z toho vyplývá, že poskytovatel nepracuje s přiměřeným rizikem pádu. To potvrzuje i R5, která se setkala se stigmatizací a infantilizací uživatelů v domově se zvláštním režimem (navenek budova připomínala mateřskou školu). Tyto zkušenosti se shodují s literaturou, Sládek uvádí, že z hlediska uživatele je nejpodstatnějším parametrem pobytových zařízení respekt k osobní svobodě rozhodování.²²⁵ To znamená mít přiměřené právo o sobě svobodně rozhodovat. Podle veřejného ochránce práv způsobuje závislost na poskytované péči u uživatelů služeb omezení svobody. K porušování práv podle něj nedocházelo úmyslně personálem, ale nedostatečným vysvětlením pravidel ze strany vedení.²²⁶ S porušováním

²²⁴ BAŠTECKÁ, in KOČMAN. *Kam se poděl duch standardů? Řízení kvality jako problém sociálních služeb.*

²²⁵ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*, s. 26-27.

²²⁶ VEŘEJNÝ OCHRÁNCE PRÁV. *Zařízení sociálních služeb* [online]. [Cit. 18.3.2017].

Dostupné z: <https://www.ochrance.cz/ochrana-osob-omezenych-na-svobode/zarizeni-socialnich-sluzeb/>

práv uživatelů jsem se setkala v pozici metodika sociálních služeb u některých příspěvkových organizací, které byly zapojeny do procesu transformace. V těchto pobytových službách docházelo k maximálnímu porušování práv uživatelů, a to nejen z hlediska nevyhovujících prostor, ale i ze strany chování personálu; odhaduji, že u nich došlo k syndromu vyhoření. Zřizovatel nechtěl, nebo neměl finanční prostředky na opuštění budovy, nyní je tento problém řešen prostřednictvím investičních programů.

Respondenti ve svých rozhovorech uvedli, že by vedení organizace mělo do tvorby standardů zahrnout pracovníky v přímé péči. Lépe jim pak porozumí. R5 se setkala s tím, že vedoucí pracovník sám nerozuměl tomu, jak individuálně plánovat s uživatelem, to znamená, že plánování nemohl naučit ani ostatní pracovníky v přímé péči. R5 měla zkušenost s pracovnící v přímé péči, která jí předložila zpracovaný postup, který obsahoval cizí výrazy, což v konečném důsledku znamenalo, že pokyn nedával žádný smysl. Pracovnice měla za to, že, pokud použije cizí názvy do metodického postupu, bude postup vypadat lépe a odborně. I takové může být povědomí pracovníků v přímé péči o tvorbě standardů. To může být způsobeno tím, že pracovníkům nikdo z vedení skutečně nevysvětlil, jak zpracovat postupy, a také tím, že samo vedení standardům nerozumí. Když jsem pracovala jako vedoucí sociálního úseku v domově pro seniory a v odlehčovací službě pro seniory, tak jsem se vždy snažila pracovníky do tvorby pravidel zahrnout. Byla jsem si vědoma toho, že oni jsou experty na dobrou praxi, a proto bylo potřeba jejich dobrou praxi „dát na papír“. Podle Matouška by se měli na vypracování interních předpisů podílet sami zaměstnanci. Jejich spoluúčast může podpořit jejich ochotu se předpisy řídit a respektovat postupy umožňující kvalitu hodnotit.²²⁷ K tomu Sládek uvádí, že je však mylnou představou domnívat

²²⁷ MATOUŠEK, KOLÁČKOVÁ, KODYMOVÁ. *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*, s. 189.

se, že, pokud bude mít poskytovatel detailně zpracované všechny vnitřní předpisy, tak tím bude prokázána kvalita dané služby. Značný objem vnitřních dokumentů může znamenat, že pracovníci mají méně času věnovat se uživatelům.²²⁸ To se shoduje s mou zkušeností, kdy jsem opakovaně slýchala od pracovníků v přímé péči, že kvůli papírování nemají čas na uživatele. Bylo pro mne však důležité, aby si pracovníci přesně určili, co a jak dělají ve skutečnosti, v praxi, a já to poté zpracovala do žádané a konečné formy. Mým cílem bylo, aby postupům pracovníci rozuměli, aby si je jakýmsi způsobem „osahali“. Podle Kořínkové vnitřní dokument organizace nesplní svůj záměr, pakliže je napsán způsobem, kterému pracovníci ani uživatelé nerozumí.²²⁹

Do tvorby standardů jsem se snažila zahrnout i některé uživatele, v případě jejich zájmu. Co se týkalo mých nadřízených, ti chtěli mít standardy nejlépe do měsíce hotové a perfektně a odborně zpracované, a právě to byl kámen úrazu, kdy často dochází k situaci, že pracovníci složitě popsanému standardu neporozumí z důvodu neporozumění odborným názvům. Moje zkušenost koreluje s tvrzením Kocmana, který upozorňuje, že „růst vykazování a předepisování v organizacích vede k formalismu nebo existují honby za plněním kritérií.“²³⁰ To je podle něj způsobeno nepochopením ze strany poskytovatelů. Jelikož jsem vždy byla středním managementem, musela jsem plnit úkoly nadřízeného. Jak uvádí Kocman, měla jsem pocit, že „se honíme jen za splněním kritérií“ a že je nadřízeným lhostejný vztah uživatele a pracovníka, což bylo původním záměrem standardů kvality. Několikrát jsem si uvědomila, že s pracovníky v přímé péči v duchu souhlasím,

²²⁸ SLÁDEK. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*, s. 119.

²²⁹ KOŘÍNKOVÁ a kol. *Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro poskytovatele*, s. 104-105.

²³⁰ KOCMAN. *Kam se poděl duch standardů? Řízení kvality jako problém sociálních služeb*.

že skutečně není dostatek času na uživatele z důvodu perfektního zpracování a naučení se standardů. Malíková uvedla, že záleží na pracovnících managementu, jak prezentují práci svým zaměstnancům, jak zdůrazňují spoluúčast uživatele a jak umí hájit práva svých pracovníků.²³¹ S tímto tvrzením souhlasím, jen si myslím, že je někdy těžké „bojovat s větrnými mlýny“, zvláště vycházím ze zkušenosti, kdy jsem byla v roli středního managementu a měla jsem nad sebou vrcholový management, který se rozcházel s mými představami a cíli.

Respondenti vnímají pracovníky v přímé péči jako ty nejdůležitější zaměstnance, oni jsou jádrem služby, jak uvedla R3. Otázkou je, jakým způsobem lze ovlivnit vedení? Hodně záleží na přístupu poskytovatele, jestli je z jeho strany zájem o dobrou kvalitní službu a jestli je vstřícný k inspekci. Podle Holasové potřebují změny pružné a motivující vedení. Jde o dlouhodobý proces restrukturalizace poskytovatele služeb.²³²

Kvalitu lze ovlivnit i v případě zmíněné sankce, kterou uloží inspektor poskytovateli sociálních služeb. To potvrzuje R5, která říká, že jedním z legislativních nástrojů je uvedení informace o výši pokuty. Měla zkušenost s poskytovatelem, který, když slyšel o možnosti, že bude platit pokutu, tak to byla první informace, kterou začal během inspekce vnímat.

Inspektoři mohou mít vliv na změnu chování zaměstnanců prostřednictvím uvedení výtek do protokolu a uložení nápravných opatření s doporučením vytvořit konkrétní pravidla. Zde mohou podle R4 ovlivnit chování pracovníků v přímé péči vůči uživateli. Inspekční zpráva s uloženými opatřeními je nástrojem inspekce vedoucím ke kvalitní službě.

²³¹ MALÍKOVÁ. *Péče o seniory v pobytových zařízeních*, s. 54.

²³² HOLASOVÁ, MALÍK. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*, s. 115.

Z výše uvedeného je zřejmé, že inspektoři se musí držet platné legislativy, což nebrání tomu, aby mohli poskytovat podporu nad rámec svých povinností. Protože o to přeci zpočátku při tvorbě standardů jde, tedy aby byli poskytovatelé nejen kontrolováni, ale i podpořeni. Záleží do jisté míry na osobnosti inspektora, na jeho zkušenostech v oblasti sociálních služeb a inspekce. Ze všech respondentů, se kterými jsem vedla rozhovory, jsem měla dojem, že jim záleží na kvalitě jako takové. Snažili se vložit do své práce kus sebe a nelpět pouze na zbytečném formalismu, na zpracovaných dokumentech, ale šlo jim i o to, co je zaznamenané na papíře, zda je to v souladu s praxí a zda obsahu zpracovaných postupů zaměstnanci v sociální službě rozumí. Jak uvedla R5 snaží se i prostřednictvím „dopídování“ zjistit dobrou praxi.

Omezení práce

Během zpracovávání diplomové práce mě omezovaly do jisté míry moje pracovní zkušenosti v sociálních službách, nedařil se mi uskutečnit odstup a mít na zkušenosti možná dostatečný nadhled. Často jsem při výzkumu zabíhala ke své zažité praxi z pobytových služeb. Měla jsem obavy, které pramenily z příchozí inspekce, kdy byl na mne vyvíjen velký tlak ze strany mých nadřízených na rychlé zpracování standardů kvality, popř. jejich okopírování od jiných poskytovatelů, s takovým přístupem jsem se nikdy neztotožnila. Myslela jsem si, že inspekce trvá na formalismu, na každém zpracovaném slovíčku. Vlastně jsem měla někdy dojem, že standardy děláme pro inspekci, a ne pro kvalitní sociální službu.

Viděla jsem často problém jen z jedné strany a jiné úhly pohledu mi unikaly. Jsem si vědoma toho, že se to mohlo projevit ve výsledcích zpracování dat. Uvědomila jsem si, že každý respondent může odpovídat jiným způsobem a jeho odpovědi se nemusí shodovat s mými zkušenostmi.

Snažila jsem se o pochopení svého problému, ale často byl viděn z mé strany velmi subjektivně. V této věci a v odkrytí mé zaujatosti mi velmi pomáhala vedoucí práce. Další podporou k pochopení tématu bylo studium odborné literatury, které mi pomohlo téma nahlédnout z více úhlů pohledu.

Jedním z limitů byla má nezkušenost s vedením výzkumných rozhovorů a fakt, že se všechny rozhovory konaly v jeden den. Měla jsem dojem, že respondenty zdržují od práce a že musíme rozhovory provést rychle. Což je zřejmě ovlivněno mou osobností a povahou.

Dalším omezením, které může do značné míry ovlivnit výsledky dat, bylo odmítnutí dvou respondentek ohledně nahrávání rozhovorů na diktafon. Tato skutečnost mne velmi znervóznila. Zejména v případě kladení doplňujících otázek, které podle mne nebylo vhodné klást. Měla jsem dojem, že mají velmi hodně práce a já je rozhovorem zdržuji. A to navzdory skutečnosti, že respondentky byly vstřícné a ochotné rozhovory poskytnout.

Přínos práce

Za hlavní přínos vůbec považuji možnost, že došlo k realizaci rozhovorů s inspektory. Když jsem volila téma diplomové práce, měla jsem především obavy, jak zajistím účast inspektorů na rozhovorech, domnívala jsem se, že to nebude možné, ale nakonec se to díky spolupráci s kolegyní povedlo.

Dalším přínosem pro výzkumnou část byla podle mne otevřenost a upřímnost respondentů. Vnímala jsem, že jim jde skutečně o kvalitní sociální služby, a měla jsem dojem, že jsou nespokojeni, když mají ukládat opatření, popř. sankce. Získaná data jsou velmi bohatá a nebylo možné je všechny do diplomové práce zahrnout. Do jisté míry mohly mít vliv na otevřenost

při rozhovorech vliv i mé zkušenosti z praxe. Před samotnými rozhovory jsem dvěma respondentům sdělila, že jsem pracovala v pobytových sociálních službách. V té době jsem pracovala jako metodik sociálních služeb na krajském úřadě, a tuto informaci znali všichni respondenti.

Závěr

Při zpracování diskuse jsem vycházela z mých profesních zkušeností, proto nebylo mým záměrem popsat obecná pravidla pro tuto oblast, ale pouze zjistit, jaký vliv má inspekce na podporu kvality v sociálních službách. Mou snahou bylo propojení mých zkušeností s literaturou a s výsledky výzkumného šetření. Chci tím říci, že každý může mít jiné profesní zkušenosti. Zjistila jsem, že inspekce má značný vliv, a to v několika směrech. Jedním z nástrojů je pro inspektora inspekční zpráva, ve které může inspektor uložit nápravná opatření, dále může během následné inspekce ověřit odstranění nedostatků. Poměrně velký vliv má inspektor během probíhající inspekce, kdy svým vysvětlením a prezentací může do jisté míry ovlivnit chování zaměstnanců, a tím i samotnou podobu sociální služby. V tomto ohledu velmi záleží na vztahu poskytovatele a inspektora, tedy na tom, zda má poskytovatel zájem něco změnit, zda je spolupracující. Taktéž záleží na přístupu zaměstnanců, zda jsou ochotni a přístupni ke změně. To vše může ovlivnit kvalitu sociální služby.

Předložený výzkum může být do jisté míry vodítkem pro management kvality v pobytových sociálních službách. Do tohoto tématu jsem vstupovala s mnoha otázkami a s určitou nedůvěrou k inspektorům. Domnívala jsem se, že lpí na každém zaznamenaném slovíčku, díky výzkumnému šetření jsem zjistila, že tomu tak není. Významně se změnil můj názor na inspekci, považovala jsem inspekci za „zlou kontrolu“. Samozřejmě, že se inspekce musí

držet legislativního rámce, ale navzdory tomu, že jim to zákon neukládá, nabízí podporu, ať už v rámci rozhovorů se zaměstnanci, nebo po ukončené inspekci. Během zpracování diplomové práce vystalo mnoho faktorů. Do jisté míry se kvalita týká managementu, kde jde o to, jak si nastaví pravidla, jak vedení komunikuje s pracovníky, jakým způsobem předává informace pracovníkům v přímé péči a jestli je zahrnuje do tvorby standardů. Ovlivnit kvalitu sociální služby z největší části může poskytovatel sociálních služeb. Inspekce není přítomna v sociální službě neustále, a tak nemůže stoprocentně ověřit, zda provedená kontrola byla skutečně úspěšná ve prospěch uživatele.

Jsem si vědoma toho, že zákon nemůže obsáhnout všechny informace, nemůže obsahovat morálku, je pouze obecným rámcem. Podle mého názoru v této oblasti zcela chybí etický aspekt ve vztahu inspektor a uživatel. Etický kodex pro inspektory sice existuje, ale není legislativně zakotven. Etickým aspektům u inspekce kvality se věnuje Miloš Sládek. Pokládám si proto otázku, z čeho mohou inspektoři vycházet. Standardy kvality například určují, co má být zveřejněno na webových stránky zařízení, kde je však pojednána problematika vztahu inspektora či pracovníka k uživateli? Zajímá mě, o co se tedy inspektoři legislativně opírají.

Z důvodu, aby došlo ke změně a ke kvalitní službě, je důležité při inspekci hledat s poskytovatelem společný cíl, obě strany musí mít zájem o změnu. Také záleží na inspektorovi, jestli se snaží dohledávat informace, které nejsou zpracované ve vnitřních dokumentech poskytovatele. Vnímám jako důležité, zda se inspektor zajímá o to, co je zaznamenáno v papírech a zda se to skutečně promítá do praxe. Zajímá mě, pokud v případě, že zaměstnanci v praxi něco dělají, ale nemají to zaznamenáno v papírech, zda tuto skutečnost inspektor zohledňuje v inspekční zprávě, protože ten je „vycentrován na to, co se nedaří“, jak uvedla R3. Významnou roli zde hraje lidský faktor, je důležité najít s poskytovatelem společnou řeč. Je však otázkou, jak definovat

v zákoně kvalitní službu. Nyní je nám známo, že se kvalita posuzuje podle splněných kritérií ve standardech kvality. Je potřeba změnit zákon? Na to jednoznačně nedovedu odpovědět. Do jisté míry si myslím, že ano. Ale to, jakým způsobem, je téma na další a delší zpracování.

Závěr

Inspekci poskytování sociálních služeb zavedl v roce 2007 zákon o sociálních službách. Inspekce je v první řadě kontrola, řídí se zákonem č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád), posléze je tento institut zakotven v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a ve vyhlášce č. 505/2006 Sb. Inspektoři se mohou opírat o Metodiku MPSV, o Aktualizaci pravidel výkonu inspekci a etický kodex. Všechny zmíněné dokumenty nejsou právně závazné, mají pouze doporučující charakter. Z toho vyplývá, že inspekce plní zejména funkci kontrolní, podpora je až na druhém místě.

Ze svých profesních zkušeností ze zařízení sociálních služeb poskytovaných pobytovou formou jsem získala dojem, že bylo mnoho pozornosti věnováno standardům kvality a příchodí inspekci. Samotnou činnost v sociální službě provázely obavy, jak zařízení uspěje při inspekci. Domnívám se, že se vytratil „duch standardů“, byl opomíjen samotný vztah pracovníka a uživatele, na který se původní záměr standardů kvality zaměřoval. Hodnoty v sociálních službách jsou sice promítány do jednotlivých standardů, ale měla jsem pocit, že se do praxe zcela neaplikují. Měla jsem dojem, že probíhá honba za splněním kritérií. Vypadalo to, že čím více zpracovaných vnitřních pravidel, čím odbornější postupy, tím se stane sociální služba v očích inspekce „lepší“. „Duchu standardů“ a formalismu se u nás věnuje David Kocman. Musím říci, že jsem se s jeho několika tvrzeními ztotožnila. Na základě studia odborné literatury a výzkumného šetření se mi dostalo mnoho odpovědí na mé otázky. To shledávám jako velmi přínosné pro mé další působení v sociálních službách. Uvědomila jsem si, že zásadní, co může kvalitu sociální služby ovlivnit, je její vedení a dobří pracovníci. Inspekce je kontrolním nástrojem, nemůže být přítomna a dohlížet na kvalitu služby v sociální službě každý den, popř. doporučovat co je správné a co není. To závisí na samotném

poskytovateli sociálních služeb. Často jsem se potýkala ze strany vedení s velkým nátlakem, aby standardy byly rychle a odborně vypracovány. V takovém případě jsem odpovědnost přičítala právě oné inspekci kvality, nikoli sobě či vedení. Můj názor se změnil až v rámci výzkumného šetření. Jsem si vědoma toho, že odpovědi respondentů nemohu paušalizovat, a rovněž toho, že „co inspektor, to jiný názor“. Pro mne samotnou byly však výsledky výzkumu velkým přínosem v oblasti dalšího působení v sociálních službách.

Vzhledem k výše uvedenému jsem téma práce zaměřila na inspekci kvality sociálních služeb, což jsem ještě dále zúžila na pobytová zařízení.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jaký vliv má inspekce na podporu kvality pobytových sociálních služeb. Na základě stanoveného cíle jsem shromáždila k tématu relevantní odbornou literaturu a na základě výsledků výzkumného šetření a následného propojení, které je uvedeno v diskusi, jsem zadaný cíl splnila.

Došla jsem ke zjištění, že jeden z vlivů inspekce na podporu kvalitu sociální služby může mít podobu hrozby sankcí a uložení pokuty. Poskytovatelé se v těchto případech snaží raději předejít represivním opatřením, aby splnili to, co je jim inspektory uloženo, což může způsobit, že začnou naslouchat inspekci, a tím se může sociální služba přiblížit své kvalitě.

Během zpracování diplomové práce jsem si uvědomila, jak široce může být kvalita sociálních služeb vnímána. Napadaly mne mnohé otázky na další zpracování tématu, např. jakým způsobem lze dále ovlivnit kvalitu v sociálních službách. V diplomové práci se nevěnuji oblasti financování sociálních služeb, domnívám se však, že i dostatek finančních prostředků může bezprostředně kvalitu ovlivnit. V teoretické i praktické části, kde se věnuji metodické podpoře pro poskytovatele sociálních služeb, mne napadá otázka, kdo metodicky podporuje inspektory. Je zřejmé, že vzdělávání a supervize mají inspektoři

zajištěné. Jak však docílit toho, aby v rámci celé České republiky všichni inspektoři postupovali jednotně?

Tato práce by mohla sloužit jako podklad pro další zpracování tématu kvality sociálních služeb, kde by se věnovala pozornost takovým otázkám jako, kdo a jakým způsobem může kvalitu dále ovlivnit (finanční prostředky nebo metodická podpora inspektorů?).

Použité zdroje

Knižní zdroje:

BAŠTECKÁ, B. a kol. *Psychosociální krizová spolupráce*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4195-6.

BAŠTECKÁ, B a kol. *Kvalita: řízení a měření (managementu, péče, života)*. in: *Klinická psychologie*. Praha: Portál, 2015

BECK, G. Quality of Social Services in Europe. in: *Estonian journal Sotsiaaltöö, sotsiaaltöö je sotsiaalpolitika erialaajaki*. Tallinn, Estonia, 2014.

BEDNÁŘ., M. *Úvod do standardů kvality sociálních služeb*. Sociální práce/Sociálna práca, časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci – *Sociální práce s imigranty*. Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2/2007, s. 57-60.

BICKOVÁ, L. Střípky z praxe inspektora, in *Sociální služby: Kvalita sociálních služeb*. Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. Ročník: XII srpen-září 2010, s. 32-33.

Bílá kniha v sociálních službách. Konzultační dokument. Praha: MPSV, 2003

ČÁMSKÝ; SEMBDNER; KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0027-7.

ČÁMSKÝ a kol. *Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*. Praha: Centrum sociálních služeb Praha, 2008.

ČERMÁKOVÁ, K.; JOHNOVÁ, M. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe. Průvodce poskytovatele*. Praha: MPSV, 2002.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-0139-7.

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. In: *Report of the Ad Hoc Expert Group on the Transition from Institutional to Community-based Care*. 2009.

FISCHER, O. a kol. *Etika a lidská práva v sociální práci*. Praha: Centrum sociálních služeb. Praha, 2008.

GULOVÁ, L. *Sociální práce: pro pedagogické obory*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3379-1.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

HORECKÝ, J.; VÍTOVÁ, M., *Značka kvality v sociálních službách*, in *Sociální služby: Kvalita sociálních služeb*. Asociace vzdělavatelů v sociální práci. Ročník: XII srpen-září 2010, s. 30.

HROZENSKÁ, M.; DVOŘÁČKOVÁ, D. *Sociální péče o seniory*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4139-0.

JABŮRKOVÁ, M. a kol. *Od paragrafu k lidem – Analýza situace v oblasti sociálních služeb po přijetí nového zákona o sociálních službách*. Praha: SKOK, 2007. ISBN 978-80-239-9506-0.

JANEČKOVÁ, E.; ČIBEROVÁ, H.; MACH, P. *Průvodce systémem poskytování sociálních služeb*. Olomouc: ANAG, s.r.o., 2016. ISBN 978-80-7554-009-6.

JANOUSHKOVÁ, K. *Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách. Sborník studijních textů*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-229-3.

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

MALÍKOVÁ, E. *Péče o seniory v pobytových zařízeních*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3148-3.

MÁTL, O.; JABURKOVÁ, M. *Kvalita péče o seniory – Řízení kvality dlouhodobé péče v ČR*. Praha: Galén, 2007. ISBN 978-80-7262-499-7.

MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.

MATOUŠEK, O. *Ústavní péče*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999. ISBN 80-85850-76-1.

MATOUŠEK, O. a kol. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-473-7.

MATOUŠEK, O.; KOLÁČKOVÁ, J.; KODYMOVÁ, P. *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-002-X.

MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9.

MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

MOLEK, J. *Marketing sociálních služeb*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i., 2009. ISBN 978-80-7416-026-4.

SLÁDEK, M. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních – etické aspekty*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, 2013. ISBN 978-80-87398-37-1.

SPEJCHALOVÁ, D. *Management kvality*. Praha: VŠEM, 2012. ISBN 978-80-86730-68-4.

Standardy kvality sociálních služeb – Výkladový sborník pro poskytovatele. Praha: MPSV, 2008.

ŠVARŤÍČEK, R.; ŠEĐOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-262-0644-6.

Elektronické zdroje:

ADAMEC a kol. *Manuál transformace ústavů: Deinstitutionalizace sociálních služeb* [online]. Praha: 2013. 1. vyd. [cit. 15.4.2017]. ISBN 978-80-7421-057-0. Dostupné z: [http://www.trass.cz/archive_2015/5-dok-dopor-postupy\(8\).html](http://www.trass.cz/archive_2015/5-dok-dopor-postupy(8).html)

BAŠTECKÁ, B. a kol. Hodnocení kvality v sociálních službách. In: *Standardy kvality sociálních služeb-výkladový sborník pro poskytovatele* [online]. Praha: MPSV, 2008. [cit. 4.2.2017]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf

BANKS, S. *Ethical Challenges for Social Work* [online]. *Intervacao Social*, 29, 2004. [cit. 1.4.2017]. Dostupné z: <http://revistas.lis.ulsiada.pt/index.php/is/article/download/1146/1261>

BUŽKOVÁ, R.; IVANOVÁ, K. *Porušování lidských práv v rezidenčních zařízeních pro seniory* [online]. 2008, s. 31, [cit. 2.4.2017]. ISSN 1212-4117. Dostupné z: <http://casopis-zsfju.zsf.jcu.cz/kontakt/administrace/clankyfile/20120506145105651762.pdf>

Doporučený postup č. 2/2016, Materiálně technický standard pro služby sociální péče poskytované pobytovou formou. MPSV, 2016. [cit. 4.4.2017]. dostupné z http://www.mpsv.cz/files/clanky/25608/Doporuceny_postup_Materialne_tecnicky_standard.pdf

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum v pedagogice* [online]. [Cit. 5.1.2017]. Dostupné z: www.kpg.zcu.cz/capv/HTML/5/5.pdf

KOCMAN, D. Kdo (ne)potřebuje revizi standardů kvality? In: *Individuální projekt MPSV: Inovace systému kvality sociálních služeb* [online]. [Cit. 4.4.2017]. Dostupné z: <http://www.kvalitavpraxi.cz/res/archive/025/002861.pdf?seek=1403177144>

KOCMAN, D; PALEČEK, J. *Formalismus a inspekce kvality sociálních služeb. Zpráva z kvalitativního šetření* [online]. 2013 [cit. 1.2.2017]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/18027/Formalismus.pdf>

KOCMAN, D. *Kam se poděl duch standardů? Řízení kvality jako problém sociálních služeb* [online]. [Cit. 1.2.2017]. Dostupné z: <http://www.kvalitavpraxi.cz/res/archive/025/002862.pdf?seek=1403177153>

Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné typy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společnosti. [cit. 20.4.2017]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/3858/Koncepce_podpory.pdf

KOŘÍNKOVÁ a kol. Smysl, cíl a význam vnitřních předpisů. In: *Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro poskytovatele* [online]. Praha: MPSV, 2008. [cit. 1.3.2017]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf

MACH a kol. Národní centrum podpory transformace sociálních služeb. *Deinstitucionalizace a plánování sociálních služeb v kraji* [online]. Praha: MPSV, 2012. [cit. 20.3.2017]. Dostupné z: <http://www.trass.cz/wp-content/uploads/2016/02/DEI.pdf>

Metodika MPSV k provádění inspekci poskytování sociálních služeb [online]. MPSV, 2008. [cit. 17.3.2016]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/6894/metodika_inspekci.pdf

Modul 6 - Standardy kvality, příprava organizace na inspekci sociálních služeb [online]. [Cit. 1.3.2016]. Dostupné z:

http://pomahamekvalite.cz/files/file/elearning/6%20modul/%21skripta%203_lekce.pdf

MPSV. *Aktualizace pravidel výkonu inspekcí a metodických postupů inspektorů. Finální verze návrhu metodiky inspekcí sociálních služeb* [online]. 2014 [cit. 20.4.2016]. Dostupné z:
http://www.mpsv.cz/files/clanky/18923/Methodika_inspekci_3.pdf

REAMER, F. G. *Social Work Values and Ethics* [e-kniha]. Columbia University Press, 2013. [cit. 10.3.2017]. ISBN 978-0-231-53534-2.

RHODES, B; DAVIS, R. *Regulation, The Unintentional Destruction of Intentional Communities. A Discussion Paper in Association with LivesthroughFriends and Vanguard* [online]. 2014. [cit. 11.3.2017]. ISBN 978-907790-58-4. Dostupné z:
<http://www.centreforwelfareform.org/uploads/attachment/415/regulation.pdf>

Standardy kvality sociálních služeb [online]. [Cit. 4.4.2017]. Dostupné z:
<http://eapraha.cz/joomla/images/dokumenty/standardy.pdf>

VEŘEJNÝ OCHRÁNCE PRÁV. *Domovy pro seniory a domovy se zvláštním režimem. Zpráva ze systematických návštěv veřejného ochránce práv* [online]. Brno: 2015. [cit. 11.4.2017]. ISBN 978-80-87949-11-5. Dostupné z:
https://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/ochrana_osob/ZARIZENI/Socialni_sluzby/2015_Zprava_domovy_pro_seniory.pdf.

VEŘEJNÝ OCHRÁNCE PRÁV. *Zařízení sociálních služeb* [online]. [Cit. 11.4.2017].

Dostupné z:

<https://www.ochrance.cz/ochrana-osob-omezenych-na-svobode/zarizeni-socialnich-sluzeb/>

Zákony a vyhlášky:

Zákon č. 106/2006 Sb., o sociálních službách.

Vyhláška č. 505/2006 Sb.

Zákon č. 189/2016 Sb., kterým se mění zákon o sociálních službách

Seznam příloh

Příloha č. 1: Informovaný souhlas - informační list.....	1
Příloha č. 2: Informovaný souhlas - Souhlasné prohlášení.....	3
Příloha č. 3: Doslovný přepis rozhovoru s respondentem R1 (neveřejná příloha).....	5
Příloha č. 4: Doslovný přepis rozhovoru s respondentem R2 (neveřejná příloha).....	7
Příloha č. 5: Doslovný přepis rozhovoru s respondentem R3 (neveřejná příloha).....	9
Příloha č. 6: Doslovný přepis rozhovoru s respondentem R4 (neveřejná příloha).....	13
Příloha č. 7: Doslovný přepis rozhovoru s respondentem R5 (neveřejná příloha).....	21
Příloha č. 8: Významové celky.....	35

Příloha č. 1: Informovaný souhlas - informační list

Informovaný souhlas – informační list

Vážená paní inspektorko, vážený pane inspektore,

jsem studentkou oboru Křesťanská krizová a pastorační práce - Diakonika na Evangelické teologické fakultě Univerzity Karlově. Po naší předchozí domluvě se na Vás obracím s prosbou o souhlas k použití rozhovoru do mé diplomové práce s názvem „Inspekce kvality v pobytových zařízeních“.

Cílem této práce je „Zjistit, jaký vliv má inspekce na podporu kvality pobytových sociálních služeb“.

Rozhovor budu pro účely doslovné transkripce a zpracování získaných dat výzkumu nahrávat na diktafon. Doslovný přepis rozhovoru Vám bude zaslán k autorizaci dříve, než bude zpracován do diplomové práce. Záznam rozhovoru bude po Vaší autorizaci smazán. Přepis rozhovoru bude neveřejnou přílohou diplomové práce.

S daty bude zacházeno citlivě s důrazem na zachování anonymity. Vaše účast v kvalitativním výzkumu je dobrovolná. Kdykoli můžete rozhovor přerušit, naši spolupráci ukončit.

V případě zájmu Vám bude diplomová práce s výsledky výzkumu zaslána v elektronické podobě. Diplomová práce bude bez neveřejných příloh přístupná veřejnosti, bude vedena v knihovně Evangelické teologické fakulty Univerzity Karlovy.

Součástí tohoto informačního listu je souhlasné prohlášení.

Velmi si cením Vaší ochoty a věnovaného času. Děkuji.

S úctou Bc. Lucie Janáková, DiS.

Kontakt:

V případě Vašich dotazů a podnětů mne kontaktujte na tel. č.: 607 168 218 nebo prostřednictvím e-mailu: oli.lucie@seznam.cz.

Můžete se obrátit na vedoucí mé diplomové práce: PhDr. Bohumila Baštecká, Ph.D., Evangelická teologická fakulta UK P. O. Box 529, Černá 9, Praha 1, 115 55. Tel.: 221 988 622, E - mail: bastecka@etf.cuni.cz.

Příloha č. 2: Informovaný souhlas - Souhlasné prohlášení

Informovaný souhlas - Souhlasné prohlášení

Já, studentka Evangelické teologické fakulty Univerzity Karlovy Lucie Janáková prohlašuji, že jsem pracovníka/pracovnici MPSV před zahájením rozhovoru seznámila s průběhem a podmínkami rozhovoru a ujistila jsem se, že paní/ pán všem informacím rozumí.

Já, pracovník/pracovniceprohlašuji, že jsem byl/a seznámen/a studentkou Lucií Janákovou s tématem, cílem a zpracováním diplomové práce a že mi byly zodpovězeny veškeré dotazy, které jsem v souvislosti s rozhovorem do diplomové práce s názvem „Inspekce kvality v pobytových zařízeních“ měl/a.

Beru na vědomí, že svůj souhlas se sběrem údajů mohu kdykoliv ze své vůle přerušit. Po tomto seznámení si nejsem vědom/a žádných důvodů, které by mému souhlasu se sběrem dat bránily, dobrovolně a svobodně s nimi souhlasím.

Tento dokument je vyhotoven ve dvou exemplářích, z nichž obě zúčastněné strany obdrží jedno vyhotovení.

Rozumím výše uvedeným skutečnostem a svým podpisem stvrzuji tuto skutečnost.

datum

podpis pracovník/a MPSV

datum

podpis studentky

Příloha č. 3: Doslovný přepis rozhovoru s respondentkou R1

1 [REDACTED]
2 [REDACTED]
3 [REDACTED]
4 [REDACTED]
5 [REDACTED]
6 [REDACTED]
7 [REDACTED]
8 [REDACTED]
9 [REDACTED]
10 [REDACTED]
11 [REDACTED]
12 [REDACTED]
13 [REDACTED]
14 [REDACTED]
15 [REDACTED]
16 [REDACTED]
17 [REDACTED]
18 [REDACTED]
19 [REDACTED]
20 [REDACTED]
21 [REDACTED]
22 [REDACTED]
23 [REDACTED]
24 [REDACTED]
25 [REDACTED]
26 [REDACTED]
27 [REDACTED]
28 [REDACTED]
29 [REDACTED]
30 [REDACTED]
31 [REDACTED]
32 [REDACTED]
33 [REDACTED]
34 [REDACTED]
35 [REDACTED]

36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Příloha č. 4: Doslovný přepis rozhovoru s respondentkou R2

1 [REDACTED]
2 [REDACTED]
3 [REDACTED]
4 [REDACTED]
5 [REDACTED]
6 [REDACTED]
7 [REDACTED]
8 [REDACTED]
9 [REDACTED]
10 [REDACTED]
11 [REDACTED]
12 [REDACTED]
13 [REDACTED]
14 [REDACTED]
15 [REDACTED]
16 [REDACTED]
17 [REDACTED]
18 [REDACTED]
19 [REDACTED]
20 [REDACTED]
21 [REDACTED]
22 [REDACTED]
23 [REDACTED]
24 [REDACTED]
25 [REDACTED]
26 [REDACTED]
27 [REDACTED]
28 [REDACTED]
29 [REDACTED]
30 [REDACTED]
31 [REDACTED]
32 [REDACTED]
33 [REDACTED]
34 [REDACTED]
35 [REDACTED]
36 [REDACTED]

37
38
39
40
41
42
43



Příloha č. 5: Doslovný přepis rozhovoru s respondentkou R3

1 [REDACTED]
2 [REDACTED]
3 [REDACTED]
4 [REDACTED]
5 [REDACTED]
6 [REDACTED]
7 [REDACTED]
8 [REDACTED]
9 [REDACTED]
10 [REDACTED]
11 [REDACTED]
12 [REDACTED]
13 [REDACTED]
14 [REDACTED]
15 [REDACTED]
16 [REDACTED]
17 [REDACTED]
18 [REDACTED]
19 [REDACTED]
20 [REDACTED]
21 [REDACTED]
22 [REDACTED]
23 [REDACTED]
24 [REDACTED]
25 [REDACTED]
26 [REDACTED]
27 [REDACTED]
28 [REDACTED]
29 [REDACTED]
30 [REDACTED]
31 [REDACTED]
32 [REDACTED]
33 [REDACTED]

34 [REDACTED]
35 [REDACTED]
36 [REDACTED]
37 [REDACTED]
38 [REDACTED]
39 [REDACTED]
40 [REDACTED]
41 [REDACTED]
42 [REDACTED]
43 [REDACTED]
44 [REDACTED]
45 [REDACTED]
46 [REDACTED]
47 [REDACTED]
48 [REDACTED]
49 [REDACTED]
50 [REDACTED]
51 [REDACTED]
52 [REDACTED]
53 [REDACTED]
54 [REDACTED]
55 [REDACTED]
56 [REDACTED]
57 [REDACTED]
58 [REDACTED]
59 [REDACTED]
60 [REDACTED]
61 [REDACTED]
62 [REDACTED]
63 [REDACTED]
64 [REDACTED]
65 [REDACTED]
66 [REDACTED]
67 [REDACTED]
68 [REDACTED]

69 [REDACTED]
70 [REDACTED]
71 [REDACTED]
72 [REDACTED]
73 [REDACTED]
74 [REDACTED]
75 [REDACTED]
76 [REDACTED]
77 [REDACTED]
78 [REDACTED]
79 [REDACTED]
80 [REDACTED]
81 [REDACTED]
82 [REDACTED]
83 [REDACTED]
84 [REDACTED]
85 [REDACTED]
86 [REDACTED]
87 [REDACTED]
88 [REDACTED]
89 [REDACTED]
90 [REDACTED]
91 [REDACTED]
92 [REDACTED]
93 [REDACTED]
94 [REDACTED]
95 [REDACTED]
96 [REDACTED]
97 [REDACTED]
98 [REDACTED]
99 [REDACTED]
100 [REDACTED]
101 [REDACTED]
102 [REDACTED]
103 [REDACTED]
104 [REDACTED]
105 [REDACTED]

106 [REDACTED]
107 [REDACTED]
108 [REDACTED]
109 [REDACTED]
110 [REDACTED]
111 [REDACTED]
112 [REDACTED]
113 [REDACTED]
114 [REDACTED]
115 [REDACTED]
116 [REDACTED]
117 [REDACTED]
118 [REDACTED]
119 [REDACTED]
120 [REDACTED]
121 [REDACTED]
122 [REDACTED]
123 [REDACTED]
124 [REDACTED]
125 [REDACTED]
126 [REDACTED]
127 [REDACTED]
128 [REDACTED]
129 [REDACTED]
130 [REDACTED]
131 [REDACTED]
132 [REDACTED]
133 [REDACTED]
134 [REDACTED]
135 [REDACTED]
136 [REDACTED]
137 [REDACTED]
138 [REDACTED]
139 [REDACTED]
140 [REDACTED]
141 [REDACTED]
142 [REDACTED]

143 [REDACTED]
144 [REDACTED]
145 [REDACTED]
146 [REDACTED]
147 [REDACTED]
148 [REDACTED]
149 [REDACTED]
150 [REDACTED]
151 [REDACTED]
152 [REDACTED]
153 [REDACTED]
154 [REDACTED]
155 [REDACTED]
156 [REDACTED]
157 [REDACTED]
158 [REDACTED]
159 [REDACTED]
160 [REDACTED]

Příloha č. 6: Doslovný přepis rozhovoru s respondentem R4

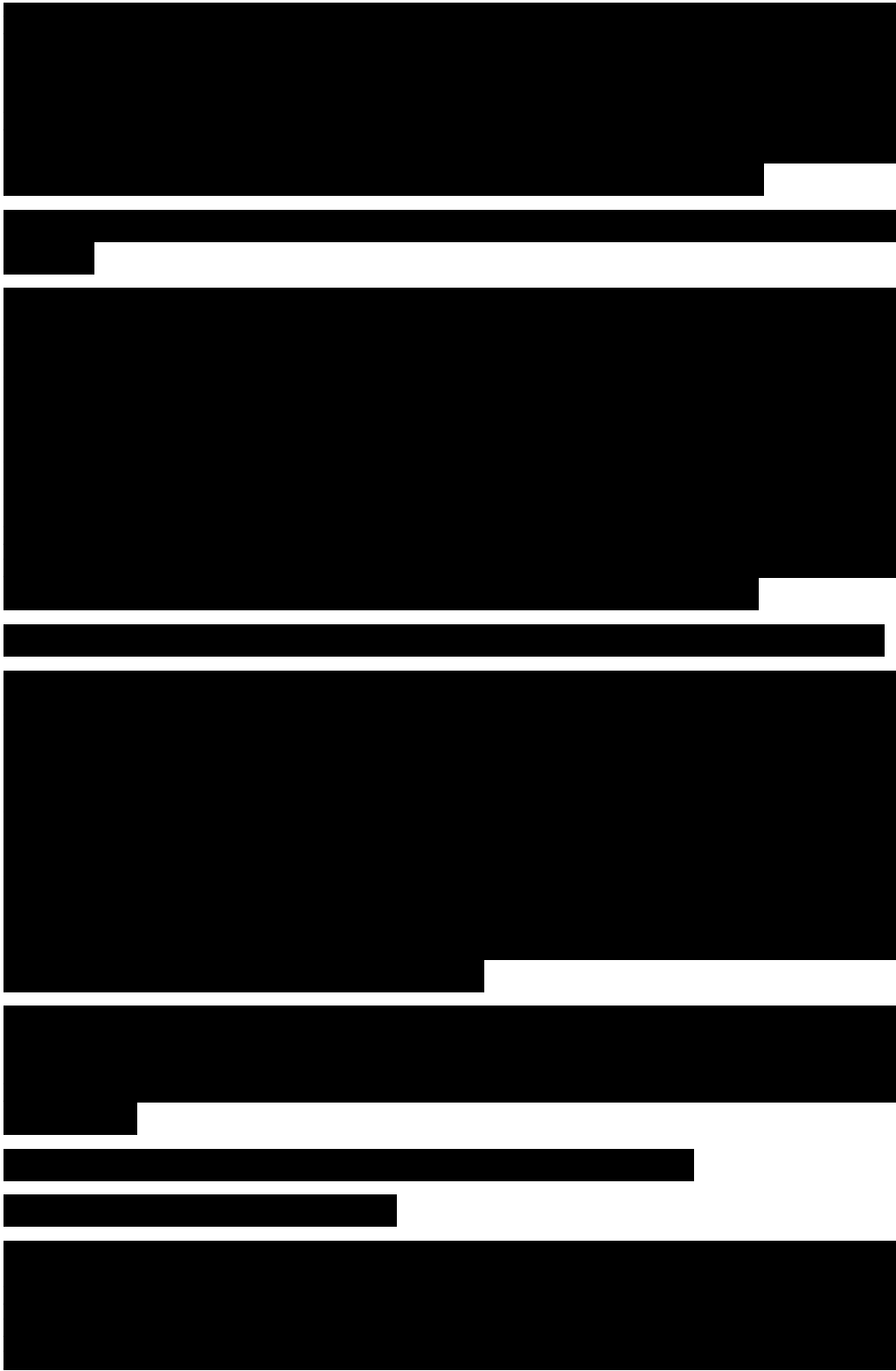
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38

[Redacted content]

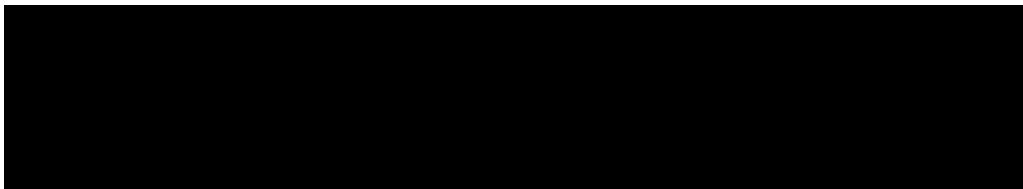
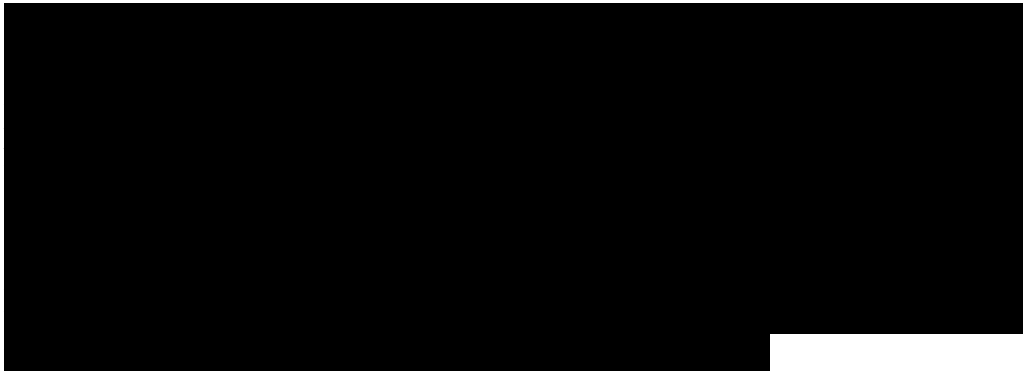
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77



78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116



117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155



156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194



195
196
197
198
199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234



235
236
237

[Redacted]

238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260

[Redacted]

261
262
263
264

[Redacted]

265
266
267
268
269
270

[Redacted]

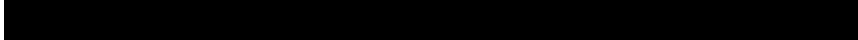
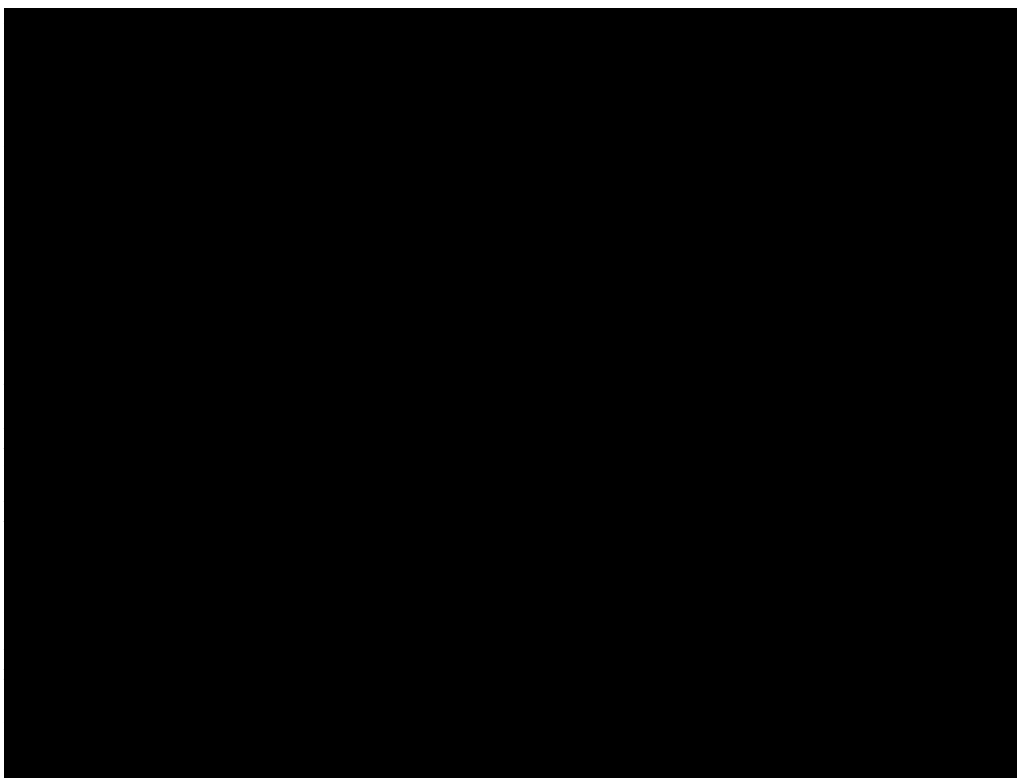
271
272

[Redacted]

273
274

[Redacted]

275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300



Příloha č. 7: Doslovný přepis rozhovoru s respondentkou R5

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37

[REDACTED]

[REDACTED]

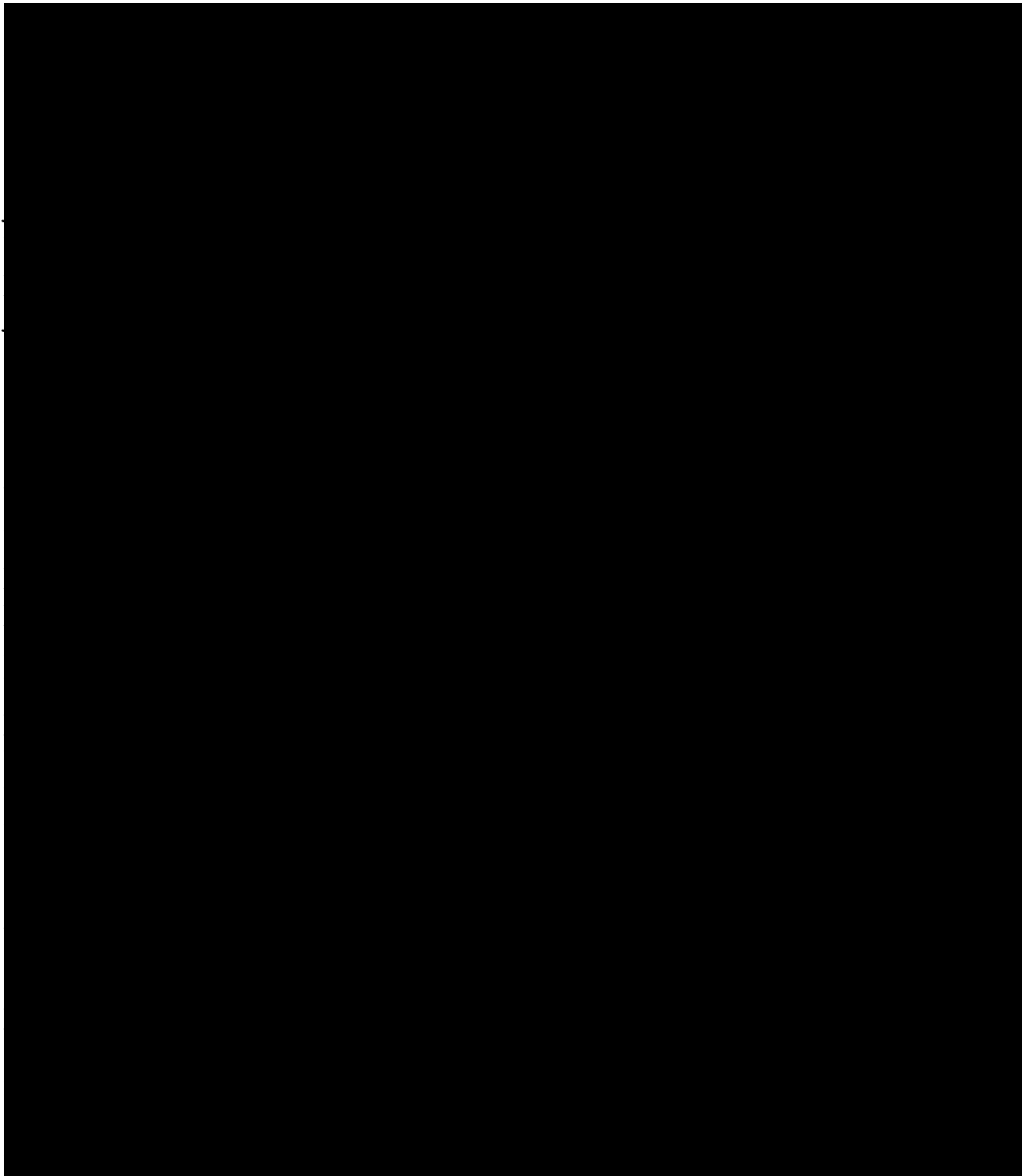
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

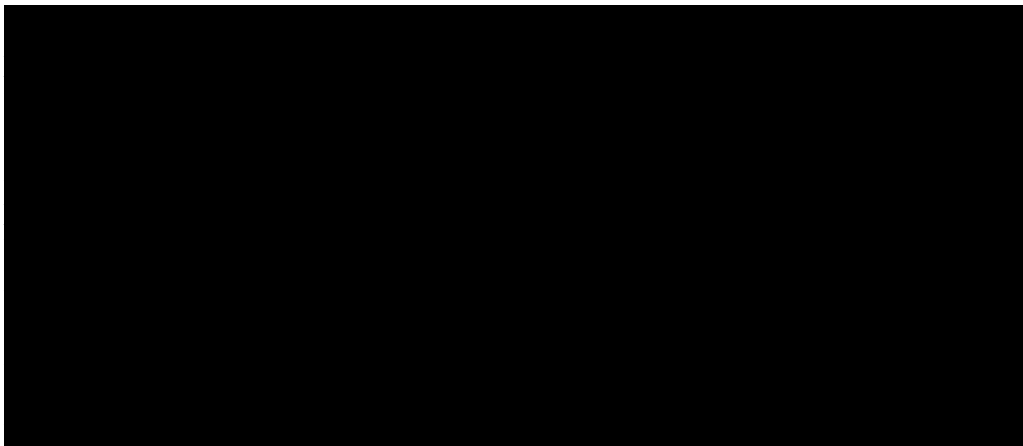
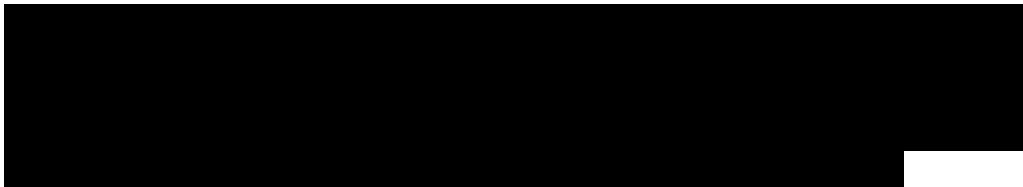
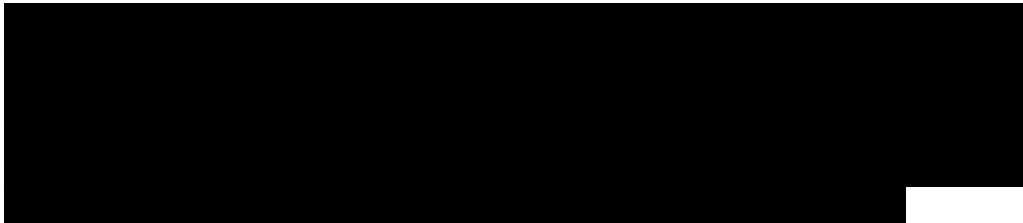
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78



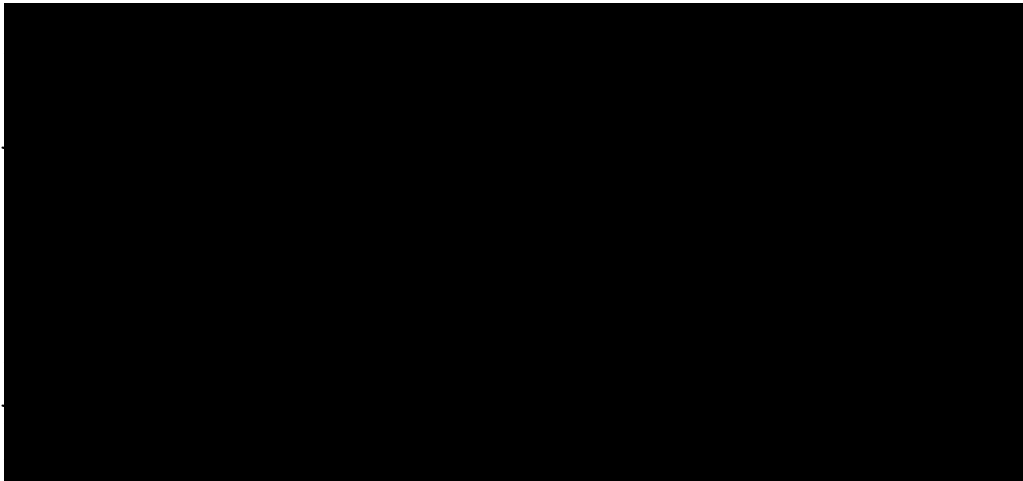
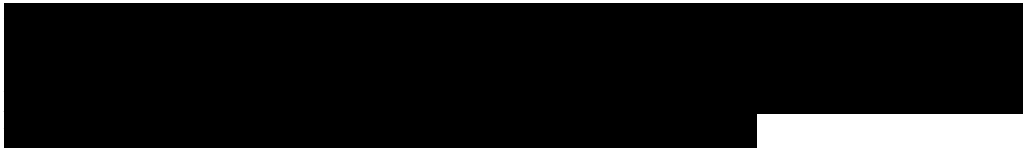
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116



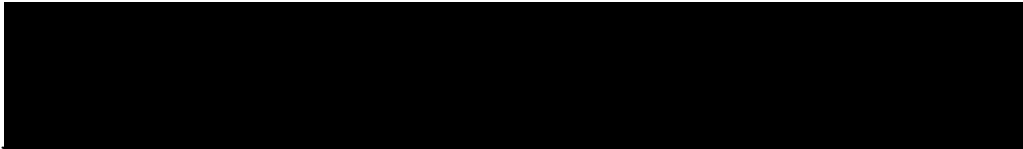
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156



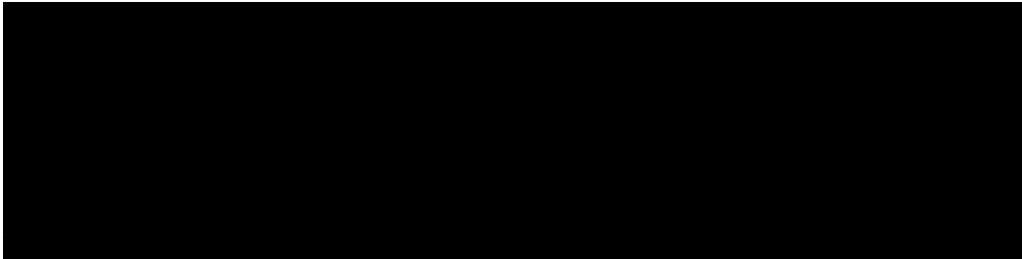
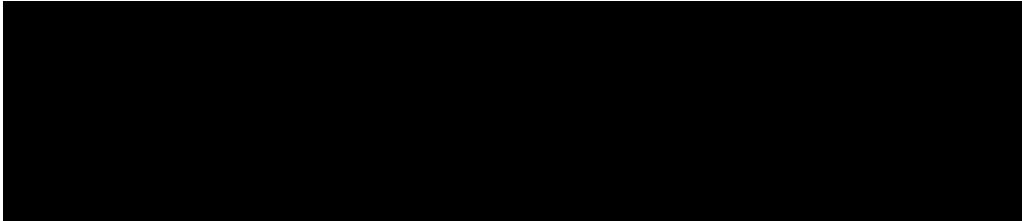
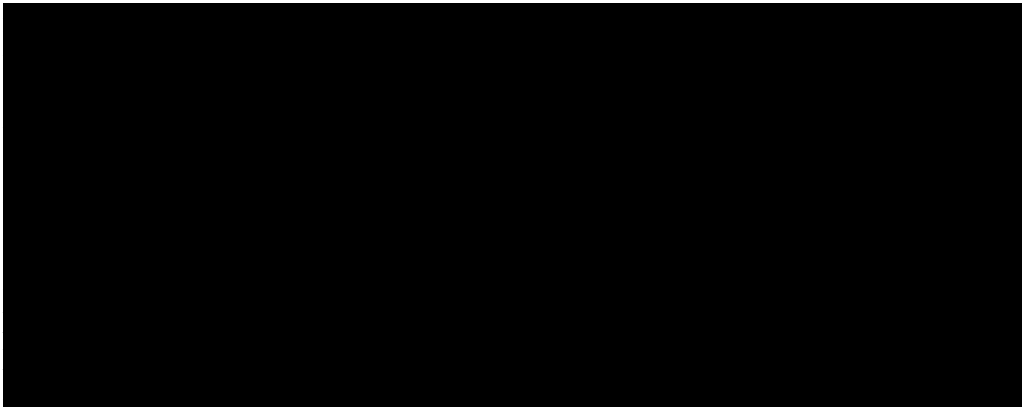
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196



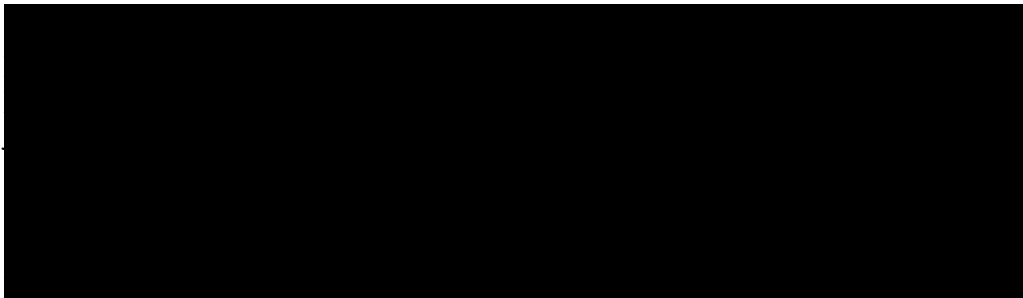
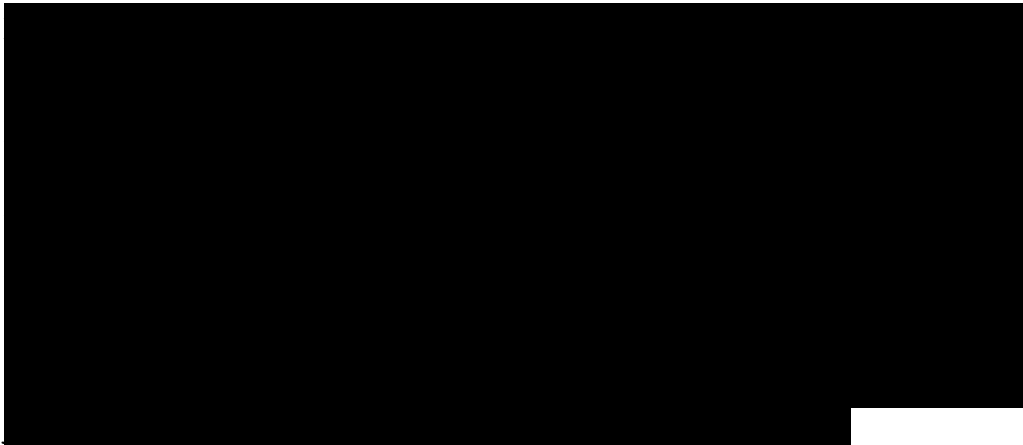
197
198
199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236



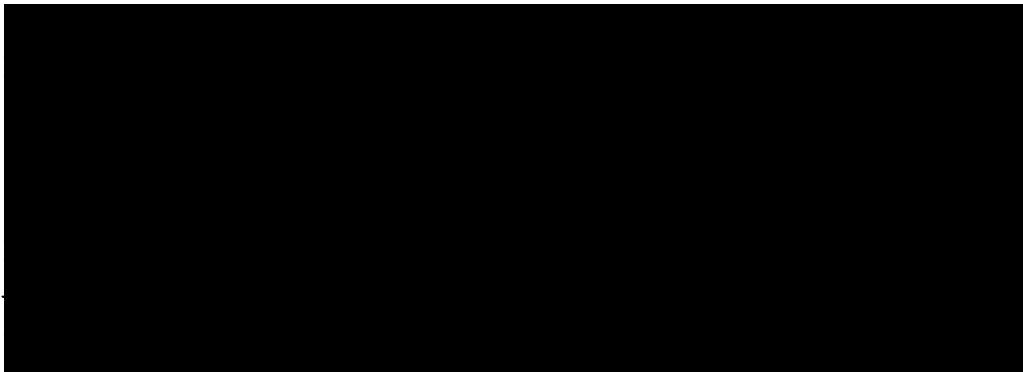
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277



278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305
306
307
308
309
310
311
312
313
314
315
316
317



318
319
320
321
322
323
324
325
326
327
328
329
330
331
332
333
334
335
336
337
338
339
340
341
342
343
344
345
346
347
348
349
350
351
352
353
354
355
356
357



358

359

360

361

362

363

364

365

366

367

368

369

370

371

372

373

374

375

376

377

378

379

380

381

382

383

384

385

386

387

388

389

390

391

392

393

394

395

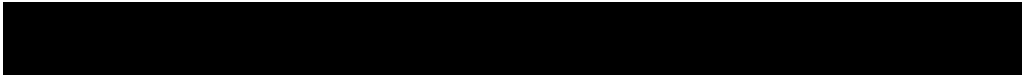
396

397

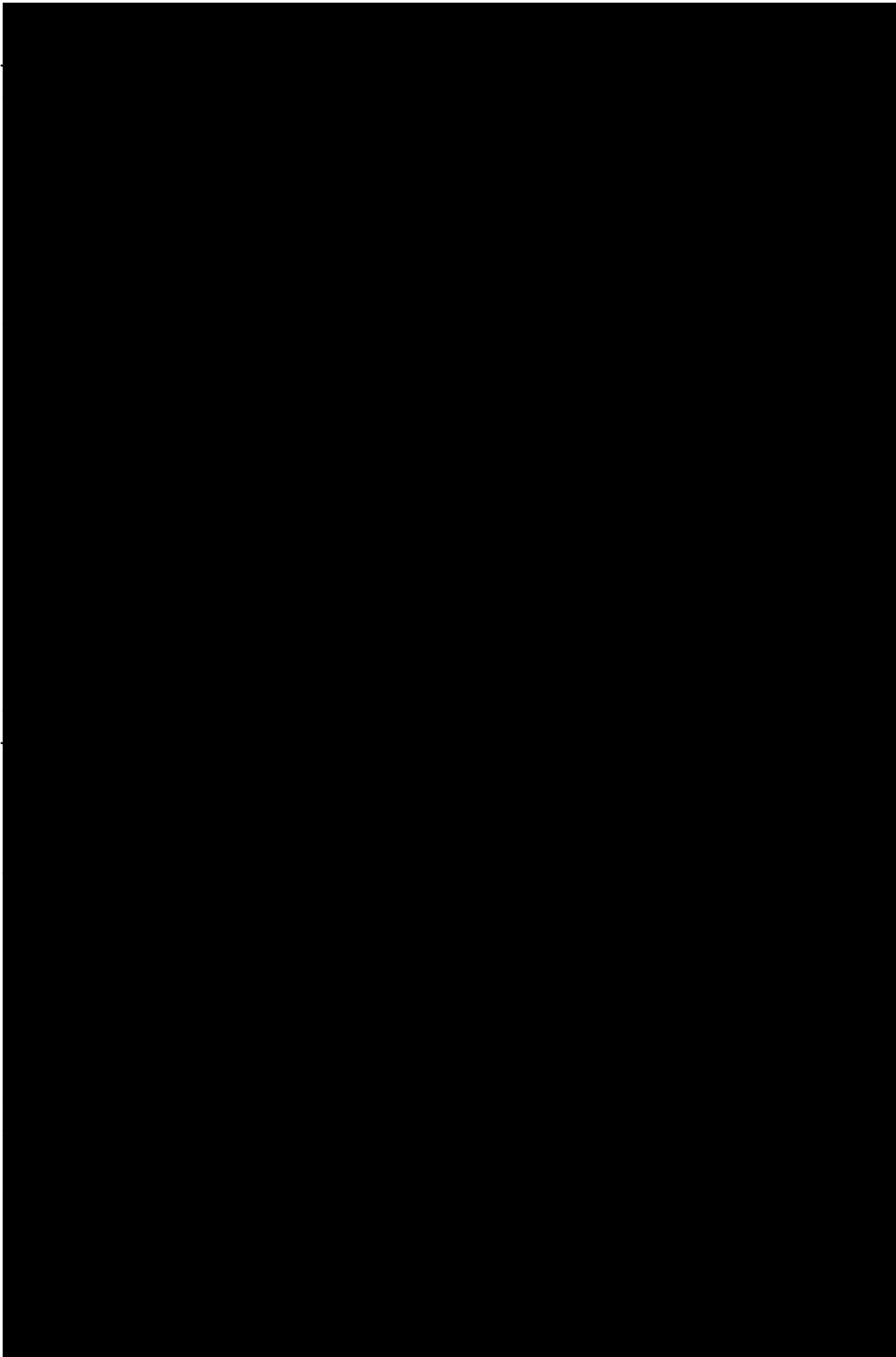
398
399
400
401
402
403
404
405
406
407
408
409
410
411
412
413
414
415
416
417
418
419
420
421
422
423
424
425
426
427
428
429
430
431
432
433
434
435
436
437
438



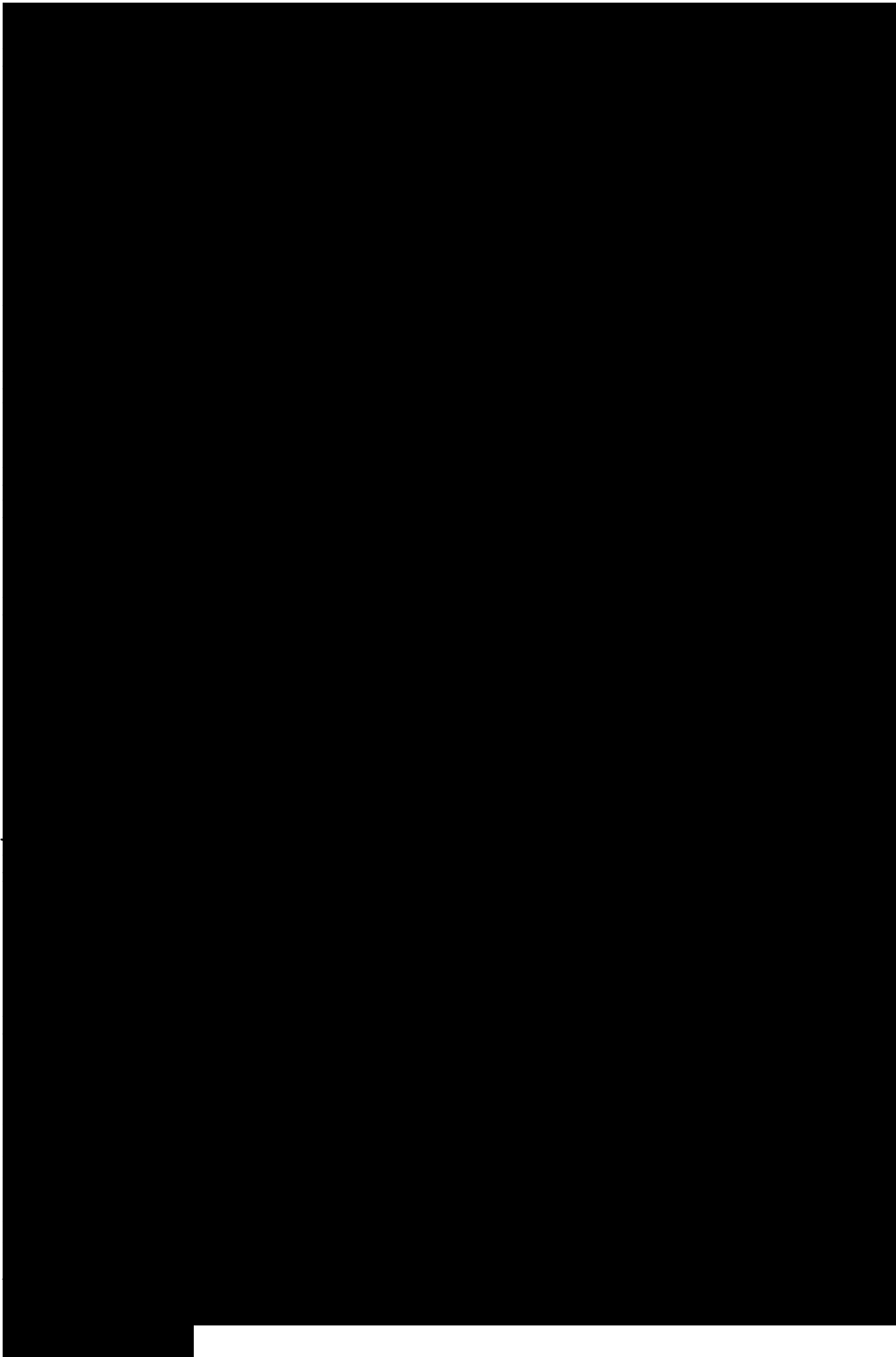
439
440
441
442
443
444
445
446
447
448
449
450
451
452
453
454
455
456
457
458
459
460
461
462
463
464
465
466
467
468
469
470
471
472
473
474
475
476
477
478



479
480
481
482
483
484
485
486
487
488
489
490
491
492
493
494
495
496
497
498
499
500
501
502
503
504
505
506
507
508
509
510
511
512
513
514
515
516
517
518
519
520



521
522
523
524
525
526
527
528
529
530
531
532
533
534
535
536
537
538
539
540
541
542
543
544
545
546
547
548
549
550
551
552
553
554
555
556
557
558
559
560
561
562



563 [REDACTED]
564 [REDACTED]
565 [REDACTED]
566 [REDACTED]

Příloha č. 8: Významové celky

Respondentka R1

*1. Přispívá inspekce k tomu, aby zaměstnanci rozuměli smyslu standardů?
Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?*

- **Pracovníky musí vedení zahrnout do té práce** (R1, ř. 43-45).
Pracovníky musí vedení zahrnout do té práce. Je to vše o přístupu vedoucích pracovníků, když k nim mají dobrý vztah, tak je do toho zahrnou. Jinak nejsou přístupní (R1, ř. 43-45).
Pro pracovníky je dobré, aby se zúčastňovali tvorby standardů a to neustále (R1, 61-62).

- **Standardy jsou kuchařka zařízení, podle které všichni postupují** (R1, ř. 49).
Je to kuchařka zařízení, podle které všichni postupují. Podle druhu služby se to dá dát stejně, ale postupy jsou jiné (R1, ř. 49-50).
Když mají tyto postupy zpracované, tak pracovníci v sociálních službách, sociální pracovníci, v první řadě klienti, jsou chráněni (R1, ř. 51-52).
Když přijde stížnost a zařízení má tyto postupy a mají k tomu dobře zpracovaný standard, tak je stížnost shledána jako neoprávněná, to je dobrá praxe (R1, ř. 52-54).
A také jsou zase ti, kteří mají dobrou praxi, ale nemají jí písemně napsanou a my jako inspektoři se nemáme o co opřít (R1, ř. 54-55).
Jsou to návodné standardy (R1, ř. 58).

2. Přispívá inspekce k tomu, aby se zaměstnanci podle smyslu standardů chovali? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?

- **Poděkování, pochválení, to je ten nejlepší pracovní úspěch** (R1, ř. 16).
...stalo se mi poskytovatel, že mi poskytovatel párkrát poděkoval. To je pro mě úspěch. (R1, ř. 3-4).
Stalo se mi, že mi přišly děkovné dopisy od více poskytovatelů, v tom vidím úspěch. (R 1, ř. 5-6).
Poděkování, pochválení, to je ten nejlepší pracovní úspěch, to že funguje inspekce tolik let a že se někdo přijde poradit a obrátí se na nás. (R1, ř. 16-17).

S jedním poskytovatelem jsme v kontaktu doteď, při inspekci byl rád, že jsme přijeli a na místě poděkoval. Vidím velký posun u toho poskytovatele. (R1, ř. 6-8).

➤ **Je to o přístupu poskytovatele, to velmi ovlivňuje** (R1, 32-34).

Určitě, jak negativně, tak pozitivně, je to o přístupu poskytovatele, ředitele sociální služby, jak on vnímá inspekci, to velmi ovlivňuje. Někdy jsou to lidi velmi vstřícní a otevření, je vidět, jak rádi pracují s klienty (R1, ř. 32-34).

➤ **Pracovníci v sociálních službách mají velmi náročnou práci** (R1, ř. 34-35).

Pracovníci v sociálních službách mají velmi náročnou práci, vůbec je náročná práce lidí pracujících v sociálních službách (R1, ř. 34-36).

V některých zařízeních existuje tzv. adaptační doba nově přichozích pracovníků, zjišťuje se, zda má k tomu zaměstnanec vloh, učí pracovníka dobrou praxi (R1, ř. 36-38).

Uvedu krátký příklad z praxe, v jednom zařízení pracuje sociální pracovníce s pracovníky v sociálních službách. Lehne si na lůžko, pracovníci v sociálních službách s ní pracují a učí se jak se chovat ke klientovi (R1, ř. 39-41).

Pracovníci v přímé péči, mají to hlavní slovo (R1, ř. 62-63).

➤ **...v případě nepřítomnosti nějakého pracovníka se jiný pracovník podívá na ten daný standard a ví, jak co má dělat...** (R1, ř. 58-61).

Když je dobře zpracovaný standard, tak v případě nepřítomnosti nějakého pracovníka se jiný pracovník podívá na ten daný standard a ví, jak co má dělat, podívá se podle postupu, jestli to co dělá za jiného zaměstnance, dělá dobře (R1, ř. 58-61).

3. Ovlivňuje inspekce kvality soc. služeb podobu soc. služeb? Jak?

➤ **Když jsme jeli za poskytovatelem na následnou inspekci** (R1, ř. 10-12).

Když jsme jeli za poskytovatelem na následnou inspekci, tak jsme to viděli na těch klientech i otevřený přístup poskytovatele ke změnám, většinou se stává, že poskytovatelé nechtějí změny. Spolupráce byl perfektní (R1, ř. 10-12).

➤ **Inspekce je kontrola** (R1, ř. 12-27).

Inspekce je kontrola, ten poskytovatel to chtěl zlepšit, chtěl vykonávat kvalitní službu pro klienty, ne že klienti vykonávají službu pro něj (R1, ř. 12-14).

Praxí a vykonáním inspekci žijeme, je to záslužná práce celého týmu (R1, ř. 14-15).

Výsledky inspekce jsou zapracované do zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách.

V současné době je problém s neregistrovanými sociálními službami, protože nemůžeme jít do těchto služeb na kontrolu... (R1, ř. 21-24).

Spolupracujeme s PČR, s registrátorkama, s hygienou, s ombudsmankou. Oni zjistí pochybení a my na něj reagujeme (R1, ř. 25-27).

➤ **Nechceme dávat pokuty a sankce** (R1, ř. 42)

Nechceme dávat pokuty a sankce, ale chceme, aby služba byla kvalitní. Jde o přístup, u sankcí dochází jen k odstranění nedostatků (R1, ř. 42-43).

Někde nalezneme vyšší úhradu, za to je sankce. Je to do poskytovatele k poskytovateli (R1, ř. 45-46).

Respondentka R2

1. Přispívá inspekce k tomu, aby zaměstnanci rozuměli smyslu standardů? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?

➤ **Dobry výsledek pro mě znamená, že přijde zpětná vazba** (R2, ř. 25-26).

Když je pozitivní zpětná vazba, tak to je úspěch (R2, ř. 3).

I v případě, že nedojde ke změně, k pracovnímu úspěchu, když je vše negativní, je to o mém posunu v práci, že to nezměním, posune mě to, jedná se o můj vlastní profesní posun (R2, ř. 6-8).

Úspěch může být jak pozitivní tak negativní. Je to o přijetí jejich pravdy, v tom vidím můj vlastní posun (R2, ř. 8-10).

Dobry výsledek pro mě znamená, že přijde zpětná vazba (R2, ř. 25-26)

➤ **Nabízíme podporu po inspekci** (R2, ř. 27-30).

Nabízíme podporu po inspekci, doporučujeme číst protokol ve dvou, když ho někdy čtou dva, tak přicházejí slzy (R2, 27-29).

Jde nám o to, abychom je neodstřelili, jsme s nimi na jedné lodi. Nebýt jen v té roli toho, kdo říká, co ten druhý nedělá dobře (R2, ř. 29-30).

➤ **Standardy jsou vodítka, mantinely** (R2, ř. 35-36).

Postupy, jejich mantinely, aby zaměstnanci postupovali všichni stejně v tom duchu, co ta jejich služba dělá., je jich nesmírné množství (R2, ř. 34-35).

Standardy jsou vodítka, mantinely, pracovníci sami si mají tvořit postupy pro sebe, někdy to berou jako nařízení Musí je dodržovat (R2, ř. 35-37).

Je to jako bílé pruhy na dálnici, musím je dodržovat, abych nesjela z cesty (R2, ř. 37-38).

Spousta lidí řekne, že chce dělat s klienty, ne s papíry, že není čas (R2, 38-39)

Všichni musí mít stejné mantinely, dle kterých se musí řídit, mít postupy, dohledat ten postup zejm. při stížnosti (R2, ř. 39-40).

Poskytovatelé teď začínají postupy ztenčovat, praxí se to zjistí, že to pochopí. Tím, že se ztenčují standardy, v tom vidím smysl, že poskytovatelé chápou, jak to mají dělat. Mají své postupy (R2, ř. 41-43).

2. Přispívá inspekce k tomu aby se zaměstnanci podle smyslu standardů chovali? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?

➤ **Obě strany chceme, aby to dobře dopadlo** (R2, ř. 24).

V případě dobrého výsledku je to kvalita služby, to je zpětná vazba, je to jejich motor (R2, ř. 23-24).

Je to velmi těžká práce pracovníků zvláště pracujících v pobytových zařízeních (R2, ř. 24-25).

V případě zjištěných nedostatků jsou i slzy, musíme být diplomaté, aby měli pracovníci dál chuť pracovat (R2, ř. 26-27).

Obě strany chceme, aby to dopadlo dobře (R2, ř. 30-31).

3. Ovlivňuje inspekce kvality soc. služeb podobu soc. služeb? Jak?

➤ **Sociální služba musí být v souladu se zákonem** (R2, ř. 19-20).

Příklad, jeli jsme do pečovatelské služby, která nefungovala, na místě jsme až zjistili, že neměli zázemí, seděli jsme v altánu, měli dvě služby. Jednu službu zrušili, u druhý nechali udělat zázemí. (R2, ř. 14-17).

Někdy se stane, že registrované služby vůbec neprovozují sociální službu, to je potom na zrušení (R2, ř. 17-18).

Jednalo se o poskytovatele služby, kde byli jen 2 klienti, to není sociální služba (R2, ř. 18-19).

Sociální služba musí být v souladu se zákonem (R2, ř. 19-20).

Respondentka R3

1. Přispívá inspekce k tomu, aby zaměstnanci rozuměli smyslu standardů? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?

➤ **Hledat společný cíl a jít k němu je to nejtěžší** (R3, ř. 26-27).

...ovlivňujeme hledáním společného cíle (R3, ř. 61).

...styčný bod (R3, ř. 86).

...nechceme nic jiného než poskytovatel (R3, ř. 87).

...platformu, na které jsme se potkali (R3, ř. 89).

V situaci kontroly: ...vyjasnit si pozice (R3, ř. 25).

hledat společný cíl a jít k němu je nejtěžší (R3, ř. 26).

➤ **Velký hlad je po metodické podpoře, naší dílčí metodickou podporu dostanou** (R3, ř. 69-70).

Myslím si, že pokud se mu toto inspektorovi podaří, tak je to dobře. Když přichází nejenom jako kontrola, ale i s podporou (R3, ř. 7-8).

Pokud o to poskytovatel stojí, vždy dílčí metodickou podporu dostane (R3, ř. 69-70).

...i tam, kde se nepodaří hned dobře nastartovat spolupráce, tam kde přicházíme na stížnost a neohlášeně (R3, ř. 73-74).

Tak i tam je ze strany poskytovatelů zájem o tu dílčí metodickou podporu (R3, ř. 74-75).

...škoda, že nemají poskytovatelé takový prostor pro tu možnost čerpání dílčí metodické podpory nejenom od nás, ale třeba i od kraje (R3, ř. 76-77).

...překvapilo nás několik poskytovatelů tím, že nám rovnou řekli, že se nebojí inspekce a že to berou jako prostředek ke zvýšení kvality (R3, ř. 34-36).

...o to je velká poptávka a veliký hlad po metodické podpoře (R3, ř. 77-78).

Snažíme se jim tu dílčí podporu dát už na místě...(R3, ř. 129)

➤ **Standardy jsou minimální pensum, které služba garantuje uživateli** (R3, ř. 142-143).

...když vedeme rozhovory s pracovníky v sociálních službách, jim říct, že standardy nejsou nepřátelé, ale že to je to minimální pensum, které služba garantuje tomu uživateli, tzn. pokud si služba dobře nastaví obsah těch svých interních předpisů, tak aby navazovaly na praxi, tak jsou vnitřní předpisy a vůbec i obsah standardů pomocníkem a nejsou jeho nepřítelem (R3, ř. 141-146).

...během inspekce je na ně kladen takový tlak, že mají spíš čas o tom popřemýšlet až po odchodu inspekčního týmu, že přeci jenom v době, kdy tam jsme, je takový stres a takový shon, že opravdu to, co tam zazní, zpracují, podle mého, až s odstupem (R3, ř. 150-153).

2. Přispívá inspekce k tomu, aby se zaměstnanci podle smyslu standardů chovali? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?

➤ **Snažíme se je pochválit, i když protokol je vycentrován na to, co se nedaří** (R3, ř. 126-127).

...pochválit je. Vždycky se snažíme najít něco pozitivního (R3, ř. 127).

...protože protokol je vycentrován na to, co se nedaří (R3, ř. 128-129).

➤ **Jádrem sociální služby je přímá péče** (R3, ř. 123).

Všechny inspekce, na kterých jsem po tu dobu, co tu jsem, potvrzují, že služba stojí a padá s přímou péčí, a že je to vždycky jádro služby (R3, ř. 122-123).

...většinou přímá péče je fungující a dobrá, daří se nám, když se setkáme, poděkovat jim za to, jak dobře pracují, pochválit je (R3, ř. 125-127).

...spíš s tou přímou péčí se to daří (R3, ř. 131-132).

➤ **Vedení je jiná kapitola** (R3, ř. 125).

...přímá péče ve většině případů funguje dobře a má vztah k uživatelům (R3, ř. 124-125).

...jiná kapitola je pak vedení (R3, ř.125).

...jak lze ovlivnit vedení (R3, ř. 129-130).

...vedení je ve více sférách vlivů, musí nějakým způsobem fungovat tam, kde je (R3, ř. 130-131).

...je toho na ně hodně, i ze strany inspekčního týmu, a hlavně ze strany vedení (R3, ř. 153-154).

...ze strany vedení sděleno, že pokud inspekce špatně dopadne, tak je to jejich vina (R3, ř. 156-157).

3. *Ovlivňuje inspekce kvality soc. služeb podobu soc. služeb? Jak?*

➤ **Inspektor pracuje v týmu, bez něj nic neznamena** (R3, ř. 17-18).

...že je veliký úspěch, ale celého týmu, nejenom mě jako inspektora (R3, ř. 16-17).

...pracujeme v týmu a bez toho týmu, sám inspektor nic neznamena (R3, ř. 18).

...tak sám inspektor určitě ne, opět pracujeme v týmu, a samozřejmě celorepublikově vzájemně se setkáváme s kolegy (R3, ř. 55-57).

...na té platformě, kde vzájemně s kolegy sdílíme své zkušenosti, že to nám hodně pomáhá (R3, ř. 57-59).

...jak prezentujeme způsob naší práce a jak hledáme s poskytovateli ten společný cíl (R3, ř. 60-61).

➤ **Hledají cestičky, jakým způsobem obejít zákon** (R3, ř. 48).

...někdy paradoxně i záporně, protože poskytovatelé, kteří primárně nechtějí poskytovat kvalitní službu, ale primárně jim jde o zisk, samozřejmě hledají cestičky, jakým způsobem obejít zákon. Když se jim daří najít mezeru v zákoně, tak sdílejí tuto praxi (R3, ř. 46-49).

Takže paradoxně jsou vždycky o krůček před námi (R3, 50).

➤ **Bylo to u služby, která byla poskytována nadšenci (R3, ř. 12).**

Bylo to u služby, která byla poskytována nadšenci, tzn. laiky, kteří neměli zkušenost ze sociálních služeb a po našem příchodu, v průběhu kontroly služby, i po předání protokolu měly zájem o to proniknout do těch sociálních služeb a do pravidel poskytování. Udělali nejen stavební úpravy, ale i zásadní změny ve vnitřních pravidlech a v nastavení služby. To si myslím, že je veliký úspěch (R3, ř. 12-17).

➤ **Podobu sociálních služeb ovlivňujeme i tím, jak prezentujeme způsob naší práce (R3, ř. 60-61).**

...opět pracujeme v týmu, a samozřejmě celorepublikově vzájemně se setkáváme s kolegy. Myslím si, že na té platformě, kde vzájemně s kolegy sdílíme své zkušenosti, že to nám hodně pomáhá a že to sekundárně také ovlivňuje, jak inspekci, tak podobu sociálních služeb (R3, ř. 56-60).

Podobu sociálních služeb ovlivňujeme i tím, jak prezentujeme způsob naší práce a jak hledáme s poskytovateli ten společný cíl (R3, ř. 60-61).

Takže asi umět vysvětlit laické veřejnosti i poskytovatelům smysl inspekce a zároveň ho rovnou i realizovat (R3, ř. 61-63).

...pokud v rámci kontroly zjistím, že něco není v pořádku, tak můžu, pokud poskytovatel o to má zájem, mu dílčí metodickou podporu pomoci nějakým způsobem tu službu posunout, ale na to není, zase tolik času (R3, ř. 66-68).

...se nám podařilo zajímavě se setkat s poskytovatelem, který byl hodně uzavřený vůči státním institucím, protože byl provozován menší náboženskou společností, která neuznává státní instituce. Tam se nám podařilo velice pěkně otevřít spolupráci, dokonce jsme dostali i děkovný dopis, což nás moc potěšilo a podařilo se nám vlastně najít styčný bod a shodnout se na tom, že vlastně nechceme nic jiného než sám poskytovatel (R3, ř. 82-87).

➤ **Primárně mu jde o to, aby získal úhradu (R3, ř. 110-111).**

Hodně uzavřené bývají společnosti s ručením omezením, kde primárně nejde ani tak o vysokou kvalitu sociální služby, ale o to...já budu otevřená, jestli můžu, jde o to nějakým způsobem zužitkovat objekt, který je volný a poptávka v regionu po konkrétní službě je vysoká, tak tam se zřídí sociální služba a účtuje se hlava nehlava (R3, ř. 96-100).

...účtuje se v rozporu s platnými právními předpisy. A je jedno, jestli se to pololegalizuje anebo nějakým způsobem úplně legalizuje, prostě hledají se skulinky v zákoně, jak předpisy obejít (R3, ř. 102-104).

...pokud nejsou ty činnosti účtovány jako fakultativní, tak jsou poskytovatelem žádány povinné sponzorské dary, třeba i měsíční apod. Je jedno, jak to ten poskytovatel nazve, primárně mu jde o to, aby získal úhradu, opravdu zkušenost v této oblasti je negativní (R3, ř. 108-111).

➤ **Snažíme se, snažíme se, opravdu seč nám síly stačí** (R3, ř. 115).

...hodně záleží na tom, jak je nastaven systém, snažíme se, snažíme se, opravdu seč nám síly stačí ze všech stran. Bylo by dobré, kdyby se nám podařilo postupovat jednotně se všemi zainteresovanými, takže i s registrátory, že bychom vyjeli všichni spolně na inspekci, bojím se, že na to není prostor, ani finance, jsem realista (R3, ř. 114-118).

➤ **V některých službách chybí sociální pracovník** (R3, ř. 134).

V některých službách chybí, takže pokud je sociální pracovník, tak vždycky máme radost. Někde chybí v organizační struktuře. Případně má dohodu o provedení práce (R3, ř. 134-136).

Respondent R4

*1. Přispívá inspekce k tomu, aby zaměstnanci rozuměli smyslu standardů?
Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?*

➤ **Protokol často vyzní hodně drsně** (R4, ř. 72).

...je to obrovský pensum co všechno ten poskytovatel musí vědět, standardy jsou šílený, opravdu přijedeme někam do služby a tam zjistíme, že vůbec nevěděj, že existuje něco jako opatření omezující pohyb osob, jo, že tam dávkuje tu medikaci a vůbec jim to nepřijde ani blbý, protože to nevěděj. Jsou to takový neznalosti a myslím si, že tohle ta inspekce dokáže osvětlit už při tom místím šetření a následně v tom protokolu (R4, ř. 66-71).

Protokol často vyzní hodně drsně pro toho poskytovatele, když tam jsou opravdu nedostatky (R4, 72-73).

Nikdo nemá rád, když se mu někdo šťourá v tý jeho práci a tak podobně, ale jsou poskytovatelé, které opravdu ten sociální pracovník nebo ten vedoucí nedokáže nebo za tu dobu co vede tu službu, tak celý to penzum těch povinností, standardů kvality vlastně nedokázali obsáhnout (R4, 73-76).

➤ **... inspekce se soustředí na případovej proces, na klienta (R4, ř. 77-78).**

..inspekce v našem případě se soustředí na případovej proces, opravdu na toho klienta, ...nejsou jenom papíry, bez kterých se to neobejde, to zaznamenaný musí bejt, ale opravdu se soustředíme na toho klienta jako takovýho, aby byly naplněny jeho práva, aby ta služba mu byla poskytována řádně, tak jak je to nastavený ze zákona (R4, 77-82).

➤ **Metodickej zásah nebo metodická podpora je vlastně na každý inspekci, hlavní klíč je ve vedení služby (R4, ř. 82-106).**

...metodickej zásah je vlastně na každý inspekci nebo metodická podpora vlastně (R4, 82-83).

Nemůžu říct, že bysme jezdili jako metodická podpora nebo, že bysme jim říkali, jak si to tam mají udělat, alespoň ví, kde má rezervy ten poskytovatel a na co se může zaměřit (R4, 89-91).

...ale myslim si, že ovlivnit tu kvalitu tý služby určitě inspekce může (R4, ř. 95).

...hlavní klíč nebo prostě, to hlavní je na vedení tý služby, jak se k tomu postaví, určitě jsou tady instituce, který se zabývají metodickou podporou, vedou to profesionálové, my spolupracujeme s externími specialisty, který mají dvacet let praxi v konkrétních službách, vždycky si vybereme specialisty na tu konkrétnu službu na kterou jedeme a ty mají třeba společnosti, který samozřejmě za úplatu přijedou do služby, dají tam tu metodickou podporu, jako jak dělat individuální plánování (R4, ř. 97-103).

...existuje dílčí podpora z krajů, metodická a tak podobně, takže určitě to tady je, ale záleží na vedení sociální služby, jestli si o tu podporu řeknou a jestli to opravdu chtějí dělat, tak jak se to má dělat (R4, 104-106).

➤ **...problematickou oblast vnímám práva těch uživatelů, přiměřený riziko, je ukázkový v pobytových službách** (R4, ř. 147-148, 169-170).

...jde spíš o ty věci, co si ten poskytovatel neuvědomí a přitom to není ani tak nic složitýho, drobnosti, no z jeho pohledu to jsou drobnosti, ale potom z pohledu toho uživatele, dotýká se to na jeho právech, právo na vlastní pohyb mimo zařízení třeba v domově se zvláštním režimem, v domovech pro seniory, aby tam ty lidi nebyli zavřený (R4, ř. 1138-142).

A poskytovatel se to snaží udělat tak, aby to zvládnul s malým množstvím těch pracovníků, a pak ve výsledku může dojít k tomu, že se ten člověk nedostane půl roku ven, jo, nebo když ho jenom vyvezou ven na terasu nebo jednou za čas, když přijede nějaká školka (R4, ř. 143-146).

Tohle to vnímám jako problematický a i samostatnou problematickou oblast vnímám jako ty práva těch uživatelů v těch velkých zařízeních (R4, ř. 146-148).

Kdy k tomu porušování práv dochází poměrně často, a myslím si, že to je tím, že se ten poskytovatel, ne že by to byl vyloženě zlej úmysl, ale že si neuvědomuje, že k tomu porušování práv dochází (R4, ř. 151-153).

Tohle je oblast, který se hodně věnujeme, paradoxně v týchletý oblasti nelze uložit pokutu nebo správní delikt v tuhle tu chvíli (R4, ř. 153-155).

...pobytový služby nebo ty práva v těch pobytových službách je velmi široká oblast a pro poskytovatele to může vypadat jako drobnost a jemu nepříjde, že by porušoval ty práva uživatele, ale máme základní práva, třeba poskytovateli přijde bezpečný nasadit uživateli v noci postranice, aby nevypadl z postele a tak podobně. Ale de fakto nepracuje s rizikem, jestli ten člověk vůbec padá, jestli to potřebuje, jestli chce ty postranice, jestli s nimi souhlasí, nějaký právo na přiměřený riziko. Přiměřený riziko myslím, že je takový ukázkový právo v pobytových službách (R4, ř. 163-170).

Např. je pro poskytovatele lepší nebo pohodlnější uchovávat plošně veškeré peníze uživatelů u sebe. Často to tak bývá v domovech pro seniory a v domovech se zvláštním režimem. Uživatelé nemají peníze k dispozici, aby si mohli něco nakoupit, prohlubuje se tak závislost uživatele na tý službě (R4, ř. 172-176).

Poskytovatel peníze uživatelů nebo třeba osobní doklady shromažďuje plošně nepracuje s individuálními schopnostmi jednotlivých uživatelů a s přiměřeným rizikem těch klientů, kteří jsou schopni s penězi hospodařit. Přiměřené riziko je, že takto schopný klient, může peníze např. ztratit (R4, ř. 176-180).

➤ **Vnitřní pravidla poskytovatele pro řádné zajištění služby** (R4, ř. 299).

...kvalita je vlastně nastavena těmi standardy kvality, který to rámcově vymezují, a poskytovatel si to potom nastaví na tu svojí konkrétní službu, jak potřebuje na míru (R4, ř. 86-88).

...smysl standardů, standardy jsou úzce provázány s povinnostmi poskytovatelů, které stanovuje zákon, který jsou možná dalo by se říct více rozvedeny ve standardech kvality (R4, ř. 273-275).

Vymezují takový určitý rámec, ve jakém by měla služba fungovat, aby nebylo nic podceněno (R4, ř. 275-276).

A na základě těch standardů, ty standardy potom zpracovává poskytovatel, tak aby byly šity na míru té konkrétní sociální službě, kterou on poskytuje (R4, ř. 276-278).

...je to obrovské prostor pro to, aby si poskytovatel v rámci mezi stanovených zákonem ty vnitřní pravidla, která tohle všechno zahrnují vytvořil vlastně sám (R4, ř. 280-282).

Ještě bych řekl, kde to můžou najít, kde je to vymezeno, a to by mu možná mohlo stačit (R4, ř. 295-296).

Vnitřní pravidla poskytovatele pro řádné zajištění služby (R4, ř. 299).

➤ **Je důležitý, aby i pracovníci přímé péče se mohli na těch pravidlech podílet** (R4, ř. 283-284).

...je důležitý, aby i pracovníci přímé péče, aby jim vedení umožnilo, aby se na těch pravidlech mohli podílet, zejména v oblastech, které se jich bezprostředně týkají (R4, ř. 283-285).

➤ Např. zákon stanoví, že musí být seznámeni zaměstnanci v přímé péči s oblastí např. těch stížností nebo krizové a havarijní situace, každý zaměstnanec musí vědět, jak se dostat z baráku, když tam něco bouchne nebo začne hořet. A tyhle ty pravidla jsou nastaveny ze strany poskytovatele, tak jak to službě vyhovuje (R4, ř. 287-291).

➤ Je důležitý ty pravidla přehodnocovat, určitě tomu věnovat pracovní porady, zapojit do toho nejlépe kolektiv všech zaměstnanců a nejlépe by to měla být společná práce celého toho zařízení, jak si nastavit pravidla řádného poskytování sociální služby, jejíž mantinely jsou jasně vymezeny v zákoně (R4, ř. 291-295).

2. Přispívá inspekce k tomu, aby se zaměstnanci podle smyslu standardů chovali? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?

➤ **Zažil jsem jednu službu, kde to dělali srdcaři** (R4, ř. 32-35).

Zažil jsem jednu takovou službu právě sociální rehabilitace, cílová skupina byli závislí uživatelé na návykových látkách, to byla opravdu služba, kde to dělali srdcaři, všechno měli v pořádku, snažili se to dělat nejlíp, jak to jde, a to je z toho vidět. (R4, ř. 32-35).

➤ **My hodně jezdíme na stížnosti, nejedeme na službu jen tak** (R4, ř. 26-27).

...my hodně jezdíme na stížnosti ze Středočeského kraje a máme opravdu hodně stížností, takže nejedeme na službu jen tak (R4, ř. 26-27).

Priority např. jeden čas byly jezdit na pečovatelské služby a služby sociální rehabilitace, ale tam se moc nedostaneme (R4, ř. 27-29).

V takových službách, kam přijedete na stížnost, není moc věcí v pořádku, stížnosti jsou často na práva, o čem jsme se bavili, domovy se zvláštním režimem, to jsou obrovské komplexy, takže těch služeb, aby to bylo dobré, kde to někam vedlo, tak je málo za ten rok tři čtvrtě (R4, ř. 29-32).

...je tolik stížností, že fakt nevím, kdy se tam dostanu (R4, ř. 53).

Na stížnosti se musí brát velký zřetel, uživatelé potom by měli být informováni, je to zákonná povinnost a poskytovatel by měl pracovat s těmi výstupy z těch stížností, který vedou ke zkvalitnění té služby. Takže pokud tohle nefunguje, poskytovatelé si často myslí, že když nemají žádnou stížnost, takže je to důkaz o tom, že poskytují perfektní sociální službu, ale tak to být ani z logiky věci nemůže (R4, ř. 243-248).

A pokud začnou aplikovat, že skutečně informují ty lidi o těch stížnostech a pověsí ty schránky na stížnosti, takže to může být svým způsobem nadstandard, který zákon ani neukládá, ale uživatelé budou vědět, že mohou beztrestně podávat jakékoli připomínky, že se jim nic nestane, tak si myslím, že to ovlivní celkovou tu službu a samozřejmě to souvisí i s chováním těch pracovníků a tak podobně (R4, ř. 248-254).

Jestliže někdo nemá pravidla pro uplatňování stížností, a neví jak s tím pracovat, tak prostě přijde pani stará a řekne, nebylo by dobrý mít tady každej den noviny, a oni jí řeknou, ale o tom už jsme se bavili pani. Víte, co řekněte to někde támhle, až přijde zítra vrchní pečovatelka, řekněte to jí. Jo a řeknou to dementnímu člověku, který už si to nebude pamatovat. Já v tom vidím to chování k člověku, možná si to neuvědomují (R4, ř. 254-259).

➤ **...jsou oblasti, které musíme zkontrolovat osobně, je to o naplňování těch práv (R4, ř. 48).**

...oni zašlou zprávu, tak jak to naplnili, pošlou k tomu přílohy, pošlou třeba i přepracovaný pravidla a nový dotazníky a tak podobně, ale stejně jsou oblasti, který musíme přijet zkontrolovat osobně (R4, ř. 45-48).

Je to o naplňování těch práv (R4, ř. 48).

Něco se jen papírem doložit nedá, musí se to zkontrolovat na místě (R4, ř. 48-49).

... některý věci se dají zkontrolovat, jenom že tam znova přijedeme (R4, ř. 132-133).

➤ **...vedení ovlivňuje celou tu péči (R4, ř. 214-216).**

... vedení je strašně důležitý, vedení ovlivňuje celou tu péči, vedení nastavuje pravidla pro to, jak by měla přímá péče fungovat (R4, ř. 214-216).

Kdybych vzal třeba přímou péči, uvedu Vám na konkrétním příkladu. Byli jsme teďka v domově se zvláštním režimem a povídali jsme si s pracovníky a každou chvíli padlo slovo ležák, každou chvíli tam dement na chodbě, jo, čteme knihu hlášení a tam je záznam pan Blabla se v noci zase třikrát posr...Jo a takhle natvrdo. No ale tohle to je zase obsah standardů kvality, předcházet stigmatizaci, ochrana před předsudky a negativním hodnocením (R4, ř. 219-227).

...tohle to si myslím, že může ovlivnit, že je to jeden z těch případů, kdy tomu poskytovateli vůbec nedošlo jo, že tohle to není dobrý takhle nazývat uživatele i se bavit mezi sebou (R4, ř. 227-230).

Konkrétně v týchle službě jim nedošlo, že dělají něco špatně. A my jim to teda vytkneme v protokolu, ať na to uplatňují nějaká pravidla. Takže myslím si, že tohle by mohlo ovlivnit chování tý přímý péče a postupně se to i odrazit na tý službě poskytované uživateli (R4, ř. 230-234).

➤ **...aplikují ty opatření, který mi jim uložíme** (R4, ř. 238).

...to můžou změnit tím, že aplikují ty opatření, který mi jim uložíme, že se s nima nějakým způsobem vypořádají, protože to jak probíhá služba jako taková a jak se zaměstnanci chovají k těm uživatelům je opravdu přímo závislá na těch standardech kvality, je přímo spojená s tou kvalitou sociální služby (R4, ř. 238-242).

➤ **Etický kodex je součástí pravidel, který kontrolujeme** (R4, ř. 267-268).

...v rámci těch vnitřních pravidel, kterými nastavuje poskytovatel chování zaměstnanců, do kterých i spadá etický kodex (R4, ř. 266-268).

Jo to je součástí pravidel, který mi kontrolujeme, který s tímhle s tím úzce souvisí, třeba ten etický kodex, jo to je součástí pravidel (R4, ř. 268-269).

3. Ovlivňuje inspekce kvality soc. služeb podobu soc. služeb? Jak?

➤ **Úspěchy cítím ve službách, kde je ze strany poskytovatele snaha dělat kvalitní službu** (R4, ř. 4-7).

...tady přeci jenom rok a tři čtvrtě, takže zkušenosti se sbírají pomalu, úspěchy cítím nějaký dílčí... úspěchy tam cítím ve službách, kde je opravdu ze strany poskytovatele cítit ta snaha dělat opravdu tu kvalitní sociální službu, většinou kde v tom nejsou peníze (R4, ř. 3-7).

Ohledně s.r.o. a tak podobně, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem se snaží hlavně přes tu službu nastavovat úhrady a vydělávat na tom peníze (R4, ř. 7-9).

V těchhle službách cítím úspěchy, když se nám opravdu podaří ta inspekce volit dobře, posbírat všechny důkazy, který jsme tam našli a

dobře to popsat, uložit dobrá opatření a potom ustát právníčkou bitvu s námitkami (R4, ř. 11-14).

...úspěch cítím tam, kde měli špatně nastavenou cílovou skupinu, místo poskytování měli špatně vymezený a tak podobně, nicméně vše jsme probrali, už průběžně s námi poskytovatel komunikoval, tak jak to dává do kupy, popřípadě se ještě poradil na něčem, a to člověk cítil, že opravdu ta inspekce k něčemu byla a že se ta služba zkvalitňuje ve prospěch poskytovatele (R4, ř. 20-25).

...konkrétně ta jedna pečovatelská služba, kde byla i ta následná spolupráce a bylo vidět, jak se ta služba dotváří a přišla zpráva o splnění opatření, snažili se všechno napravit, tak jak to mělo být, tak jak jsme jim to uložili. To byl takovej hlavní úspěch (R4, ř. 39-42).

...ale jsou samozřejmě i další služby, kde opravdu tu inspekci berou jako přínos, někde to jenom říkají, že jsme rádi, že jste tady a potom je vidět, že s tím moc dělat nechtějí, ale závisí hodně na té službě na tom poskytovateli, jak oni to chtějí víst (R4, ř. 62-65).

➤ **...chodí nám námitky jak přes kopírák, hodně to člověka zatíží časově** (R4, ř. 16-18).

...chodí nám námitky skoro jak přes kopírák, hrozně obsáhlý, je vidět, že ty právníci si namastí kapsu, je to svým způsobem dokola, ale hodně to člověka zatíží časově, protože potom to vypořádání námitek (R4, ř. 16-18).

...ke všemu se musíte vyjádřit, ale většinou se to daří, takže když se to podaří, člověku spadne kámen ze srdce (R4, ř. 18-20).

➤ **...kontrolujeme zákonné povinnosti, nemůžeme jít nad rámec** (R4, ř. 113-114).

...my opravdu kontrolujeme zákonné povinnosti, standardy kvality, nemůžeme jít nad rámec tohohle, ale už ty povinnosti, standardy omezují vlastně k čemu ta služba směřuje, jaký má poslání, jaký má cíle, tohle jsou věci, který často poskytovatelé stáhnou někde z internetu, jen pro to, aby to bylo, a bez hlubšího vhledu do té služby nebo aby se zamysleli a nastavili to skutečně na tu službu, tak jak potřebují (R4, ř. 113-118).

...když se poskytovatel, když to takhle řeknu, chytne za nos, tak si myslím, že tu podobu to může ovlivnit výrazně (R4, ř. 119-120).

Každá inspekce, když bude chtít, tak tam vždycky něco najde a poskytovatel, když bude chtít to napravit, tak to napraví, podle toho, jak to zvládne (R4, ř. 123-124).

...že se pohybujeme opravdu v těch zákonných mantinelech, jo, že nemůžeme nějakou dojmologii tam dávat a držíme se těch povinností a standardů (R4, ř. 217-219).

...protože fakt nemůžu překračovat to, co nám ukládá zákon, jsou kompetence, který máme dány zákonem (R4, ř. 265-266).

➤ **...systemicky to nemáme úplně uchopený, je možný, že je to naše chyba** (R4, ř. 129).

Myslím si, že je to i z důvodu toho, že systemicky to nemáme úplně uchopený, je možný, že je to naše chyba, možná že jsem si to konkrétně, že u naše týmu nedokázali zorganizovat tak, aby jsme opravdu vodjeli ty následný inspekce a jeli po těch uložených opatřeních (R4, ř. 128-132).

Můžeme si tohle teďka vytyčit jako prioritu, abychom opravili tyhle resty, ale na druhou stranu nás tlačí takový množství stížností, že bude problematický tohle to zrealizovat (R4, ř. 133-135).

➤ **...všichni píšou na svých stránkách máme domov** (R4, ř. 180-181).

...všichni píšou na svých stránkách, máme domov, aby jste se tady cítili jako doma, ale když přijde člověk z vnějšku a podívá se na to, tak ví, že to tam nefunguje jako doma (R4, ř.180-183).

To právo, co by si ten člověk mohl dovolit doma, nemůže naplňovat v rámci tý služby (R4, ř. 183-184).

Respondentka R5

*1.Přispívá inspekce k tomu, aby zaměstnanci rozuměli smyslu standardů?
Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?*

➤ **Když se mi podaří ve finále protokol, aby měl vypovídající hodnotu (R5, ř. 4-6).**

...za svůj největší pracovní úspěch považuji, když se mi jako vedoucí inspekčního týmu podaří zpracovat ve finále protokol tak, abych s ním byla spokojená a měl maximální vypovídající hodnotu pro poskytovatele (R5, ř. 4-7).

...vedoucí inspekčního týmu v podstatě ve finále odpovídá za informace, které tam jsou uvedeny (R5, ř. 7-8).

...aby byla přehledně, srozumitelně a jasně popsána zjištění, popis hodnocení a k tomu následná uložená opatření při zjištěném nedostatku, který poskytovatel má odstranit (R5, ř. 8-10).

...tj. jsme schopni přesně vydefinovat, to co chceme tomu poskytovateli sdělit, že je špatně, aby on to napravil – pak má protokol tu vypovídající hodnotu k jasnému pochopení chyby a odstranění nedostatků ve prospěch klienta i poskytovatele (R5, ř. 14-17).

Ve výsledku jsme to popsali do protokolu, dali jsme jim tam za oblast důstojnosti prostředí nula bodů (R5, ř. 88-89).

Celý problém celkové neznalosti věci se ještě odrazil v oblasti ochrany práv uživatelů služby a vlastně se prolínal celým protokolem ve všech oblastech šetření. (R5, ř. 89-91).

...do protokolu nemůžete napsat, vyměňte pracovníka číslo jedna, tj. vyměňte vedoucího individuálního plánování nebo ho poškolte, aby rozuměl dané oblasti (R5, ř. 119-121).

To pak je radost vidět, že poskytovatel se nad tím zamyslel, udělal a zlepšil kvalitu poskytování sociální služby „na základě toho našeho protokolu (R5, ř. 372-374).

➤ **Máme tendence poradit (R5, ř. 122).**

...v tu chvíli máme takové tendence trochu poskytovatelům poradit – být trochu podpůrné (R5, ř. 122-123).

Je to boj v nás samých, ale nejde to, protože když pak podáte poskytovateli v rámci inspekce nějakou, byť dobře míněnou radu, tak se může stát, že jí špatně uchopí a vzejde z toho pouze další chaos (R5, ř. 125-127).

Občas se snažím dát něco jako doporučení, ale pořád je to velmi „tenký led“. Občas, když vidím, že poskytovatel je naladěný na stejnou vlnu,

tak si třeba dovolím mu doporučit, že by mohl něco udělat tak nebo jinak, ale vždy velmi opatrně, protože nejsem v pozici lektora nebo školitele (R5, ř. 164-168).

Samozřejmě, že při inspekci neposkytujeme podporu a neříkáme, jak to má poskytovatel dělat, ale člověk není stroj, takže v případě, kdy se pracovník zeptá, tak i od inspektora dostane návodnou odpověď (R5, ř. 354-356).

To, jak návodnou odpověď poskytovatel zpracoval pak vidíme v rámci hlášení o plnění uložených opatření a je to docela příjemné, když zjistíte, že návodná odpověď padla na úrodnou půdu a poskytovatel v rámci zpětné vazby nedostatek uspokojivě odstranil (R5, ř. 356-360).

➤ **Inspektor musí někdy hledat jako detektiv (R5, ř. 181).**

My se snažíme přistupovat k poskytovateli s vědomím, že jeho úkolem je nejen přesně popsat v metodice to, jak postupuje v procesu poskytování sociální služby, ale současně i tyto postupy naučit všechny své zaměstnance a současně zajistit, aby postupům rozuměli a vzali je za vlastní a případně je vyplňovali tak, aby „když si daný formulář vezme v našem případě inspektor do ruky, tak aby byl spokojen i s jeho obsahem“. A to není lehký úkol (r5, Ř. 171-177).

Někdy je to tak, že pracovníci v přímé péči, kteří jsou velmi dobří v práci s klienty, tak zase nejsou tak dobří v písemném projevu a už vůbec ne třeba ve formulaci myšlenky na papír (R5, ř. 177-179).

To není jejich znevažování, to je drobná zkušenost – a proto vznikají na výborně připravených formulářích „divné“ zápisy. Proto musí inspektor hledat – přímo někdy jako detektiv – jestli se za zcela neodpovídajícím zápisem neskrývá báječná informace o práci s klientem nebo o celém postupu poskytování sociální služby (R5, ř. 179-183).

Vždycky si vzpomenu na jeden příklad z praxe, kdy jsme tvořili spolu se všemi pracovníky pracovní postupy k výkonu jednotlivých úkonů u klienta. Každá pracovnice napsala, jak ona u klienta jednotlivé úkony provádí. Já jsem jim udělala formulářiky, kde jsem jim napsala, co chci, vysvětlila obsah i formu, společně jsme je prošli a zkontrolovali, jestli všemu rozumí a chápeme odpověď na otázku shodně (R5, ř. 184-189).

A teď tam najednou čtu: „vezmu žínku, jenom jí namočím, nedávám na ní mejdlo a vytřu vagínu a celý její okolí“. A teď já jako uh! Tak jsem to dočetla, pak jsme měli poradu, tak já říkám „tak a teď bych

potřebovala vědět, jak vy byste mi mohla popsat uváděnou techniku, jak to jako děláte?“ (R5, ř. 194-198).

...výsledek diskuse byl takový, že pracovnice samozřejmě myla pouze vnější část genitálií, ale na vysvětlenou uvedla: „no ne, víte paní vedoucí, mně to přišlo takový obyčejný, jako že to bude psát do úředního postupu, tak jsem tam chtěla dát nějaký cizí výraz (R5, ř. 199-202).

...na základě těchto zkušeností pak nahlížíte na celkový průběh inspekce trochu méně úřednický. To však neznamená, že neodvedeme svou práci dobře a profesionálně (R5, ř. 209-211).

➤ **Ted' oni tam seděj a ted' mají ty vykulené oči, jakože co bude** (R5, ř. 275-276).

...pro mě v práci inspektora velmi důležité umět spojit obě stránky – zkušenost z praxe poskytovatele a nutnost profesionálního přístupu úředníka (R5, ř. 271-272).

Uvedu příklad rozhovorů s pracovníky v přímé péči, který je jednou z forem zjišťování podkladů pro popis zjištění do protokolu: Začneme tím že jim řekneme, ať si vezmou kafe, ať se nebojej, ať si sednou pohodlně....., ted' oni tam seděj a ted' mají ty vykulené oči, jakože co bude. A pak položíme po úvodních seznamovacích formalitách otázku: „tak nám vyjmenujte nějaké příklady porušení práv klientů a střety zájmů, které mohou nastat ve vašem zařízení“. A ted' vidíte zmatek, cizí slovo a slyšíte ticho (R5, ř. 273-279).

....„zavřou mě“ – to je většinou klasika, než se zbaví nervozity a jsou schopni svými slovy říci několik příkladů (R5, ř. 281-282).

Pak třeba poskytovatel vybere k rozhovorům pracovníky v přímé péči, kteří začnou mluvit jako kniha (= deklamují naučené texty z pravidel) a říkám „tak přátelé, uvědomte si, že my o tom něco víme, jak se poskytují sociální služby a vy jste ta praxe. Takže abychom si vytvořili ten vztah té vzájemné důvěry, tak vy nebudete deklamovat, to, co jste se někde naučili a my budeme brát to, co nám řeknete civilně a lidsky, tak jak to děláte, tak jak to opravdu děláte (R5, ř. 282-288).

...oni tak jako po sobě koukaj a začnou mluvit docela otevřeně a my pak vidíme, že sice nehovoří v pojmech zákona či standardů, ale popisují tak dobrou praxi, kterou mají zažitou a opravdu jí dělají, že se někdy stane, že „poskytovateli zachrání celý jeho velmi složitě popsany pokyn a my ho můžeme považovat za odpovídající (R5, ř. 291-295).

...když on to pak už takhle řekne svými slovy, my si v jeho sdělení najdeme hlavní body, které odpovídají principům individuálního plánování a řekneme: „výborně, tak to je bezva, tohle jsme chtěli slyšet, takhle to děláte a je to správně (R5, ř. 303-306).

To tedy řekne jeden a ty ostatní se přidávají, protože přestanou mít strach, že řeknou nějakou tu kravinu a už vidíte, že se jakoby otevrou a popisují svými slovy praxi (R5, ř. 306-308).

➤ **Koordinátor individuálního plánování metodice nerozumí sám** (R5, ř. 116-118).

My se například hodně setkáváme s tím, že poskytovatel má obsáhle popsanou metodiku ke standardu č. 5 – tedy k individuálnímu plánování, výborně popsaný papír, jak to dělá, se všemi termíny, limity, formuláři k vyplnění – prostě výstavní kousek a pak nám předloží tu finální verzi, kterou píše pracovník v přímé péči s klientem – „při čtení vyplněného materiálu si říkáme – to je hrůza, co to je (R5, ř. 110-115).

...najednou zjistíme, když mluvíme s koordinátorem individuálního plánování nebo s vedoucím pracovníků v přímé péči, který má na starosti individuální plánování, že on informacím v metodice nerozumí sám, nemá je uchopený, tak jak to může naučit ty pracovníky v přímé péči? (R5, ř. 115-119).

...jsem individuální plánování dělala v pečovatelské službě, v domově se zvláštním režimem a v domově pro seniory (R5, 128-129).

Ono individuálně plánovat v pečovatelské službě to je docela náročné, protože klient Vám řekne „jako to já tady s Váma nic vyplňovat nebudu, já potřebuju, abyste mi tady uklidili, případně přivezli oběd nebo se mnou někam došli, já nepotřebuju žádný osobní cíl, žádný rozvíjení (R5, ř. 129-133).

Opravdu jsme to museli v rámci praxe sociální služby vycytat tak, aby to bylo v souladu se zákonem, aby nám na to jako poskytovateli nemohla přijít inspekce a nemohla říct máte to blbě, aby jsme si to obhájili a zároveň tak jednoduše, aby to pracovníci v přímé péči byli schopní dělat, zapsat a hlavně pochopit smysl (R5, ř. 134-138).

➤ **Nevyplňují kolonky dobře proto, že danému pokynu nerozumí** (R5, ř. 314-315).

Problém nastává ve chvíli, kdy prostudujeme metodický pokyn poskytovatele k provádění individuálního plánování a zjistíme, že obsahuje pokyny, které neodpovídají zcela principům individuálního plánování, a navíc jsou velmi složité na pochopení (R5, ř. 310-313).

V rozhovoru s pracovníky poskytovatele zjistíme, že nezpracovávají dané formuláře a nevyplňují kolonky dobře proto, že v podstatě danému pokynu nerozumí (R5, ř. 313-315).

Zástupce poskytovatele uvede na svou obhajobu, že si pozval externího pracovníka, který mu pokyn vypracoval, provedl školení, a navíc ještě třeba poskytuje další podporu (R5, ř. 315-317).

Protože jsme státní kontrola, tak nemůžeme v rámci inspekce poskytovateli doporučit výborné školitele, ale snažíme se mu naznačit, že v „případě, kdy pracovníci poskytovatele nerozumí danému pokynu a nejsou schopni podle něj pracovat, tak patrně není něco zcela v pořádku i s pokynem (R5, ř. 320-324).

➤ **Nejdůležitější roli pro nás hraje stav klientů** (R5, ř. 250).

Při kladení důležitosti na jednotlivé části, ze kterých se skládá celá inspekce, hraje pro nás nejdůležitější roli stav klientů, se kterými se setkáme hned na prvopočátku inspekce (R5, ř. 249-251).

V případě, kdy vidíme, že klienti jsou „opečováni“ v profesionálním smyslu poskytování sociální služby, pracovníci se k nim automaticky chovají s respektem a úctou, klienti mají vše, co v souladu s poskytováním sociální služby potřebují a mají dostat, tak i my se snažíme všemi profesionálními prostředky poskytovatele podpořit v tom, aby se „uklidnil“ a dodal vše, co v rámci požadované dokumentace má (R5, ř. 251-256).

Když nemá, hledáme společně důvody, proč nemá – v případě, kdy nemá, ale dělá v praxi a tu praxi je schopen popsat v rozhovoru se zaměstnanci a současně ji vidíme při rozhovorech s klienty, tak danou skutečnost do protokolu popíšeme a jsou to „plusové body“ (R5, ř. 256-260).

➤ **Měla jsem tu tendenci přimhouřit oko** (R5, ř. 267).

...zase zkušenosti z praxe nesmí být na úkor profesionality práce inspektora (R5, ř. 264-265).

Když jsem začínala, tak se mi stalo, že jsem přesně věděla, z jakého důvodu nemá poskytovatel situaci popsanou v souladu s požadavky zákona a měla jsem tu tendenci „přimhouřit oko“ (R5, ř. 265-267).

Tak jsem se raději domluvila s kolegyněmi, že v tomto druhu sociální služby budu raději vždy jako člen týmu, a nikoliv jako vedoucí, abych nebyla „zaháčkovaná“. Dnes už se mi to neděje, ale bylo nutno se od náhledu poskytovatele oprostít (R5, ř. 267-270).

➤ **Jestli inspekce něco poskytovateli dá, to vidíte hned při zahájení** (R5, ř. 348).

To, jestli inspekce něco poskytovateli dá, to vidíte hned při zahájení – když pracovníci už na začátku inspekce přijdou s blokem a tužkou, zapisují si informace, vidíte, že poskytovatel prostě má zájem a je ochoten i v rámci kontroly (tedy pro něj „nepříjemné situace“) spolupracovat (R5, ř. 348-351).

To se opakuje v průběhu místního šetření, kdy v rámci diskuse nad materiály poskytovatele dojdeme k nějakému nedostatku, tak vidíte, jak si zapisují postřehy a naše připomínky (R5, ř. 351-354).

➤ **Standardy jsou návod, prostor pro uplatnění vlastních nápadů, podpora pro pracovníka, ochrana jeho bezpečí a stanovení pracovní náplně** (R5, ř. 477-553).

Standardy jsou pro poskytovatele za prvé návod, jak poskytovat sociální službu a na nic nezapomenout (R5, ř. 477-478).

Chce je po nás zákon od jedničky do patnáctky, takhle to někdo vydefinoval a nemá smysl bojovat s něčím, co je někde prostě jasně daný (R5, ř. 478-480).

Za druhý je to v podstatě pro poskytovatele prostor, pro uplatnění vlastních nápadů, jak pracovat, ale v rámci daných pravidel standardů (R5, ř. 483-484).

Není striktně vymezeno, takhle to musím dělat, protože ani ten standard tak není napsanej ani postavenej, ale je to prostě nějaký daný rámec. Já si prostě myslím, že člověk ve chvíli, kdy nemá daný hranice, tak není schopnej pracovat, není schopnej dosáhnout ničeho (R5, ř. 484-488).

Standardy poskytovateli vymezují prostor, ve kterým může dělat různé věci, ale v daných hranicích (R5, ř. 490-491).

Příklad: To je zase moje oblíbený individuální plánování ... (R5, ř. 492).

Někdo vezme papír a napíše, co ode mě jako klient potřebuješ, s čím ti můžu pomoci, jak ti můžu pomoci, co uděláš ty, kdy se sejdeme příště a kdy si řekneme, co se nám povedlo a na čem musíme ještě zapracovat a jak. Je to pořád v rámci toho stejného standardu a je to jeden zcela srozumitelný papír jak pro klienta, tak pro pracovníka. Obojí je dobře v případě, když všechny zúčastněné strany vědí, o co jde a umí to dobře udělat (R5, ř. 497-502).

Za třetí je to v podstatě i podpora pro pracovníka a ochrana jeho bezpečí, já to prostě tak vnímám. Je daný standard, je v tom zákon o sociálních službách, je v tom občanský zákoník, je v tom bezpečnost práce, požární ochrana, je tam ochrana osobních údajů, je to prostě všechno jo (R5, ř. 504-508).

Příklad: Standard jednička céčko říká, že je nutno mít vytvořeny pracovní postupy pro přímou práci s klientem, takže když poskytovatel stručně, jednoduše, popíše tak jak se to dělá a dá tomu pracovníkovi jasné návody, takhle to budeš dělat a pod to ještě napíše, když to takhle dělat nebudeš, tak dostaneš „za uši“, tak ten pracovník, když podle toho pracuje (ať je to jednání se zájemcem pro sociální pracovníci anebo provádění úkonů péče o osobní hygienu pro přímou práci, tak je to jeho ochrana. Může říci zaměstnavateli – poskytovateli: „tady si mi napsal, že ho mám dloubnout drátkem do oka, no tak to dělám, takže k tomu máme ten standard, podle toho pracuji, tady to mám jasné napsané, tohle si mi řekl, že mám dělat (R5, ř. 510-519).

Víte, když se někdo staví negativně ke standardům, tak podle mě je to jen o tom, že jim nerozumí a nepochopil jejich smysl (R5, ř. 542-544).

Standards nejsou buzerace poskytovatele, ale jasné stanovený postup, jak poskytovat sociální službu (R5, ř. 544-545).

Za čtvrté standardy vidím jako stanovení pracovní náplně poskytovatele a jeho pracovníků – každý pracovník je rád, když má stanovenou pracovní náplň, je mu řečeno – takhle to budeš dělat a takhle budeš fungovat (R5, ř. 545-548).

Příklad: Ve standardu k nouzovým a havarijním situacím je napsáno: „...když na pracovníka poběží klient s napřaženou holí, tak první, co pracovník udělá je, že uteče z bytu a zavře dveře. Pak vezme telefon a bude volat vedoucí“. Jo a tím pádem mám jako pracovník jasno a neřeším, jestli bych měla toho člověka jít chytat a brát mu tu hůl, aby si neublížil nebo co teda v tu chvíli mám dělat (R5, ř. 548-553).

➤ **Na tvorbě standardů se podílejí pracovníci, kteří je v praxi používají** (R5, ř. 521-522).

...na tvorbě jednotlivých standardů se podílejí ti pracovníci, kteří je pak v praxi používají – pracovníci přímý péče se podílí na těch standardech, který se jich týkají. Sociálky a vedoucí pracovníci se podílejí na svých. Pak už je jenom úkol to sladit, jakože všichni napíší postup, jak dělají svou práci v praxi a odpovědný pracovník doplní, co ještě ten zákon chce a společně doladí nedostatky a jsou jasné hranice, jasné pokyny, kterým všichni rozumí a chápou je, protože jsou v podstatě jejich vlastní (R5, ř. 521-527).

Příklad: Když jsem ještě pracovala u poskytovatele, tak pracovníce se mnou celou tvorbu pracovních postupů podstoupily - ony popsaly praxi, já jsem z toho udělala výtah a předložila jsem jim ho k odřípkování a doplnění, odsouhlasili jsme si obsahy a vytvořil se manuál práce...a ony pak podle toho pracovaly a my jsme řešili, já nevím, o třicet procent problémů míň, pracovníce už nevolaly (R5, ř. 527-533).

A když přišel nový pracovník, tak dva dny seděl v kanceláři, manuál dostal ke čtení a pak běhal s tím v terénu s pracovníci a ona už mu ukazovala pouze praxi a na teorii ho odkazovala: „tady se podívej, tady to máš podle toho, vidíš takhle jedu, tady si to otevři a já to dělám takhle, takhle, takhle (R5, ř. 538-542).

2. Přispívá inspekce k tomu, aby se zaměstnanci podle smyslu standardů chovali? Jestliže ano, jak? V případě, že ne, proč?

➤ **Ty malinké drobné radosti inspektora** (R5, ř. 19).

A pak jsou takové ty malinké drobné radosti inspektora, kdy už při vstupu k poskytovateli vidíme, že způsob, kterým je služba poskytována, není přímo v souladu s požadovanou kvalitou a poskytovatel se hned při příchodu inspekčního týmu tváří, jako že jsme pro něj nutné zlo (R5, ř. 19-22).

Pak mi jako úspěch připadá, že alespoň ty 3, 4 dny co tam jsme na inspekci, tak se pracovníci chovají tak, jak mají (R5, ř. 22-24).

...prostě nenosí jednorázové rukavice pořád na ruku, ale jenom na ten daný úkon, na který je potřebují, že ťukají na dveře pokojů klientů, že prostě s těma lidma jednájí podle toho, co sice znají, ale běžné nedělají – ptají se jich „ano chcete, nechcete, můžete, nemůžete“ (R5, ř. 24-27).

...aspoň ty 4 dny to nějakým způsobem trénujou, že takhle by to měli dělat po celou dobu (R5, ř. 28-29).

➤ **Je důležitý, aby inspektor byl profesionál v tom, co říká před pracovníky (R5, ř. 410).**

Je strašně důležitý, aby ten inspektor byl profesionál v tom, co říká a co před pracovníky poskytovatele prezentuje, protože oni tu inspekci vnímají, tak, že jim přináší nějaký informace (R5, ř. 410-412).

...často se poskytovatelé obracejí se slovy: „tak nám řekněte, jak to máme dělat“. To ale není náplň práce inspekce, inspektor nemůže „podlehnout pokušení školit (R5, ř. 412-414).

Stává se, že při vedení rozhovoru s pracovníky, když oni třeba mají nějakou rozepří nebo nějaký nevyřešený problém se svým vedením, tak oni třeba konstatují: „oni nám to takhle řekli, ale my si myslíme, že to je blbě“. A teď od inspekce očekávají, že jim řekne, kdo má pravdu – je třeba z této situace velmi kulantně „vybruslit“, protože hodnotit práci jedné nebo druhé skupiny nelze (R5, ř. 414-419).

V případě, když by se inspektor zachoval neprofesionálně a rozhovořil by se, byť s nejlepším vědomím a svědomím, tak by to bylo vždy hlavně pro poskytovatele kontraproduktivní a inspektor by poškodil celý (už tak patrně nefungující) tým pracovníků poskytovatele (R5, ř. 419-423).

Ve chvíli, kdy by mu dal inspektor za pravdu (většinou je nedostatek pracovníků...), tak by mu dal do ruky nástroj k argumentaci, proč to právě tady u tohoto poskytovatele nejde... víceméně by podpořil pracovníka v tom, že nemůže individuálně plánovat, protože nemá klíčový pracovníky (R5, ř. 426-429).

➤ A takhle ho postupně motivujeme k tomu, aby se víceméně pochlubil, jak individuálně plánuje i s malým počtem pracovníků: „no já jsem třeba jako jim dal víc těch klientů jo, no a víc je proškoluju“. A my na to řekneme „výborně, vidíte to, tak jste na to kápnul, udělal jste to (R5, ř. 434-438).

...jakoby mu naimplantujeme pozitivní myšlení a pak už s ním mluvíme o těch pozitivních té jeho práce (R5, ř. 434-440).

Někdy se dostanete do situace, že vedoucí pracovník stále hledá důvody, proč něco nejde a všemi cestami zdůvodňuje, proč nelze v daných podmínkách poskytovatele třeba zase individuálně plánovat (R5, ř. 440-442).

Mě se stalo, že vedoucí koordinátorek individuálního plánování říkal: „no jo, ale ono je to tak složitý, že ty přímáci tomu nerozuměj, standard je tak složitě naformulovanej, chce po nás něco, co je nepochopitelný a nesmyslný, je to papírování, většinu toho stejně děláme ale v jiný formě, každý to vykládá jinak (R5, ř. 442-446).

...a říkám „víte, proč oni tomu nerozuměj? Protože vy, vzhledem k vašemu přístupu k požadavku standardu, nejste patrně už schopni jim to dobře vysvětlit (R5, ř. 447-449).

...uznávám, že to nebylo úplně profesionální, ale to jsem tedy já ovlivnila chování pracovníka, protože on už to pak neříkal a docela pozitivně se nastavil k předávání dalších informací (R5, ř. 450-453).

...individuální plánování není o tom standardu, o pokynu, o postupu a jeho formální znalosti. To je prostě o tom, že pracovník tomu nerozumí, nemá podporu nebo nechce, protože dneska je suma těch informací taková, že se dá plánovat v podstatě s kýmkoliv (R5, ř. 455-458).

Jenom je to o tom, že to toho pracovníka musí bavit (R5, ř. 458-459).

...když zjistíme v rozhovoru, že pracovníci v přímé vůbec nevědí, jak plánovat s člověkem, který je nekomunikující a upoutaný na lůžko tak si velmi obezřetně občas dovolíme nějakou vsuvku, trošku jim třeba řekneme „a hele zkoušela jste třeba tohle? Jak ta paní jako reaguje na tohle..., nereaguje na tohle... nebo tak" (R5, ř. 459-463).

...vím, že beru na sebe to riziko, že ona řekne „ale inspektorka mi to říkala“, ale v tomto případě mám sama pro sebe jistotu, že jsme nic profesionálně neporušila a když to vyjde, tak to bude ve prospěch těch pracovníků a potažmo klientů (R5, ř. 467-470).

➤ **Kdy je uvědomělý poskytovatel, tak on tu inspekci bere jako podporu, jako kontrolu (R5, ř. 334-339).**

...ve chvíli, kdy je uvědomělý poskytovatel, v tom správným slova smyslu – jakože chce poskytovat sociální službu dobře a má zájem a vůli a chuť do toho jít (R5, ř. 334-336).

Tak v podstatě on tu inspekci bere jako podporu, jako kontrolu, jestli to, co si myslí, že dělá dobře, tak opravdu dobře dělá (R5, ř. 338-339).

Když se setkáme s takovým poskytovatelem, tak většinou na konci inspekce říká: „podívejte se, Vy, když jste přišli, tak jsme si říkali, no to bude hrůza, skupina úřednic, která půjde po papírech a když po těch třech/čtyřech dnech odcházíte, tak díky tomu, že jsme tady s vámi museli všechna pravidla projít a odůvodnit si, proč to a to máme takto popsané, upozornili jste nás nepřímou na nedostatky právě tím šetřením

a přístupem, tak my jsme si z toho vzali strašně moc už teďka (R5, ř. 340-346).

➤ **Plánujeme to, co klientovi poskytujeme** (R5, ř. 143-144).

Často se setkáváme s tím, že poskytovatel neví, jak uchopit definici osobního cíle klienta, přání klienta a tak (R5, ř. 140-141).

Na druhou stranu zase dostane na školení informaci, že individuální plánování je o plánování poskytování sociální služby v souladu s jejími základními činnostmi – tedy plánujeme to, co klientovi poskytujeme. A teď neví, jak to toho nasadit přání klienta (R5, ř. 141-144).

Napsali osobní cíl, chci k jet moři. Pak si sedli v pracovní skupině a celé přání klienta rozkrokovali na jednotlivé činnosti, které musí klient zvládnout a sociální služba mu s nimi může pomoci (R5, ř. 150-152).

3. *Ovlivňuje inspekce kvality soc. služeb podobu soc. služeb? Jak?*

➤ **Moc hezká výzdoba mateřské školky, ale nedůstojná z pohledu zařízení, ...protože to stigmatizuje uživatele** (R5, ř. 48-57).

My jsme byli na inspekci ve službě, přijeli jsme tam, teď jsme hledali kde je ten objekt, viděli jsme dům, který by relativně mohl být zařízením a já říkám kolegyním: „hele sem nejdeme, tady je mateřská školka, tak to bude vedle“ (R5, ř. 36-39).

...kolegyně mi říká „no ne ne, tady je číslo popisné, to není mateřská školka, to je ten domov se zvláštním režimem“, říkám „to si děláte srandu“. ... na všech velkých prosklených plochách objektu (bylo to 14 dní po Velikonocích), byli nalepení takoví obrovský velikonoční zajíci, jako mateřská školka, výzdoba, klasika (R5, ř. 39-43).

...prostě moc hezká výzdoba mateřské školky, ale velmi nedůstojná z pohledu zařízení pro seniory v domově se zvláštním režimem (R5, ř. 48-49).

Na dotaz poskytovateli v průběhu inspekce, proč mají takový druh výzdoby, my bylo odpovězeno, že v rámci aktivizace uživatelé, senioři, vymalovávají vymalovánky, že buďto sami nebo pracovníci jim to vymalované vystříhnou a pak, že to na zdi a skla nalepí, protože uživatelé jsou rádi, že se můžou pochlubit tím, co vyrobili (R5, ř. 49-54).

Což byl pro mě docela šok, takže jsem prostě velmi kulantně, velmi decentně, ale velmi důrazně paní ředitelce a sociální pracovníci vysvětlila, že nutno takovou výzdobu v takovém množství a na

venkovních prostorech z budovy odstranit, protože to stigmatizuje uživatele, že to rozhodně vytváří z pohledu veřejnosti předsudky vůči cílové skupině (R5, ř. 54-58.)

Snažila jsem se paní ředitelce vysvětlit, že to není rozmar inspektora, ale že se na celou věc musí dívat třeba z pohledu osobního: „uvědomte si, že já bych tady měla maminku nebo vy a celé zařízení by vypadalo jako mateřská školka. Pro rodinu je to docela hrozný, že jejich blízký se stane dementním, je pro ně velmi náročné se smířit s tím, že ten jejich člověk má duševní onemocnění, které ho hendikepuje. A teď ještě ho mít v zařízení a přijít tam za ním na návštěvu a vidět ho, jak tam sedí a vymalovává kolotoč, jakože omalovánky, kachýnku, tak to by bylo pro mě osobně velmi flustrující (R5, ř. 61-68).

Proto je taky třeba, aby výzdoba a hlavně činnosti uživatelů Vaší služby odpovídali svým námětem věku uživatelů (R5, ř. 68-70).

Když jsme přišli druhý den, z venku již nebyla výzdoba žádná. I uvnitř všechno sundali, všechno, nebyl tam jedinej zajíc, žádné kolotočky, žádné kachýnky, vymalovánky (R5, ř. 71-74).

To prostředí se neskutečně zdůstojnilo (R5, ř. 79-80).

...to беру zatím jako svůj největší osobní úspěch, se mi podařilo přimět poskytovatele, aby se nad způsobem výzdoby zamyslel a ve finále tu velmi nedůstojnou zničil (R5, ř. 83-85).

➤ **Už při vstupu k poskytovateli se snažíme navodit atmosféru spolupráce (R5, ř. 212).**

Už při vstupu k poskytovateli se snažíme navodit atmosféru spolupráce a vzájemného respektu ve smyslu sdělení: „Dobrý den, my jsme inspekce....., my chápeme, že to je pro Vás náročná situace.....chodíme na neohlášený inspekce proto, abychom zjistili, jak to tady děláte jo, abychom viděli, jak ta Vaše práce vypadá v realitě všedního dne a v případě, kdy děláte všechno podle svého nejlepšího vědomí a svědomí, tak není třeba se inspekce obávat (R5, ř. 212-217).

V 95 % je poskytovatel návštěvou inspekce zaskočen a vyděšen a ještě ten první den je takovej obranářsky agresivní, a pak najednou ten druhý den máte pocit, že vlastně zjistil, že vy jako inspekce se „dopíd'ováváte“ postupů a pravidel, jak to skutečně dělá (R5, ř. 217-221).

...že prostě nebazírujete na jedný špatný větě, ale ptáte se „vy to máte tady takhle napsaný, tak jak to děláte v praxi? (R5, ř. 221-222).

A poskytovatel pak třeba přijde další den a přinese ten samý materiál, jen doplněný jedním nebo dvěma slovy, které jasně vysvětlují jeho postup a již nezakládají prostor pro špatné vysvětlení (R5, ř. 229-232).

...když je poskytovatel spolupracující, tak mu řekneme „aha tak fajn, tohleto tady píšete v příloze číslo jedna a přílohu tady nemáme“. „No my jí máme“ uvede poskytovatel a já říkám „fajn tak bych jí prosila doložit“. Nedoloží, druhý den říkám „Vy jste říkal, že doložíte tudletu přílohu“. „Jo jo jo, víte ona, my jí máme, ona si jí odvezla ta pracovnice, ona jí přiveze v poledne“. Říkám „bezvadný, přivezte v poledne“. Jo, přivezou v poledne voňavej, úplně novej papír (R5, ř. 234-240).

Ale zase je to o profesionálním přístupu, profesionálním provedení kontroly a zjišťování – nelze v případě, kdy je poskytovatel velmi snaživý, přehlížet zjištěné nedostatky (R5, ř. 244-246).

➤ **Služba se tak přirozenou cestou zkvalitní, to je pro mě pozitivní vliv inspekce** (R5, ř. 390-391).

Popis zjištěných nedostatků v protokolu, uložení opatření k jejich odstranění a možnost uložení pokuty, ta jsou nástroje inspekce, které může vůči poskytovateli použít. Někteří poskytovatelé už od prvopočátku poskytování sociální služby se snaží naplňovat požadavky zákona a vyhlášky, ale přesto mají z inspekce respekt (R5, ř. 384-388).

...my tam pak přijdeme, naplníme nebo nenaplníme jejich obavy, popíšeme nedostatky, oni je na základě protokolu odstraní, my následně zjistíme, jestli odstranili nedostatky v plné míře a služba se tak přirozenou cestou zkvalitní – to je pro mě pozitivní vliv inspekce (R5, ř. 388-391).

➤ **Cítím bezmoc v tom, že nemůžeme uložit vyšší pokutu** (R5, ř. 393-394).

Někdy zjistíme, že poskytovatel stanoví větší výši úhrady za poskytování sociální služby, než kterou je oprávněn vybírat podle vyhlášky. Tady cítím trochu bezmoc v tom, že nemůžeme uložit vyšší pokutu, než 50 tisíc korun (R5, ř. 392-394).

...jsou pak další legislativní nástroje, které mohou poskytovatele postihnout více, ale prvotní „zastření“ takovou nízkou výší pokuty v primárním zákoně nepoctivého poskytovatele od tohoto počínání neodradí (R5, ř. 395-397).

Bohužel jsme se setkali i s takovým poskytovatelem, kdy jsem měla pocit, že naše informace o možnosti, že bude platiti pokutu, je vlastně tou první, kterou za celou dobu inspekce začal vnímat. Pak mě trochu mrzí, že výše pokut se nesčítá (R5, ř. 398-401).

Současně ho upozorníme na to, že v případě, kdy nesplní uložená opatření k odstranění nedostatků, tak může dostat další pokutu, a to už vidíme, že už v tuto chvíli je připraven „vše uložené“ splnit – tak pak máme u takového poskytovatele pocit, že tady inspekce, sice prostřednictvím sankce, ale přesto dosáhla motivačního úspěchu ve prospěch klientů sociální služby (R5, ř. 401-405).

➤ **V závěru se poskytovatel hodně doptává na sankce (R5, ř. 375-376).**

Při hodnocení průběhu inspekce v jejím závěru se poskytovatel taky hodně doptává na sankce, které mu hrozí (R5, ř. 375-376).

Když je tam porušení povinnosti, řekneme: „Musíme to nějak ještě s právníkem probrat, jestli opravdu to, co jsme zjistili je porušením povinnosti, ale všechny tyto nedostatky už víceméně vypadají, že ta povinnost už je nesplněná (R5, ř. 376-379).

Doptává se, kolik dostane pokuty, říkáme: „ano, tady zákon stanoví výši až do padesáti tisíc, ale my musíme zvážit všechny možný varianty, odůvodnění a zesouladit zjištění, takže nemůžu vám říct celkovou výši pokuty, zvláště když tady máte porušení ještě několika dalších povinností (R5, ř. 379-383).