

Kvalita výkonu sociální práce  
**o**čima sociálních pracovníků

Jana Havlíková

Olga Hubíková

Robert Trbola

Libor Musil

VÚPSV, v. v. i., Praha  
Výzkumné centrum v Brně  
2021

Publikace byla schválena Ediční vědeckou radou ve složení:  
doc. Ing. Ladislav Průša, CSc. (VÚPSV, v. v. i. Praha)  
Ing. Martin Holub, Ph.D. (VÚPSV, v. v. i. Praha)  
Mgr. Miriam Kotrusová, Ph.D. (FSV UK Praha)  
doc. Ing. Robert Jahoda, Ph.D. (MU Brno)  
Ing. David Prušvic, Ph.D. (MF ČR)  
Ing. Jan Mertl, Ph.D. (VŠFS Praha)  
Ing. Jan Molek, CSc. (JU České Budějovice)  
doc. Ing. Olga Poláková, CSc. (Metropolitní univerzita Praha)

Monografie byla finančně podpořena z institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace na období 2018–2022, je součástí projektu „Kvalita výkonu sociální práce v ČR – vytvoření metodiky hodnocení a provedení prvotní evaluace“.



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons Uveďte původ 4.0 Mezinárodní veřejná licence.  
(<http://www.creativecommons.org/licenses/by/4.0>)

Vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i.  
Dělnická 213/12, Praha 7, 170 00  
jako svou 594. publikaci  
Vyšlo v roce 2021, 1. vydání, počet stran 123  
Tisk: VÚPSV, v. v. i.

Recenze: PhDr. Melanie Zajacová  
Mgr. et Mgr. Zdeňka Dohnalová, Ph.D.

ISBN 978-80-7416-416-3 (print)  
978-80-7416-417-0 (pdf)

<https://www.vupsv.cz>

## Abstrakt

Monografie reaguje na bílé místo oboru a profese sociální práce, spočívající v absenci jednotného obecně uznávaného vymezení kvality v sociální práci v ČR. Na základě empirického kvalitativního výzkumu (polostrukturované rozhovory, metoda Delphi) zachycuje současné představy spojované českými sociálními pracovníky (řadovými i zástupci profesních skupin, střešních organizací, řídicích orgánů atd.) s „kvalitou výkonu sociální práce“. Východiskem analýzy je pojetí kvality jako sociálního konstruktů. Představy sociálních pracovníků jsou s pomocí tematické analýzy nejprve analyzovány a tříděny optikou obecných rovin pojmu kvalita, ve druhém přiblížení pak perspektivu dimenzí kvality v sociální práci inspirovanou Donabedianovým modelem, doplněným o dimenzi kontextu a o dimenzi role uživatelů. V návaznosti na jednotlivé dimenze výkonu sociální práce jsme následně usilovali o extrahování kritérií a indikátorů, jimiž by bylo možné zjišťovat kvalitu výkonu sociální práce. Monografie představuje jeden z výstupů institucionálního projektu Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, v. v. i., s názvem „Kvalita výkonu sociální práce v ČR – vytvoření metodiky hodnocení a provedení prvotní evaluace“. V rámci projektu slouží jako empirický podklad pro formulaci aplikovaného výstupu jímž je „Metodika hodnocení kvality výkonu sociální práce v ČR“, a může sloužit i jako východisko při diskusích o vytváření nástrojů pro zajišťování kvality výkonu sociální práce v národním měřítku.

**Klíčová slova:** kvalita; výkon sociální práce; sociální pracovníci; kvalitativní výzkum.

## Abstract

The study addresses grey area of the profession of social work, consisting in the absence of generally recognized definition of quality of social work performance in the Czech Republic. Based on empirical qualitative research (semi-structured interviews, Delphi method), it captures current ideas associated by Czech social workers (both, front-line workers and representatives of professional groups, umbrella organizations, governing bodies, etc.) with the "quality of social work performance". The starting point of the analysis is the concept of quality as a social construct. With the help of thematic analysis, the ideas of social workers are first analyzed and sorted from the perspective of general levels of the concept of quality; subsequently, it is applied the analytical perspective of dimensions of quality in social work inspired by Donabedian's model, supplemented by the dimension of context and the dimension of the role of users. In connection with the individual dimensions of social work, we further sought to extract criteria and indicators that could be used to determine the quality of social work. The study represents one of the outputs of the institutional project of the Research Institute of Labour and Social Affairs, v. v. i., entitled "Quality of social work performance in the Czech Republic – creation of evaluation methodology and initial evaluation". Within the project the study serves as an empirical basis for the formulation of applied output, which is the "Methodology for evaluating the quality of social work in the Czech Republic" and can also serve as a starting point for discussions on creating tools for ensuring the quality of social work on a national scale.

**Key words:** quality; social work performance; social workers; qualitative research.



# Obsah

Úvod .....	7
1. Metodologie .....	10
2. Co je sociální práce.....	13
2.1 Mezinárodní definice sociální práce .....	14
2.2 Role a cíle sociální práce perspektivou odborné literatury .....	14
2.3 Profesionalita výkonu sociální práce.....	16
3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci.....	20
3.1 Normativní rovina pojmu kvalita .....	22
3.1.1 Význam rozlišení výrobků a služeb pro vymezení kritérií kvality.....	22
3.1.2 Typy hodnotících kritérií.....	23
3.1.3 Minimální standard versus ideál .....	25
3.1.4 Účel hodnotících kritérií .....	27
3.1.5 Zdroje hodnotících kritérií .....	29
3.1.6 Postup formulace hodnotících kritérií .....	30
3.1.7 Statické versus dynamické pojetí hodnotících kritérií .....	31
3.2 Evaluativní rovina pojmu kvalita.....	33
3.2.1 Externí hodnocení kvality .....	33
3.2.2 Interní hodnocení kvality .....	36
3.2.3 Pohled sociálních pracovníků v první linii.....	37
3.3 Rovina pojmu kvalita orientovaná na jednání.....	38
4. Dimenze kvality výkonu sociální práce pohledem sociálních pracovníků.....	43
4.1 Strukturní dimenze.....	47
4.1.1 Organizační podmínky .....	48
4.1.2 Personální podmínky .....	50
4.1.3 Materiální a technické podmínky .....	53
4.1.4 Pohled sociálních pracovníků v první linii.....	54
4.1.5 Shrnutí.....	56
4.2 Procesní dimenze .....	56
4.2.1 Odborný aspekt procesní dimenze.....	57
4.2.2 Povaha interakce mezi sociálním pracovníkem a klientem .....	62
4.2.3 Pohled sociálních pracovníků v první linii.....	66
4.2.4 Shrnutí.....	67
4.3 Dimenze výsledku .....	68
4.3.1 Proč není „spokojenost klienta“ spolehlivým indikátorem kvality? .....	70
4.3.2 Výsledek z hlediska klienta.....	72
4.3.3 Výsledek z hlediska sociálního pracovníka .....	75
4.3.4 Výsledek z hlediska organizace.....	77
4.3.5 Výsledek z hlediska společnosti .....	78
4.3.6 Pohled sociálních pracovníků v první linii.....	79
4.3.7 Shrnutí.....	80
4.4 Dimenze kontextu .....	81
4.4.1 Prvky kontextu ovlivňující strukturní dimenzi kvality .....	81
4.4.2 Prvky kontextu ovlivňující procesní dimenzi kvality.....	88
4.4.3 Prvky kontextu ovlivňující výsledkovou dimenzi kvality.....	93
4.4.4 Pohled sociálních pracovníků v první linii.....	94

4.4.5 Shrnutí.....	94
4.5 Celková orientace organizace – nabídka vs. poptávka.....	95
Závěr.....	97
Literatura.....	100
<b>Přílohy</b>	
Příloha č. 1 Empirická kritéria kvality – přehled.....	105
Příloha č. 2 Strukturní kvalita – Organizační podmínky s ilustrativními citacemi.....	116
Výtahy z oponentských posudků.....	123

## Úvod

Tato monografie vznikla v souvislosti s řešením institucionální projektu Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, v. v. i., nesoucím název „Kvalita výkonu sociální práce v ČR – vytvoření metodiky hodnocení a provedení prvotní evaluace“. Hlavním cílem tohoto projektu je vytvořit a ověřit metodiku hodnocení kvality výkonu sociální práce v ČR, a to v různých segmentech, kde je sociální práce uplatňována. Tato monografie představuje jeden z dílčích výstupů celého projektu.<sup>1</sup> Jejím cílem je pokrýt bílé místo oboru a profese sociální práce, spočívající v absenci jednotného obecně uznávaného vymezení kvality v sociální práci v ČR. Jak se ukázalo při úvodních výzkumných pracích, nejenže takové vymezení neposkytuje stávající legislativa, či MPSV jakožto centrální řídicí orgán, ale neshodli se na něm dosud ani samotní sociální pracovníci v rámci svých profesních sdružení. Monografie tedy na základě empirického kvalitativního výzkumu popisuje současné představy, které jsou mezi českými sociálními pracovníky přítomny a mohou sloužit jako východisko při diskusích o vytváření nástrojů pro zjišťování kvality výkonu sociální práce v národním měřítku. Monografie tak završuje výzkumnou fázi výše uvedeného projektu a dále bude využita jako jeden z informačních zdrojů při tvorbě hlavního výstupu projektu – certifikované *Metodiky hodnocení kvality výkonu sociální práce*.

Nutno mít na paměti, že „kvalita“ je sociální konstrukt a případně konvence, tedy výsledek dohody (Malík Holasová, 2014; Merchel, 2013; Osborne, 1992). Neexistuje nic jako „objektivní“ kvalita, která by existovala nezávisle na čemkoliv. Kvalita není „faktem“. Merchel (2013, 41) vysvětluje, že „kvalita je konstrukt, který není mimo prostor společenských a osobních norem, hodnot, cílů a očekávání myslitelný.“ Jinými slovy, pokud někdo hovoří o kvalitě, vždy takový výrok implicitně odráží některé normy, hodnoty, cíle a očekávání, které jsou blízké určité sociální skupině a které mimo rámec konsensu dané skupiny zastává konkrétní mluvčí. Proto, i když lidé mívají sklon mluvit o kvalitě jako o „objektivní kategorii“, kterou netřeba dále upřesňovat, mají ve skutečnosti často pouze nejasnou, implicitní představu o tom, co slovy „kvalita“ a „kvalitní“ vlastně myslí. V běžném hovoru totiž bývá obtížné až nemožné pro jednotlivé mluvčí rozkrýt výše uvedenou varietu implicitních norem, hodnot, cílů a očekávání, které oni sami s „kvalitou“ ve skutečnosti spojují. To pak přináší řadu nedorozumění a může to dokonce být i významnou, obvykle neuvědomovanou, překážkou při vyjednávání o kvalitě a jejím rozvoji, či jako v našem případě při snaze o uchopení hodnocení kvality v oblasti výkonu sociální práce.

Z uvedeného je zřejmé, že na počátku jakýchkoliv diskusí o kvalitě a souvisejících tématech je nezbytné:

1. Vědět, co pod pojmem „kvalita“ rozumí každý jednotlivý účastník takové diskuse. A v ideálním případě i porozumět, proč chápe pojem kvalita právě takto. Tento krok by měl být „nehodnotící“. Tedy účastníci si sdělují, jak oni chápou kvalitu, ale navzájem si své koncepce nehodnotí (která je „lepší“ a proč, v jakém směru atd.). Pouze se jednotlivé koncepce mezi sebou porovnávají – co mají společného a v čem se liší.

---

<sup>1</sup> Dalšími z již vytvořených výstupů jsou například: Hubíková, Olga, Havlíková, Jana, Trbola, Robert, Musil, Luboš, 2021. *Deficity ukotvení české sociální práce*. Praha: VÚPSV, v. v. i.; Hubíková, Olga, Havlíková, Jana, Trbola, Robert, 2021. Cíle sociální práce v kontextu jejího slabého ukotvení. *Sociální práce/Sociálna práca*, 21(5) – v tisku. Dalšími výstupy, jejichž dosažení je plánováno na rok 2022, jsou certifikovaná *Metodika hodnocení kvality výkonu sociální práce* a *Souhrnná výzkumná zpráva* přinášející výsledky prvotního experimentálního ověření této metodiky v praxi.

2. V rámci diskuse, ideálně rovnocenné a podložené věcnými argumenty, formulovat obsah pojmu „kvalita“, který budou sdílet všichni zúčastnění a bude východiskem pro další jednání například o „podpoře“ kvality, „minimálním standardu“ kvality, „rozvoji“ kvality, „hodnocení“ kvality.

Bez těchto dvou kroků lze s velkou mírou pravděpodobnosti předpokládat, že diskuse o kvalitě skončí zklamáním a rozladěním zúčastněných, bez kladného výsledku.

Merchel (2013, 41) uvádí, že v oblasti sociální práce lze rozlišit tři velké „zájmové“ skupiny, jejichž pohledy na kvalitu se budou více či méně lišit. Jedná se o: 1) stakeholdery, tj. zejména klienty sociálních pracovníků, donátory a tvůrce politik v této oblasti; 2) organizace zaměstnávající sociální pracovníky; 3) odborníky a profesionály v oboru sociální práce, kteří jednak sociální práci vykonávají v praxi a současně vedou odborné diskuse o tom, co je to „dobrý“ výkon sociální práce.

Ambicí této monografie je přispět k diskusi o kvalitě sociální práce tím, že detailně rozkrývá pohled na kvalitu výkonu sociální práce třetí ze zmíněných skupin, tj. skupiny profesionálů a odborníků v oboru sociální práce. Ve studii přinášíme výsledky analýzy výzkumných rozhovorů se zástupci různých střešních organizací a řídicích orgánů v oblasti sociální práce na téma kvalita výkonu sociální práce, dle možností doplněnou o stanoviska sociálních pracovníků působících v první linii, která společně formulovali v rámci výzkumné metody Delphi. V následujících kapitolách tedy rozebíráme a třídíme představy, které s kvalitou sociální práce tyto experti a řadoví sociální pracovníci spojují. Podnikáme tak výše popsaný první krok, nezbytný pro jakékoliv další úvahy směřující k obecnému vymezení kvality výkonu sociální práce, jímž je nehodnotící analýza pojetí kvality sociální práce, které zastávají jednotliví respondenti.

Při analýze těchto kvalitativních dat jsme nejprve využívali optiku obecných rovin pojmu „kvalita“, jimiž jsou roviny deskriptivně analytická, normativní, hodnotící a rovina orientovaná na jednání (srov. Merchel 2013; podrobně viz kap. 4). Následně jsme uplatnili hledisko dimenzí kvality v sociální práci inspirované Donabedianovým modelem, doplněné o dimenzi kontextu a o dimenzi „role uživatelů“ (podrobně viz kap. 5):

- *Dimenze kontextu* – tj. prvky ovlivňující dosahování kvality, které jsou vůči dané organizaci poskytující sociální práci vnější, jako například legislativní zakotvení sociální práce, status sociální práce ve společnosti, ale i socioekonomické poměry v regionu atd.
- *Strukturní dimenze* – zahrnuje podmínky dosahování kvality přímo v organizaci, jedná se především o organizační, personální a materiální podmínky.
- *Procesní dimenze* – obsahuje všechny činnosti, které se dějí při poskytování služeb sociální práce klientům, přičemž se rozlišuje odborný aspekt a aspekt interakce mezi sociálním pracovníkem a klientem.
- *Výsledková dimenze* – zahrnuje *výstupy* odkazující k činnostem realizovaným v organizaci sociálními pracovníky, bezprostřední *účinky* těchto činností, například dosažení poskytnutí sociální dávky, a budoucí *dopady*, například celková stabilizace situace klienta. Pouze dosahování výstupů je přímo závislé na nastavení strukturní a procesní dimenze v organizaci.
- *Dimenze celkové orientace organizace* – „poptávka vs. nabídka“ – explicitně do modelu kvality zavádí roli klienta sociální práce, tj. nakolik organizace designuje své služby podle skutečných potřeb klientů a nakolik podle svých vlastních představ.



Dříve než se zaměříme na prezentaci výzkumných zjištění, zevrubně představíme uplatněný metodologický a analytický přístup (viz kap. 2). Poté formulujeme vlastní vymezení předmětu, o jehož kvalitu v této monografii jde, tedy, na základě odborné literatury vymezujeme „výkon sociální práce“ (viz kap. 3). Následně krok za krokem rozkrýváme diskurs kvality v sociální práci přítomný mezi jejími aktéry v ČR. Nejprve se věnujeme tomu, jaké roviny pojmu kvalita jsou v tomto kontextu s kvalitou výkonu sociální práce běžně spojovány (viz kap. 4) a následně sledujeme, jaké obsahy spojují čeští sociální pracovníci s jednotlivými dimenzemi kvality výkonu sociální práce (viz kap. 5). Na základě těchto poznatků jsme pak v samostatné příloze (viz příloha č. 1) rozpracovali empirický model kritérií kvality členěný dle jednotlivých dimenzí kvality výkonu sociální práce. Tento model bude využit jako jeden ze zdrojů poznatkové báze (kromě odborné literatury a zahraničních nástrojů zjišťování kvality sociální práce) při tvorbě výše zmíněné certifikované *Metodiky hodnocení kvality výkonu sociální práce*.

Stručné shrnutí hlavních bodů této studie naleznete na webových stránkách VÚSPV v sekci Publikace – Policy brief č. 3/2021 s názvem *Problematika vymezení kvality výkonu sociální práce*.

## 1. Metodologie

Monografie je založena na kvalitativních datech z první, tj. výzkumné, fáze řešení institucionálního projektu VÚPSV, v. v. i., „Kvalita výkonu sociální práce v ČR – vytvoření metodiky hodnocení a provedení prvotní evaluace“, na tuto fázi budou navazovat fáze tvorby a experimentálního ověření Metodiky hodnocení kvality výkonu sociální práce v ČR. Uvedená kvalitativní data byla získána prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů a metodou Delphi (Nekola, Veselý, 2007). Oba sběry dat probíhaly ve druhé polovině roku 2020, nejprve byly realizovány polostrukturované rozhovory, na ně pak navazoval sběr dat metodou Delphi. Jejich hlavním cílem bylo identifikovat představy sociálních pracovníků v první linii (metoda Delphi) a sociálních pracovníků – reprezentantů řídicích orgánů a střešních organizací v oblasti sociální práce v ČR (polostrukturované rozhovory) o tom, co všechno spojují s tématem „kvalita výkonu sociální práce“.

Uvedená kombinace metod byla zvolena v souladu s perspektivou profesionálů popsanou v úvodu (srov. Merchel, 2013), kterou výše uvedený projekt nazírá téma kvality výkonu sociální práce v ČR. Kvalitativní expertní rozhovory proto představovaly stěžejní zdroj dat. Tento datový set byl doplněn písemně zpracovanými vyjádřeními sociálních pracovníků v první linii získanými s využitím metody Delphi. Tato metoda byla zvolena také proto, že sběr dat časově spadl do období zesilujících protiepidemických opatření proti šíření nemoci covidu-19, která zahrnovala i omezení kontaktů na pracovišti a pracovních cest, a to jak na straně výzkumníků, tak na straně sociálních pracovníků. Z dřívějších výzkumů (např. Havlíková, Hubíková, Kubalčíková, 2017) máme jako výzkumníci s využitím a výtěžností této metody dobré zkušenosti. Pro její využití hovořil také fakt, že na základě teoretické přípravy jsme měli vytvořený okruh témat, která bylo třeba v této výzkumné fázi pokrýt a bylo tak možné formulovat vhodné otázky pro sběr dat uvedenou metodou.

Pro sběr dat prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů byl na základě teoretických poznatků týkajících se kvality výkonu sociální práce výzkumníky vytvořen rámcový scénář rozhovoru. Zároveň byla využita výhoda polostrukturovaných rozhovorů spočívající v tom, že komunikační partneři mají dostatek prostoru otevírat svá vlastní dílčí témata či pohledy na problematiku, které studium teoretických zdrojů nepřineslo například i proto, že, jak tomu je v našem případě, výzkumné téma není dosud dostatečně empiricky pokryto, proto je zde důraz kladen také na samotný výzkum.

Prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů byli dotazováni sociální pracovníci, kteří jsou současně reprezentanty řídicích orgánů v oblasti sociální práce, zastávají klíčové funkce v různých typech střešních organizací, u velkých zřizovatelů sociálních služeb, podílejí se na tvorbě koncepcí, zasahují do tvorby politik, jsou členy různých oborových pracovních skupin a vyjednávají s tvůrcy politik. Dále v textu je označujeme také jako „experty“, nebo „odborníky“. Způsob vytvoření vzorku odpovídal tzv. Expert Sampling, což je metoda záměrného výběru vhodná právě při výzkumu nových témat, zejména těch, u nichž je nedostatek pozorovatelných jevů a nepředpokládají se okamžité jednoznačné výsledky (Etikan, Musa, Alkassim, 2016). Záměrný výběr expertů probíhal dvoustupňově a vzorek byl postupně rozšiřován, dokud nedošlo k teoretickému nasycení, tj. přestala se v rozhovorech objevovat nová témata a odpovědi se opakovaly. V prvním stupni výběru byly na základě kritéria, že se dané organizace koncepčně věnují tématu kvality výkonu sociální práce, vybrány střešní organizace, různé typy sdružení sociálních pracovníků či koncepční a metodické orgány zaměřené na konkrétní oblasti výkonu sociální práce. Ve druhém kroku byli v rámci těchto organizací vytipováni

a oslovení pro expertní výzkumné rozhovory konkrétní odborníci působící v těchto organizacích, kteří se tématu kvality výkonu sociální práce věnují, přičemž většinou šlo o vzdělávání a aktuální nebo předchozí profesní praxí o sociální pracovníky.

Bylo uskutečněno 19 výzkumných rozhovorů v celkové délce 25,5 hodiny. Některé rozhovory byly skupinové, celkem se tak do tohoto výzkumu zapojilo 23 expertů. Jednalo se o zástupce těchto organizací a sdružení: Asociace občanských poraden, APSS – Asociace poskytovatelů sociálních služeb, Asociace rané péče ČR, Asociace vzdělavatelů v sociální práci, Česká asociace streetwork, Diakonie CČE, GR Vězeňské služby ČR, Charita ČR, Instand, Krajský úřad – metodika sociální práce, MPSV – odbor rodinné politiky a ochrany práv dětí, MPSV – odbor inspekce sociálních služeb, Profesní komora sociálních pracovníků, QUIP, Sdružení aktérů pro domov, Slezská diakonie, Sdružení sociálních pracovníků, ÚP ČR – krajská pobočka – oddělení nepojistných sociálních dávek.<sup>2</sup>

Hlavním cílem bylo identifikovat představy těchto expertů o tom, co všechno spojuje s tématem „kvalita výkonu sociální práce“. Tematická analýza (Braun, Clarke, 2006) těchto dat měla v rámci projektu primárně deduktivní charakter, neboť vycházela z teoretické konceptualizace kvality výkonu sociální práce zpracované v rámci tohoto projektu. Při analýze jsme tedy využívali nejprve optiku, tj. teoretické koncepty, obecných rovin pojmu „kvalita“ (Merchel, 2013). Ve druhém přiblížení pak hledisko dimenzí kvality v sociální práci inspirované Donabedianovým modelem (Donabedian, 2003; Malík Holasová, 2014, 74nn), doplněné o dimenzi kontextu, o kterou Donabedianovu koncepci rozšiřuje Německý profesní svaz pro sociální práci (DBSH, 2009), a o dimenzi „role uživatelů“, která je významná zejména v anglosaském prostředí (NASW; Pugh, 2005) a v Nizozemí (Braakenburg, 2015). V návaznosti na jednotlivé dimenze výkonu sociální práce jsme následně usilovali o extrahování kritérií a indikátorů, jimiž by bylo možné zjišťovat kvalitu výkonu sociální práce (viz příloha č. 1). V této souvislosti musíme upozornit na skutečnost, že ačkoliv byly rozhovory tazateli vedeny striktně na téma kvalita výkonu sociální práce, ti z expertů, kteří byli profesně spojeni se sociálními službami, často ve svých vyjádřeních nerozlišovali kvalitu sociální práce a kvalitu sociálních služeb. Ani při analýze nebylo mnohdy možné určit, zda dané vyjádření expert vztahuje k sociální práci, či se implicitně váže k sociálním službám. Pokud to byli schopni v rámci rozhovoru odlišit, pak většinou hovořili o „sociální práci v kontextu poskytování sociálních služeb“, nikoliv o sociální práci obecně. Obecně u těchto respondentů panovala tendence chápat kvalitu výkonu sociální práce jako podmnožinu kvality poskytování sociální služby, nikoliv jako samostatné téma. Na druhou stranu ale část respondentů jasně vnímala, že tyto dvě „kvality“ nelze zaměňovat.

*„Já bych řekla, že to jsou takový dvě velmi úzce spojený, ale dvě věci, kvalita služby a kvalita sociální práce. Kvalita služby podle mě zahrnuje i další věci, například že by ta služba měla být poskytovaná v nějakém důstojném prostředí. (...) Kvalitu služby vnímám jako širší pojem, který zahrnuje víc věcí než kvalitu sociální práce. Ale je pravda, že kvalita sociální práce je klíčový vlastně prvek (...), že když je tam kvalitní sociální pracovník, tak je to klíčový prvek v tom, aby ta služba byla kvalitní. Samozřejmě jako nevyčaruje třeba důstojnou budovu, že...“ (Expert 11)*

Vzhledem k tomu, že cílem monografie není porovnávat pohledy organizací, jejichž zástupci se výzkumu zúčastnili, přidělili jsme jednotlivým expertům náhodným způsobem číslo. Autoři citací jsou pak označeni ve formátu „Expert + jemu přidělené

<sup>2</sup> Názvy organizací a sdružení jsou uvedeny dle jejich znění v době sběru dat, tj. ve druhé polovině roku 2020.

číslo", a to bez ohledu na to, zda šlo o muže či ženu. V případě, že se jednalo o skupinový rozhovor, je doplněno „R1“ či „R2“ pro rozlišení jednotlivých mluvčích.

Do sběru dat prostřednictvím metody Delphi se zapojilo 18 sociálních pracovníků apracovnic. Tito byli vybráni na základě záměrného výběru, který sledoval dvě kritéria – jednak pokrytí celého spektra prostředí, v nichž je v ČR sociální práce uplatňována, a dále zájem respondentů o rozvoj oboru sociální práce, který byl indikován účastí respondenta na dříve realizovaných výzkumech v oblasti sociální práce. Sociální pracovníci dotazovaní metodou Delphi působili v době sběru dat v těchto prostředích výkonu sociální práce: obecní úřady – sociální práce v přenesené působnosti mimo OSPOD, obecní úřady – OSPOD, kontaktní pracoviště Úřadu práce ČR, nemocnice a zdravotnická zařízení, vzdělávací a školská zařízení, terénní, ambulantní a pobytové sociální služby. V souladu s pravidly metody Delphi (Nekola, Veselý, 2007) účastníci v první fázi výzkumu písemně, prostřednictvím online formuláře, vyjádřili svá stanoviska a názory ke čtyřem výzkumným otázkám. Výzkumníci následně provedli syntézu těchto odpovědí, kdy hledali průřezová témata a styčné body v odpovědích jednotlivých účastníků výzkumu. Výsledek této analýzy – tzv. souhrnné stanovisko sociálních pracovníků, byl opět předložen všem účastníkům výzkumu, aby tyto souhrnné odpovědi komentovali či doplnili. Následně byl vytvořen finální dokument. Souhrnné stanovisko bylo formulováno k těmto tématům:

- pojem kvalita výkonu sociální práce;
- možnosti zjišťování a měření kvality výkonu sociální práce (ukazatele);
- specifika kvality výkonu sociální práce v různých oblastech;
- zkušenosti s hodnocením/měřením kvality výkonu sociální práce; příklady dobrých postupů.

V této monografii pak citujeme příslušné pasáže z uvedeného souhrnného stanoviska sociálních pracovníků, a to v podkapitole 4.3.6 nazvané „Pohled sociálních pracovníků v první linii“. Stanovisko se obsahově promítlo rovněž v podkapitole 3.2 „Evaluativní rovina pojmu kvalita“ a v kapitole 4 pojednávající o rozsahu kvality výkonu sociální práce. Úryvky ze souhrnného stanoviska sociálních pracovníků formulovaného prostřednictvím metody Delphi v těchto kapitolách dokreslují pohled sociálních pracovníků – expertů dotazovaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů, jejichž analýza tvoří stěžejní části monografie.

## 2. Co je sociální práce

Někteří z oslovených expertů upozorňovali na to, že pokud se má zjišťovat kvalita čehokoliv, tzn. hodnotit určitá kritéria a indikátory, je třeba nejprve vymezit, kdy lze daný předmět hodnocení považovat za kvalitní, a teprve pak formulovat tato kritéria a indikátory. Tomuto se obsáhle věnujeme v následujících kapitolách. Nicméně z rozhovorů současně vyplynulo, že v kontextu sociální práce v ČR je třeba před tímto učinit ještě jeden krok, a sice vymezit samotný předmět hodnocení – tedy je třeba nalézt odpověď na otázku „Co je to výkon sociální práce?“ (srov. úvodní odstavce kap. 4). Jak se totiž ukázalo, jednotné vymezení „výkonu sociální práce“ není v českém prostředí nikde dostupné. Není k dispozici ani „uvnitř“ profesní komunity sociálních pracovníků, kdy by sami sociální pracovníci prostřednictvím svých profesních sdružení výkon sociální práce definovali a uplatnění této definice v praxi prosazovali.

*„Jak máte definovaný výkon sociální práce? (...) To je jedna z letitých diskusí, kterou máme jak v rámci profesní komory uvnitř, ve výkonném výboru a s členstvem, tak v rámci vlastně dalších střešních organizací, (...) co je a co není výkon sociálního pracovníka, protože prostě na tom není shoda mezi sociálními pracovníky samotnými. A v okamžiku, kdy nebude samostatný orgán, kde sociální pracovníci o tom budou moct diskutovat, tak se k tomu dostaneme velmi složitě. (...) Pokud nemáme definovaný výkon sociálního pracovníka, to znamená to něco, co dělá jenom sociální pracovník a nikdo jiný, tak bavit se o kvalitě výkonu je jako velká nadstavba.“ (Expert 16)*

*„Dopracovat se k nějakým společným jmenovatelům, se kterými ty lidi budou fakt nějakým způsobem ztotožnění, nebude jednoduché.“ (Expert 2)*

Ani to není dáno „z vnějšku“ legislativou či nějakým meziresortním memorandem atd. Od připravovaného zákona o sociálních pracovnících, později přejmenovaného na zákon o sociální práci, mnozí toto vymezení, včetně minimálních standardů kvality výkonu sociální práce, očekávali, nicméně dosud taková norma přijata v ČR nebyla (viz podkap. 4.4).

*„Zákon o sociálních pracovnících, protože mně dává víc smysl stejně jako je Zákon o zdravotnických pracovnících, a tam jsou prostě nastavena jasná kritéria, kdy člověk může řezat nohu, tak prostě pro sociální pracovníky by měla být nastavená jasná kritéria, kdy může mluvit s klientem, který je v akutní krizi, který je v nepříznivé sociální situaci, který má potíže ve školství, nebo prostě řeší, kam půjde, když je propuštěn po tříměsíčním pobytu v nemocnici, tak tam by měly být nastaveny univerzální kritéria výkonu sociálního pracovníka tak, aby se dala kontrolovat ta kvalita.“ (Expert 16)*

*„Loni [2019] v srpnu nebo v září v Senátu, kde na senátním nějakém semináři (...) právě k profesnímu zákonu zástupce ministerstva v podstatě prohlásil, že zákonu nebyla dána priorita a nějak jako není úplně asi politická vůle ho prosazovat na úrovni vlády.“ (Expert 16)*

Výzkum, na jehož datech jsou založeny analýzy prezentované v této monografii, nebyl na definování výkonu sociální práce „zdola“ zaměřen. S ohledem na skutečnost, že ke konsensu nedošlo ani v pracovních skupinách pořádaných v souvislosti s přípravami výše zmíněného zákona o sociální práci (Doprovodný, 2014), lze do určité míry pochybovat, že by se takový výzkumný úkol setkal s úspěchem. Nicméně stále platí, že bez vymezení předmětu hodnocení nelze korektně nastavit hodnotící kritéria a hodnotící procesy. Proto jsme se v otázce vymezení výkonu sociální práce obrátili na současnou odbornou literaturu a její pojetí profesionální sociální práce.

## 2.1 Mezinárodní definice sociální práce

Mezinárodní federace sociálních pracovníků (IFSW) v roce 2014 formulovala aktuálně platnou globální definici sociální práce, kterou přebírají jednotlivé národní organizace sdružující sociální pracovníky, včetně Společnosti sociálních pracovníků ČR (<http://socialnipracovnici.cz/>). Tato definice vymezuje sociální práci následovně:

*„Sociální práce je na praxi založená profese a akademická disciplína, která podporuje sociální změnu a rozvoj, sociální soudržnost a zmocnění a osvobození lidí. Ústředními principy sociální práce jsou hodnoty sociální spravedlnosti, lidských práv, kolektivní odpovědnosti a respektování rozmanitosti. Sociální práce, podporovaná teoriemi sociální práce, sociálních věd, humanitních věd a domorodými/místními znalostmi, zapojuje lidi a struktury do řešení životních výzev a zvyšování blahobytu (well-being). Výše uvedená definice může být dále rozvinuta na národní nebo regionální úrovni.“ (IFSW, 2014)*

Dle této definice tedy sociální práce:

1. je profesí i **vědním** oborem;
2. propojuje odborné znalosti a praktické **činnosti**;
3. je založena na specifických hodnotách, konkrétně vychází z a podporuje tyto hodnoty: „sociální spravedlnost, dodržování lidských práv, kolektivní odpovědnost a respektování rozmanitosti“; a tyto hodnoty je třeba při výkonu sociální práce uplatňovat;
4. je primárně zaměřena na sledování obecného cíle, kterým je podporovat „sociální změnu a rozvoj, sociální soudržnost a zmocnění a osvobození lidí“; má tedy tzv. dvojí mandát, který je imanentně ambivalentní, tj. hájit zájmy společnosti a současně hájit zájmy klientů (srov. Laan, 1998);
5. tohoto cíle dosahuje tím, že „zapojuje lidi a struktury do řešení životních výzev a zvyšování blahobytu (well-being)“, tedy **působením** na jedince i společenské struktury/systémy uvedeným směrem;
6. jako profese je založena na rozsáhlé poznatkové bázi: při jejím výkonu musí sociální pracovníci vycházet jak z teorií tohoto oboru (tedy sociální práce), tak z příslušných teorií dalších sociálních a humanitních věd, a rovněž ze znalostí a vědění místních komunit, které je chápáno jako zdroj vědění rovnocenný s teoriemi;
7. sociální práce je profese do značné míry svázaná s národním/místním kontextem, proto tato definice obsahuje pouze základní společné stavební kameny a pro národní/místní potřeby může být dále rozvíjena.

## 2.2 Role a cíle sociální práce perspektivou odborné literatury

Charakteristickým rysem jakékoliv profese je, že ze společenského hlediska zajišťuje „řešení“ určité problémové oblasti, která před vznikem dané profese nebyla institucionalizovaným způsobem řešena. V rámci sociální práce je za tuto oblast obvykle považována oblast problémových, vzájemně neuspokojivých interakcí mezi jedinci/rodinami/skupinami/komunitami a jejich sociálním prostředím

(Bartlett, Saunders 1970; Lorenz, 2004; Payne, 2006; Musil, 2013c; Janebová, 2014). Na základě studia odborné literatury české provenience se dále jeví, že alespoň na úrovni vzdělavatelů v sociální práci panuje shoda na konceptech „komplexního posouzení životní situace“, „působení na interakce“ s cílem podpory „sociálního fungování“ **občanů** (Navrátil, Musil, 2000; Janebová, 2014; Mojžíšová, nedatováno).

Laan (1998) vysvětluje pozici sociální práce s využitím Habermasovy Teorie komunikativního jednání (Šubrt, 2001), kdy sociální práce představuje spojující **článek či prostředníka** mezi žitým světem jednotlivých osob/rodin/skupin/komunit na straně jedné a společenskými systémy (trh práce, systém sociálního zabezpečení, trh s byty atd.) na straně druhé.

V praxi to znamená, že na systémové rovině se sociální práce řídí národní legislativou v oblasti sociální ochrany a v tomto směru je také odpovídajícím způsobem státem pověřována (úkolována). Na druhé rovině se však sociální práce orientuje na porozumění žitému světu osob/skupin v obtížné životní situaci, přičemž jejich vědění, pohled na svět atd. chápe jako rovnocenné s vlastním expertním věděním a při stanovování cílů spolupráce a postupu řešení nepříznivých životních situací jedinců/skupin usiluje o dorozumění se a vyjednání.

Základní rolí **či předmětem činností sociálních pracovníků** pak je působení na problémové interakce mezi těmito dvěma „světy“ s operativním cílem „řešit životní výzvy a zvyšovat blahobyt (well-being)“ **při sledování cíle** obecného, jímž je podporovat „sociální změnu a rozvoj, sociální soudržnost a zmocnění a osvobození lidí“.

Sociální pracovníci by tedy měli v rámci působení na problémové interakce působit jak na osoby/skupiny v obtížných životních situacích (terapeuticky, učení, poskytováním zdrojů, zprostředkováním pomoci, poradenstvím atd.), tak také by měli působit na společenské systémy/struktury a usilovat o jejich změnu, pokud jsou v rozporu s výše uvedenými hodnotami sociální práce (a to prostřednictvím advokacie, aktivismu, účasti na rozhodování obecních zastupitelstev, medializace systémových znevýhodnění, připomínkování zákonů atd.). Zde je třeba upozornit, že „společenským systémem/strukturou“ jsou míněna pravidla a očekávání, kterým jsou lidé vystaveni, aniž se podíleli na jejich stanovení (Laan, 1998). Tato pravidla a očekávání jsou přítomny nejen na makroúrovni, ale i na mezo a mikroúrovni interakcí mezi „klienty“ a „systémy“. V tomto smyslu je relevantní uplatňování ekosystémové perspektivy v sociální práci (Janebová, 2014) a současně je nezbytné, aby sociální pracovníci disponovali řadou specifických kompetencí, jako například:

- vyrovnávání se s imanentním protiřečením si v oblasti pracovních požadavků;
- schopnost „přepínat“ mezi perspektivou zkoumání a jednání;
- zohlednění sociální pozice klienta a sociální pozice těch, kteří jsou v oblasti sociální práce zaměstnáni;
- zohlednění ekologické perspektivy, která se táže, jakých jistot lze pro klienty dosáhnout;
- umožnění kontrolovatelnosti klienty, což znamená také transparentnost metod a společné dojednání cílů (srov. DBSH, 2009).

Současně je z hlediska kvalitního výkonu sociální práce nezbytné, aby jak „teoretici“, tak „praktici“ v sociální práci uznali skutečnost, že tváří v tvář měnícímu se životnímu světu a měnícím se společenským podmínkám (strukturám a systémům) nelze očekávat „hotová“ řešení. K působení na interakce tedy sociální pracovníci nemohou přistupovat rutinním způsobem a uplatňovat pouze „předpřipravené sady“

postupů a nástrojů, situační přístup<sup>3</sup> v sociální práci se tak jeví jako nevyhnutelný (Musil a kolektiv, 2019).

### 2.3 Profesionalita výkonu sociální práce

Výše uvedená globální definice sociální práce chápe výkon sociální práce v praxi v kontextu „profese“. V prostředí sociální práce se již řadu let vedou diskuse o tom, zda lze či nelze sociální práci chápat jako profesi, zda je to přínosné nebo ne, zda se realita sociální práce v anglosaských zemích již sama nevydala cestou deprofesionalizace (Dominelli, 1996; Randall, Kindiak, 2008; Weiss-Gal, Welbourne, 2008; Thompson, 2016; Payne, 2006 a 2016) a zda v českých zemích vůbec fáze profesionalizace proběhla či probíhá, případně v jakém měřítku (Musil, 2008; Musil, 2013b; Havlíková, 2020). Proto v rámci tohoto výzkumného projektu ponecháme otázku, zda sociální práce je či není profesí, stranou, a místo konceptu „profese“ budeme pracovat s konceptem „profesionality“. Profesionalita je způsob, jímž je určitý obor činností vykonáván, a to bez ohledu na to, zda je daný obor činností společností uznán za profesi či nikoliv. Tedy i sociální pracovník, který není přesvědčen o tom, že sociální práce je profese, může pracovat profesionálně. „Profesionálně“ provedený výkon naplňuje určité předem vymezené standardy a aplikuje odborné vědění při řešení konkrétních problémů nebo situací (Thompson, 2016).

Důvody, proč jsme se rozhodli uplatňovat koncepci profesionality v sociální práci, jsou následující:

1. Kritika chápání sociálních pracovníků jako profesionálů spočívala v odmítání tradičního pojetí profesionála jako toho, kdo je díky svým profesním znalostem a vědomostem vůči svým klientům v nadřazeném postavení, a to nejen statusově, intelektuálně, ale i mocensky, neboť to byl právě daný profesionál, který stanovil, s jakým problémem za ním jeho klient přichází; čeho je žádoucí intervencí profesionála dosáhnout a jakými postupy, a to vše bez ohledu na mínění samotného klienta. Takto pojiímaná profesionalita byla v anglosaském prostředí v oblasti sociální práce zpochybněna již v 70. letech 20. století, a to z pozic radikální sociální práce, neboť nebyla slučitelná s hodnotami sociální spravedlnosti a zmocnění a později anti-opresivním přístupem (Thompson, 2016). To je v rozporu s hodnotami, které jsou v současné době pro sociální práci ústřední (Ferguson, Woodward, 2009; IFSW, 2014), protože tradiční pojetí profesionality je stále pro současnou sociální práci obtížně přijatelné. Thompson (2016) je však přesvědčen, že statusová i mocenská nerovnost mezi profesionálem a klientem byla sice s profesionalitou **tradičně** spojována, **nepředstavuje** ale **definiční** znak profesionality; na rozdíl od specializovaného vědění. Odmítat profesionalitu kvůli tomu, že byla v určité historické době spojována s elitářstvím, je podle Thompsona v kontextu sociální práce mylná cesta. Problém nepředstavuje profesionalita sama o sobě, ale určité pojetí profesionality. Sám formuluje takové pojetí profesionality, které je podle jeho názoru v souladu s hodnotami současné sociální práce (zejm. sociální spravedlnost, participace a zmocnění) a nazývá je „autentickou profesionalitou“.
2. Rozlišení mezi profesionální sociální prací a filantropicky vykonávanými dílčími činnostmi z oblasti sociální práce

---

<sup>3</sup> V rámci situačního přístupu „považují pracovníci klienta za aktéra životní situace, jež kromě řešeného problému zahrnuje další okolnosti klientova života a kterou je třeba prozkoumat a posoudit jako celek. Nepředpokládá se, že by mohlo existovat předem připravené řešení.“ (Musil, 2013a, 105)



- jednak usnadňuje spolupráci sociálních pracovníků s dalšími profesionály i neprofesionály (DBSH, 2009);
  - a dále je nezbytné, pokud má kvalitu výkonu sociální práce garantovat stát, respektive zastřešující řídicí orgán státní správy, například prostřednictvím legislativy, metodického vedení atd., neboť pouze prostřednictvím konceptu profesionální sociální práce lze formulovat a prosazovat univerzální minimálně nezbytnou úroveň výkonu sociální práce v celém systému sociální ochrany i na celém území, a tak usilovat o rovný přístup občanů v nepříznivé sociální situaci k sociální pomoci a podpoře.
3. Pokud výkon sociální práce není chápán jako profesionální a není hodnocen z hlediska profesionality (vymezení profesionality v sociální práci viz dále), **může** v praxi výkon sociální práce nastat řada z hlediska řešení situace klienta rizikových situací. Thompson (2015, 83, volná citace) uvádí například tyto:
- kvůli neporozumění určitému aspektu situace klienta může být zvolen nevhodný postup intervence;
  - mohou být promarněny příležitosti v oblasti poskytnutí pomoci a podpory kvůli podcenění jejich významu;
  - sociální pracovník může svým jednáním nezáměrně posilovat diskriminaci či jednat proti jiným etickým principům;
  - sociální pracovníci obtížně dosahují respektu a důvěry u dalších pomáhajících profesionálů či osob zapojených do řešení dané situace;
  - sociální pracovníci mohou jednat v rozporu se zákonem či oficiální politikou;
  - mohou být promarněny příležitosti dosahovat uspokojení z vlastní práce.
4. Professionalita bývá obvykle v národním měřítku dosahována buď činností zastřešující silné profesní organizace, nebo, pokud tato není ustavena, regulací prostřednictvím národní legislativy (srov. Musil, 2013b). Zjištění úrovně profesionality výkonu sociální práce v ČR tak může napomoci při rozhodování o tom, jakým způsobem nadále kvalitu výkonu sociální práce v ČR regulovat, tj. zda je současná regulace dostačující, či je žádoucí její posílení, ať již skrze podporu profesního svazu či novou legislativu.

Baláz s Musilem (2016) formulovali na základě aktuální odborné literatury a současného výzkumu v českém prostředí následující atributy profesionality výkonu sociální práce v kontextu modernity. Podle nich se jedná o takový výkon činností sociální práce, při němž sociální pracovníci:

1. využívají abstraktní specializované znalosti;
2. požívají autonomie při výkonu této činnosti, zejm. ve smyslu odborné nezávislosti při plánování, stanovování, realizaci a vyhodnocování intervencí;<sup>4</sup>
3. požívají autority u klientů a dalších spolupracujících profesionálů;
5. se řídí etickým kodexem sociálního pracovníka, který je respektován i ostatními povoláními;
6. mají dosaženou kvalifikaci v oboru sociální práce;

---

<sup>4</sup> Rovněž Merchel (2013, 35) vnímá autonomii sociálních pracovníků ve smyslu „sebekontroly odborně kvalifikované osoby, kterou nelze nikdy vnější kontrolou nahradit“ jako znak profesionality, současně ale dodává, že tento vztah platí i obráceně, totiž že autonomie bez profesionality, která zahrnuje odbornost, etiku oboru atd., není možná.

## 2. Co je sociální práce

---

7. mají zajištěny takové pracovní podmínky, které přispívají k naplňování předchozích pěti bodů.

V rámci tohoto projektu kromě šesti atributů profesionálního výkonu sociální práce formulovaných Balážem a Musilem (2016) uplatňujeme i perspektivu autentické profesionality, a to v opozici k tradičnímu pojetí profesionality, kde je sociální pracovník chápán jako expert nadřazený klientovi. Thompson (2016, 254) vymezuje autentickou profesionalitu jako „přístup k profesionalitě, který je na rozdíl od tradičních forem, založených na mocensky asymetrických vztazích, v souladu s hodnotami sociální práce, kterými jsou rovnocenný vztah mezi sociálním pracovníkem a klientem a zmocnění.“ Autentická profesionalita pak stojí na čtyřech opěrných bodech:

1. rozsáhlé odborné znalosti a jejich neustálý rozvoj, uplatňování reflexivní praxe a uznání, že i vědění klienta má oprávněný nárok na platnost;
2. profesionální dovednosti rozvinuté na vysoké úrovni;
3. profesionální hodnotová základna, která spočívá především v etických principech, které brání zneužití inherentní mocenské nerovnosti mezi sociálním pracovníkem a klientem (zdůrazňuje hodnoty jako je autenticita pracovníka, úcta ke klientovi, podpora sociální spravedlnosti atd.);
4. profesionální odpovědnost, jejímž předmětem není obviňování sociálních pracovníků, ale naopak představuje mechanismus, který umožňuje samotným sociálním pracovníkům kontrolovat, zda se jejich praxe neodchýlila od cílů profesionální sociální práce a jejích etických principů (např. supervize, sebehodnocení); přispívá tedy k transparentnosti sociální práce jak z hlediska klientů (transparentnost volby metod sociální práce a společné dojednání cílů), tak z hlediska zadavatelů sociální práce, financujících subjektů a veřejnosti.

Jak vidíme, specializované znalosti jsou zjevně či jako nezbytná podmínka přítomny ve čtyřech ze šesti atributů profesionality sociální práce dle Baláže a Musila (2016), jsou součástí Globální definice sociální práce (IFSW, 2104) a rovněž soudobé pojetí profesionality, jakožto autentické profesionality formulované Thompsonem (2016) se odborných znalostí nevzdává, ba právě naopak. Thompson považuje rozsáhlé odborné znalosti za nezbytnou výbavu sociálního pracovníka, pokud svou činností nechce poškodit klienta či sebe sama. Současně je to právě uplatňování znalostní báze sociální práce při jejím každodenním výkonu, jímž lze podle Thompsona účinně zvyšovat hodnověrnost sociální práce a sociálních pracovníků v očích lidí (veřejnosti, spolupracujících profesionálů atd.), kteří sociální práci snižují, neboť s ní nejsou dostatečně obeznámeni a neznají její možnosti v oblasti poskytování podpory a pomoci. Odborné znalosti však nejsou jediným společným bodem těchto tří východisek, z nichž k problematice kvality výkonu sociální práce přistupujeme (viz tabulka č. 1).

Tabulka č. 1 Srovnání klíčových dimenzí profesionality výkonu sociální práce

Klíčové dimenze	Globální definice sociální práce (IFSW, 2014)  Sociální práce:	Profesionalita v sociální práci v moderním kontextu (Baláž, Musil, 2016; Musil, 2013c aj.)  Profesionální sociální pracovníci:	Autentická profesionalita (Thompson, 2016)  Pilíře autentické profesionality:
Poznatková báze a odborné kompetence	SP propojuje odborné znalosti a praktické činnosti	mají dosaženou kvalifikaci v oboru sociální práce	Odborné dovednosti rozvinuté na vysoké úrovni
	jako profese je založena na rozsáhlé poznatkové bázi	využívají abstraktní specializované znalosti	rozsáhlé odborné znalosti a jejich neustálý rozvoj, uplatňování reflexivní praxe a uznání, že i <b>vědění</b> klienta má oprávněný nárok na platnost
Hodnoty	je založena na specifických hodnotách	se řídí etickým kodexem sociálního pracovníka, který je respektován i ostatními povoláními,	profesionální hodnotová základna, která spočívá především v etických principech
Cíle	je primárně zaměřena na sledování obecného cíle, kterým je podporovat „sociální změnu a rozvoj, sociální soudržnost a zmocnění a osvobození lidí“	se zaměřují na podporu „sociálního fungování“ <b>občanů</b>	
Způsoby dosahování cíle	tohoto cíle dosahuje tím, že „zapojuje lidi a struktury do řešení životních výzev a zvyšování blahobytu (well-being)“, tedy působením na jedince i společenské struktury uvedeným směrem	posuzují životní situaci klientů komplexně, působí na problémové, vzájemně neuspokojivé interakce mezi jedinci/rodinami/skupinami/komunitami a jejich sociálním prostředím požívají autonomie při výkonu této činnosti, zejm. ve smyslu odborné nezávislosti při plánování, stanovování, realizaci a vyhodnocování intervencí požívají autority u klientů a dalších spolupracujících profesionálů	profesionální odpovědnost, představuje mechanismus, který umožňuje samotným sociálním pracovníkům kontrolovat, zda se jejich praxe neodchýlí od cílů profesionální sociální práce a jejich etických principů (např. supervize, sebehodnocení); přispívá k transparentnosti sociální práce jak z hlediska klientů (transparentnost volby metod sociální práce a společné dojednání cílů), tak z hlediska zadavatelů sociální práce, financujících subjektů a veřejnosti
	SP je profesí i vědním oborem		
Podmínky výkonu v praxi	sociální práce je profese svázaná s národním/místním kontextem	mají zajištěny odpovídající pracovní podmínky	

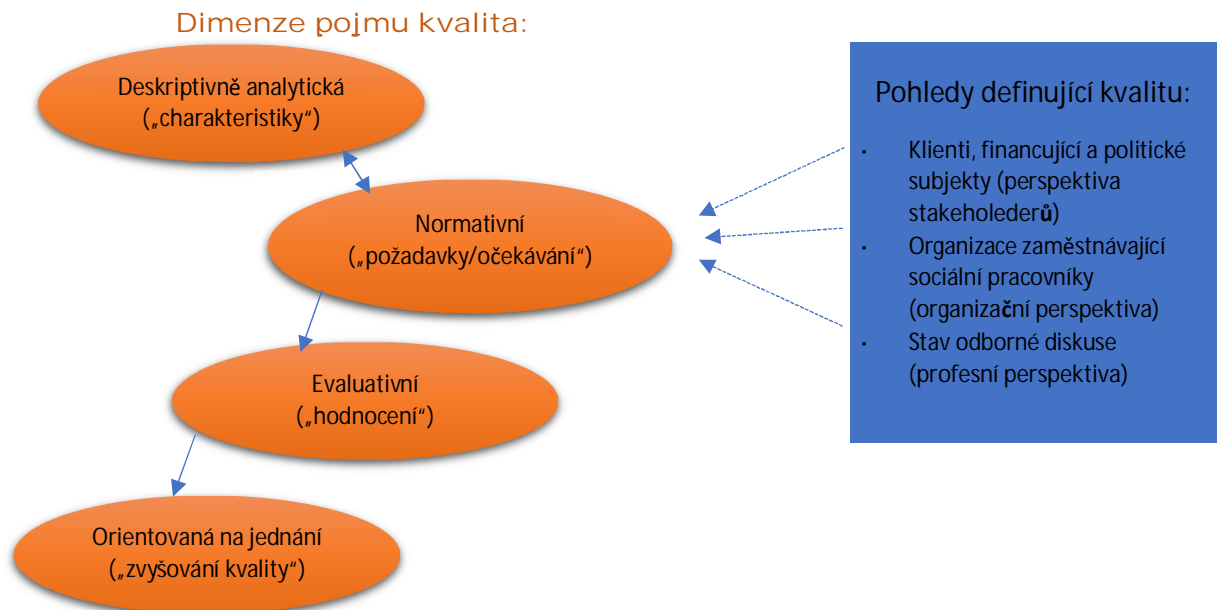
### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

Merchel (2013) rozlišuje několik obecných významových rovin pojmu „kvalita“. První a základní je deskriptivně analytická rovina, která představuje věcné vymezení charakteristik nějakého výrobku/služby, a to ve smyslu, pokud má výrobek/služba tyto a tyto „kvality“, neboli vlastnosti, složení či charakteristiky, pak je to například židle; tato rovina pojmu kvalita je hodnotově neutrální, neobsahuje tedy sdělení o tom, jestli je to „dobrá“ nebo „špatná“ židle. Na tuto rovinu navazuje normativní rovina, která již v sobě hodnocení výrobku/služby obsahuje. Na základě cílů, požadavků a očekávání spojovaných s předmětem hodnocení jsou vymezena kritéria kvality a je stanoveno, v jaké míře musí výrobek/služba dosahovat těchto kritérií, aby o nich bylo možno říci, že jsou „dobré“ nebo „špatné“. V oblasti výkonu sociální práce lze pak podle Merchela (2013, 41–42) uvažovat o třech úhlech pohledu, z nichž lze definovat kvalitu, a to o perspektivě stakeholderů, tj. uživatelů služeb sociální práce, financujících subjektů a tvůrců politik; dále o pohledu organizací zaměstnávajících sociální pracovníky; a o odborné perspektivě, tj. definice vycházející z aktuálního stavu odborných diskusí v oboru a profesi sociální práce. Jak jsme již uváděli dříve, v této studii usilujeme o vymezení kvality z profesní odborné perspektivy. Na normativní rovinu navazuje rovina evaluativní a doplňuje ji o hodnotící proces, kdy již jsou stanovena i hodnotitelná a procedura hodnocení, která pracuje s kritérii a měřítky vymezenými na normativní rovině a jejím účelem je vynášet soudy o kvalitě výrobku/služby. Poslední dimenzí pojmu kvalita je pak rovina orientovaná na jednání. I když Merchel je (2013, 40) přesvědčen, že tato rovina je logickým dalším krokem po uskutečněném hodnocení kvality, jak dále ukazují naše poznatky, tato rovina nemusí vždy navazovat na předchozí rovinu. Rovina orientovaná na jednání je zaměřena na podporu takového jednání a uplatňování takových opatření, která jsou zaměřena na dosahování požadované či očekávané úrovně vlastností předmětu/služby, tedy na dosahování kvality. Na rozdíl od evaluativní roviny musí na rovinu normativní navazovat vždy.

Jednotlivé dimenze či roviny pojmu kvalita a jejich souvztažnost znázorňuje obrázek č. 1.

### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

Obrázek č. 1 Dimenze pojmu kvalita a perspektivy, z nichž je vymežována kvalita



Zdroj: Merchel (2013, 42)

Z obrázku č. 1 je mimo jiné patrné, že bez vymezení konstitutivních charakteristik předmětu hodnocení, ať již se jedná o výrobek či službu, tj. bez jasně definované deskriptivně analytické dimenze, postrádají další roviny svůj přirozený základ a ukotvení. Dále je naznačeno, že ani normativně-analytický popis charakteristik předmětu hodnocení není statický, ale může se měnit v závislosti na vymezení kvality na normativní rovině, tedy i vymezení konstitutivních charakteristik výkonu sociální práce je výsledkem diskuse, nikoliv objektivní skutečností.

Analýza rozhovorů přinesla zjištění, že žádný z respondentů a respondentek nevnímá pojem kvalita v jeho deskriptivně analytické rovině. Přestože v mnoha případech v rámci rozhovoru vymežovali i svá pojetí sociální práce, někdy i v kontrastu vůči činnostem, které dle jejich názoru do činností sociální práce nepatří, byla tato vyjádření obvykle spojována již s určitou normativní představou ve smyslu „dobrý výkon sociální práce zahrnuje i...“. Případně přítomnost výkonu sociální práce, coby činnosti, která naplňuje určité parametry, uváděli jako podmínku proto, aby vůbec bylo možné o kvalitě výkonu sociální práce hovořit. Toto téma se objevovalo zejména v souvislosti s výkonem sociální práce v rámci pobytových služeb sociální péče a agendy dávek pomoci v hmotné nouzi na kontaktních pracovištích ÚP ČR. Nicméně většinově se vyjádření oslovených expertů k povaze sociální práce již pohybovala na již zmíněné normativní rovině, případně dalších rovinách pojmu kvalita, nikoliv však na prosté deskriptivně analytické rovině. Proto jsme téma obecného vymezení kvality výkonu sociální práce předřadili před kapitoly analyzující výkon sociální práce již z pohledu různých konceptů kvality (o sociální práci obecně viz kapitola 2).

Ostatní tři dimenze pojmu kvalita byly v různé míře a v různých kombinacích přítomny ve vyjádření všech dotázaných expertů. O tom, co konkrétně respondenti na jednotlivých rovinách pojmu kvalita zmiňovali, pojednáváme v následujících podkapitolách.

V rámci jednotlivých rovin významu pojmu kvalita, které lze chápat spíše jako konceptuální vymezení pojmu, respondenti rovněž diskutovali o obsahovém vymezení kvality. Tedy to, jaká kritéria je podle jejich názoru třeba „hodnotit“, aby bylo možné říct, že výkon sociální práce, ale často také dle zaměření respondenta daná sociální služba, je kvalitní (k obsahovému vymezení kvality výkonu sociální práce více viz kap. 4).

### 3.1 Normativní rovina pojmu kvalita

Chápání pojmu kvalita v jeho normativní rovině, tedy zjednodušeně řečeno jako sady hodnotících kritérií, bylo explicitně či implicitně přítomno téměř ve všech výzkumných rozhovorech. Jedná se tedy o základní, obecně sdílenou významovou rovinu tohoto pojmu.

**Část respondentů** ve svých vyjádřeních **zůstávala** pouze na této rovině. V zásadě předpokládali, že když se nastaví určité procesy (vnitřní metodiky) a podmínky (např. zaškolování nových pracovníků, rozvinuté další vzdělávání), tak že to již samo o sobě povede k dosažení kvality. V **řadě případů** však respondenti rozvíjeli tuto rovinu dále, a to o rovinu hodnotící anebo i o rovinu orientovanou na jednání.

I když je normativní vnímání kvality společné většině respondentů, z rozhovorů je zřejmé, že i na této rovině existuje **řada** témat, která jednotliví oslovení experti nazírají **často odlišně**. Je to zejména:

- téma tvrdých a měkkých kritérií;
- minimálního standardu vs. ideálu;
- otázka zdroje hodnotících kritérií;
- postupu formulace kritérií;
- jejich statického či dynamického pojetí;
- téma funkce hodnotících kritérií.

Jedno téma však bylo **společné**, a to rozlišování hodnotících kritérií pro zboží a pro služby. Tomuto společnému tématu se tedy budeme věnovat nejdříve a poté zaměříme pozornost na ostatní výše jmenované body.

#### 3.1.1 Význam rozlišení výrobků a služeb pro vymezení kritérií kvality

Teorie zabývající se kvalitou obecně uvádějí, že při vymezení (a hodnocení) kvality hraje významnou roli to, zda produkt, o jehož kvalitu jde, je věcí, tj. výrobkem, nebo službou (srov. Malík Holasová, 2014). Vztáhneme-li tuto dichotomii na výkon sociální práce, pak ji zařazujeme mezi produkty typu „služba“.

Rozlišení mezi „výrobkem“ a „službou“ představovalo odrazový můstek úvah o kvalitě i u některých z našich respondentů. Ve vztahu k formulování kritérií kvalitního výkonu sociální práce tito uváděli, že na rozdíl od „výrobků“, u nichž lze kvalitu posoudit na základě jejich vnějších či vnitřních znaků a s pomocí přesného měření, tj. takzvaných „tvrdých kritérií“ (váha, rozměry atd.), je v oblasti výkonu

### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

sociální práce stanovení kritérií kvality výrazně obtížnější, podle jedné z respondentek až nemožné.<sup>5</sup>

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

*„Já nevím, brambory nebo mrkev mají mít nějaký průměr. Tak to je jasné kritérium. Ale u té sociální práce a obecně u práce s lidmi se kritéria kvality prostě těžko... těžko vymezí.“ (Expert 15)*

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

*„Ta sociální práce je těžko uchopitelná z hlediska toho, že to není exaktní věda, nejde to pořádně změřit, zvážit, prostě nic, a je to problematické z toho důvodu, že to je velmi specifická činnost.“ (Expert 17)*

Z uvedených citátů se tedy jeví, že pokud bychom chtěli na „službu“ aplikovat stejný typ kritérií jako na „výrobky“, tj. zejména exaktně stanovené a měřitelné veličiny, dostali bychom se do slepé uličky. Vymezení kvality výkonu sociální práce by se stalo neřešitelným úkolem.

Blom a Morén (2012) uvádějí další příklady odlišností mezi „výrobky“ a „službami“ (viz tabulka č. 2), které způsobují, že při vymezování kvality je mezi nimi třeba rozlišovat a volit přístupy a kritéria odpovídající jejich vnitřní podstatě.

Tabulka č. 2 Příklady odlišností mezi „výrobky“ a „službami“

Výrobky	Služby
nejprve výroba a pak spotřeba	služba je „spotřebována“ v okamžiku své „produkce“; obojí probíhá současně
fyzický výrobek	činnost nebo proces
základní hodnota je produkována v továrně nebo obdobném výrobním místě	základní hodnota je produkována při interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem
zákazníci se obvykle na výrobě nepodílejí	zákazníci se účastní procesu „produkce“ služby
mohou být skladovány (výrobce i zákazníkem)	nemohou být skladovány
nepřímé kontakty mezi výrobcem a zákazníkem (např. přes maloobchodní prodej) jsou obvykle možné	přímý kontakt mezi poskytovatelem služby a zákazníkem je obvykle nutný

Zdroj: Blom, Morén (2012, 6)

#### 3.1.2 Typy hodnotících kritérií

Přestože jsme právě na základě vyjádření některých z námi oslovených expertů zpochybnili využitelnost tvrdých kritérií pro vymezování kvality v sociální práci, jsou dle zkušenosti našich expertů tvrdá kritéria a ukazatele zejména v oblasti poskytování sociálních služeb poměrně běžně, zvláště financujícími subjekty, užívána. Zřejmě proto,

<sup>5</sup> Odlišnosti mezi výrobky a službami mají dopad i v evaluativní rovině – viz podkap. 3.2.

### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

---

že poskytují zdánlivě snadno „čitelné“ a nesporné údaje. Jak ale dokládají citáty níže, v oblasti produktů typu služba, tedy i výkonu sociální práce, se s tvrdými kritérii pojí dvě zásadní obtíže. Jednak není snadné tato kritéria nastavit tak, aby stejným způsobem „fungovala“ v různorodých prostředích, kde je sociální práce vykonávána. Dále je obtížné význam naměřených exaktních hodnot s ohledem na kvalitu správně interpretovat. To vyžaduje rozsáhlé znalosti a zkušenosti z výkonu sociální práce ideálně ve stejné oblasti, v níž probíhalo předmětné zjišťování kvality.

*„Pro nás si myslíme, že je úplně nesmyslný jeden údaj, který se vždycky vyказuje, a jmenuje se „kontakt“. Obsah toho, co je kontakt pro ranou péči, je nejasný. A ten výklad je tak různý, že umožní odpovědi všeho možného typu. Pro nás by byl důležitý údaj – možná právě hodiny poskytnuté podpory, jako přímé práce a nepřímé práce.“ (Expert 7)*

*„To je prostě, ta kritéria, která by se dala změřit. (...) To je prostě fakt těžko uchopitelný. Mohli bychom říct, že kvalitní výkon sociální práce je, když se sociální pracovník se svým klientem potká každý den. Dobrá. Na jak dlouho? Na 5 minut? Na 10 minut? A pak si řekneme, a proč? Protože někdo to nepotřebuje a někdo potřebuje 20 minut. A už se tam stejně dostáváte mimo tohle kritérium, protože máme princip sociální služby „poskytovat služby podle potřeb“. Individuálních. Takže my to nemůžeme vlastně takto stanovit, že kritériem je, že každý den sociální pracovník klienta uvidí. (...) Nebo každý den provede nějaký úkon. (...) Popíralo by to to, že [služba] má saturovat pouze ty činnosti, na které klient nedosáhne. Takže vymezení kritérií měřitelných v sociální práci je prostě strašně špatně uchopitelné.“ (Expert 15)*

Tvrdá, kvantitativní kritéria podle řady z oslovených odborníků nevypovídají přímo o kvalitě, jsou spíše nepřímým indikátorem. Je třeba je doplnit kvalitativním vhladem, jehož součástí je i odborná reflexe, ale to se již pohybujeme na evaluativní rovině pojmu kvalita.

*„A na konci si můžeme říct, když ten cíl se splní, to znamená, že třeba mám všechny potřebné informace pro to, abych se rozhodl, do kterého chráněného bydlení půjdu, (...) strávili jsme na tom třeba třicet hodin, z toho bylo deset hodin společně s klientem. Tohle umíme zmapovat. Ale jak jsme to udělali kvalitně, jestli jsme nezapomněli na nějaké chráněné bydlení (...) tak to už změřit neumíme. (...) Typický výkon je třeba to mapování? Tak mám třeba tři schůzky s klientem, kdy mapuji jeho potřeby. (...) Výsledek bude, že mám zmapováno. Když všechno dobře proběhne, cíl bude splněn, ale tu kvalitu, jestli máte zmapováno dobře, to v podstatě by musel přijít někdo, kdo tomu fakt rozumí, a nějakým způsobem se na to podívá, anebo samozřejmě interně v rámci organizace.“ (Expert 2)*

Variantou tvrdých a měkkých kritérií může být dle dalšího z expertů „tvrdý a měkký standard“<sup>6</sup>. Zatímco „tvrdý standard“ lze přeložit do zjišťovací otázky, na níž lze odpovědět „ano – ne“ a jeho využití si lze představit například při stanovování základních strukturních podmínek pro výkon sociální práce (srov. podkap. 5.1), „měkký standard“ je spíše procesně orientován, neboť formuluje rámcové představy o žádoucím

---

<sup>6</sup> Slovo standard v běžném jazyce označuje obvyklou, běžnou úroveň něčeho, ustálenou míru či podobu něčeho. (Zdroj: <https://www.mojecestina.cz/article/2010070403-cestina-letem-svetem-standardni>). Standard v odborné literatuře je rovněž jedním z typů „pravidel jednání“, což jsou „představy o žádoucím průběhu jednání či interakce s jiným subjektem (např. klientem nebo s dalšími účastníky životní situace klienta), který se stal předmětem pozornosti subjektu (např. sociálního pracovníka) a je subjektem nazírán z perspektivy jím uplatňovaných interpretačních schémat.“ Standardem je pak rámcová představa o žádoucím jednání formulovaná nějakou vnější autoritou. Úkolem subjektu je „orientovat své jednání podle její představy o žádoucím jednání, přičemž této představě dá vlastní specifické vymezení, aniž by se od ní odchýlil.“ (Musil a kolektiv, 2019, 17–18).



### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

---

jednání s ohledem na určitý kontext, jímž může být například naplňování cílů konkrétní organizace nebo řešení nepříznivé sociální situace konkrétního klienta v konkrétním prostředí. Podobnou diverzitu v používání slova standard dokládá i Merchel (2013) v kontextu diskusí o kvalitě sociální práce v Německu, kde se kromě „tvrdých“ standardů pro strukturní dimenzi výkonu sociální práce a „měkkých“ procesních standardů hovoří i o standardech výkonu, často bez reflexe, že slovo „standard“ v těchto kontextech nabývá značně odlišného významu.

*„Někdy je ten standard prostě nějaký tvrdý výstup, který řekne: ‚máte zpracovaný tady ten formulář, máte vypracovaný toto hodnocení, tenhle nástroj používáte u každého klienta...‘ to je standardní postup, ano, je to v pořádku. (...) Standard ale může být taky volba optimální techniky. Ale než já tu optimální techniku najdu, tak to může trvat. Ale to je taky standard. (...) Když ale si vezmete třeba personální standardy, tak co tam je napsané? Že vyhodnocují nějaký profesní osobní cíle čili vlastně je to proces, hodnotí toho zaměstnance. Musí si ta služba nastavit kritéria. Má pravidla pro působení externistů? Nikdo neříká, jaká ta pravidla musí být, ale máte je. A podle čeho já ta pravidla budu vyhodnocovat? Ne podle toho, že existují, ale podle toho, jakým způsobem nasedají na praxi. Na potřeby té organizace. Čili to je jako měkký standard.“ (Expert 4)*

V praxi si lze představit, už jen proto, jak často jsou tvrdé údaje o výkonu sociální práce od sociálních pracovníků vyžadovány, že část aktérů zainteresovaných na vymezení kvality výkonu sociální práce bude ve svých úvahách pracovat pouze s tvrdými kritérii nebo s chápáním standardů jako tvrdých ukazatelů. A pokud je jako expert výše nebudou považovat za vhodná pro sociální práci, mohou proto zcela odmítnout myšlenku hodnocení kvality v této oblasti.

Při případném jednání o vymezení kvality sociální práce je tedy třeba brát v úvahu, že někteří účastníci diskuse nemusí mít jasnou představu o jednotlivých pojmech užívaných při hovoru na toto téma, ani vykrystalizovanou vlastní představu o kvalitě, nebo ji dokonce mohou mít i vnitřně rozpornou, což může v celé diskusi dělat ještě větší zmatek. Proto by diskuse o kvalitě, ať již uvnitř jedné organizace nebo mezi zástupci různých organizací, měly být vedeny od společné shody na základních pojmech a konceptech (např. co myslíme, když řekneme kvalita obecně, co je to v našem pojetí standard atd.). Teprve potom lze postoupit k diskusi o věcném obsahu ve vztahu k sociální práci. S ohledem na mnohoznačnost pojmu „standard“ Merchel (2013, 66) doporučuje tento pojem v diskusích o kvalitě nepoužívat vůbec a místo standardů výkonu sociální práce se spíše dohodnout na „kritériích kvality“ výkonu sociální práce, které by odpovídaly na otázku „Kdy je naše práce dobrá?“. Následně je pak žádoucí pokusit se „přeložit“ tato dohodnutá kritéria do srozumitelných, jasných a hodnotitelných či měřitelných indikátorů.

#### 3.1.3 Minimální standard versus ideál

Analýza vyjádření expertů dále poukázala na to, že s normativním vymezením kvality výkonu sociální práce se pojí rovněž diskuse o tom, na jakou úroveň „kvality“ je žádoucí při více či méně plošném normativním vymezení cílit. Ukázalo se, že kvalita je v této souvislosti vnímána ve dvojím, značně odlišném významu:

1. jako zaručené „nepodkročitelné“ vlastnosti („minimální standard“), které garantují zákazníkovi, že službou nebude například poškozen (viz podkap. 4.1.4);

*„Tou kvalitou vnímám to, že tam je nastavený minimum toho, jak je potřeba s tím klientem pracovat.“ (Expert 10)*

### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

---

#### 2. a jako „ideál“ či „nadstandard“, ke kterému se směřuje.

*„Já si myslím, že ji můžeme změřit na té úrovni nějakých těch minimálních standardů, a to je dobře, že jsou... (...) Potom je ta kvalita, a teď to řeknu takovým příkladem: můžete si koupit kožené boty, které budou kvalitní, protože budou z kůže, a jsou prostě kvalitní, ale vůbec se vám nelíbí. A potom si koupíte boty, kožené, které jsou kvalitní, a ještě k tomu jsou neskutečně čučavé. (smích) A jak to chcete změřit?“ (Expert 9)*

*Tazatel: „Co je podle vás kvalita?“*

*Expert 4: „Snažení po dokonalosti.“*

Nutno doplnit, že vnímání kvality jako „snažení po dokonalosti“ v sobě zahrnuje i dynamické pojetí kvality a významovou rovinu pojmu kvalita orientovanou na jednání (viz dále), neboť předpokládá jednání směřující k neustálému zlepšování.

Námi oslovení experti vnímali jak již existující Standardy kvality sociálních služeb, tak dosud nevytvořené standardy výkonu sociální práce spíše v intencích minimálního standardu.

*„Mně přijde, že když služba úspěšně projde nějakým auditem a splňuje to, tak se automaticky považuje za kvalitní, ale to je prostě minimální, bych řekla, takový minimální zázemí pro to, aby ta služba fungovala kvalitně. Nebo mělo by být.“ (Expert 11)*

*„Myslím si, že role ministerstva je opravdu dávat minimální standardy, protože ty zaručují, že lidé nebudou poskytováním sociálních služeb ohroženi na životě, (...) že dostanou podobnou službu v Praze jako v Ostravě a že dostanou službu, kterálepší nebo aspoň zamezí zhoršování... A to stačí. (smích) Dál to nechte na sociálních pracovnících samotných, protože prostě sociální pracovníci jako takoví jsou vedeni k tomu, aby byli kreativní, (...) vědí, že mají s klientem individuálně plánovat a co to znamená. To by mělo být základní minimum. Ale to, jakým způsobem je potom naplňováno, tak od toho je to slovo individuální. To že prostě potom sociální pracovník dovede klienta, a ať to trvá prostě hodinu nebo tři dny nebo prostě dva měsíce, dovede k tomu, že ten člověk pochopí, co vlastně chce a kam se potřebuje posunout, tak to už si myslím, že rozhodně není role ministerstva, aby to upravovalo.“ (Expert 16)*

Rozlišení, která kritéria budou „minimálním standardem“ a která již „nadstandardem“, by mělo být výsledkem dohody zainteresovaných stran. Zástupkyně Profesní komory sociálních pracovníků navrhuje, že minimální standard v sociální práci by se měl týkat všech sociálních pracovníků bez ohledu na to, v jakém segmentu sociální ochrany pracují, a měl by zahrnovat témata: 1) pracovní náplň sociálního pracovníka, 2) základní principy a hodnoty výkonu sociální práce.

*Tazatel: „Mluvíte tady o minimálních standardech, pořád se tak nějak točíme kolem těch standardů kvality sociálních služeb. V čem by tedy měly být ty standardy kvality výkonu sociální práce rozšířené?“*

*Expert 16: „Minimálně v tom, že každý sociální pracovník, ať bude pracovat v jakémkoliv odvětví, tak bude vědět, co je jeho minimální náplň práce, jaké minimální standardy a (...) jaké jsou minimální principy toho, jakým způsobem se poskytuje sociální práce. Jestli to musí být legislativně ukotveno, že sociální pracovník má mít respekt ke klientovi? Já doufám, že není takový sociální*

### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

---

*pracovník, který by to nevěděl. Ale jestli to potřebuje mít jako někdo jiný napsaný, tak ať to tam má.“*

Při formulování standardů kvality by v neposlední řadě mělo být zcela zřejmé, zda vymezují onen minimální standard, nebo se jedná o ideál, ke kterému se poskytovatelé dané služby, včetně služeb sociální práce, snaží přibližovat, který je ale v podstatě často nedosažitelný. Jak v této monografii uvádíme dále, například Standardy kvality poskytování sociálních služeb jsou v tomto smyslu pro jednotlivé poskytovatele „nečitelné“, neboť je dle zkušenosti námi oslovených expertů jen někteří poskytovatelé chápou jako ono nepodkročitelné minimum a službu rozvíjejí nad jejich rámeček, ale pro jiné naopak tyto Standardy představují konečnou metu.

*„Myslím si, že bychom se měli pohybovat pouze v těch základních mantinelech, to znamená, toto je nepodkročitelné minimum, ale nepřistřihneme vám křídla. To, co je nad, dělejte taky. A obávám se toho, že se může stát, že některé organizace budou mít jenom (...), nebo někteří sociální pracovníci budou mít limit prostě toho nepodkročitelného minima stejně tak, jako se to děje ve standardech kvality. Že vlastně všechny sociální služby jedou podle standardů kvality a tím to končí.“  
(Expert 16)*

#### 3.1.4 Účel hodnotících kritérií

Je zajímavé, že pokud oslovení experti mluví o účelu, jaký má nastavení určitých kritérií kvality výkonu sociální práce plnit, pak mají na mysli zejména funkci ve vztahu k profesi sociální práce a ke klientům sociální práce. Další skupiny, které lze podle odborné literatury (Malík Holasová, 2014; Merchel, 2013) i podle některých našich respondentů považovat rovněž za „zákazníky“ sociální práce, kteří mají určitá „očekávání“ od výkonu sociální práce, oslovení experti v této souvislosti neuvádějí. Jedná se především o subjekty, které se podílejí na financování výkonu sociální práce, tvůrce politik a společnost obecně. Nikdo z dotázaných explicitně neuvedl, jaký pozitivně formulovaný účel by normativní vymezení kvality výkonu sociální práce mělo či mohlo mít ve vztahu k těmto dalším subjektům. Spíše se obávali možných rizik spojených s plošným normativním vymezením kvality výkonu sociální práce, ve smyslu dominance centrálních řídicích orgánů a financujících subjektů nad výkonem sociální práce a utvářením jejího obsahu, pravidel, hodnot atd. Toto zjištění, totiž, že v prostředí profese sociální práce nejsou ve vztahu k aktérům, kteří mohou podstatným způsobem utvářet kontext výkonu sociální práce, formulována jakákoliv pozitivní očekávání, která by se s národním normativním vymezením sociální práce pojila, ale pouze obavy z negativních dopadů, nabízí další projasnění důvodů, proč se v ČR dlouhodobě nedaří dosáhnout konsensu zainteresovaných stran v tomto vymezení sociální práce (srov. např. MPSV, 2014; Hůle, 2015; Sociální práce/Sociálna práca, 2015).

**Vůči klientům** sociální práce by pak sledování kvality výkonu sociální práce mělo podle oslovených expertů plnit tyto funkce:

- ochrana klienta sociální práce/uživatele určité služby před poškozením, které by mohlo při poskytování služeb sociální práce/sociálních služeb vzniknout;

*„Člověk si uvědomuje, že možná to tak mám nastavené já, že nikdy nechci nikoho poškodit a chci vždycky jednat v zájmu toho klienta, ale že to tak prostě nemusí být vždy. A proto je dobré, že ty standardy máme, že dávají ty hranice, ty mantinely toho, jak by to mělo vypadat.“ (Expert 9)*

### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

---

- garance srovnatelné kvality, srovnatelného standardu výkonu sociální práce, bez ohledu na to, na kterém pracovišti jsou služby sociální práce poskytovány.

*„Tam opravdu jde o to, aby jednoduše řečeno, když klient přijde z jednoho OSPODu na další OSPOD, tak aby ta služba mu byla zajištěna úplně stejně, jako na tom předchozím. (...) Jde o to, že aby tam byly transparentně nějaké postupy, aby měl vždy nějaké místo, kde může nerušeně jednat... (...) Prostě aby tam byla ta služba opravdu srovnatelná.“ (Expert 12)*

Garance srovnatelného výkonu sociální práce byla tématem zejména v těch oblastech, kde jsou již vypracovány národní standardy – tedy v agendě OSPOD a sociálních služeb, a to bez ohledu na to, v jaké míře se vztahují i na sociální práci. V rámci některých z dotázaných střešních organizací (Asociace rané péče ČR, Diakonie ČCE) pak bylo toto obecným cílem interně nastavených kritérií kvality závazných pro členskou organizaci.

Respondenti z různých oblastí výkonu sociální práce se rámcově shodovali na tom, že za účelem dosažení tohoto cíle, tedy garance srovnatelného výkonu sociální práce, je třeba vytvořit a garantovat srovnatelné podmínky v oblasti strukturní a procesní dimenze kvality (k dimenzím kvality sociální práce viz kap. 5), v některých případech se však lišili v důrazu na tyto dimenze. Z vyjádření zástupkyně jedné ze střešních organizací se jeví, že v rámci jejich koncepce kvality je více kladen důraz na procesní dimenzi, naopak zástupkyně MPSV pro OSPOD spíše zdůrazňovala dimenzi strukturní.

*„Obecně se snažíme té naší práci dávat jednotný ráz, nebo neodchylovat se od toho, co je podstatou té naší práce. (...) Když se řekne název té služby, tak aby bylo jasné, co se od toho dá očekávat, co přináší, jak je postaven. V rámci té střešní organizace právě proto i pracujeme na tom, aby byl jednotný model toho, jaký je optimální počet té přímé práce věnované jednomu klientovi, jaký díl té práce přináší nepřímé, a pak těm ostatním pracím, které s tou činností souvisí, včetně toho vzdělávání. Takže tam se snažíme o jednotnost v rámci všech poskytovatelů.“ (Expert 7)*

*„Abych se vrátila k těm standardům, tak vlastně jejich obecným celkovým cílem je to, aby byly vytvořeny podmínky pro systematickou vlastní práci s dítětem a s jeho rodinou. Jde o to, aby vlastně každý ten OSPOD měl srovnatelné podmínky, jednak co se týká jako vnějších nějakých podmínek, jako je prostředí, úprava kanceláří, místo vhodné pro jednání jako s rodinami... Dále tam můžou být ty vnitřní podmínky, jako je personální zajištění. (...) Dále tu jsou jednotlivé postupy práce – jak ten pracovník postupuje vlastně v různých situacích.“ (Expert 12)*

*„[Abychom získali] relevantní zprávu o tom, jak kvalitní Diakonie je, rozhodli jsme se tuhleto frekvenci nastavit tak, aby interní kontrola šla do jedné konkrétní služby v horizontu jednou za tři roky.“ (Expert 19)*

Cílem je však ve všech případech něco jako budování „značky“, se kterou budou uživatelé spojovat určitá očekávání, která se již nebudou vázat na konkrétního poskytovatele služby či na konkrétní pracoviště SPOD, ale na „značku“, tj. v těchto případech druh služby – raná péče, a typ agendy – sociálně-právní ochrana dětí.

Účelem národního normativního vymezení sociální práce z hlediska oboru a profese sociální práce by pak dle některých dotázaných mohlo být „zviditelnění“ sociální práce a posílení její prestiže i v oblastech, kde se obtížně prosazuje. Takovými oblastmi nejen dle námi oslovených expertů, ale dřívějších výzkumů jsou

### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

---

například ÚP ČR, vězeňství a školství (Havlíková, 2018; Havlíková, Hubíková 2017; Hubíková a kolektiv, 2015; Musil, Bareš, Havlíková, 2017).

*„Ty standardy si myslím, že by to dokázaly takhle shrnout, co znamená ta sociální práce. (...) I pro toho sociálního pracovníka, a zároveň, aby ukázaly, že ta sociální práce má směr, má cíl, má záměr, má skutečně svoje metody. Protože někdy mi připadne, že je těžké nadřazeným ukázat, že ta sociální práce doopravdy je závažná, těžší, pokud ji neodbyvám. (...) A je pravda, že ta profesionalizace (...) to cítím i tady u nás, v tom vězeňství, aby měla [sociální práce] tu tvář.“*  
(Expert 10)

#### 3.1.5 Zdroje hodnotících kritérií

Na normativní rovině významu pojmu kvalita pak řada respondentů hovořila o některých již v sociální oblasti přítomných hodnotících kritériích. Nejedná se však přímo o kritéria kvality výkonu sociální práce obecně, ale o sady kritérií primárně určené pro sociální služby, případně konkrétní druh sociální služby či určitou agendu veřejné správy.

Respondenti z řad střešních organizací v rámci hodnotících kritérií v oblasti sociálních služeb nejčastěji odkazovali na Standardy kvality sociálních služeb.<sup>7</sup>

*„Máme standardy kvality, konec konců, dané zákonem (...), které říkají, že ta služba splňuje určitou kvalitu, když má zpracované určité postupy na ochranu práv uživatelů té služby, na práci se zaměstnanci a podobně.“* (Expert 9)

Respondentka reprezentující metodiku agendy sociálně-právní ochrany dětí (SPOD) na MPSV odvozovala svoje pojetí kvality právě od Standardů kvality sociálně-právní ochrany.<sup>8</sup> Tyto standardy, podobně jako Standardy kvality sociálních služeb, obsahují kritéria kvality spadající do strukturní a procesní dimenze kvality sociální práce (Donabedian, 2003).

*„Takže od toho prostředí po personální zabezpečení, přes informace na internetu po přímo práci s tím klientem, tak vlastně tady to všechno ty standardy upravují a kontrolují.“* (Expert 12)

Několik ze střešních organizací v rámci sociálních služeb dále disponovalo vlastními kritérii kvality. V jednom případě se jednalo o Asociaci rané péče ČR (ARP), jejich kritéria kvality tedy byla formulována pro poskytovatele jednoho druhu sociálních služeb – rané péče. V rámci ARP jsou stanovena kritéria zejména ze strukturní a procesní oblasti, jejich měřitelné indikátory a jejich žádané hodnoty, tzv. „zlatý střed“, jichž by měly poskytovatelé rané péče ve svých organizacích dosahovat.

---

<sup>7</sup> Standardy kvality sociálních služeb jsou obsaženy v příloze dvě Vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcí vyhlášky k zákonu o sociálních službách.

<sup>8</sup> Tyto standardy jsou uvedeny ve vyhlášce MPSV č. 473/2012 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o sociálně-právní ochraně dětí, v platném znění, a představují tak závazné kritérium kvality pro poskytovatele sociálně-právní ochrany dětí. Standardy kvality sociálně-právní ochrany jsou rozpracovány do tří verzí podle typu subjektu, který se na poskytování sociálně-právní ochrany podílí:

1. standardy pro orgány sociálně-právní ochrany jsou uvedeny v příloze č. 1 této vyhlášky a je jich 14;
2. standardy pro pověřené osoby podle § 48 odst. 2 písm. d) až f) zákona jsou uvedeny v příloze č. 2 této vyhlášky a je jich 16;
3. standardy pro zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc jsou uvedeny v příloze č. 3 této vyhlášky a je jich rovněž 16.

### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

---

Procesní dimenze kvality je dále v ARP ošetřena metodickým materiálem „*Profil poradce rané péče – kompetence v praxi rané péče*“<sup>9</sup>.

*„Co jsme vypracovali v rámci ARP, je něco, čemu říkáme Profil poradce rané péče, nebo vlastně kompetence, to všechno je soubor takových oblastí – vlastností a dovedností toho pracovníka, které by měl mít ve chvíli, kdy je dostatečně schopen pracovat v rodinách, individuálně se věnovat jednotlivým klientům.“* (Expert 7)

*„Ale jsou i měřitelná kritéria, například interně musíme sledovat u jednotlivých pracovníků počty kontaktů s klienty, nebo počty výjezdů, činností vykonaných směrem k těm klientům, sledujeme odděleně veškeré hodiny přímé i nepřímé práce, které vůči jednotlivým klientům byly poskytnuty, a máme pro to, a to jsme vytvářeli v rámci asociace, nějaký zlatý střed, kde bychom se měli všichni pohybovat.“* (Expert 7)

Jiný přístup pak zvolila Diakonie ČCE, která zastřešuje různé druhy sociálních služeb, a kritéria kvality formulovala obecně pro všechny poskytovatele sdružené pod touto organizací, přičemž kombinuje vlastní kritéria s kritérii Standardů kvality sociálních služeb a ke sledování určitých indikátorů využívá i data z OK systému.

*„Power BI od Microsoftu a my pod tady tím nástrojem máme diakonický benchmarking a právě do toho benchmarkingu jsme zasadili i ten diakonický trojboj, to znamená standardy, zákonné povinnosti a hodnoty Diakonie. (...) V rámci interních kontrol máme, co se týče standardu kvality, nějakých osmnáct kritérií. (...) My ještě shromažďujeme data z OK systému. Ne všechny, ale jednou za rok si to postahujem a dáváme to do toho benchmarkingu taky. (...) A potom máme nějaký základní výkonnostní parametry, nějaký personální parametry, nějaký ekonomický parametry.“* (Expert 19)

V neposlední řadě pak ti z oslovených expertů, kteří se zabývají zaváděním systémů řízení kvality do jednotlivých organizací poskytujících sociální služby, uváděly příklady organizací, které si v rámci tohoto procesu definovaly pro svou organizaci vlastní kritéria kvality, ale opět se primárně jednalo o rozvoj kvality poskytování sociální služby, nikoliv přímo sociální práce.

*„I když my jsme ty konzultace dělali ke kvalitě v sociálních službách, ale samozřejmě za přítomnosti sociálních pracovníků. Tam se diskutuje o tom, jak má ta kvalita vypadat v té konkrétní organizaci.“* (Expert 8)

#### 3.1.6 Postup formulace hodnotících kritérií

Jak jsme zmiňovali již v Úvodu, neexistuje nic jako objektivní kvalita, kvalita *per se*. Kvalita je vždy sociálním konstruktem, v němž se odrážejí jak společenské, tak osobní cíle, hodnoty, normy a očekávání (Merchel, 2013), a je proto důležité, jakým způsobem je tohoto konstruktů dosahováno a kdo se na jeho formulaci podílí. V rozhovorech byly přítomny dva základní způsoby: „shora – dolů“ a „zdola – nahoru“.

Vymezení kritérií kvality postupem „shora – dolů“ je charakteristické pro národní standardy kvality, ať již sociálních služeb, či SPOD. I když na konceptech těchto dokumentů spolupracovaly přímo poskytovatelské organizace, jejich finální

---

<sup>9</sup> Zdroj: <https://www.arpcr.cz/res/archive/001/000194.pdf?seek=1551739187>.

### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

---

formulace proběhla v rámci centrálních orgánů. Po jejich uzákonění již nemají poskytovatelské organizace možnost podílet se na jejich dalším vývoji, neboť tento neprobíhá. Je třeba upřesnit, že tyto standardy mají rámcovou povahu, a je úkolem každého pracoviště SPOD či sociálních služeb, aby na jejich základě zpracovaly vlastní Standardy kvality tak, aby odpovídaly jejich specifické situaci.

*„Záleželo na každém tom OSPODu, jak si ty standardy zpracuje. Nebylo to jasně dáno, ale měli k tomu manuál,<sup>10</sup> takové jako vodítko, jak ty standardy na tom úřadu zavést. (...) Oni mají název toho standardu. Ale ten postup a co ten jednotlivý úřad tam má přímo pro to svoje pracoviště zpracovaný, tak to je na nich, co si tam napíší. Tam vlastně musejí mít popsany ten stav, jak to u nich je, nebo jak ten standard u nich funguje. (...) Musí to odpovídat tomu pracovišti, ti pracovníci to musejí znát, musejí to vědět, co tam mají, musejí to pravidelně aktualizovat.“ (Expert 12)*

V rámci sociálních služeb pak byl identifikován i přístup „zdola – nahoru“, a to buď v rámci střešních organizací, kde se ale na vymezení kritérií kvality podílejí i jednotlivé pod „střešou“ sdružené organizace, jak ukazuje příklad Asociace rané péče. Vymezení kvality skrze kritéria a indikátory je dle respondentky v ARP chápáno jako výsledek diskuse členů asociace (srov. kvalita jako sociální konstrukt) a také v dialogu se zahraničními zkušenostmi, nikoliv však jejich nekritickým přebíráním.

*„Střešní organizace se domnívám nejen já, že je pro nás opravdu klíčová a důležitá, protože je to místo, kde můžeme o těch věcech diskutovat a kde můžeme střetáváním těch názorů, nebo tím, že mluvíme o těch věcech a že dáváme dohromady ty naše zkušenosti, tak z toho vzniká nová kvalita, něco, čeho se můžeme držet. To je pro nás důležité, abychom nějakým způsobem byli ukotvení.“ (Expert 7)*

*„Dělali jsme konferenci zkušeností, měli jsme tam i ze zahraničí zkušenosti z rané péče, jak se dělá u nás a srovnání s tím, jak je to jinde. (...) Ale zase si myslím, že i my už v tom máme co nabídnout, nebo že ta naše služba je taky pozitivně hodnocená. Ten způsob, jak my to děláme tady v České republice, jak poskytneme tuhle službu.“ (Expert 7)*

Případně, jak již bylo zmiňováno v předchozí kapitole, si kritéria kvality vymezuje přímo sama poskytovatelská organizace, která usiluje o kontinuální zlepšování kvality své služby většinou prostřednictvím nějakého systému managementu kvality v sociálních službách.

#### 3.1.7 Statické versus dynamické pojetí hodnotících kritérií

Přestože kritéria kvality formulovaná na národní úrovni, tedy výše zmíněné Standardy kvality sociálních služeb (2007) a Standardy sociálně-právní ochrany dětí (2013), se od svého legislativního zakotvení v podstatě nemění a lze je vnímat jako statické, část námi oslovených odborníků byla přesvědčena, že aby kritéria kvality skutečně ke kvalitě vedla, je třeba je průběžně rozvíjet. Zastávali tedy dynamické pojetí kvality. Opět nutno dodat, že těmto odborníkům primárně šlo o kvalitu poskytování sociálních služeb, a teprve v tomto rámci i o výkon sociální práce.

---

<sup>10</sup> Manuál implementace Standardů kvality sociálně-právní ochrany pro orgány sociálně-právní ochrany. Praha, MPSV, 2014. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/953091/manual\\_OSPOD.pdf/71acde91-cbdd-36a4-7383-0a4c4552958a](https://www.mpsv.cz/documents/20142/953091/manual_OSPOD.pdf/71acde91-cbdd-36a4-7383-0a4c4552958a).

### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

---

Například dle zástupkyně ARP je v rámci Asociace normativní vymezení kritérií kvality chápáno jako základ, na kterém lze dále kvalitu daného typu sociální služby rozvíjet.

*„Obecně pro tu kvalitu je velmi důležitá věc, aby existoval nějaký základ, který je akceptovaný a který můžeme považovat za stabilní podložku nebo něco, načem se potom dá stavět dál. Aby to nebylo nejasně definované, kde jsou nějaké hranice, ať už jakékoliv, té činnosti v té práci, ale aby bylo něco takového stabilního, vydiskutovaného, co se pak dá dál rozvíjet. Protože to přináší pocit klidu, umožňují to dál přemýšlet, ale už na nějakém základě, na kterém se buduje dál.“ (Expert 7)*

Zpřesňování a aktualizace kritérií kvality poskytování služby vtělených do vnitřních předpisů se dle respondentů má dít i na úrovni jednotlivých poskytovatelských organizací, pokud skutečně usilují o kvalitu.

*„Kvalita procesu je pro mě (...) ten cyklus PDCA v podstatě. (...) Plan, Do, Check, Act. Plánuj, dělej, kontroluj, jednej. (...) A tohle je pro mě pak ta kvalita, to „plánuj“ se projevuje tím, že mají nějaká pravidla sepsaná, pracovní postupy, ze kterých je jasné, že vědí, jak to chtějí dělat. Pak, že se jimi řídí, pak že mají nějaké zpětnovazební mechanismy, a pak, že to zlepšují.“ (Expert 13)*

Jeden z respondentů dále vnímal nutnost aktualizace kritérií kvality i z toho důvodu, že do vymezení kvality se může mimo jiné promítat i úroveň daného „produktu“ v době, kdy je jeho kvalita definována. To se děje v situaci, kdy je pojetí kvality chápáno na normativní či evaluativní rovině, a tedy nastavuje určitá kritéria, jichž by mělo být dosaženo, tj. má ambici ovlivnit, zlepšit úroveň některých stránek „produktu“. Dle respondenta tento cíl sledovala i kritéria formulovaná v rámci Standardů kvality sociálních služeb, jedním z cílů bylo posílit hlas klienta a zdůraznit jeho právo na stížnost atd. V současné době je však již situace (a to i vlivem více než 10letého působení těchto standardů) jiná, a proto by se měla kritéria průběžně revidovat a vyvíjet, nejlépe v diskusi těch, na koho se vztahují, tedy poskytovatelů sociálních služeb.

*„Já si pamatuji, že když se psaly standardy, tak u nás vznikl třeba standard číslo 7, což byly stížnosti, a oni [Britové] to měli pár bodů v rámci jiného standardu. (...) U nás se z toho udělal, vzhledem k té tehdejší situaci a takové té potřebě pozdvihnout, řekněme hlas toho klienta, tak se z toho udělal samostatný standard.“ (Expert 4)*

*„Standardy kvality sociálních služeb tady platí od roku 2007, jako zákonná povinnost, a dlouhé roky to byla taková meta pro organizace, že tohle je teda kvalita a že je potřeba ty organizace jakoby nastavit tak, aby naplňovaly standardy kvality. Nicméně postupem let si myslím, že některé z těch organizací došly k tomu, že jednak standardy kvality nejsou všechno, co je kvalita, a že jakoby nezahrnují pro ně podstatné věci.“ (Expert 4)*

To se dle respondenta v oblasti Standardů kvality poskytování sociálních služeb neděje, což chápe jako jednou ze známek, že na centrální úrovni celkově opadl zájem o rozvíjení kvality v oblasti sociálních služeb.

*„A koneckonců ten důraz na kvalitu ze strany Ministerstva práce a sociálních věcí a z hlediska inspekce, tak ten je čím dál menší. To vidíme na tom, že v podstatě nějaký vývoj parametrů kvality už dávno tady žádný neprobíhá, i když bylo několik projektů, ale nakonec z nich nikdy nic nebylo, standardy platí v nezměněné podobě, inspekce se omezují. (...) To je jednoznačně ústup aspoň z mého pohledu.“ (Expert 4)*



## 3.2 Evaluativní rovina pojmu kvalita

Evaluativní dimenze pojmu kvalita úzce navazuje na dimenzi normativní, tj. na kritéria kvality, která byla na této rovině definována. Na evaluativní rovině jsou pak tato kritéria operacionalizována do hodnotitelných ukazatelů či indikátorů a jsou nastavovány odpovídající procesy a postupy vyhodnocování těchto ukazatelů v kontextu zjišťování kvality výrobku či služby, v našem případě výkonu sociální práce (srov. Merchel, 2013).

Z rozhovorů s oslovenými experty se ale jeví, že tato provázanost evaluace s předchozím normativním vymezením kvality není v sociální oblasti v ČR samozřejmostí, neboť někteří z našich respondentů měli potřebu v rámci výzkumných rozhovorů zdůrazňovat, že bez ohledu na to, zda se jedná o externí nebo interní proces hodnocení kvality, nelze stanovovat kritéria a postupy hodnocení, aniž by se dříve nevymezilo, co se vlastně kvalitou v dané oblasti, zde v souvislosti s výkonem sociální práce, myslí. A dále, má-li být kvalita předmětem hodnocení, pak její vymezení musí být takové, které lze operacionalizovat do kvantitativně a kvalitativně měřitelných ukazatelů.

*„Došli jsme k tomu v průběhu realizace toho projektu, že prvně se musí definovat, co to kvalita je, pak že by si měli vydefinovat nástroje, kterými tu kvalitu budou zavádět do praxe, a teprve jako poslední krok je to hodnocení. Že když mají tendenci nejdřív hodnotit, tak že je to vlastně nelogický, protože oni by měli nejdřív se shodnout na tom, co kvalita je, a teprve pak by měli mít nějaké nástroje, kterými ji budou uvádět do praxe, a pak by měli ověřovat, zda to funguje. (...) Už u té tvorby zkuste přemýšlet o tom, jestli jste schopni vůbec to ověřit. Jestli budete schopni vytvořit takovou metodiku, abyste mohli vyhodnotit, jestli to naplňujete.“*  
(Expert 4)

I když prvek hodnocení či vyhodnocování byl součástí úvah o kvalitě výkonu sociální práce u řady oslovených expertů, nelze říci že jde o zcela univerzální jev. U některých respondentů nebyla hodnotící dimenze součástí jejich přemítání o kvalitě vůbec, ostatní respondenti pak často prezentovali názor, že zejména externí hodnocení a kontroly mohou vést spíše ke snižování kvality než k jejímu rozvoji. Jednou z příčin může být dle našeho názoru právě slabá či neexistující vazba mezi normativním vymezením kvality a jejím hodnocením. Podívejme se nyní konkrétněji, jaká témata zmiňovali ti z oslovených expertů, jejichž pojetí kvality zahrnovalo i hodnotící dimenzi.

### 3.2.1 Externí hodnocení kvality

Pro oblast sociálních služeb a pro agendu SPOD jsou legislativně zakotveny národní standardy kvality, jejichž naplňování je v případě sociálních služeb předmětem inspekcí zajišťovaných MPSV a v případě OSPOD kontroly ze strany krajských úřadů. V tomto kontextu by bylo lze očekávat, že všichni respondenti z těchto dvou oblastí budou pojem kvalita spojovat i s procesy hodnocení kvality, tedy hodnotící rovinou. Z oblasti OSPOD byla mezi respondenty pouze jedna osoba, která měla v náplni práce metodiku Standardů SPOD, a tak přirozeně tyto standardy byly jejím hlavním tématem v rámci rozhovoru.

*„My tam máme k tomu vypracovaný manuál provádění kontrol, plnění standardů kvality sociálně právní ochrany pro krajské úřady a magistrát hlavního města Prahy, který se zabývá od účelu kontroly přes stanovení kontrolujících osob, přes práva a povinnosti kontrolujících i kontrolované osoby, přes psaní protokolů, námitek, ukončení evidence (...) takže tady ten manuál k tomu máme zpracovaný.“*  
(Expert 12)

### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

---

S oblastí sociálních služeb pak byla spojená přibližně polovina našich respondentů. Přestože někteří z nich Standardy kvality sociálních služeb vnímali jako určitý zdroj kritérií kvality sociálních služeb a měli tendenci je chápat jako dostačující i pro výkon sociální práce, inspekce naplňování těchto standardů nikdo z nich neuváděl jako proces, který by ke kvalitě sociálních služeb přispíval. Spíše byly zmiňovány příklady selhávání tohoto nástroje. Někteří z respondentů například uváděli, že podoba inspekcí kvality, s níž mají zkušenost, je spíše subjektivní, málo standardizovaná, a proto nepředvídatelná. Je zřejmé, že taková situace nepřeje rozvoji kvality, neboť nejsou-li předem dostatečně jasné a srozumitelně formulována kritéria hodnocení, nelze jim v podstatě záměrným úsilím dosát, pokud se to někomu podaří, je to spíše náhoda. Nicméně v situaci, kdy jsou s výsledky hodnocení kvality v případě negativního výsledku spojeny i sankce, což se dle citátu níže netýká jen inspekcí kvality, ale i hodnocení ze strany krajů, tj. financujících subjektů, jedná se o situaci z hlediska subjektů inspekcí, tj. poskytovatelů sociálních služeb, velmi obtížnou.

*„Co mi vadí trošku na těch inspekcích..., absolvovala jsem desítky školení ke standardům kvality a musím říct, co školení, jiný inspektor a jiný přístup. A tohle mi na tom vadí, protože když si vezmu znovu tu kvalitu, ve smyslu opravdu nějakého výrobku, tak jsou jasné dané parametry. Když ten výrobek bude mít takovou délku, takovou výšku, takovou hustotu nebo takovou barvu, tak to odpovídá nějaké normě a tu kvalitu splňuje. Kdežto u té služby je: ‚když poskytovatel bude mít...‘, a teď třeba řeknu: ‚mám písemně zpracovány cíle, poslání, mám je zveřejněné‘, a inspektor mi na to řekne: ‚Ale já si myslím, že by to mělo být jinak.‘ A potom přijde další inspektor, který vám řekne: ‚Jo, máte to dobře.‘“ (Expert 9)*

*„Spatřuji riziko v tom, že je spousta školitelů, lektorů, akreditovaných nějakých organizací, které si osobují to právo říkat, že takhle my vykládáme standardy, jak my vykládáme to naplňování, jak je to správně. (...) Já tvrdím, že by se to mělo prošetřit, a všechny ty akreditované školící věci, které to říkají blbě, těm by se měly vzít ty akreditace.“ (Expert 6, R1)*

Dle zkušeností zástupkyně SAD pak část poskytovatelů sociálních služeb a jejich zaměstnanců volí strategii přizpůsobení se očekávaným, byť vágním, požadavkům inspekcí. Podle zkušeností členů SAD, na něž se respondentka odvolává, probíhají inspekce poskytování sociálních služeb často formalisticky a Standardy kvality se uplatňují spíše jako nástroj disciplinace služby, někdy dokonce v rozporu s kvalitou a se zájmy a potřebami klienta. Tam, kde se pracovníci sociální služby příliš ztotožní s tímto pojetím „kvality“, dochází dle jejího názoru ke zpronevřčení se smyslu sociální práce i dané sociální služby.

*„Když se na to budu dívat z pohledu SADu, tedy z hlediska té tématiky služeb pro lidi bez domova v nějakém širším slova smyslu. (...) Tak ta profesní skupina, která je zařazena tady do těch struktur, vnímá téma kvality silně z perspektivy těch Standardů kvality a v posledních letech prožívá i to, (...) kdo hodnotí Standardy kvality – byly to kraje, potom to byl Úřad práce a teď je to ministerstvo (...). A kraj se cítí jako správce sítě (...), tak cítí poskytovatelé určitý tlak ze strany těch krajů vytvořit si nějaký jako kolaterální systém hodnocení, vyjadřování se ke kvalitě, který oni často spojují s individuálními projekty. (...) Je řada poskytovatelů, která rezignovala (...), protože jí dělá takové starosti, a tak se bojí, a tak se cítí angažovaná v těch dvou [hodnocení skrze inspekce kvality a kraje], že už nemá kapacitu přemýšlet o tom nějak jinak. My jsme měli několik takových společných aktivit typu workshop (...) 2016 to mohlo být. Vyznělo to velmi zoufale ve smyslu: to, co se spojuje s pojmem kvalita, my vůbec jako kvalitu nevnímáme, chtěli bychom se zabývat něčím jiným nebo považujeme za důležité něco jiného pro ty*

### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

---

*lidi bez domova, chtěli bychom jít nějakou úplně jinou cestou... A teď přesně začali vrstvit konkrétní příklady toho, co se jim nelíbilo, jakou mají zkušenost z té inspekce.“ (Expert 5)*

*„Přestože ti pracovníci služeb vidí rozpory, mají pochybnosti, jestli tato sledovaná věc jakkoli souvisí s kvalitou, přesto byli velmi konformní k těm standardům kvality. (...) Když přijde ta inspekce, chce po nich to, co oni neprožívají jako důležité, ale je slušná, tak oni vlastně jsou spokojení, což je děsivé. (...) Primárně mi přijde, že přestali přemýšlet o tom smyslu pro ty lidi. (...) Je to úlitba bohům (...) byrokratickým, ale není to nic, co vychází ze sociální práce, z toho, jak poznáváme, co ten klient potřebuje, kde je. (...) Úplně rezignovali na představu: ‚pojďme se snažit vysvětlit, že je něco špatně.‘ (...) Ti poskytovatelé více reagují na strach z toho, že budou mít právní potíže než na strach, že neposkytnou těm klientům dobrou službu, protože to riziko toho prvního je pro ně mnohem větší.“ (Expert 5)*

Obecně se tedy lze domnívat, že z hlediska dosahování kvality v určité oblasti je není vhodným nastavením procesu hodnocení, pokud jsou kritéria kvality formulována jako rámcové standardy, které si má do konkrétních na míru dané organizaci přizpůsobených kritérií kvality převést sama organizace, ale sama je již nevyhodnocuje, neboť procedura hodnocení je koncipována jako externí a ještě k tomu jednorozměrná kontrola (tj. chybí triangulace hodnotících subjektů, srov. Braakendburg, 2015), která nadto zahrnuje vysokou míru subjektivity hodnotitelů a riziko významných negativních sankcí. Je nasnadě, že zkušenost s takto nastaveným hodnocením vede k vážným pochybnostem o kladné roli hodnocení pro rozvoj kvality a může přinášet obavy z hodnocení kvality obecně.

Analýza rozhovorů dále poukázala na to, že externí procesy hodnocení kvality měli oslovení experti tendenci chápat jako „kontrolu“.

*„V případě, že ten postup nemají nastavený správně, nebo je nastaven nedostatečně, nebo tam prostě něco chybí, tak potom je úkolem tady toho kontrolního úřadu, aby ty chyby zjistil a formou doporučení tam navrhl nějakou možnou úpravu. A současně tam uvedl například i vodítko, jak to zpracovat.“ (Expert 12)*

*„V té metodice nastavujeme, jak ty jednotlivé věznice, ti odborní zaměstnanci, co musí v minimálním rozsahu poskytnout tomu klientovi. Tak to je zapracováno. Pak s tou kvalitou se pracuje tak, že v rámci kontrolní činnosti, ať už interní v té věznici anebo z pozice generálního ředitelství se kontroluje, jestli je to naplňované nebo není.“ (Expert 10)*

*„Když jdeme na kontrolu, tak kontrolujeme jenom to, co skutečně je řečeno, že mají povinnost [obecní úřady při výkonu sociální práce v přenesené působnosti] dle správního řádu nebo dle té věcné agendy. Takže o tohle se snažíme ve vztahu k té kvalitě.“ (Expert 17)*

*„Když jedeme na ty inspekce, tam my kontrolujeme tu kvalitu těch služeb. (...) Tu kvalitu kontrolujeme prostřednictvím kontroly naplňování standardů. Standardy by měly zajišťovat to, co říkala kolegyně, je to kvalitní poskytování sociální služby vůči tomu klientovi, což byl vlastně důvod, proč ty standardy vznikly.“ (Expert 6, R1)*

Kontrola pak implikuje existenci kontrolního orgánu, který je v určitém smyslu nadřazený kontrolovanému subjektu, obsahem jeho činnosti je zjišťování souladu předmětu kontroly s určitými kritérii a často také zahrnuje možnost postihu.

### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

---

*„Ono to může být obsahově tatáž věc, ale pokud to má formát kontroly a řekneme vám, co děláte špatně, tak to má větší rizika, než když se zjišťuje to samý, ale je to formou jako podpory – co potřebujete, abyste to dělali líp.“ (Expert 11)*

V rámci tohoto hlediska pak jedna z respondentek popisuje, jaké formy kontroly jsou v sociálních službách ve vztahu k výkonu sociální práce přítomny (vnitřní kontrolní mechanismy organizace, Inspekce kvality poskytování sociálních služeb ze strany MPSV, kontrola Veřejného ochránce práv), upozorňuje ale, že se primárně zaměřují na „poskytování sociální služby“, nikoliv na výkon sociální práce jako takový, i když se z části výkonu sociální práce týkají. To znamená, že kritéria kvalitního výkonu sociální práce jsou za těchto okolností podřízena kritériím kvalitního poskytování sociální služby. Takže mohou zachycovat jen část toho, co patří k výkonu sociální práce atd.

*„Protože zastupuji Profesní svaz sociálních pracovníků v sociálních službách, tak můžu mluvit jen za sociální služby, kde se spíše sleduje kvalita poskytované služby než kvalita sociální práce, i když je pochopitelně v sociálních službách hned několik kontrolních nástrojů, jak sociální práci kontrolovat. Myslím si, že tím asi nejefektivnějším jsou vnitřní kontrolní mechanismy každé organizace, to znamená, jak to ten poskytovatel sociální služby má nastaveno. Co se týká těch oficiálních nástrojů kontroly, to znamená inspekce kvality poskytované sociální služby ze strany Ministerstva práce a sociálních věcí, tak tam ti inspektoři kontrolují sociální práci především nastavením té sociální služby a očekávání klienta a jestli dochází k naplňování toho, co ten poskytovatel s tím klientem zasmluvnil. To znamená, že mu poskytovaná sociální služba, jak ta služba reflektuje potřeby, povinnosti, očekávání. A to je práce sociálních pracovníků. A potom druhá kontrola oficiální je kontrola Veřejného ochránce práv, kde jsou ty kontroly, co se týká výkonu sociální práce, zaměřené na hodnocení dodržování lidských práv u klientů.“ (Expert 1)*

#### 3.2.2 Interní hodnocení kvality

O interních procesech hodnocení kvality pak hovořili respondenti ve chvíli, kdy se vyjadřovali přímo k sociální práci, nikoliv k sociálním službám. Opět tu vyvstává specifická sociální práce, jejímž produktem je služba, nikoliv výrobek. Jejím specifikem je, že je „spotřebovávaná“ v okamžiku její „produkce“. Proto je „kontrola kvality“ primárně v rukou samotného sociálního pracovníka a jeho koncepce kvality má zásadní význam, byť je korigována či vyjednávána v interakci s externím supervizorem a se zaměstnavatelem.

*„To je něco, co podléhá jenom té sebereflexi nebo sebekontrolé. Tam nemáte žádnou výstupní kontrolu jako když vyrábíte nějaké součástky, a ještě vám to tři lidi zkontrolují, jestli to je dobře. Tam tu službu dáváte okamžitě a okamžitě ji ten člověk spotřebovává. A je to o vztahu, takže sociální pracovníci by měli mít vyvinutou sebereflexi, nebo nějakou zpětnou vazbu by měli dostávat na to, co se dařilo nebo jak to v té situaci běželo. Jestli tam nemohlo běžet ještě něco jiného nebo jestli tam toho neběželo příliš a tak dále.“ (Expert 8)*

*„...kvalita, to je ten výsledek koprodukce sociálního pracovníka a toho klienta.“ (Expert 4)*

Pro dosahování kvality výkonu sociální práce je tedy dle části respondentů zásadní nastavení interních mechanismů hodnocení zahrnujících systémové zpětné vazby a reflexe výkonu sociální práce, které považují za důležité, aby je sociální pracovník při své práci využíval proto, aby byl schopen poskytovat klientům kvalitní

### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

---

služby sociální práce. Jedná se zejména o supervizi, sebereflexi, vzdělávání a kontrolu ze strany zaměstnavatele, kupříkladu ve formě „hospitací“ při práci s klientem. V tomto smyslu chápe hodnocení výkonu sociální práce i anglosaská odborná literatura (např. Shaw, Lishman, 1999; Parker, 2021).

*„My v rámci té střešní organizace v rámci té garance máme vypracované nějaké materiály, kterých se snažíme držet, ve kterých jsou stanovena nějaká kritéria, která považujeme i při té supervizi [ve formě hospitace] při tom rozhovoru s tím klientem za klíčová ze strany toho pracovníka, aby byla posouzena, že jsou v souladu s tou poskytovanou službou. Takže co jsme vypracovali v rámci toho, je taky něco, čemu říkáme Profil poradce rané péče. (...) Takže k tomu my se snažíme i vztahovat potom to naše hodnocení toho, jak vidíme toho jednotlivého pracovníka při interakci s těmi klienty.“ (Expert 7)*

Podobně Diakonie ČCE má systém interních kontrol, kdy její tým kontroluje v pravidelném tříletém intervalu poskytovatele sociálních služeb, které zastřešuje. Předmětem kontroly je soulad poskytování služby s hodnotami Diakonie ČCE, Standardy kvality sociálních služeb a platnou legislativou.

*„Systém interních kontrol je (...) ten smysl je, aby si organizační jednotky, to znamená ty kontrolované služby, aby zjistily, ověřily si, jak plní vybrané povinnosti poskytovatelů sociálních služeb, jak naplňují standardy a samozřejmě i ty hodnoty [Diakonie]. (...) A vychovali jsme si svůj tým interních kontrolorů, který je obdobou inspektorů, a zaškolili je právě do tady toho procesu a nějakým způsobem stále probíhá setkávání a kalibrace právě toho bodového hodnocení, aby to bylo co nejvíce objektivní.“ (Expert 19)*

*„Existují i jako kvality, o kterých bych si dovedla představit, že o nich budeme uvažovat jako o kritériích, ale nelze je změřit. Třeba schopnost reflektovat to, co dělám, je úplný základ všeho, nemůžu to posuzovat izolovaně, protože já můžu reflektovat, že to dělám blbě a dělám to dál (...) ta reflexe samozřejmě nestačí.“ (Expert 5)*

Jako interní, ale i externí forma hodnocení kvality dále bylo zmiňované sebehodnocení sociální pracovníků, které například zástupkyně PKSP považuje za jednu z mála možných cest, ve stávající situaci, kdy sociální pracovníci nejsou povinně sdružení v žádném profesním sdružení, ani výkon sociální práce není jednotně či vůbec definován, jak zjišťovat kvalitu výkonu sociální práce v různých prostředích jejího výkonu.

*„V okamžiku, kdy se bavíme o nějakých univerzálních výkonech sociální práce, tak se obávám toho, že jsme na úrovni sebehodnocení sociálního pracovníka, to znamená, (...) zdali on sám vidí vývoj klientovy situace pozitivně. Zdali s ním bez důvodu neukončil službu, zdali s ním pokračuje, zdali se třeba při tom jeho rozhodnutí, třeba mohlo být několik cest, kterými se on dá, tak zdali byl srozuměn s tím, že je to jeho rozhodnutí a že sociální pracovník je pouze průvodce pro to, aby ta cesta byla prostě zametenější.“ (Expert 16)*

#### 3.2.3 Pohled sociálních pracovníků v první linii

Ze souhrnného stanoviska formulovaného sociálními pracovníky první linie v rámci výzkumné metody Delphi (více viz kap. 2):

*Zkušenosti s hodnocením či měřením kvality výkonu sociální práce jsou ojedinělé a spočívají zejména v hodnocení pracoviště klienty (formou dotazníků spokojenosti klienta) a odbornou veřejností, například prostřednictvím pravidelného vyhodnocování v týmu spolupracujících profesí. Vedle toho někteří ze sociálních pracovníků uvádějí zkušenosti s průběžným hodnocením a vyhodnocováním jejich práce formou porad celého vedení organizace v čele s ředitelem/ředitelkou. Další častou zkušeností s procesem hodnocení je realizace externí supervize v organizacích. Sociální pracovníci ze sociálních služeb se také poměrně často setkávají s hodnocením inspekce sociálních služeb.*

*Jakkoliv je pozitivně vnímána role kontroly a inspekce kvality sociálních služeb, zkušenosti sociálních pracovníků stále více ukazují na změnu pojetí těchto inspekcí. Účinná inspekce by měla být v ideálním případě vedena více jako metodická podpora než jako kontrola, měla by více směřovat k vzájemné podpoře a spolupráci na poli sociální práce.*

*Dalšími formami hodnocení kvality, s nimiž mají sociální pracovníci zkušenost, jsou sebehodnocení a externí evaluace, kterou provádí osoba docházející v pravidelných intervalech do jednotlivých organizací za účelem vedení rozhovoru s náhodně vybraným uživatelem konkrétní sociální služby. Některé organizace jako možnost seznámit se se svým hodnocením ze strany klientů využívají schránek na stížnosti a pochvaly, jiné mají jako součást individuálního plánu práce s klientem prostor na hodnocení ze strany uživatele.*

*Kladně a v zájmu udržení kvality výkonu sociální práce je pracovníky vnímáno pravidelné hodnocení ze strany vedoucích pracovníků s poskytnutím jak pozitivní, tak také negativní zpětné vazby. Vedoucí pracovník takovým hodnocením podporuje týmovou práci. Rovněž by měl v komunikaci s a ve vedení svých podřízených užívat nástroje pozitivní motivace (pochvala, vzdělávací a další benefity, sňazka na jiných pracovištích, finanční ohodnocení). Jako ideální a osvědčená se jeví podpora vzájemné sounáležitosti pracovníků navzájem i se službou, podpora vzájemné komunikace a podpora bezpečného prostředí pro výkon práce. V rámci hodnocení pracovníka ze strany vedení se osvědčuje i zpětná vazba k výsledkům jeho sebehodnocení.*

*Celý proces zajišťování a udržení kvality výkonu sociální práce je však vhodné podmínit pravidelným prováděním evaluací a auditů v jednotlivých organizacích, jejichž výsledky mohou být právě oním indikátorem míry zajištění kvality výkonu.*

### 3.3 Rovina pojmu kvalita orientovaná na jednání

Pojem kvalita chápala část oslovených expertů i v jeho rovině orientované na jednání. Jednalo se o ty experty, kteří se buď jako nezávislí odborníci zabývali zaváděním systémů kvality v organizacích poskytujících sociální služby, a dále o zástupce těch zastřešujících organizací, které se systémově zabývaly kvalitou poskytování sociálních služeb v organizacích, které sdružovaly (ARP ČR, Diakonie ČCE, Slezská diakonie, Charita ČR).

Ve vyjádření těchto expertů byla přítomna dvě odlišná pojetí jednání orientovaného na dosahování kvality.

Za prvé, ti, kteří se soustřeďovali především na kvalitu poskytování sociální služby, zdůrazňovali podporu takového jednání organizací, aby tyto byly schopny si samy, bez či s externí podporou, zavést a dále rozvíjet buď vlastní systém řízení kvality, nebo systém zpracovaný střešní organizací, případně některý ze systémů užívaných v rámci sociální oblasti (jmenovány byly PDCA, EFQM, procesní audity).

### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

---

*„Už asi deset let jsem konzultant, vzdělavatel, poradce, jednak vzdělávám v oblasti kvality, jednak realizuji projekty, kde jednotlivým organizacím pomáhám zavádět systémy řízení kvality. (...) Co to je ta kvalita, jak se pozná, to je vlastně otázka, na kterou stále znovu a znovu každá organizace hledá odpověď. A neexistuje univerzální. Můžeme se bavit o nějakých univerzálních modelech, ale stejně při té aplikaci každá organizace si vlastně definuje svá kritéria, která se samozřejmě v něčem podobají, v něčem jsou tam ty věci stejné a v něčem ne.“ (Expert 13)*

*„My jsme pracovali s těmi nástroji jako auditů, a teďka já samozřejmě považuji za nejlepší nástroj (smích) vždycky ten poslední, a to jsou procesní audity.“ (Expert 8)*

*„Koneckonců jako můj oblíbený EFQM, když si vezmete 50 % předpoklady, 50 % výstupy, a tak dále, a to vytváří tu kvalitu.“ (Expert 4)*

Například v rámci ARP se jednalo o systémově zavedenou podporu členských organizací v rozvoji kvality tak, aby jejich vedoucí i řadoví pracovníci byli schopni svým jednáním kvalitu v jejich organizaci dále rozvíjet. Například, jak uvedla zástupkyně této asociace, pokud se členské organizaci nedaří naplňovat kritéria kvality ARP, podle rozsahu potíží, buď vedení organizace hovoří s konkrétním pracovníkem, nebo zástupci ARP s pracovníky dané organizace, a společně hledají příčiny nenaplnění kritérií, a také formulují návrhy řešení, tedy co je třeba změnit a jak. Nutno podotknout, že ARP sdružuje sociální služby typu raná péče a rozvoj kvality sociální práce je opět podřízen pod rozvoj sociální služby daného typu jako takového.

*„V rámci té naší činnosti v Asociaci té garance, tam my to necháváme na vedoucích pracovišť (...), rozhodně spíš chceme posílit ty pracoviště, takže nejsou cílem nějaké měřitelné výsledky, snažíme se spíš, aby to podpořilo další rozvoj toho pracoviště a těch pracovníků než naopak.“ (Expert 7)*

*„[Např.] každý ten klient musí v rámci nějakého průměru za rok čerpat v rámci té služby nějaké minimální anebo maximální množství hodin tak, aby ta služba naplňovala ty své cíle. Takže tohle to je, a pokud by to neodpovídalo tomu pravidlu, tak je to jeden z momentů, kdy je zapotřebí s těmi pracovníky o tom mluvit a zjišťovat, proč to tak je, a snažit se, aby v tom došlo ke změně, pokud je to možné, pokud by ten pracovník tam měl fungovat dál.“ (Expert 7)*

*„Pokud opravdu nejsou dodržena některá ta nepodkročitelná kritéria, která my máme, což se týká hlavně právě procenta té terénnosti služby, a toho, co je tomu klientovi poskytováno, tak se snažíme těm pracovištím dát nějaký čas na to, aby to nějak změnily, aby byly schopni tu situaci změnit tak, aby ta garance být poskytnuta mohla.“ (Expert 7)*

Diakonie ČCE podle svého zástupce rovněž propojuje vlastní formulování kritérií řízení kvality a kvalitního řízení v systému „Diakonická kostka“ inspirovaném modelem EFQM, s pravidelnou (1x za 3 roky) interní kontrolou ve svých organizacích a metodickou podporou určenou těmto organizacím a jejich vedoucím pracovníkům.

*„Strategický plán [Diakonie] do značné míry právě obsahoval implementaci nového modelu kvality řízení a nazývá ho „Diakonickou kostkou“. Má šest oblastí, kterým se věnuje. Řekněme, že je to takový zjednodušený model řízení kvality, který dejme tomu odpovídá EFQM, ale je to opravdu zjednodušená varianta pro nás pro Diakonii jako celek a my jsme si to upravili do tady té podoby.“ (Expert 19)*

### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

---

*„K tomu jim ale poskytneme nějakou podporu a ta podpora je kupříkladu formou konání odborných sekcí, což jsou skupiny složené z vedoucích pracovníků jednotlivých sociálních služeb, ještě rozdělené do nějakých kategorií podle typu sociální služby, a my jim poskytujeme nějakou metodickou podporu. Nebo jim poskytujeme metodickou podporu online. Ty odborné sekce, to je setkání, které se organizuje zhruba jednou do roka pro každou z těch sekcí na tři dny, a většinou to je, že tam dáváme nějaké obecné téma, které je palčivé ve službách Diakonie. To palčivé téma diagnostikujeme z interních kontrol. A potom, co trápí je samotné, tak na to nějakým způsobem reagujeme na místě.“ (Expert 19)*

Charita ČR zvolila mírně odlišnou strategii, kdy kritéria kvality striktně odvíjela od Standardů kvality sociálních služeb a prostřednictvím auditů a metodických konzultací podporovala organizace, které zastřešuje v tom, aby byly schopny organicky implementovat tyto Standardy do své činnosti, a to jako minimální základ, na kterém se dál staví. Součástí této podpory byl i instrumentální cíl – pomoci organizacím, aby při inspekcích kvality dobře uspěly.

*„Zaznívalo od těch služeb, které prošly [naším] auditem (...), že pro ně bylo hrozně fajn, že se můžou otevřeně ptát. (...) Ty služby prošly auditem, kde byl inspektor kvality, který má zkušenost s inspekcemi kvality, potom tam byli vždycky dva metodici naši, zaměstnaní v projektu, jeden z té diecéze a jeden metodik host z jiné diecéze. Takže tam byl tým tří lidí a oni měli možnost do hloubky projít, co jak mají nastavit, nějak metodiky, pravidla, smlouvy, jak pracují s klienty, vlastně všechno poměrně podrobně, a není tam ta obava, jako u té ostré inspekce. (...) Se to neomezovalo jenom na to, aby bylo všechno ve shodě se zákonem a se standardy kvality, ale doporučení byla i nad rámec, když někde (...), byla to i doporučení ve smyslu: toto je nad rámec zákona, ale bylo by dobrou praxí, kdyby... A tohle můžete dělat jakoby ještě líp a tak. Takže tam byla ještě taková ta nadstavba, nejenom co chce zákon, ale co ještě dělat, aby to bylo kvalitnější, ještě nad rámec zákonných povinností.“ (Expert 11)*

I v rámci kontrol Krajského úřadu zaměřených na výkon SP na obecních úřadech lze rozvinout alespoň v určité míře chápání kvality jako podporu jednání orientovaného na dosahování kvality.

*„Děláme to, že pro ně vytahujeme jednou, dvakrát do roka, podle toho, jaké jsou to agendy, tak jim děláme přehledy, co všechno byla pochybení. Tak, jak dělá i ministerstvo pro nás, dělá přehledy toho, co zjistily krajské úřady a v čem obce chybovaly, tak není to stejné na celém území, že, každý má trošičku ty specifika, takže my jim děláme zase ten přehled toho, v čem oni chybuji, aby si to byli schopni odstranit. Učí se z chyb ostatních.“ (Expert 17)*

*„Edukaci určitě děláme už tím, že jim říkáme, když jsou metodické dny, tak jakým způsobem, koho mají oslovovat, a jak si to mají dělat. Že vlastně si mají udělat, dokonce byly i nějaké vzory, v roce 2012, 2013, jak jsme po nich chtěli v rámci té edukace a nějakého zabezpečení zdrojů, aby měli ten přehled, tak aby si sami mapovali a jak to mají dělat. Takže jsme jim dávali vzory toho, jak to mají dělat, koho mají oslovit, jakým způsobem mají spolupracovat s těmi organizacemi. Ale že by to byl nějaký ucelený, edukační materiál, ve stylu od A do Z, tak to ne. To spíš bylo zaměřené na to, ke konkrétní nějaké činnosti, aby se někam posunuli. Takže jsme říkali, co se děje, buď v té kontrole, to znamená, co je špatně, co fakticky bylo v zápisech o kontrole, co udělali chybně, jak to odstranit. Anebo v situaci, kdy jsme říkali: proto, abyste vedli sociální práci a poradenství kvalitně, tak potřebujete kvalitní anamnézu, udělat si diagnózu situace klienta, vztahy, na koho se ten klient může obrátit, jaké má možnosti využití těch služeb. To jsme jim říkali v těch prezentacích, tam máte ty odrážky, co všechno se má a nemá.“ (Expert 17)*



### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

---

Zástupkyně Slezské diakonie pak výslovně zdůrazňovala, že se primárně zaměřují na kvalitu poskytování sociálních služeb, byť v rámci sociálních služeb chápou pozici a roli sociální práce, jako klíčovou. Představa kritérií kvality je celkem jasná, explicitně navazuje na Standardy kvality, hodnoty Slezské diakonie, „otevřenou komunikaci“, a implicitně na řízení lidských zdrojů a etický kodex. Co se zajištění kvality a rozvoje kvality týče, má Slezská diakonie dle respondentky vytvořený vlastní aparát kontroly a rozvoje kvality. Tento aparát klade důraz na stanovené procesy a systémy, týkající se různých oblastí fungování sociálních služeb – od práce s klientem, přes zaškolování nových pracovníků anebo například systémy samotných kontrol kvality, systémy hodnocení pracovníků, systém dalšího vzdělávání, podpůrný metodický systém atd.

*„My máme spoustu mechanismů kolem sociálních služeb, ale že není to úplně zacílené na kvalitu sociální práce, jako že bychom nazývali nějaký mechanismus, že hodnotíme kvalitu sociální práce. My to vždycky máme zahrnuté v tom. (...) Vytvořili jsme myslím si, že celkem bohatý systém podpůrných a kontrolních mechanismů, které nám ověřují, jakou vlastně kvalitu těch našich služeb poskytujeme. (...) Součástí toho systému, je samozřejmě i výkon sociální práce jako takové, protože to považujeme za významné, abychom udrželi vysokou kvalitu sociální práce, aby to opravdu nebylo jenom o tom, že běží sociální služby v nějaké kvalitě, ale aby ten sociální pracovník dělal to, co má. (...) Ono to vychází ze Standardů kvality sociálních služeb, to, co my měříme, například, jo. Že teda ve standardu, já nevím, číslo pět, kde je průběh poskytování služby, v podstatě měříme, jestli se klient posouvá z bodu A do bodu B, a jakým způsobem, na to máme různé mechanismy.“ (Expert 14)*

*„My jsme si nastavili vlastně monitoringy kvality uvnitř organizace, to je náš takový koncept tvořený našimi indikátory, co považujeme za důležité, aby v těch službách byla jako nepodkročitelná hranice, pod kterou nechceme ve kvalitě jít, a jezdíme takhle po službách, vždycky máme nějaký vzorek služeb, třeba 15 za rok, a jsou to takové kontroly, kontrolní šetření, vstupy do služby, které jsou skoro neohlášené, protože to říkáme den dopředu, že tam přijedeme. A spolupracujeme ještě s externími hodnotiteli, kteří se kvalitou zabývají, ale nejsou kmenoví zaměstnanci. (...) Máme na to manuál a celý kontrolní list, a ty služby vědí, co v tom kontrolním listu je, takže oni můžou kdykoliv pracovat, připravit se prostě průběžně na to, abychom je pak nepřekvapili. (...) My máme těch kritérií asi 38.“ (Expert 14)*

*„Kromě kontrolního prvku bych dost zdůraznila metodický podpůrný systém, který je – my ho máme třeba v podobě různých jednodenních konzultací, setkávání se, že lidé mají možnost se setkat – my tomu říkáme cechy, ale je to vlastně metodická setkání stejných druhů sociálních služeb. Takže třeba všechny domovy pro seniory se potkávají v nějakém intervalu, tam se můžou sdílet, tak to je takové intervizní. Přijde mi hodně důležité, aby právě sociální pracovníci měli nějaký prostor, kde můžou i oni čerpat něco zvenku, je to metodická podpora pro ně. (...) Když potřebujeme prostě to zacílit na konkrétní úzký okruh, tak pozveme nějakého specialistu na tu věc.“ (Expert 14)*

Za druhé, pokud tito respondenti, kteří jako součást kvality vnímali i rovinu orientovanou na jednání, uvažovali o kvalitě výkonu sociální práce, pak v souvislosti s jednáním orientovaným na kvalitu zmiňovali jednak 1) jednání organizace vůči svým sociálním pracovníkům, ve smyslu vytvoření podmínek pro kvalitní výkon sociální práce a reflexi, a dále 2) jednání samotných sociálních pracovníků, které, je-li orientováno na kvalitu, pak zahrnuje vědomé zaměření na rozvoj kvality jejich práce – skrze sebereflexi, další vzdělávání atd.

### 3. Významové roviny spojované sociálními pracovníky s pojmem „kvalita“ v sociální práci

---

*„Já bych řekla, že kvalita znamená velice dobře provedený případový proces. (...) Podpořit se to dá samozřejmě tím, co by každá sociální pracovníce nebo sociální pracovník měl čerpat, a to je supervize. Aby byl pod supervízi a reflektoval tu svoji práci. Reflektovat jednak sám – sebereflexe – a jednak teda prostřednictvím té supervize a nějakého dalšího vzdělávání, protože to je podle mě nekončící proces sociální práce.“ (Expert 8)*

*„Já osobně vnímám spíš jako smysluplnější jít tou cestou, ne stanovovat kritéria, jak to hodnotit, ne jít jakoby od konce, a teď se pojdme podívat, jak to kdo dělá, pojdme to zhodnotit, ale jít spíš z druhé strany, od začátku. A spíš kvalitně sociální pracovníky podporovat, aby měli kvalitní vzdělání, které je připraví na praxi, aby měli v průběhu praxe dostatečně kvalitní vzdělání a nějakou třeba metodickou podporu anebo – říkám metodická podpora, ale to může být forma nějakého koučingu, něco prostě jak reflektovat svoji práci a jak vědomě tu svoji práci rozvíjet a zvyšovat její kvalitu. Tak to mně třeba dává větší smysl než jenom prostě říct, kdo to dělá špatně a kdo to dělá dobře, a dát si na to nějaký kritéria.“ (Expert 11)*

Jednání orientované na rozvoj kvality poskytovaných služeb, **včetně** služeb sociální práce, by pak v optimálním případě mělo zasahovat nejen strukturní a procesní dimenzi výkonu sociální práce, které byly zmiňovány v přechozích dvou úryvcích z výzkumných rozhovorů, ale i dimenzi výsledkovou, tj. formulování v organizaci sdílené představy o hlavních výstupech a výsledcích (srov. podkap. 5.3), o jejichž dosahování daná organizace vědomě usiluje.

*Tazatel: „Když chcete tu kvalitu zajistit, zvyšovat a zároveň nějak kontrolovat...“*

*Expert 14: „Tak začnu tím, co funguje. Určitě funguje důraz na vzdělávání a osobnost – osobní rozvoj toho člověka, to je důležité pro výkon... Funguje ten model, že něco plánuji, pak to vyhodnocuji, a na základně toho vyhodnocení plánuji znova s tím člověkem. Určitě je důležité a funguje, když je ta služba vykazatelná, to znamená, že vedu jasné a srozumitelné záznamy o tom, co dělám. Pak že ta sociální práce směřuje odněkud někam, že má jasné zacílení a zadání, ať už je definované klientem nebo sociálním pracovníkem, který vidí ty potřeby. Potom to musí být o tom, že ten sociální pracovník vidí širší kontext služby nebo své práce, že se ohlíží i kolem sebe a vidí i potřeby ve společnosti, to je ten, jak jsem říkala, sklon k depistážní činnosti (...) a metodické vedení, které musí být nastavené jak pro toho sociálního pracovníka, tak směrem od sociálního pracovníka k přímé práci, úplně k výkonu jednotlivých činností...“*

## 4. Dimenze kvality výkonu sociální práce pohledem sociálních pracovníků

Na kvalitu sociální práce zde nahlížíme z hlediska dnes již klasických dimenzí kvality, které formuloval původně pro oblast zdravotní péče Donabedian (2003) a jejich aplikace se rozšířila i do oblasti sociální práce (Malík Holasová, 2014, 74nn), jedná se o strukturní, procesní a výsledkovou dimenzi. Tímto modelem jsme se při tematické analýze kvalitativních dat inspirovali i my. V návaznosti na další odbornou literaturu a diskuse profesionálů v oblasti sociální práce v německém a anglosaském prostředí jsme však Donabedianův model pro naše účely upravili. Z jeho „strukturní“ dimenze vyčleňujeme v souladu s přístupem Německého profesního svazu pro sociální práci (DBSH, 2009) samostatnou dimenzi „kontextu“. Dále pak doplňujeme dimenzi „celkové orientace na poptávku nebo na nabídku“, která tematizuje roli uživatelů v dosahování kvality výkonu sociální práce a je významná zejména v anglosaském prostředí (NASW; Pugh, 2005)<sup>11</sup> a v Nizozemí (Braakenburg, 2015).

Soustavu těchto dimenzí kvality výkonu sociální práce znázorňuje obrázek č. 2. Obsah jednotlivých dimenzí pak vymezujeme následovně:

- dimenze kontextu – reprezentuje ty prvky ovlivňující dosahování kvality, které jsou vůči dané organizaci poskytující sociální práci vnější. Jedná se o institucionální a společenské aspekty výkonu sociální práce, kupříkladu legislativní zakotvení sociální práce, status sociální práce ve společnosti, ale i socioekonomické poměry v regionu, kde je sociální práce vykonávána, profesní organizace atd. (srov. DBSH, 2009);
- strukturní dimenze – zahrnuje podmínky dosahování kvality přímo v organizaci, jedná se především o organizační, personální a materiální podmínky. Tato dimenze je v rámci hodnocení kvality nejnázne měřitelná, a to i prostřednictvím „tvrdých“ ukazatelů (srov. Malík Holasová, 2014, 74), současně je ale Malley a Fernandez (2010) považují za spíše nepřímé indikátory kvality výkonu sociální práce;
- procesní dimenze – obsahuje všechny činnosti, které se dějí při poskytování služeb sociální práce klientům. Ibn El Haj, Lamrini a Rais (2013) dále rozlišují odborný aspekt procesní dimenze, který odkazuje k uplatňování vhodných metod intervence, včetně včasného vyhledání osoby s potřebou pomoci a podpory, správného posouzení její životní situace, volby vhodných postupů řešení, zajištění návazné pomoci atd.; a aspekt, který se vztahuje přímo k interakci mezi sociálním pracovníkem a klientem, ten zahrnuje zejména pravidla jednání s klienty, etický kodex;
- výsledková dimenze – zahrnuje buď bezprostřední výsledek činnosti sociálních pracovníků (např. dosažení poskytnutí sociální dávky, zabránění vystěhování klienta z bytu díky vyjednání splátkového kalendáře na dlužné nájemné), nebo budoucí dopad jejich činnosti, který většinou nastává s delším či kratším časovým odstupem od vykonání činnosti (např. celková stabilizace situace klienta, snížení drobné kriminality v obci). Tato dimenze je naopak měřitelná nejobtížněji (Malík Holasová, 2014, 75);
- dimenze celkové orientace – „nabídka vs. poptávka“ – tato dimenze explicitně zavádí do modelu kvality roli klienta sociální práce. Zatímco organizace orientovaná na nabídku stanovuje sama podobu a rozsah služeb sociální práce a tyto nabízí

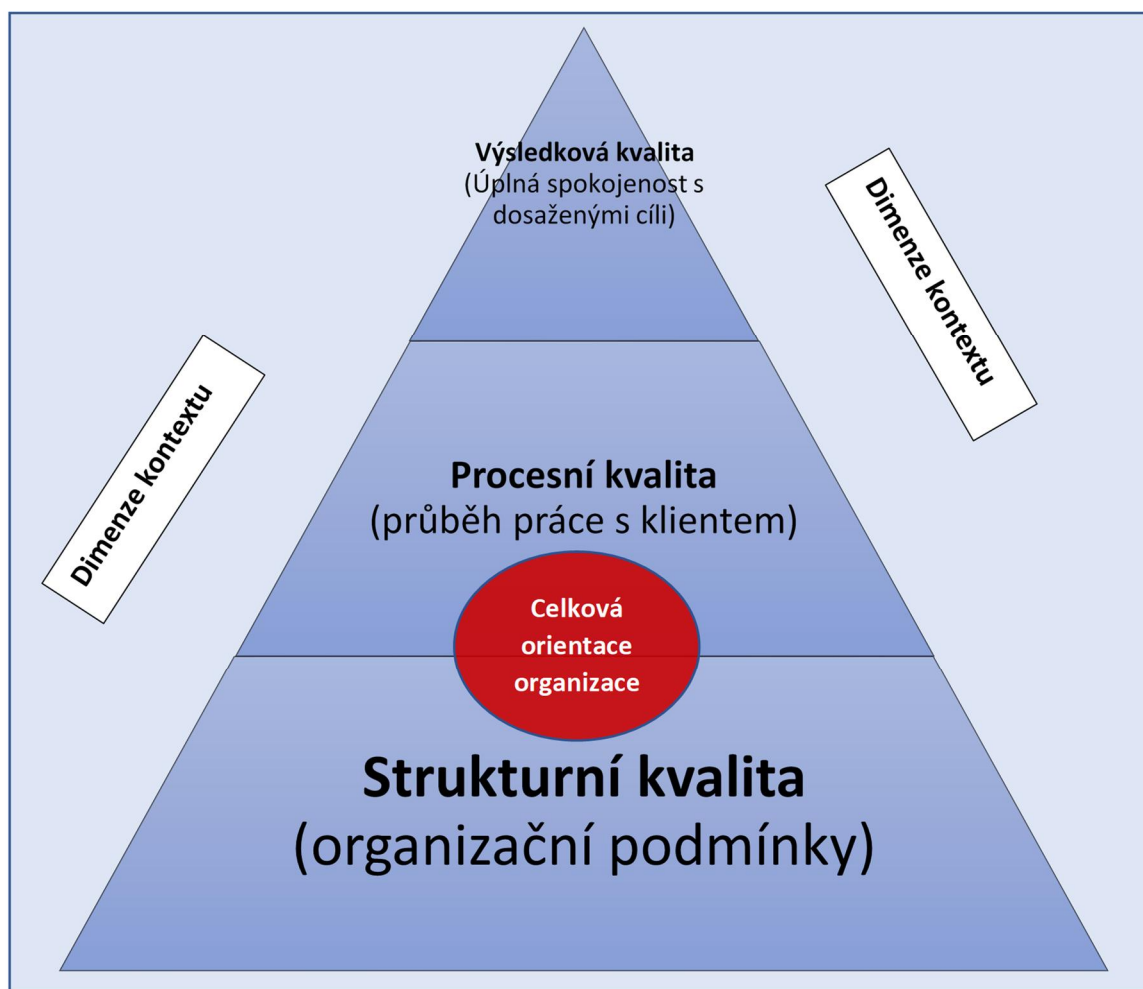
---

<sup>11</sup> NASW Practice Standards & Guidelines. Dostupné z: <https://www.socialworkers.org/Practice/Practice-Standards-Guidelines>.

#### 4. Dimenze kvality výkonu sociální práce pohledem sociálních pracovníků

klientům, organizace orientovaná na poptávku dříve, než vymezí způsob a rozsah nabízených služeb, zjišťuje skutečné potřeby a očekávání klientů a tyto zohledňuje, současně zapojuje klienty i do hodnocení kvality, a to nikoliv pouze formálním způsobem (srov. Braakenburg, 2015). Celková orientace organizace zasahuje procesní i strukturní dimenzi kvality, můžeme říci, že je určitým jádrem, či srdcem poskytování služeb sociální práce.

Obrázek č. 2 Dimenze kvality v sociální práci



Pozn.: Obrázek je inspirován Bassarakem (2002, 20), je však rozšířen o dimenzi kontextu a celkovou orientaci organizace.

Představu o tom, že při sledování kvality výkonu sociální práce se nelze soustředit jen na „výsledek“, ale je třeba sledovat především strukturní a procesní dimenzi, uváděli i někteří z oslovených expertů.

*„Já si myslím, že kvalita v sociální práci je, když sociální pracovník je vzdělaný, a to nemyslím jen ten počáteční kapitál, když vyjde ze školy, ale průběžně se dostatečně vzdělává, a je schopný aplikovat v praxi to, co se učí – konkrétní metody, techniky, znalosti a aplikovat je v praxi. A musí u toho samozřejmě*

#### 4. Dimenze kvality výkonu sociální práce pohledem sociálních pracovníků

*respektovat a v praxi aplikovat základní hodnoty sociální práce, jako partnerský přístup, úcta, respekt, důstojnost. A asi kvalita sociální práce je hlavně nebo je i o tom sociálním pracovníkovi, aby myslel i na sebe, aby prostě měl ideálně dobré pracovní podmínky, mohl se vzdělávat, aby měl prostor kvalitně a reflektovaně tu práci vykonávat. Byl schopný prostě a měl k tomu tu podporu.“ (Expert 11)*

Bassarak (2002) uvádí, že praxe v sociální práci dokládá lineární propojení mezi strukturní, procesní a výsledkovou dimenzí – tedy, že dobrá úroveň strukturní kvality se obvykle projeví v dobré procesní kvalitě, a ta se pak odrazí ve výsledkové kvalitě. Malík Holasová (2014, 75) to doplňuje o další pozorování z oblasti sociální práce, totiž že ne vždy musí tato lineární souvislost nastat: osobně angažování sociální pracovníci jsou schopni vytvářet procesní dimenzi vysoké kvality i v neutěšených strukturních podmínkách (otázkou je, jak dlouho je takový stav udržitelný bez poškození těchto pracovníků), a dále kvalita výsledku se nemusí vždy dostavit, ani když jsou předešlé dvě dimenze na dobré úrovni, neboť na dosahování výsledku se podílí z definice sociální práce i sám klient, který může při dosahování výsledkové kvality čelit různým překážkám, které jsou mimo dosah činnosti sociálního pracovníka (podrobně viz podkap. 4.3).

Profesionální výkon sociální práce jsme s pomocí mezinárodní definice sociální práce a odborné literatury vymezili již v kapitole 1 této monografie. Srovnáme-li jeho hlavní charakteristiky s dimenzemi kvality v sociální práci, které jsme formulovali nyní (viz tabulka č. 3), je nepochybné, že tuto optiku lze při zkoumání kvality výkonu profesionální sociální práce s užitkem uplatnit. Dále je zřejmé, že aspekt profesionality v sociální práci je v zemích, kde je sociální práce dobře etablována, primárně spojován s procesní dimenzí jejího výkonu (Thompson, 2016), nicméně v českém kontextu je relevantní také strukturní a výsledková dimenze (Baláž, Musil, 2016; Musil, 2013c aj.).

Tabulka č. 3 Profesionální výkon sociální práce a dimenze kvality výkonu sociální práce

Klíčové dimenze profesionálního výkonu sociální práce	Dimenze kvality výkonu sociální práce	Globální definice sociální práce (IFSW, 2014) Sociální práce:	Profesionalita v sociální práci v moderním kontextu (Baláž, Musil, 2016; Musil, 2013c aj.) Profesionální sociální pracovníci:	Autentická profesionalita (Thompson, 2016) Piliře autentické profesionality:
Poznatková báze a odborné kompetence	Strukturní a procesní	propojuje odborné znalosti a praktické činnosti	mají dosaženou kvalifikaci v oboru sociální práce	odborné dovednosti rozvinuté na vysoké úrovni
		je založena na rozsáhlé poznatkové bázi	využívají abstraktní specializované znalosti	rozsáhlé odborné znalosti a jejich neustálý rozvoj, uplatňování reflexivní praxe a uznání, že i <b>vědění</b> klienta má oprávněný nárok na platnost
Hodnoty	Procesní	je založena na specifických hodnotách	řídí se etickým kodexem sociálního pracovníka, který je respektován i ostatními povoláními	profesionální hodnotová základna, která spočívá především v etických principech

#### 4. Dimenze kvality výkonu sociální práce pohledem sociálních pracovníků

pokračování tabulky

Klíčové dimenze profesionálního výkonu sociální práce	Dimenze kvality výkonu sociální práce	Globální definice sociální práce (IFSW, 2014) Sociální práce:	Profesionalita v sociální práci v moderním kontextu (Baláž, Musil, 2016; Musil, 2013c aj.) Profesionální sociální pracovníci:	Autentická profesionalita (Thompson, 2016) Pilíře autentické profesionality:
Cíle	Výsledková	je primárně zaměřena na sledování obecného cíle podporovat „sociální změnu a rozvoj, sociální soudržnost a zmocnění a osvobození lidí“	zaměřují se na podporu „sociálního fungování“ občanů	
Způsoby dosahování cíle	Procesní	tohoto cíle dosahuje tím, že „zapojuje lidi a struktury do řešení životních výzev a zvyšování blahobytu (well-being)“, tj. působením na jedince i společenské struktury uvedeným směrem	posuzují životní situaci klientů komplexně, působí na problémové, vzájemně neuspokojivé interakce mezi jedinci/rodinami/skupinami/komunitami a jejich sociálním prostředím	profesionální odpovědnost, představuje mechanismus, který umožňuje samotným sociálním pracovníkům kontrolovat, zda se jejich praxe neodchýlí od cílů profesionální sociální práce a jejich etických principů (např. supervize, sebeevaluace); přispívá k transparentnosti sociální práce jak z hlediska klientů (transparentnost volby metod sociální práce a společné dojednání cílů), tak z hlediska zadavatelů sociální práce, financujících subjektů a veřejnosti
		je profesí i vědním oborem	požívají autonomie při výkonu této činnosti, zejm. ve smyslu odborné nezávislosti při plánování, stanovování, realizaci a vyhodnocování intervencí	
			požívají autority u klientů a dalších spolupracujících profesionálů	
Podmínky výkonu v praxi	Strukturní	je svázaná s národním/místním kontextem	mají zajištěny odpovídající pracovní podmínky	

Pozn.: Dimenze kontextu zasahuje do všech uvedených rovin výkonu sociální práce.

Jednotlivé dimenze kvality sociální práce pojednané v následujících podkapitolách přinášejí přehled všech prvků, které byly v rozhovorech s experty zmiňovány. „Koncepce“ jednotlivých expertů se však navzájem více či méně lišily jak do rozsahu a úplnosti zmiňovaných prvků kvality, tak z hlediska jejich zaměření, zejména zda pro ně byla hlavním tématem kvalita sociální služby nebo kvalita výkonu sociální práce. Pokud se oslovení experti věnovali přímo kvalitě sociální práce, pak hrálo určitou roli i to, který přístup v rámci sociální práce daný respondent preferoval. Prvky kvality výkonu sociální práce uspořádané v následujících kapitolách dle jednotlivých dimenzí kvality sociální práce tak představují souhrn všeho (kritéria, indikátory, podmínky, nástroje dosahování kvality atd.), co je v praxi reprezentované experty s kvalitou výkonu sociální práce spojováno. Nelze je tedy v žádném případě chápat jako ucelený model kvality výkonu sociální práce platný pro ČR. Neboť na základě dat, která jsme měli k dispozici, nelze říci, nakolik by se jednotliví experti ztotožnili nebo naopak kriticky vymezili vůči prvkům kvality, které uváděl jiný z oslovených expertů.

Níže uvedený přehled však může sloužit jako výchozí bod diskuse sociálních pracovníků směřující k vymezení jednotného, patrně do určité míry kompromisního, modelu. Přehled empiricky podložených kritérií kvality strukturovaný dle jednotlivých dimenzí kvality výkonu sociální práce uvádíme v příloze č. 1.

Než přejdeme k jednotlivým dimenzím kvality výkonu sociální práce, je ještě třeba upozornit, že jednotlivé dimenze nabízejí určitý pohled na konkrétní prvky, které podporují či tvoří kvalitu v sociální práci, pohled, který pomáhá určit, na kterou oblast je třeba se soustředit (zejm. kde jsou určité deficity) při úsilí rozvíjet kvalitu. Z tohoto důvodu lze některé prvky nalézt ve více než jedné dimenzi. Merchel (2013, 46) uvádí příklad supervize. Skutečnost, zda a jakým způsobem organizace svým sociálním pracovníkům poskytuje možnost supervize, patří, nahlíženo Donabedianovou koncepcí, do strukturní kvality. Ale to, zda je supervize v organizaci skutečně vnímána a využívána jako prostředek k reflexi a zvyšování kvality práce s klientem, je skutečnost, která spadá do procesní kvality. Obdobně lze podle našeho názoru nahlížet i na otázku interních metodických materiálů – organizace je má zpracované (→ strukturní kvalita), sociální pracovníci podle nich orientují svou každodenní práci (→ procesní kvalita), nebo otázku kvalifikace sociálních pracovníků – sociální pracovníci disponují odpovídajícími znalostmi, dovednostmi a kompetencemi (→ strukturní kvalita), sociální pracovníci tyto znalosti, dovednosti a kompetence uplatňují tvořivým způsobem v praxi při své práci ve prospěch klienta (→ procesní kvalita). Záleží tedy na úhlu pohledu, kterým danou skutečnost nahlížíme. Přesto má rozlišení těchto dimenzí z hlediska rozvoje kvality výkonu sociální práce smysl, neboť nám pomáhá určit, zda je třeba působit na představy sociálních pracovníků o supervizi, aby ji byli schopni využít jako cennou zpětnou vazbu ke své práci, nebo na vedoucí pracovníky, aby byli ochotni v organizaci vyčlenit příslušný finanční a časový prostor pro zajištění pravidelné supervize atd.

### 4.1 Strukturní dimenze

Podmínkám dosahování kvality na úrovni organizací zaměstnávajících sociální pracovníky věnovala většina respondentů v rámci výzkumných rozhovorů největší pozornost, a to i přesto, že často bylo z rozhovoru zřejmé, že kvalitu v rámci strukturní dimenze výkonu sociální práce považují spíše za nepřímý indikátor celkové kvality výkonu sociální práce. Na druhou stranu ale zvláště ti z oslovených odborníků, kteří se zabývali podporou zavádění systémů řízení kvality do organizací poskytujících sociální služby, považovali strukturní podmínky téměř za základní kámen celkové kvality v dané organizaci.

*„...o tom jsem prostě absolutně přesvědčený, že už jenom ty předpoklady těch pracovníků a ta politika té organizace a koneckonců organizační kultura, má obrovský vliv na kvalitu...“ (Expert 4)*

*„Ono nelze říci, že dělám dobrou sociální práci a nedělám dobře řízení té služby. Myslím si, že jsou to provázané oblasti. To znamená nelze dělat jedno dobře a druhé špatně, podle mě to jsou spojené nádoby, a tudíž řízení kvality sociální služby – to znamená třeba u vedoucích služeb prostřednictvím standardů kvality – to je úzce úměrné tomu, jak vlastně kvalitní sociální práce tam je.“ (Expert 19)*

Dále stojí za povšimnutí, že, jak bude patrné z dalšího výkladu, v rámci strukturní dimenze kvality respondenti uváděli širokou paletu podmínek z oblasti organizačních a personálních podmínek. Naopak materiální podmínky spojovali s kvalitou výkonu sociální práce spíše výjimečně. Jako by sociální pracovníci nic jiného než vlastní

osobu ke své práci nepotřebovali nebo naopak, jako by oblast materiálních podmínek byla v praxi natolik dobře zabezpečena, že vlastně už ani nikoho nenapadne o ní mluvit. Jak však dokládají jiné výzkumy z oblasti výkonu sociální práce, ani jedno neplatí (viz např. Hubíková a kolektiv, 2015; Hubíková a Havlíková, 2020).

V této kapitole stručně shrnujeme jednotlivé podmínky kvalitního výkonu sociální práce, které uvedli naši respondenti a jež dle našeho názoru patří do strukturní dimenze. Níže uvedený výčet je dále třeba chápat jako ty prvky strukturní kvality, které oslovení odborníci považují za velmi důležité, neboť je zmínili spontánně. Je pravděpodobné, že pokud by se tazatel ptal přímo na strukturní podmínky kvality, pak by byl jejich výčet rozsáhlejší a úplnější. Dále je třeba upozornit, že níže jsou uvedeny všechny prvky strukturní dimenze, které byly během výzkumných rozhovorů zmíněny, bez ohledu na to, zda je jmenovalo více nebo jen jeden z respondentů.

##### 4.1.1 Organizační podmínky<sup>12</sup>

V rámci organizačních podmínek kvalitního výkonu sociální práce, které zmiňovali námi oslovení experti, bylo možné identifikovat sedm obecnějších kategorií. Základní podmínkou se jeví být ideové nastavení organizace, tj. vedoucích pracovníků, zřizovatelů, případně nadřazených řídicích orgánů (např. v rámci struktury ÚP ČR) vůči sociální práci obecně<sup>13</sup> a dále organizací jasně formulovaná představa o jejím poslání, hodnotách, veřejném závazku. V tomto kontextu jsou pak nastavovány další klíčové procesy a struktury nutné pro chod organizace, jako je řízení lidských zdrojů, včetně vymezení pozice „sociální pracovník“, pozice sociálního pracovníka v organizační struktuře a míra, v níž se může podílet na řízení organizace, organizace práce, vnitřní předpisy a jejich vliv na každodenní praxi, a v neposlední řadě i otázka řízení kvality v organizaci. Záleží právě na výše zmíněném ideovém kontextu organizace nakolik tyto struktury a procesy budou nebo nebudou ustaveny tak, aby podporovaly kvalitní výkon sociální práce. V rámci těchto obecnějších kategorií pak byly zmiňovány následující prvky:

Poslání a filosofie organizace, veřejný závazek

- organizace má jasně formulováno "s kým pracuje, proč a co má být výsledkem", k výsledku má stanoveny indikátory jeho dosažení;
- organizace má jasně formulované a pracovníky sdílené hodnoty a filosofii;
- organizace záměrně usiluje o vytváření zdravé organizační kultury;
- organizace má mít přesah – snaží se zapojovat do kultivování a rozvoje sociální práce v segmentu sociální ochrany, v němž působí (ARP, zapojování se do střešních organizací).

---

<sup>12</sup> Pro přehlednost v této podkapitole neuvádíme příslušné citace – ilustrativní citace k jednotlivým bodům jsou uvedeny v příloze č. 2.

<sup>13</sup> Že se jedná o zásadní prvek, potvrzuje i výzkum realizovaný v roce 2018, který se zabýval vlivem manažerů sociálních pracovníků v sociálních službách a na obecních úřadech na odborný výkon sociální práce a jeho rozvoj (Havlíková a kolektiv, 2018).



##### Postoj organizace k sociální práci

- nadřízení sociálního pracovníka jsou dobře obeznámeni se sociální prací;
- organizace systémově a organicky začleňuje činnosti sociální práce do procesu poskytování své hlavní činnosti; sociální práce není zaměstnavatelem vnímána jako nějaký doplněk, či dokonce nutný ale nevitáný přívažek.

##### Řízení lidských zdrojů, vymezení pracovní pozice „sociální pracovník“

- organizace záměrně angažuje pouze kvalifikované sociální pracovníky s potenciálem pro další profesní i osobnostní rozvoj;
- organizace má vypracovaný systém zaškolování nových sociálních pracovníků;
- náplň práce sociálního pracovníka tvoří činnosti z oblasti sociální práce, její součástí je i osobní kontakt s klienty; součástí náplně práce sociálního pracovníka naopak není například práce účetního, recepčního atd.;
- úvazek sociálního pracovníka není kumulován s dalšími úvazky na činnosti mimo sociální práci (např. účetní, jiné činnosti z technickohospodářské oblasti atd.);
- sociální pracovníci jsou finančně ohodnoceni v souladu s jejich dosaženým vzděláním a náročností práce;
- organizace se systematicky věnuje řízení lidských zdrojů:
  - organizace obecně podporuje profesní rozvoj sociálních pracovníků;
  - organizace poskytuje sociálním pracovníkům další vzdělávání i nad rámec zákonné povinnosti, podílí se na jeho financování;
  - organizace zajišťuje svým sociálním pracovníkům supervizi;
  - organizace pracuje s tématem péče o sebe u sociálních pracovníků.

##### Řízení organizace

- sociální pracovník se podílí na řízení a plánování v organizaci; v sociálních službách, kde působí i pracovníci v sociálních službách, tyto pracovníky metodicky vede.

##### Organizace práce

- organizace práce je nastavena tak, aby sociální pracovníci nebyli přetěžováni (přiměřený počet řešených případů a přiměřená pracovní zátěž, zastupování, rozmanitost práce).

##### Vnitřní metodiky a směrnice propojené s praxí

- organizace má zpracovány interní písemné metodické materiály popisující proces práce s klientem a uplatňuje je v praxi;
- organizace má zpracovány interní směrnice pro vedení dokumentace, způsob komunikace o případu v rámci organizace, vzory formulářů atd.;
- hodnoty sociální práce a hodnoty organizace jsou vtěleny do všech relevantních směrnic a přes ně do praxe.

##### Řízení kvality

- zaměstnavatel sociálních pracovníků má vnitřní motivaci poskytovat kvalitní služby, včetně služeb sociální práce;
- v organizaci je přítomno nikoliv pouze formální řízení kvality;
- organizace má zpracovány vlastní mechanismy kontroly/hodnocení výkonu sociální práce (supervize, sebereflexe, diskuse o případech s vedoucím pracovníkem);
- organizace má pro sociální pracovníky vytvořeny nástroje a postupy (systém) reflektování jejich práce a sebereflexe.

##### 4.1.2 Personální podmínky

Sociální pracovník bývá v odborné literatuře poněkud technicistně nazýván „hlavním nástrojem“ výkonu sociální práce (srov. např. Janebová, 2014; Mátel, Roman, 2010) a takto o něm hovořila i řada dotázaných expertů: „*Nástrojem sociálního pracovníka je sociální pracovník sám.*“ (PKSP) Je tedy nasnadě, že podstatným prvkem strukturní kvality jsou i odborné a osobnostní předpoklady sociálních pracovníků pro kvalitní výkon sociální práce, zde označované jako „personální podmínky“.

Dodejme, že kvalita v oblasti personálních podmínek se následně odráží i v kvalitě na úrovni procesní dimenze kvality sociální práce (viz podkap. 4.2). Část dotazovaných měla tendenci spíše hovořit přímo o tom, jakým způsobem, s využitím jakých metod atd. má probíhat jednání mezi sociálním pracovníkem a klientem, přičemž předpoklady pro takové jednání neverbalizovala, nicméně bylo je možné odvodit. Například práce v souladu s etickým kodexem sociálního pracovníka předpokládá jeho znalost. Takto jednoznačné položky jsme tedy do výčtu níže doplnili.

Odborné a osobnostní předpoklady na straně sociálních pracovníků, které explicitně či implicitně zazněly v rámci výzkumných rozhovorů, bylo možné rozdělit do několika kategorií:

- odborné znalosti sociálního pracovníka;
- kompetence sociálního pracovníka;
- schopnosti a dovednosti sociálního pracovníka;
- osobnostní předpoklady.

##### Odborné znalosti sociálního pracovníka

V rámci odborných znalostí bylo uváděno jak legislativou požadované formální vzdělání na pozici sociální pracovník, tak praxí nabyté vědomosti, které prespondeti obecně označují jako „zkušenost“<sup>14</sup>. Rovněž byly jmenovány na praxi orientované teorie sociální práce a teorie o „světě klienta“ (srov. Payne, 2016):

- dosažené kvalifikační vzdělání min. dle § 110 Zákona o sociálních službách, ideálně v oboru sociální práce, případně sociální pedagogika;
- zkušenost;

---

<sup>14</sup> Payne (2016) označuje tento typ odborné znalosti jako „neformální teorie vztahující se k praxi sociální práce“.

- teorie a metody sociální práce (zejména z oblasti individuální práce s klientem);
- znalost struktury poradenského rozhovoru;
- etický kodex;
- specifické znalosti dle oblasti, kde sociální pracovník působí (v rámci Občanských poraden např. i rozsáhlé právní minimum, v rámci OSPOD znalosti tvořící příslušnou zkoušku odborné způsobilosti, v rámci ÚP ČR orientace v systému pojistných a nepojistných dávek atd.).

#### Kompetence sociálního pracovníka

Koncept kompetencí není dosud v oboru sociální práce jednoznačně vymezen (srov. Petrášková, 2015). V našem textu použijeme dnes již klasický přístup Havrdové (1999, 42), která kompetence v sociální práci definuje jako „funkcionální projev dobře zvládané a profesionální role sociálního pracovníka, jejíž součástí jsou odborné znalosti, schopnost reflektovat adekvátně kontext a citlivě aplikovat hodnoty profese.“ Mezi profesními kompetencemi, které jsme v našem výzkumu zachytili, byly jak kompetence zaměřené na proces práce s klientem, tak na působení sociálního pracovníka v dané organizaci a oboru, a rovněž kompetence zaměřené na rozvoj sebe sama:

- komunikovat s klienty;
- posoudit životní situaci/potřeby klienta;
- sjednat s klientem zakázku (zejména: odlišit své vidění případu a skutečnou zakázku klienta, dohodnout se na realistických cílech);

*„Oni prostě ‚vědí‘, jak to má být, oni vědí, co ten klient potřebuje, a oni si ještě dokonce do toho promítají nějaké svoje věci, které si nesou ze svého života, protože oni mají tu ‚zkušenost‘, oni to ‚vědí‘, oni chtějí, aby se ten člověk rozvíjel, aby řešil svoji nepříznivou sociální situaci. No, ale blbý je řešit nepříznivou sociální situaci, když jsem člověk na chráněném bydlení, je mi 60, a oni mi hledají práci.“*  
(Expert 6, R1)

- vědomě a reflektovaně používat metody a nástroje sociální práce v praxi (vybírat ty vhodné s ohledem na konkrétní situaci klienta);

*„Nepotřebují být schopní taxativně vyjmenovat nějaké teorie (...) je mnohem důležitější, aby sociální pracovníci ty teoretické směry nebo metody sociální práce uměli potom při práci používat tak, že je to orientuje, nikoli tak, že dělají ten postup od A do Z (...), tak aby zároveň reagovali na individualitu toho klienta.“*  
(Expert 5)

- pracovat s informacemi při řešení situace klienta;

*„Ta znalost, schopnost pracovat s informacemi, schopnost používat ty informace tak, aby byly ku prospěchu tomu poslání sociální práce a těm potřebám, které si vymezí s tím klientem jako téma pro spolupráci, (...) a tu schopnost to zpracovávat, což je strašně důležité, že nestačí to jenom vědět, ale ty věci se musí umět hledat mezi řádky, hledat cesty, hledat nějaké i alternativní zdroje třeba, umět interpretovat, nebát se vykládat právo... . Samozřejmě od do (...) já z nich nechci dělat nějaké laické právníky. Takže takovou tu informovanost, znalost, schopnost pracovat s informacemi bych určitě taky vnímala jako podstatný znak.“*  
(Expert 5)

#### 4. Dimenze kvality výkonu sociální práce pohledem sociálních pracovníků

---

- reflektovat případ a schopnost sebereflexe vlastní činnosti;
- pracovat s dilematy a konfliktem rolí;
- řídit svůj vlastní profesionální rozvoj (další vzdělávání, učení se od kolegů doma i v zahraničí);

*„Hodně pracujeme s modely nebo s příklady dobré praxe, přenášení dobré praxe třeba ze zahraničí nebo i z Česka, tím se nám taky rozšiřují obzory. (...) Takže ten sociální pracovník by podle mě měl být schopen absorbovat i takové (...) jako rozhlídnout se za hranice své služby, rozhodně.“ (Expert 14)*

- osobnostně se rozvíjet (např. absolvováním sebezkušenostního výcviku);
- pečovat o sebe;
- uplatňovat filosofii či hodnoty zaměstnavatele v praxi;<sup>15</sup>

*„My jsme poskytovatel sociálních služeb, on je náš zaměstnanec. Takže v podstatě my očekáváme, že hodnoty, které jako jeho zaměstnavatel deklarujeme a chceme žít, tak že on je bude nějakým způsobem akceptovat. To tak nějak očekáváme. Není to samozřejmě nikde explicitně napsané, ale v podstatě to očekáváme, že tak to nějak je.“ (Expert 14)*

- obhájit výkon sociální práce před dalšími subjekty (zaměstnavatel, donátor, politik atd.);
- schopnost podílet se na koncepčním řízení organizace, v níž pracuje.

*„I schopnost analyzovat jako vlastně pozici té služby v tom, v tom sektoru, na tom trhu, aby věděl, kam vlastně má směřovat ve vztahu k té klientele. Pak určitě depistážní činnost, to znamená dívat se venku na potřeby a prostě přinášet to do té služby.“ (Expert 14)*

#### Schopnosti a dovednosti sociálního pracovníka

- vést profesionálně dokumentaci případu;
- nastavovat a udržovat hranice v práci s klientem;

*„Z témat vztažených ke kvalitě nebo k dobré sociální práci: mít dobře nastavené a rozpoznané vlastní hranice (...) to vůbec neznámá že to je nějaký, jak si to představují mnozí kolegové jako nějakou tu betonovou zeď, že jsem si řekla, tohle dělám a tohle nedělám. (...) [Hranice] ve vztahu ke komu, to je velmi podobné, jako je to definováno v etickém kodexu. (...) A navíc ty hranice nejsou jedny – jsou hranice materiální, fyzické, emoční, kapacitní, jako je můj čas třeba...“ (Expert 5)*

- IT gramotnost.

---

<sup>15</sup> Toto ale může být kontroverzní, pokud jdou hodnoty zaměstnavatele proti hodnotám sociální práce nebo pracovníka a naopak – například otázka míry dohledu na klientovým jednáním, otázka interrupce, eutanázie atd.

##### Osobnostní předpoklady

Osobnostní předpoklady lze konceptualizovat jako dispozice (srov. Musil a kolektiv, 2019, 19). Dispozice pak představují „určitou (vrozenou či získanou) připravenost jednat v dané situaci určitým způsobem“. V rámci našeho výzkumu pak byly explicitně jmenovány tyto tři:

- komunikativnost;
- empatie;
- profesionální zodpovědnost; zodpovědnost za rozhodnutí učiněná v rámci práce s klientem.

*„[Co je to] profesionalita? Ten systém, to nastavení toho systému, to pochopení té práce, kterou dělá, a to zvnitřnění si, že já dělám tuhle práci, tak jí prostě musím dělat dobře.“ (Expert 6, R1)*

*Tazatel: „Je ještě nějaká další dimenze, která z Vašeho pohledu vytváří tu dobrou sociální práci?“*

*Expert 5: „Je to trochu spojitě s těmi hranicemi, ale určitě je to pro mě téma odpovědnosti, kterou jsem schopná... ochotná... připravená... přebírat já, kterou cítím ve vztahu ke klientovi, k těm systémům, ke komunikaci z těch adresátů... k sobě. (...) A nesu za to rozhodnutí zase tu odpovědnost. (...) Což je třeba zajímavé, že v některých evaluacích jsou ti lidé schopni říkat, že jí mají příliš (...), že by chtěli, aby ta pravidla někdo utáhnul za ně, protože pak je jednodušší se vymezovat, když je máte vysvětlovat, obhajovat...“*

##### 4.1.3 Materiální a technické podmínky

Již v úvodu kapitoly o strukturních podmínkách kvalitního výkonu sociální práce jsme glosovali, že oslovení experti v souvislosti s kvalitou sociální práce nevěnovali příliš pozornost materiálním podmínkám výkonu této profese. Z těch několika, které zmínili, se pak část zaměřovala na **přívětivost prostředí** výkonu sociální práce pro klienty, a to prostředí fyzického i virtuálního (internetové prostředí), a druhá část na technické prostředky, které jsou v dnešní společnosti nejen pro výkon sociální práce, ale i řady jiných povolání a zaměstnání, běžnou nutností:

- prostředí vhodné pro jednání s klientem, poskytující dostatek soukromí při hovoru o často těžkých životních osudech, případně vybavení odpovídající dané klientele, zejména jedná-li se o děti;
- prostředí přívětivé pro klienty – například rezervační systém u ambulantně poskytovaných služeb, příjemná čekárna, bezbariérový přístup, snadná orientace v budově atd.;
- informační materiály pro klienty/veřejnost a přehledná prezentace na webových stránkách organizace+

*„[Kontrolujeme], jestli služba je srozumitelná navenek, jestli poskytujeme jednotné informace na webových stránkách pro zájemce o službu.“ (Expert 14)*

- telefon pro každého sociálního pracovníka;
- osobní automobily, a to v kontextu terénních sociálních služeb a terénní sociální práce;

- technické vybavení a vybavení sociálních pracovníků kompetencí pracovat v online režimu.

*„Určitě novým trendem bude dostupnost vybavení pro realizaci některých aktivit i v rámci sociální práce, ať už třeba takhle, jak spolu online mluvíme. To se nám teď v podstatě ukazovalo v době nouzového stavu, že řada sociálních pracovníků jela přes online režim, takže dostupnost technologií a dostatečné připojení k internetu, nebo prostě schopnost vůbec pracovat s novými nějakými programy, digitalizace některých dat.“ (Expert 14)*

Součástí prezentovaných představ o kvalitě výkonu sociální práce tak poněkud překvapivě zcela scházelo jakékoliv materiální vybavení, které by podporovalo přímo sociálního pracovníka, ačkoliv jeho role je v dosahování kvality v sociální práci klíčová. Podpora sociálního pracovníka prostřednictvím materiálního vybavení může zahrnovat od příjemného pracovního prostředí, jehož vybavení přispívá i k péči o sebe u jednotlivých sociálních pracovníků, přes prostředky k zajištění ochrany a bezpečnosti (zejm. v terénu), studijní literaturu, odborné časopisy atd.

#### 4.1.4 Pohled sociálních pracovníků v první linii

Ze souhrnného stanoviska formulovaného sociálními pracovníky první linie v rámci výzkumné metody Delphi (více viz kap. 2):

*K zajištění požadované úrovně výkonu sociální práce je nutno, aby subjekt, který ji realizuje, byl vybaven dostatečnými personálními kapacitami, vhodným materiálním a technickým zázemím, ale také adekvátními zdroji v oblasti financování. Z pohledu uživatelů výstupů aktivit sociální práce je pak důležitá také místní, časová a finanční dostupnost pracoviště.*

#### Organizační podmínky

*Ke stěžejním nástrojům zajišťujícím kvalitní výkon sociální práce patří jednoznačně různé metodiky, postupy a pravidla práce s klientem, které je potřeba aktuálně vyhodnocovat a upravovat, v souvislosti s vývojem potřeb klientů a rozsahem nabízených aktivit. Za účelem větší míry ztotožnění se s vykonávanou prací by pak do jejich vytváření měli být sami pracovníci více zapojeni. Zárukou kvality výkonu sociální práce je také čteně zmiňovaná nabídka a úroveň možností dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace a odbornosti, zejména v oblasti rozvoje kompetencí sociálního pracovníka. K odbornému růstu a zachování psychohygieny každého sociálního pracovníka napomáhají pravidelné supervize, kazuistické semináře, pravidelné metodické porady, intervize atd.*

*Nedílnou součástí zajištění kvalitního výkonu sociální práce je také vytvoření takových pracovních podmínek, ve kterých by pracovník byl schopen vnímat profesionalitu managementu, zejména stran podpory jeho samostatného rozvoje a pocitu bezpečí v rámci realizovaných rozhodnutí, potažmo možnosti bezpečného sdílení jednotlivých dilemat a otázek mezi pracovníky. Manažerské a organizační schopnosti vedení se v kvalitně pracujících organizacích mají zakládat na nastavení jasného a srozumitelného modelu organizační struktury, mezi jejímiž jednotlivými úrovněmi probíhá intenzivní a rovnocenná komunikace založená na důvěře, vzájemné spolupráci a „kolegiální atmosféře“ tak, aby byla neustále reflektována pravidla „psychohygieny“ pracovního prostředí. Důležitou součástí kvalitního výkonu sociální práce v organizaci s dobrou praxí*

*je také nastavení vhodného motivačního systému a systému pravidelného hodnocení pracovníků, a to nejen finančního, ale také z hlediska morální podpory.*

*Zkušenosti sociálních pracovníků odrážejí také fakt, že k zajištění rovnováhy v oblasti pracovních podmínek a vyvážení vztahového prostředí v organizaci významnou měrou přispívá pravidelnost supervizí na pracovišti vedených odborným lektorem, vedení různých metodických porad, kazuistických seminářů a intervizí.*

*Vedle zvládnutého organizačního know-how oceňují pracovníci také přínos v podobě zkušeností obdobných organizací realizujících sociální práci. Komunikaci s těmito organizacemi považují za důležitý aspekt udržení a rozvoje kvality výkonu v rámci svých vlastních aktivit. V této souvislosti navrhuji pořádání odborných kolegií, mentoringových setkání a případně vzdělávacích akcí zaštitěných profesní komorou sociálních pracovníků, v rámci nichž by mohli sdílet svoje zkušenosti.*

*Ve všech oblastech sociální práce je pak často jako bariéra jejího kvalitního výkonu zmiňována přílišná administrativní zátěž realizovaná na úkor aktivit přímé péče o potřeby klienta. Proto se jako oprávněný důvod pro zkvalitnění přístupu ke klientovi, a potažmo zkvalitnění sociální práce, jeví výměna části administrativní zátěže za čas reálně strávený s klientem. S tím bezprostředně souvisí i prostor pro vhodné stanovení počtu klientů sociální práce.*

*Mezi podstatné podmínky zajištění kvalitního výkonu sociální práce patří i motivační prvky, což jsou nejen odpovídající finanční ohodnocení, ale i benefity, jako například 6 týdnů dovolené, flexibilní pracovní doba, stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, hrazené vzdělávání dle vlastního výběru atd.*

#### Personální podmínky

*Klíčovou roli v procesu zajištění kvality výkonu sociální práce hraje kvalita lidského zdroje. Kvalitou v tomto smyslu je chápána úroveň kompetencí sociálního pracovníka, jeho osobnost (schopnost sebereflexe), vzdělání (suma teoretických znalostí) a odborná kvalifikace (ideálně podpořená praxí), která se mimo jiné promítá do znalostí komunikačních technik, jež usnadňují navázání, udržení a rozvoj pomáhajícího vztahu s klientem. Takového stavu je možno dosáhnout pouze za předpokladu, že pracovníci budou mít možnost využít širokou nabídku dalších možností vzdělávání.*

*V rámci zachování psychohygieny jednotlivých pracovníků je také důležité dbát na jejich časovou vytíženost a tomu přizpůsobit personální kapacity zajišťující chod organizace a výkon sociální práce.*

*Při výkonu sociální práce je v rámci řady intervencí do nepříznivé situace klienta žádoucí spolupráce s dalšími pomáhajícími subjekty a organizacemi. V této souvislosti je pro kvalitní průběh intervencí důležitá schopnost pracovníka (organizace) navazovat a udržovat dobré vztahy se spolupracujícími organizacemi, přijmout pravidla spolupráce napříč spektrem poskytovatelů služeb, přičemž by ale měla být pozice sociálního pracovníka v multidisciplinárním týmu nezastupitelná.*

#### Materiální a technické podmínky

*Důležitou a nezřídka podceňovanou oblastí je zajištění dobrého technického zázemí pro práci jak v organizaci, tak v terénu, a to včetně zajištění bezpečnosti sociálních pracovníků.*

### 4.1.5 Shrnutí

V této kapitole jsme prezentovali celou šíři prvků z oblasti organizačních, personálních a materiálních podmínek výkonu sociální práce, které jednotliví respondenti považovali za důležité při snaze o kvalitní výkon sociální práce a v závěru jsme připojili i souhrnné stanovisko řadových sociálních pracovníků k tomuto tématu. Jedná se o první komplexní vhléd do toho, co všechno je v rámci sociální práce vykonáváno v různých oblastech s kvalitou na strukturní rovině spojováno. Prvky uvedené v podkapitolách 4.1.1 až 4.1.3 reprezentují pohled expertů a jsou prezentovány bez ohledu na to, zda jednotlivé prvky zmínila většina nebo třeba jen jeden z nich. Lze předpokládat, že pokud by tyto prvky byly předloženy k další diskusi, ukázalo by se, že některé z nich jsou považovány za důležitější než jiné. Například Merchel (2013, 148) považuje v procesní dimenzi za důležitější to, že sociální pracovník je schopen reflexe vlastní práce, než to že je schopen se důsledně řídit nastavenými metodickými postupy, i když ty jsou samozřejmě také důležité. Nicméně podle jeho názoru je pro kompetentní vykonávání sociální práce primární, aby ji vykonával „reflexe schopný praktik“ a nikoliv jen „metodiky aplikující praktik“. Což nás vrací k tomu, že nejprve je třeba dosáhnout konsensu ve vymezení sociální práce jako takové.

Současně je třeba reflektovat, že uvedené prvky strukturní dimenze určitým způsobem zrcadlí pojetí sociální práce přítomné v českém kontextu. Je možné, že pokud by v rámci diskuse byly předloženy náměty vycházející z aktuálních zahraničních trendů a v určité míře pocítované i řadovými sociálními pracovníky v našem výzkumu, například podpora sociálních pracovníků při péči o sebe jejich zaměstnavateli (srov. Hubíková, 2020; IFSW Europe e. V., 2010), byly by zúčastněnými experty akceptovány. Výše uvedený přehled strukturních podmínek kvalitního výkonu sociální práce tak nelze chápat jako ucelený normativní výčet, ale jako prvotní vhléd určený k další diskusi.

## 4.2 Procesní dimenze

Všichni z dotázaných odborníků ve větší či menší míře hovořili o tom, že zásadní roli při dosahování kvality výkonu sociální práce hraje právě proces poskytování služeb sociální práce.

*„Výsledek, tak to je stránka, kterou si ani já nespojuju se slovem ‚kvalita‘. Já to mám osobně vztažené více k tomu procesu. (...) Ani že ten člověk [klient] řekne: ‚Tohle je pro mě fajn a já si to takto přeju‘, pro mě není garancí té kvality. Je to opravdu spíš o nějaké té poctivé dílčí práci zdola toho sociálního pracovníka na službě a na sobě samém.“ (Expert 5)*

*„Kvalita vlastně znamená velice dobře provedý případový proces. Pro mě je to prostě případový proces. Sociální práce, která se zabývá především tím jedincem a hledá spolu s tím jedincem to nejlepší řešení v jeho sociální situaci. To je pro mě kvalita v sociální práci.“ (Expert 8)*

Procesní dimenze výkonu sociální práce velmi úzce souvisí s deskriptivně-analytickým vymezením výkonu sociální práce, tedy s představou o tom, co sociální práce je a co naopak sociální práce není (srov. úvod kap. 3). Ačkoliv v českém kontextu není jednotné vymezení sociální práce kodifikováno ani na legislativní, akademické či profesní rovině, přesto se jeví, že určité společně sdílené základní pojetí sociální práce mezi profesionály existuje.



Za prvé, všichni z dotázaných spojovali **současný výkon sociální práce téměř výhradně s přímou prací s klientem**. V této souvislosti pak hovořili o prvcích individuální práce, které jsou podle jejich názoru nezbytné proto, aby bylo možno hovořit o kvalitním výkonu sociální práce v jeho procesní dimenzi. Další formy, jako je skupinová sociální práce, komunitní sociální práce či makrometody v sociální práci fakticky nebyly brány v úvahu.

Za druhé, část respondentů prezentovala určitou sdílenou představu o tom, co sociální práce není. Někteří z expertů obeznámení se situací v oblasti pobytových služeb sociální péče a agendou nepojistných sociálních dávek při ÚP ČR totiž upozorňovali na alarmující situaci, že v těchto prostředích **nezřídka k sociální práci „nedochází“**, a to navzdory tomu, že pracovní pozice „sociální pracovník“ je v těchto organizacích běžně zřízena a obsazena tak, jak to vyžaduje platná legislativa. V takových organizacích pak nemá smysl hovořit o kvalitě výkonu sociální práce v její procesní dimenzi, protože nejsou v rámci strukturální dimenze nastaveny nezbytné podmínky pro uplatňování činností sociální práce.

*„Vnitřně jsem přesvědčená, že si může poskytovatel sám hodnotit, jestli v té organizaci vůbec dochází k sociální práci. Jestli to není jenom o zjišťování toho, co ten klient potřebuje, nepotřebuje, ale jestli tam dochází i k té práci s nepříznivou sociální situací toho klienta.“ (Expert 1)*

*„A není to, podle těch zkušeností, které mám teda hlavně ze sociálních služeb, tak to vůbec není běžná věc, že by ta případová práce byla sociálními pracovníky realizována. Bohužel to tak pořád v mnoha případech není. Takže to je taková, bych řekla, pro mě meta, že se té případové práci budou sociální pracovníci věnovat.“ (Expert 8)*

*„Akorát, že není prostor na ten rozhovor. O to jde, vyříkat si na začátku ty věci, říct si, která strana co pro to může udělat, nastínit si nějaké ty kroky, jak se bude postupně pracovat. (...) Samozřejmě, kdybychom měli tady prostor dělat 90minutový rozhovor s klientem a zjistit jeho bytovou stránku, sociální rámec, pracovní možnosti, zadluženost, zdravotní stav, tak by to bylo úplně o něčem jiném.“ (Expert 18, R2)*

Za předpokladu, že je sociální práce v organizaci vykonávána, formulovali oslovení experti řadu prvků přímé práce s klienty, které spojují s kvalitou v rámci procesní dimenze. Jednalo se jak o prvky z oblasti „odborného výkonu“ sociální práce, tak z oblasti povahy „interakcí“, ke kterým mezi sociálními pracovníky a klienty při poskytování služeb sociální práce dochází (srov. Ibn El Haj, Lamrini, Rais, 2013).

##### 4.2.1 Odborný aspekt procesní dimenze

Odborný aspekt procesní dimenze odkazuje k uplatňování vhodných metod intervence, včetně včasného vyhledání osoby s potřebou pomoci a podpory, správného posouzení její životní situace, volby vhodných postupů řešení, zajištění návazné pomoci atd. (Ibn El Haj, Lamrini, Rais, 2013).

Jak jsme již uvedli dříve, oslovení experti až na výjimky ztotožňovali „výkon sociální práce“ se sociální prací s jednotlivcem, tedy s individuální či případovou sociální prací. V tomto kontextu pak považovali za **stěžejní prvky kvalitního procesu sociální práce s jednotlivcem**:

#### 4. Dimenze kvality výkonu sociální práce pohledem sociálních pracovníků

---

- Plánovitost a reflexe zaměřená na průběh a výsledky individuální práce s klienty: to znamená, že sociální pracovník při jednání s klientem postupuje nikoliv nahodile, ale vědomě sleduje určitý rámcový postup (např. kroky případové sociální práce či fáze poradenského rozhovoru atd.) a jeho dílčí cíle (např. získat důvěru klienta, získat věcné informace o jeho situaci a jeho vnímání této situace atd.). Součástí požadavku na plánovitost je i to, že sociální pracovník sám i s podporou dalších osob (kolegové, metodik, supervizor, vedoucí pracovník) reflektuje a vyhodnocuje svou činnost s cílem jejího odborného rozvoje. Předpokladem toho, že sociální pracovník bude této reflexe schopen, je jeho odborné vzdělání a další vzdělávání, a také vedení záznamů o jeho práci (viz dále).

*„Kvalitní sociální pracovník, když pracuje s klientem, tak by měl vědět, co, proč a jak bude dělat. (...) Být schopný si vyhodnocovat tu svoji práci a umět sami si to uvědomit proč, co a jak dělají, a pak to umět proargumentovat.“ (Expert 11)*

*„Každá sociální pracovnice nebo sociální pracovník by měl čerpat supervizi (...) aby byl pod supervizí, a reflektovat tu svoji práci. Reflektovat jednak sám – sebereflexe, a jednak teda prostřednictvím té supervize a nějakého dalšího vzdělávání, protože to je podle mě nekončící proces, sociální práce.“ (Expert 8)*

*„Když nemáte ty informace, nedovedete ani dost dobře reflektovat, protože ta znalostní základna mi přece dává nějakou jako půdu pro tu reflexi.“ (Expert 5)*

- Uplatňování individuálního přístupu: sociální pracovník při nastavování intervence nepostupuje rutinně a šablonovitě. To předpokládá, že dříve sociální pracovník zahájí poskytování pomáhající intervence, uskuteční posouzení životní situace klienta a stanoví cíle intervence (viz další body).

*„Hodně důraz na individualitu člověka, individuální přístup, takže když s někým pracuji nějakou metodou, tak to neznamená, že to funguje na všechny ostatní.“ (Expert 14)*

- Zmapování životní situace klienta a jeho potřeb: s ohledem na situaci klienta a rozsah pomoci, které daný sociální pracovník poskytuje, mapuje sociální pracovník v odpovídajícím rozsahu a hloubce životní situaci klienta, nejen jeho potíže, ale i zdroje a kroky, které již v zájmu řešení své situace klient případně učinil, snaží se rovněž pochopit to, jak sám klient vnímá svou situaci. Mapování životní situace a potřeb klienta není obvykle jednorázovou činností, ale postupně se prohlubuje a doplňuje, podle toho, jak se mění situace a zakázka klienta. Při mapování situace klienta uplatňuje sociální pracovník svou odbornost, zejména specializované znalosti (o cílové skupině, sociálního systému), vedení rozhovoru a kompetenci komunikovat s klientem.

*„... dobré zmapování situace toho člověka a odhadnutí skutečně těch potřeb toho člověka, co on potřebuje. Co je velký problém, se kterým se setkáváme při té sociální práci, je vlastně mapování potřeb toho člověka. Ta sociální služba se vrhne na řešení nějakého problému, a přitom vlastně nemá na člověka zaměřené zmapované, co on ale ve skutečnosti chce.“ (Expert 2)*

*„Musíte mít napsáno, odkud ten klient přišel. Jestli ho někdo poslal, nebo přišel sám. Abych věděla, že jestliže odněkud přišel, tak už zřejmě dostal nějaké informace. A na ty informace bych měla navázat, nebo zjistit, co mu bylo řečeno. (...) Proto, abych mohla radit, musím znát celou tu anamnézu toho člověka. (...) Protože na tom základě, že mi někdo řekne, já mám nedostatek peněz na úhradu bytu, na tom základě já nevím, co bych mu poradila. Já musím vědět, jestli už*

*někde byl, jaký má byt a na základě jakého smluvního vztahu, jestli to je podnájem, nájem, vlastní byt. Jestli pobírá nějaké dávky, nebo když pobíral, proč už je nepobírá, zda má nějaké dávky, které jsou třeba na základě zdravotního stavu, nebo na základě toho, že je nezaměstnaný, takže má dávky v nezaměstnanosti. To jsou věci, které potřebujete vědět. Protože mu nebudu radit něco, co už mu řekla kolegyně, co už vyřídil, anebo co už má v běhu. Nebo co nefungovalo, protože nesplnil podmínku.“ (Expert 17)*

*„My tady nejsme k tomu, abychom plnili pouze přání klienta, ale my jako sociální pracovníci bychom měli vidět i potřeby, tím, že je mapujeme, takže možná další indikátor je, jestli probíhá mapování potřeb vůbec, toho člověka. (...) To první určité je vždycky při jednání se zájemcem, tam je základní mapování vůbec potřeb, jestli – jestli vůbec jsme schopní jako službou reagovat na služby toho člověka, tam když se dohodneme, tak se uzavírá smlouva. No, a potom se mapuje mnohem podrobněji v prvních měsících, kdy se ta služba poskytuje, kdy ho nějak poznáváme. Tak to je další významný moment. A potom při přehodnocování toho plánování průběhu služby se vždycky dál znova mapuje, jaké potřeby už jsme naplnili, co je o.k. a na čem třeba i novém se má pracovat. Takže průběžně se ty věci musí vyhodnocovat. To je prostě základ.“ (Expert 14)*

- Posouzení životní situace klienta a společné nastavení realistických cílů intervence, včetně dílčích kroků a postupů jejich dosažení, jejich průběžné vyhodnocování a aktualizaci: teprve po vstupním zmapování situace klienta sociální pracovník společně s klientem vyhodnocuje možnosti a cíle pomáhající intervence. V této fázi se sociální pracovník nejprve rozhoduje, zda řešení potíží v životní situaci klienta spadá do jeho odbornosti či zaměření jeho pracoviště, nebo zda klienta odkáže na jiný subjekt. Pokud daná problematika spadá do ranku daného sociálního pracovníka, dojednává společně s klientem cíle, dílčí kroky a postupy jejich společné spolupráce. Respondenti se shodovali, že v této fázi dochází k interakci mezi odborností sociálního pracovníka a přáními klienta, která sociální pracovník při svém odborném návrhu cílů a postupů zohledňuje, ale neřídí se pouze jimi. Sjednání „zakázky“ je společnou dohodou mezi klientem a sociálním pracovníkem.

*„Kvalitní sociální pracovník (...) by měl být schopný společně s klientem posoudit jeho situaci, být schopný s tím klientem vyhodnotit, jaký jsou třeba příčiny problémů, co budou společně řešit, co by mu pomohlo třeba k nějaké změně nebo jaké kroky udělat k nějaké změně.“ (Expert 11)*

*„Jestli to směřuje od bodu A do bodu B, to znamená, má to nějaké jasné zadání, ta sociální práce, kam... A jestli vlastně ty kroky, které se potom reálně dělají při té práci, jestli vlastně odpovídají tomu cíli. Protože co se občas děje, je, že se sice udělá hezký individuální plán, ale pak se s tím klientem dělá něco úplně jiného. (...) Z různých důvodů. Třeba se něco akutně někde objeví (...), ale mělo by se to vždycky prostě objevit v tom režimu toho, že prostě ten průběh sociální práce se plánuje. To si myslím, že je taky důležitý ukazatel, a potom nejenom plánuje, ale že se hodnotí, takže je prostě jasné a srozumitelné hodnocení, kam se ten klient posunul, kam ta sociální práce směřovala.“ (Expert 14)*

Ovšem rigidně pojaté individuální plánování může být naopak známkou nízké kvality poskytovaných služeb sociální práce.

*„Oni [inspektoři poskytování sociálních služeb] když přijdou na tu inspekci do rodiny, tak se ptají, jestli ten pracovník s nimi dělá přesně jen to, co on chce, což vede k tomu: ‚Toto nemá v cíli a Vy jste to s ním dělali. Proč jste to s ním dělali, když to nemá v cíli?‘ ‚No, já nevím, třeba proto, že si na tom zvyšuje sebevědomí, ale nikdy by mi nepřiznal, že ho nemá.‘“ (Expert 5)*

Ačkoliv by se na základě studia učebnic sociální práce a metodických příruček (např. Chlápková a kolektiv, 2014; Janebová, 2014; Matoušek, 2003) mohlo zdát, že právě popsané úvodní kroky procesu individuální sociální práce jsou samozřejmým základem, z něhož se odvíjí další pomáhající vztah mezi sociálním pracovníkem a klientem, dle důrazu, který na tyto prvky kladli námi oslovení experti, je zřejmé, že v praxi jejich uplatňování samozřejmostí není. Tedy, že lze sociální práci, s jednotlivcem či rodinou, realizovat i bez nich. I v takové situaci se v českém prostředí hovoří o sociální práci, za kvalitní je ale považována ta, která ve své procesní stránce obsahuje i právě uvedené prvky, a je tedy žádoucí sledovat jejich přítomnost a návaznost, pokud se zaměříme na hodnocení kvality výkonu sociální práce.

*„Už na začátku musí být u každého klienta popsán jeho vlastní jedinečný příběh v té nepříznivé sociální situaci. A z něho musí vyplývat – tam je důležitá ta návaznost, těchto tří věcí: Je dobře popsaná konkrétní nepříznivá sociální situace. Z ní vycházejí cíle. To znamená, každý cíl práce reaguje na nějaký problém v nepříznivé sociální situaci. Takže když mám v nepříznivé sociální situaci napsáno, že ta rodina nemá dostatečný příjem a nevychází, tak pak musí být cíl zlepšit třeba finanční příjem rodiny. Nebo naopak, když tam má, že problém je, že děti ve škole zlobí, mají kázeňské přestupky, hrozí jim to a to, rodiče si s tím neví rady, tak pak cílem by bylo třeba posílit rodičovské kompetence ve vzdělávání dětí. Ale vždycky to musí navazovat, a pak ta třetí návaznost je, že z těch cílů vyplývají ty intervence. U nás služby. A když tam máte propojení těchto tří věcí, tak to je důkaz individuálního přístupu.“ (Expert 13)*

Řada oslovených odborníků tuto čtveřici prvků, které dle respondentů indikují procesní kvalitu výkonu sociální práce, dále doplňovala o:

- Využívání široké palety metod sociální práce a uplatňování situačního **přístupu při jejich volbě**: někteří respondenti spojovali procesní kvalitu v sociální práci s uplatňováním nejen běžných metod, ale i nových přístupů, které reagují na proměny společnosti, a také s uplatňováním metod makro sociální práce, které se zaměřují na působení na prostředí klientů. Dále bylo zdůrazňováno, že volbu postupů intervence a případně jejich změnu je žádoucí činit situačně, tj. s ohledem na jedinečnou situaci klienta

*„Před padesáti lety jsme nepracovali s digitálně závislými dětmi, protože to neexistovalo, a teď by na to měla podle mě sociální práce umět reagovat. To znamená bránit se rigiditě metod sociální práce.“ (Expert 1)*

*„A co si myslím, že v praxi trochu chybí, je vědomě si vybrat a aplikovat konkrétní nástroje a metody. Říct si prostě, tenhle ten klient je v takovéhle situaci, potřebuje se posunout sem, a proto je potřeba, abych použil prostě tuhle techniku, tuhle metodu, využil tyhle nástroje, a věděl, proč je vybírám, a abych byl pak schopný to nějak reflektovat – prostě tohle se osvědčilo, tohle ne, zkusíme něco dalšího. Protože mám pocit, že často, když člověk nastoupí do nějaké organizace, ať už v sociální službě, nebo i ve státní správě a různě, tak že člověk velice rychle zabředne do takové té místní kultury...“ (Expert 11)*

*„Pro mě je většinou ukazatelem, že se mu hromadí nějaká cílová skupina, kterou neumí řešit, tak jestli s ní dále pracuje, a jedná třeba s tím městem nebo s někým dalším nebo s nějakou neziskovkou nebo svolá nějakou pracovní skupinu. (...) Ne, že si dělá nějaké ty čárky, a nakonec řekne, tak mám tolik a tolik klientů a tečka. Tak mám 20 klientů, tak co s tím budeme dělat, musíme to nějak řešit. Tak napíšeme na ten kraj, aby dali nějaký návrh na nějaké změny zákona, nebo půjdeme za poslancem nebo co budeme dělat, nebo půjdeme na naše vedení,*

*protože to je spíše oblast obce. (...) Musím s tím, s těmi daty prostě pracovat. To je podle mě kvalitní sociální práce, že neustrnu jenom v té individualitě, protože když já pomůžu jednomu klientovi, je to sice hezké, ale tou systémovou změnou pomůžu třeba 500 lidem.* (Expert 17)

*„Já mohu říct, že ta mimoklientská je někdy téměř tak důležitá jako ta clientská. Protože když se pak na těch diskuzích s těmi kolegy bavíte o něčem, že je potřeba teďka jít lobbovat za tohle a oni řeknou: ‚No a kdo bude pracovat s klientem?‘ A já říkám: ‚Vy, když budete s tím klientem pracovat a nebudete se starat o ostatní věci, tak vy s tím klientem nebudete moct pracovat dobře, protože nebudete mít na to podmínky.‘“ (Expert 3)*

*„... já vnímám kvalitu toho procesu tak, že ten poradce dokáže reagovat na tu momentální situaci toho klienta tady a teď (...) i to opravdu přizpůsobení se v tom hovoru té situaci toho klienta a těm jeho potřebám. (...) Poskytl jsem klientovi vzhledem k té situaci, kterou řeší, potřebné informace. Nabídla jsem mu, pokud je to zase adekvátní té situaci, možnost využití dalších služeb.“ (Expert 9)*

- **Vedení záznamů o průběhu práce s klientem:** ačkoliv se vedení záznamů o průběhu práce s klienty v praxi mezi řadou sociálních pracovníků netěší velké přízni, námi oslovení odborníci je považovali za stěžejní prvek procesní kvality, kdy ale to, že se v organizaci záznamy vedou, ještě známkou kvality není, ale známkou kvality naopak je, pokud jsou sociální pracovníci metodicky instruováni, jak záznamy vést (např. odlišovat své názory od názoru klienta, zachycení podstatných bodů v přiměřené délce atd.), tak, aby jejich zpracování nebylo příliš časově náročné, ale zároveň plnily svou funkci při rozvoji kvality práce jak daného pracovníka, tak pracoviště – tj. mohly být pokladem nejen pro kontinuální případovou sociální práci, ale rovněž pro její reflexi, sebereflexi pracovníka, a také jako opora, má-li sociální pracovník obhájit zvolený postup před třetí stranou, čili prvek posilování profesionality výkonu sociální práce (srov. kap. 3).

*„Jedním z těch indikátorů je, jak sociální pracovník vede dokumentaci o té své práci. (...) To si myslím, že je hrozně důležité, aby sociální pracovník, když pracuje s tím člověkem, aby taky zaznamenával, samozřejmě profesionálním způsobem, aby zaznamenával, co se tam dělo. Co spolu řešili, jak to vnímal ten, ten klient, co je zakázka toho sociálního pracovníka a co je zakázka toho klienta, to by se mělo velmi odlišovat, jestli se někde potkají a nepotkají. Tak to si myslím, že ta dokumentace je hodně vypovídající. Že z toho poznáte vlastně i částečně tu kvalitu té případové práce. (...) Jakým způsobem já ty záznamy píšu, co se z nich můžu dozvědět, když se k nim vrátím třeba za půl roku, to je důležitá součást – jak jsem mluvila o té sebereflexi, ale můžu seberefektovat něco, o co se můžu opřít. (...) Je to jeden z důležitých nástrojů té sebereflexe. Záznamy.“ (Expert 8)*

*„Ta sociální práce, když se dělá, tak aby se opravdu zaznamenávala. Je to potom snadnější nějak reflektovat a vyhodnotit, zvlášť, když je těch klientů víc, tak člověk nemůže všechno udržet v hlavě, i pro toho klienta, si myslím, že potom můžou společně třeba ten posun líp vidět, když je to na papíře, než když to hodnotí jenom ústně.“ (Expert 11)*

*„My všichni musíme zapisovat do spisu. Když já tam zapíšu ty věci a stojím si za nimi, můžu si je obhájit, není to lež, tak to je moje obhajoba toho postupu. (...) Do spisu přece zapisujeme nejenom proto, že si ty informace nemůžeme pamatovat, ale abychom byli krytí, a to musíme být, protože pracujeme s lidmi, kteří nás můžou obvinít, zapomenout, nebo ve snaze nás zlikvidovat (...) a to nejenom klient, ale to může být i nadřizený (...) a já pak musím říct... , nebo se*

#### 4. Dimenze kvality výkonu sociální práce pohledem sociálních pracovníků

---

*musím obhájit i před jinou instancí než před nadřízeným, tak aby to bylo prokazatelné.“ (Expert 3)*

*„Kvalita té práce obsahově – to, jestli ten pracovník využívá kvalifikovaně vhodné metody, vhodným způsobem, tak to se asi nedá změřit jinak, než nějakým náslechem a kontrolou dokumentace.“ (Expert 11)*

Ti z oslovených expertů, kteří spojovali kvalitní výkon sociální práce s „kvalitní intervencí“, kterou chápali jako „intervenci, která v danou chvíli byla tou nejlepší z možného“ (Expert 16), ale pochybovali o tom, že by toto bylo možné hodnotit z vnějšku, například jen četbou dokumentace.

*„Pokud nejsme přímo uvnitř toho rozhovoru, nikdy se nedobereme toho, zdali rozhovor byl kvalitní nebo jaké další sekundární vlivy na toho člověka měl, že se jeho situace změnila.“ (Expert 16)*

Část z expertů pak zmiňovali jako zásadní kritérium kvalitního výkonu sociální práce v jeho procesní dimenzi i to, že sociální pracovník v rámci případové práce spolupracuje s dalšími subjekty a odborníky a má zmapovány a využívá zdroje pomoci dostupné v jeho lokalitě či regionu.

*„Sociální pracovník, pokud podle mého chce mít kvalitu té sociální práce, tak musí spolupracovat s dalšími subjekty, s dalšími organizacemi, s dalšími spolupracovníky, ať už psychology, právníky, lékaři. (...) Ale to znamená zabezpečit si ten přehled o tom, to samozřejmě není nikde dané ve smyslu toho, že by něco porušili. Spíš se snažíme je vést k tomu, aby si to zabezpečovali z toho důvodu, aby mohli vést to poradenství, tu sociální práci v odpovídajícím rozsahu a kvalitě.“ (Expert 17)*

#### 4.2.2 Povaha interakce mezi sociálním pracovníkem a klientem

Oslovení experti vnímali způsob, jakým sociální pracovník jedná s klienty, jako jeden ze stěžejních prvků výkonu sociální práce.

*„Můžete mít sociální službu, která má naprosto skvělé, vypracované metodiky a postupy, a denně do ní přijdou dva klienti, místo plánovaných deseti. Protože se tam ti lidé necítí dobře, nemají důvěru, nedostávají tam to, co by možná potřebovali, necítí se tam přijímání, partnersky. Je popírána jejich svoboda zvolit si řešení, udělat chybu, mít právo na to udělat chybu... [chybí] respekt k člověku jako takovému.“ (Expert 9)*

Někteří z respondentů se dále věnovali i určitým pravidlům jednání – principům a hodnotám, které by měli sociální pracovníci při jednání s klienty respektovat, má-li být jejich práce kvalitní. Jako primární zdroje těchto hodnot a principů pak část respondentů vnímala a etický kodex sociálních pracovníků a část respondentů ustanovení zákona o sociálních službách. Nejprve se budeme věnovat otázce etického kodexu.

*„Sociální práci obecně tvoří dvě složky. Ta jedna, to je ta kvalifikace, skutečně odbornost, a ta druhá jsou ty hodnoty. Prostě to jsou neoddělitelné věci, dvě strany jedné mince.“ (Expert 4)*

Ti z respondentů, kteří nepůsobili v sociálních službách, ale v jiných oblastech, kde je sociální práce v ČR vykonávána zdůrazňovali etický rozměr výkonu sociální práce

obecně, někteří z nich pak zmiňovali přímo „etický kodex“ sociálního pracovníka. I když jednání v souladu s etickým kodexem na jedné straně vnímali jako základní požadavek na výkon sociální práce, přesto se jevílo, že v praxi nepovažují tento požadavek za dostatečně naplněný, a proto jednání v souladu s etickým kodexem uvádějí i jako známku kvalitního výkonu sociální práce. Etický kodex přitom obvykle neupravuje pouze jednání sociálních pracovníků vůči klientům, ale i vůči kolegům, zaměstnavateli a veřejnosti. V českém kontextu je dále třeba upozornit, že sociální pracovníci se dosud neshodli na jedné verzi „etického kodexu sociálního pracovníka“, neboť vedle sebe existují například Etický kodex Společnosti sociálních pracovníků,<sup>16</sup> Etický kodex sociálního pracovníka České republiky,<sup>17</sup> Etický kodex ČAS<sup>18</sup> a část expertů odkazovala i na tzv. Mezinárodní etický kodex.<sup>19</sup> Tato situace je pravděpodobně pro běžné sociální pracovníky značně nepřehledná. Je tedy otázkou, pokud se někdo v souvislosti s výkonem sociální práce odvolává na „etický kodex“, který z uvedených dokumentů má na mysli, nebo zda v běžné praxi nemá termín „etický kodex“ jasný obsah a spíše je používán jako synonymum pro spíše intuitivní pocit, že etika se sociální prací souvisí.

*„Pro mě je důležité, jak [sociální pracovníci] přistupují ke klientovi. Bez rozdílu. (...) A tam mi jde o to, jestli ten sociální pracovník si drží tu etiku, (...) protože může ublížit už jenom tím postojem, tím přístupem ke klientovi.“ (Expert 10)*

*„Univerzální hodnoty sociální práce jsou dané Etickým kodexem sociálního pracovníka. A tam si myslím, že to je nepodkročitelné minimum toho, jakým způsobem by se měl sociální pracovník chovat ke klientovi, jak v týmu a v multi-disciplinárním týmu. Vycházím tedy z Etického kodexu Mezinárodní federace sociálních pracovníků. Tam je to jasné, prostě sociální pracovník, který porušuje základní principy respektu a přijetí klienta takového, jaký je, tak v podstatě nemá v sociální práci co dělat.“ (Expert 16)*

*„Potom tedy pedantské bazírování na vedení toho samotného sociálního pracovníka v praxi k dodržování etických pravidel a profesních požadavků, které tam jsou, to znamená: snažit se udělat všechno proto to, abych odvedl co nejlepší práci, abych udělal, co mám a možná ještě něco navíc, abych vnímal ty souvislosti.“ (Expert 3)*

Jiní z respondentů, a to včetně těch působících v sociálních službách, pak zmiňovali dvě konkrétní hodnoty, jejichž respektování či naplňování je při výkonu sociální práce z jejich pohledu zásadní. I když se jednalo o hodnoty, které jsou explicitně či implicitně uvedené i ve výše zmiňovaných etických kodexech, přesto je daní respondenti k tomuto zdroji nevztahovali. Lze předpokládat, že tyto hodnoty jsou tedy v povědomí části sociálních pracovníků přítomny bez ohledu na existenci etického kodexu. Uváděny byly tyto hodnoty a principy:

- Sociální pracovník sleduje na prvním místě zájem klienta, což se dle některých expertů v praxi často neděje. Buď se jedná o situace, kdy je, byť oprávněný, zájem klienta v rozporu se zájmy subjektů, které mohou významně ovlivňovat organizaci zaměstnávající daného sociálního pracovníka (např. subjekty podílející se na financování organizace, zřizovatelé, subjekty veřejné správy, které mohou, ale také nemusí danou organizaci pověřit výkonem určité agendy související s jejím předmětem činnosti atd.), nebo o zformování sociálního pracovníka jeho dosavadní

---

<sup>16</sup> [http://socialnipracovnici.cz/public/upload/image/eticky\\_kodex\\_sspcr.pdf](http://socialnipracovnici.cz/public/upload/image/eticky_kodex_sspcr.pdf)

<sup>17</sup> [https://www.apsscr.cz/ckfinder/userfiles/files/Etick%C3%BD%20kodex\\_Profesn%C3%AD%20svaz\\_ver11.pdf](https://www.apsscr.cz/ckfinder/userfiles/files/Etick%C3%BD%20kodex_Profesn%C3%AD%20svaz_ver11.pdf)

<sup>18</sup> <https://www.streetwork.cz/archiv/stranky/detail/2624/eticky-kodex-cas>

<sup>19</sup> [http://socialnipracovnici.cz/public/upload/image/eticky%CC%81\\_kodex\\_ifsw\\_2018\\_cz1.pdf](http://socialnipracovnici.cz/public/upload/image/eticky%CC%81_kodex_ifsw_2018_cz1.pdf)

praxí takovým způsobem, že sám upřednostňuje zájmy veřejné správy a samosprávy před zájmy klienta. Subtilnějším přehlížením zájmů klienta dále dle jedné z expertek může být i rutinní způsob poskytování služeb sociální práce, kdy se intervence neodvíjí od individuálních potřeb klienta, ale od postupů řešení určité sady situací obvyklých u daného pracovníka či organizace.

*„Důležitá hodnota je ‚zájem klienta na prvním místě‘. Nevím, jak to jinak říct. Protože samozřejmě v realitě to tak není. V realitě není na prvním místě, i když to nikdo otevřeně nepřizná. Tam platí, ‚koho chleba jíš, toho píseň zpívej‘.“ (Expert 13)*

*„A myslím si, že to je dost těžké, tím, že vlastně ten pracovník pro to nemá moc podmínky, a myslím si, že to chce velkou dávku nějakého neustálého (...) sebereflexe, a teď myslím jako profesní sebereflexe a nějakého profesního sebeuvědomění, a velkou dávku odvahy, aby člověk, když někam nastoupí do práce, tak aby nezabředl do toho, že je tady nějaká rutina, a to se dělá prostě takhle, a klient přijde, takže jsme takový typ služby a automaticky nabízíme tohle, potřebuje tohle, tohle nechce, dobrý, no tak pošleme ho tam a tam, (...) je hodně náročný se tomuto postavit.“ (Expert 11)*

*„Primárně jako sociální pracovník stojím na straně klienta. Samozřejmě, že je tam ten společenský rozměr. Asi všichni potřebujeme dělat práci, která nestaví ty klienty proti společnosti anebo nestaví společnost proti klientům. Nicméně, když se bavíme o sociální práci jako o nějakém třeba zprostředkování interakcí mezi klientem a jeho prostředím, tak se cítím víc být na straně toho klienta. Protože z mého pohledu prostě on je v té konstelaci ten slabší. (...) Já když třeba mluvím na normálních konferencích ne k nějakým absolventům, k běžnému osazenstvu konference, o tom, že se sociální práce nechává zneužívat proto, aby sloužila deficitům v těch veřejných systémech, a snaží se opracovat ty klienty tak, aby oni se procpali hrdlem toho kterého systému, tak pro ně je to vnitřně strašně obtížné přijmout, protože je to kritické. (...) Takže pořád si myslím, že známkou kvality, byť zprostředkováváme ty interakce mezi klientem a prostředím, tak je být na straně toho klienta.“ (Expert 5)*

- Sociální pracovník využívá všechny své znalosti a dovednosti ve prospěch klienta.

*„Pro mě je otázka toho maxima. Jestli jsme udělali to maximum. (...) Je to kvalitní služba, protože prostě je vidět, že použili všechny metody a techniky, které tady v tomhle případě byly k dispozici, které byly využitelné, za daných podmínek.“ (Expert 4)*

*„Když ten klient za mnou přijde, tak já vím, co mám udělat. On mě požádá o šatník, ale se nespokojím s tím, že mu napíšu návrh na šatník a pošlu ho pryč. Já se ho zeptám: ‚Dobře, tady vám dávám návrh na šatník, doporučení na šatník, ale nepotřebujete? Máte občanku... nebo máte příjem?‘ Já se ho přece musím zeptat na spoustu věcí, minimálně se ho zeptám. On řekne: ‚To s váma nechci probírat.‘ Zapíšu si to: ‚Klient na moji nabídku nereagoval‘ a jsem krytý. Ale když ten člověk přijde, bude v hodně špatném psychickém stavu, a on neví, co po mě vlastně má všechno chtít nebo si bude říkat, je to úředník, mám špatnou zkušenost a řekne: ‚No, já chci ten šatník.‘ A já řeknu: ‚Tady máte ten šatník, na shledanou.‘ A pak ho najdou mrtvého, že třeba spáchá sebevraždu, a budou se ptát: ‚A naposledy kde byl? On byl u sociálního pracovníka...‘ a já tam nebudu mít nic. Napíšu mu šatník a přitom jsem viděl, vždyť to je moje profese předvídat... zjišťovat... Když vidím, že je opilý, evidentně, tak mu řeknu: ‚Nezlobte se, já s váma dneska jednat nemůžu‘ a napíšu ‚klient se dostavil v opileckém stavu‘. ‚Ale přijďte určitě‘, napíšu mu to třeba na papírek do kapsy, dám mu to tam, podle*



*toho, v jakým je stavu... když ho znám... Ale já už musím předvídat nějaké věci, nějaké postupy musí být minimálně dané. My jako kurátoři jsme fakt byli honěni, teď už miň (...), ale když my jsme byli na okresních úřadech, my jsme měli metodiky, které nám vyloženě říkají, co je minimum toho, co máme udělat, a pak už si to můžeme doladit. A ty minimální věci, když je neuděláme, tak musíme zdůvodnit, proč jsme je neudělali, a to v tom spisu je.“ (Expert 3)*

- Sociální pracovník je při jednání s klientem záměrně nevyužívá své převahy, která plyne z jeho odbornosti a v některých případech i z jeho pracovního zařazení.

*„Transparentnost – pro nás to znamená být autentický v tom, co říkám a dělám, zároveň samozřejmě transparentní poskytování informací, to znamená, že neohybám ty informace, abych toho klienta nějak manipulovala, no a samozřejmě nemanipulovat. (...) Součástí rizika manipulace je to, že nenabídneme všechny varianty.“ (Expert 14)*

Experti reprezentující sociální práci v oblasti sociálních služeb se explicitně či implicitně častěji vztahovali k principům a hodnotám vymezeným v § 2 Zákona o sociálních službách.<sup>20</sup> Ačkoliv jsou tyto hodnoty primárně určeny pro poskytování sociálních služeb, část respondentů na tento paragraf odkazovala i v souvislosti s výkonem sociální práce, nutno doplnit, že tyto hodnoty jsou v souladu i s výše zmíněnými etickými kodexy sociálních pracovníků. Nicméně skutečnost, že jako zdroj hodnot je vnímána legislativní úprava zaměřená výhradně na sociální služby, svědčí o závislé či podřízené pozici sociální práce v oblasti sociálních služeb. Z hodnot uvedených v § 2 pak respondenti zdůrazňovali:

- podpora lidské důstojnosti klienta;
- respekt k právům klienta;
- respekt k jeho rozhodování a podpora samostatného rozhodování;
- podpora samostatnosti klienta, nevytváření závislosti na službě/sociálním pracovníkovi.

*„A samozřejmě jde i o přístup, nebo to by taky mělo vyplývat z té dokumentace nebo z případové supervize, jakým způsobem ten sociální pracovník k tomu klientovi přistupuje. Jestli opravdu, a teď už to máme i v tom zákoně o sociálních službách teda, ale myslím si, že to je všeobecně platné pro výkon sociální práce, že podle paragrafu 2, kde jsou zásady, který jsou strašně důležité a jsou to myslím že zásady nejen v sociálních službách, ale zásady sociální práce: ochrana práv toho klienta, možnost, aby za sebe sám rozhodoval, nevyjmenuji všechny. Tak to je podle mě důležitý indikátor toho, jestli ta případová práce je vykonávána dobře. Jestli ten klient tam má všechny tyhle atributy. To znamená: může se sám rozhodovat, je podporován v tom vlastním rozhodování, respektujeme jeho práva, respektujeme jeho samostatnost, chceme, aby byl co nejsamostatnější a aby byl na té službě nezávislý. A to jsou hrozně důležité atributy, a to se samozřejmě dá v té sociální práci sledovat.“ (Expert 8)*

---

<sup>20</sup> Odstavec 2 § 2 zákona 108/2006 Sb.: *Rozsah a forma pomoci a podpory poskytnuté prostřednictvím sociálních služeb musí zachovávat lidskou důstojnost osob. Pomoc musí vycházet z individuálně určených potřeb osob, musí působit na osoby aktivně, podporovat rozvoj jejich samostatnosti, motivovat je k takovým činnostem, které nevedou k dlouhodobému setrvávání nebo prohlubování nepříznivé sociální situace, a posilovat jejich sociální začleňování. Sociální služby musí být poskytovány v zájmu osob a v náležitě kvalitě takovými způsoby, aby bylo vždy důsledně zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod osob.*

#### 4. Dimenze kvality výkonu sociální práce pohledem sociálních pracovníků

---

*„Ten klient by neměl být opečováván, mělo by se mu pomoci v tom, v čem potřebuje, a učit ho, aby zvládal věci sám.“ (Expert 11)*

*„...jak ti pracovníci hovoří o své práci, o těch klientech a vůbec celkově o té sociální službě. A ve chvíli, kdy my zjistíme u klienta, že třeba ta sociální pracovníce něco nedělá, nebo něco tam úplně nefunguje, něco tam není, tak se doptáváme těch pracovníků. A ve chvíli, kdy se zeptáme té sociální pracovníce, a ona řekne: ‚No jo, to je ležák, ten už vůbec neví, která bije, tak není důvod se nad tím pozastavovat, my to děláme takhle...‘ Já už vůbec neslyším to, co říká, jak to dělá. Pro mě je důležité, že ona řekla: ‚No jo, to co on říká, to vůbec není potřeba (...), je to takový ten ležák.‘ (...) Jak může být sociální pracovníce vnímavá vůči potřebám těch klientů, když je schopná tímhle způsobem hovořit před inspekci, natož normálně. (...) Jak můžete být sociální pracovníce, když nemáte respekt?“ (Expert 6, R1)*

*„Hodnotový rámec určitě je strašně důležitý. (...) Důraz na důstojnost člověka, na hodnotu života jako takového – protože ono z té důstojnosti totiž potom všechno vyplývá. Když k někomu přistupuji důstojně, tak potom z toho vycházejí všechny ostatní věci, i způsob spolupráce se svými kolegy při řešení situace. Druhá věc je respekt k člověku a k jeho rozhodnutí, to znamená, když se klient na základě informací, které mu poskytneme, rozhodne nějak a já jako sociální pracovník s tím nejsem ztotožněná, tak respektujeme rozhodnutí toho klienta. Prostě pokud je informovaně...“ (Expert 14)*

##### 4.2.3 Pohled sociálních pracovníků v první linii

Ze souhrnného stanoviska formulovaného sociálními pracovníky první linie v rámci výzkumné metody Delphi (více viz kap. 2):

*V souvislosti s výkonem přímé práce s klientem se jako klíčový nástroj intervence jeví rozhovor. K zajištění kvalitního vedení rozhovoru by každá organizace realizující sociální práci měla být schopna využít různé techniky, které mají potenciál tento typ nástroje rozvinout. K takovým technikám patří například sledování vedení rozhovoru, náslechy, čtení zápisů a dalších postupů během intervence, pozorování, interní rozbor situací a možností jejich řešení, studium zápisů z jednání a celková kontrola spisové dokumentace a v rámci ní kupříkladu reflexe toho, jak se pracuje s dilematy, spornými či nepříjemnými případy atd.*

*Charakter vztahu mezi sociálním pracovníkem a klientem se bezpodmínečně odráží ve výsledcích vzájemné spolupráce, v možnosti či nemožnosti nalézt vhodné nástroje řešení, které by vedly k naplnění neuspokojených potřeb klienta. Sociální pracovník, který přistupuje k výkonu své práce zodpovědně, musí tuto práci vykonávat se zájmem, motivací a notnou mírou angažovanosti v řešení jednotlivých situací uživatelů výsledků jeho práce. Při své práci je vázán morální povinností dodržovat základní principy práce s klientem (mlčenlivost, respekt k jeho rozhodnutím, dobrovolnost, zplnomocňování, aktivizace). Práce vykonávaná v souladu s těmito pravidly pak působí autenticky a může tak odrážet atributy lidskosti, zájmu o člověka, morálních a etických hodnot v přístupu k řešení jeho problematických situací. Sociální pracovník v souladu s těmito atributy pak snáze vnímá klienta jako jedinečnou osobnost, která je schopna změny, vnímá člověka celistvě (holisticky) jako fyzickou, psychickou i duchovní bytost se schopností vést dialog, psychickou flexibilitou, schopností poučit se, a tak připustit kultivaci svých rozhodování. Proces hledání rovnováhy mezi lidským individuálním přístupem sociálního pracovníka a jeho profesionalitou při zohlednění prostředí a podmínek, které jsou k dispozici, je pak jen nadstavbou zajištění kvalitního výkonu sociální práce. Jakákoliv činnost by pak měla být vykonávána v souladu s dodržováním*

*etických a dalších zásad práce s klientem. V celém procesu nesmí chybět sebereflexe pracovníka.*

*Kvalitní výkon sociální práce zahrnuje i včasnou identifikaci sociálních problémů a rizik ve společnosti. Nedílnou součástí výkonu sociální práce je kromě případové práce i komunitní sociální práce, kooperace s jinými pomáhajícími subjekty, působení sociálního pracovníka v multidisciplinárních týmech a aktivita sociálního pracovníka při utváření oboru a podmínek jeho činnosti, kdy se sociální pracovníci podílejí na připomínkování příslušných zákonů, působí v pracovních skupinách, podílejí se na tvorbě metodik sociální práce.*

#### 4.2.4 Shrnutí

Na procesní rovině výkonu sociální práce se experti i sociální pracovníci první linie shodovali v představě, že dominantní metodou sociální práce je individuální či případová práce s klientem, přičemž hlavním nástrojem je odborně vedený rozhovor. Současně však zaznívají požadavky i na uplatňování dalších přístupů v sociální práci, a to těch orientovaných na komunitu, kultivaci sociálního prostředí a aktivitu sociálních pracovníků při formování jejich oboru.

V rámci interakcí mezi sociálními pracovníky a klienty je za výchozí rámec kvality považován etický kodex sociálního pracovníka, obvykle však ve vyjádřeních respondentů není zřejmé, který z etických kodexů přítomných v ČR mají na mysli. Někteří respondenti z řad expertů pak považovali za důležité uplatňovat při práci s klienty nejen v sociálních službách hodnoty obsažené v § 2 Zákona o sociálních službách. Ze stanoviska sociálních pracovníků se pak jeví, že v přímé linii jsou vnímány jako důležitější zdroj hodnot při práci s klientem principy na klienta/člověka orientovaného přístupu atd.

Sociální práce je obecně vnímána jako hodnotově zakotvená disciplína. Zatímco o některých hodnotách existuje konsensus (např. zmíněné legislativně zakotvené hodnoty), jsou v praxi i hodnoty specifické pro určitý přístup, zřizovatele atd. Sociální pracovníci se tak mohou dostávat do dilematických situací, kdy například některé z hodnot zaměstnavatele, které prosazuje na procesní rovině, nemusí být v souladu s hodnotami sociální práce, jak je vnímá sociální pracovník. Jelikož v tuto chvíli sociální práce v ČR nedisponuje nezbytnými institucionálními oporami, bude případné vyjednávání souladu hodnot na bedrech samotného sociálního pracovníka, který však jako zaměstnanec bude vždy ve slabší pozici. Obdobně může a dle vyjádření expertů nastává potíž i v oblasti uplatňování činností a různorodých metod sociální práce, kdy, jak jsme upozorňovali v úvodu podkapitoly 4.2, někteří sociální pracovníci působí v takových strukturních podmínkách, které jim v podstatě výkon sociální práce neumožňují. A tento rozpor může být ještě komplikovanější, neboť určité hodnoty prosazují svými opatřeními i centrální řídicí orgány a rovněž financující subjekty. Merchel (2013, 41) proto považuje za zásadní, aby se nejprve dospělo ke společné dohodě o tom, podle kterých etických a hodnotově odůvodněných měřítek se má v dané společnosti s lidmi (např. s lidmi s potřebou pomoci, s lidmi s postižením, se seniory, dětmi, mladistvými) jednat, a teprve poté zahájit debaty o kvalitním výkonu sociální práce.

### 4.3 Dimenze výsledku

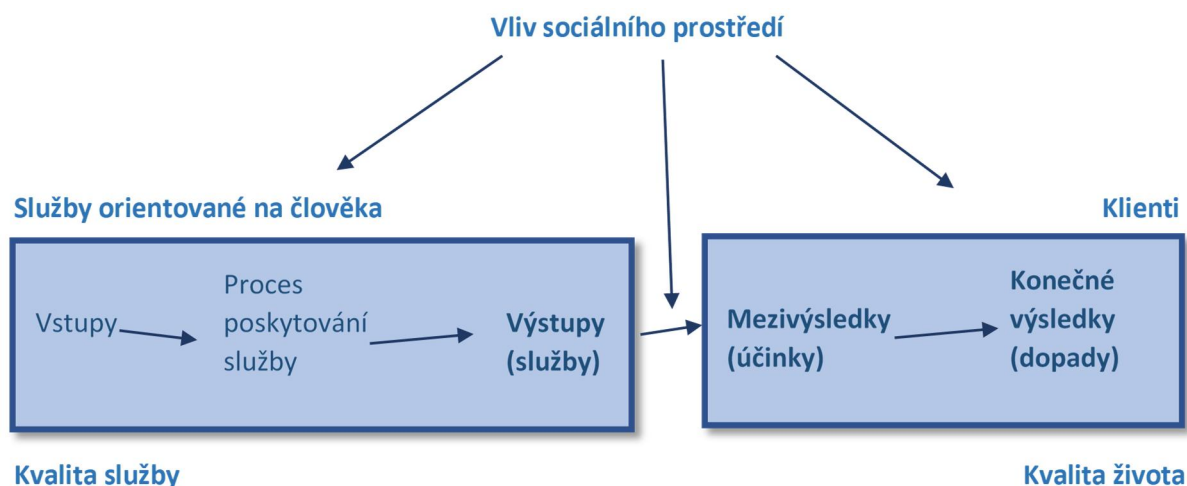
Až na výjimky se většině oslovených expertů v rámci výzkumného rozhovoru s pojmem kvalita výkonu sociální práce asocioval kvalitní výsledek. V průběhu rozhovoru se však vždy ukázalo, že výsledek není v oblasti sociální práce z mnoha důvodů spolehlivý ukazatel, i když velice lákavý, a to zejména v situacích, kdy je nutné sociální práci obhajovat před veřejností, donátory, politiky atd.

V souvislosti s kvalitou poskytování sociálních služeb a služeb sociální práce rozlišuje Osborne (1992) tři druhy výsledků: výstupy, mezivýsledky/účinky a konečné výsledky/dopady. Do konceptu „kvalita služby“ ale podle Osborna patří pouze první z jmenovaných, tedy „výstupy“ (outputs). Výstupy odkazují k činnostem/výkonu dané organizace a lze je chápat jako intervence služby/sociálního pracovníka do životní situace klientů, například ve formě poskytnutých dávek, poskytnutého ubytování, počet klientů, s jimž byla poskytnuta určitá forma terapie, kvantifikovaná přímá práce s klienty atd. Dosahování výstupů je pak přímo závislé na nastavení strukturní a procesní dimenze v organizaci. Výstupy jsou obvykle kvantifikovatelné povahy.

Další dva druhy výsledků, tj. „mezivýsledky“ nebo též „účinky“ (intermediate outcomes) a „konečné výsledky“ nebo též „dopady“ (final outcomes), označují efekty výstupů (intervencí) poskytnutých organizací/sociálním pracovníkem jednotlivým klientům. Účinky a dopady se podílejí na „kvalitě života klientů“ (viz obrázek č. 3). Účinky označují bezprostřední vliv intervence do životní situace klienta ve smyslu jejího zlepšení či změny, například byl v nezbytné míře finančně zabezpečen, přehodnotil své životní strategie, získal kompetenci jednat na úřadě. Dopady pak představují dlouhodobější změny v životě klienta, například úspěšná sociální integrace, získání většího sebevědomí, získání schopnosti ovládat svou impulzivitu atd. Tyto dva druhy výsledků již nelze chápat jako nedílnou součást kvality služby, neboť společně indikují jiný koncept kvality, a to „kvalitu života“ klienta.

Vztah mezi výstupy služby či sociálního pracovníka na straně jedné a účinky a dopady na straně druhé není přímočarý, neboť vliv výsledků na situaci klienta je dle Osborna moderován prvky sociálního prostředí, jejichž vliv je obtížné kontrolovat. Proto je rovněž nesnadné zjišťovat „kvalitu služby“ prostřednictvím jejího odrazu v „kvalitě života“ klienta, tedy podle jejích účinků a dopadů.

Obrázek č. 3 Charakteristiky produkce služeb orientovaných na člověka a jejich vztah ke kvalitě poskytované služby a kvalitě života



Zdroj: Osborne (1992, 447)

Níže prezentované výsledky tematické analýzy ukazují, že námi oslovení experti spojovali pojem kvalita výkonu sociální práce téměř výhradně s výsledky „pro klienta“, tedy s účinky a dopady (srov. Osborne, 1992), na jejichž dosahování ale organizace ani sociální pracovník nemá přímý vliv, a proto jsou problematickým indikátorem kvality služeb poskytovaných danou organizací či sociálním pracovníkem. Výsledky typu „výstupy“, na jejichž dosahování naopak organizace a pracovník přímý vliv mají, však dotázanými experty s kvalitou většinou spojovány nebyly. Část dotázaných sice uváděla, že některé výstupy jsou zejména u sociálních služeb sledovány buď financujícími subjekty, nebo střešními organizacemi, ale vnímali je spíše jako indikátor výkonu organizace než ukazatel kvality. Někteří v této souvislosti uváděli i příklady, kdy se úsilí o dosahování „výstupů“ může projevit ve snížení „kvality“. „Sníženou kvalitou“ v těchto případech pak měli obvykle implicitně na mysli, že služba přestane sledovat skutečné potřeby klientů, a to i v jejich komplexitě, a místo toho se bude snažit dosahovat odpovídajících počtů „výstupů“. Respondenti tak v podstatě upozorňovali na to, že s důrazem na sledování kvality výkonu sociální práce prostřednictvím „výstupů“ se pojí hned dvě závažná rizika. Jedním z rizik je posun cílů sociální práce, a to k těm snadno dosažitelným, administrativně doložitelným činnostem atd., druhým pak tzv. creaming efekt, kdy jsou upřednostňováni klienti, u nichž je vyšší pravděpodobnost rychlého dosažení cílů intervence, tj. obvykle ti schopnější či s méně komplikovanou životní situací (srov. Hauss, 2014).

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

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

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

Když naši respondenti hovořili o výsledku jako o indikátoru kvality výkonu sociální práce, měli na mysli:

- výsledek z hlediska klienta – tento význam se objevoval téměř u všech, na rozdíl od dalších, níže jmenovaných výsledků, které byly uváděny spíše jednotlivci;
- výsledek z hlediska sociálního pracovníka;
- výsledek z hlediska organizace;
- výsledek z hlediska společnosti.

Než se ale budeme věnovat těmto čtyřem perspektivám, zastavíme se u tématu „spokojenost klienta“, které se v oblasti kvality služeb běžně používá (Ochrando Ramiréz, 2016) a dle rozhovorů s experty má tendenci pronikat i do oblasti služeb sociální práce.

#### 4.3.1 Proč není „spokojenost klienta“ spolehlivým indikátorem kvality?

Obvyklé chápání pojmu „spokojenost“ jako subjektivního kladného hodnocení naplnění vlastních očekávání, manifestované tím, že klient vyjadřuje svou spokojenost, může být v kontextu sociální práce i sociálních služeb z mnoha důvodů zavádějící. Ne vždy je totiž v možnostech sociálního pracovníka očekávání klienta naplnit. Důvodů zmiňovali oslovení experti několik:

- **Očekávání klienta** nejsou v souladu s principy a hodnotami sociální práce: klient například od své spolupráce se sociálním pracovníkem v azylovém domě očekává, že budou naplněny jeho základní životní potřeby (strava a střecha nad hlavou), ale neočekává, že bude spolu se sociálním pracovníkem pracovat na dlouhodobém řešení své životní situace. Nebo klient očekává vyšší míru podpory a pomoci, než odpovídá jeho skutečným schopnostem atd. Pokud by sociální pracovník sledoval pouze spokojenost klienta a těmto očekáváním vyhověl, na rozdíl od jiných služeb se stane služba, kterou poskytuje, nekvalitní.

*„Klienti se přizpůsobili. Teď mám na mysli třeba azylové služby. Máte azylový dům, tak když tam přijde ten klient, tak on už ví, co má říkat. Mnohý (...) a nechci teď generalizovat, ale když máte nějaký úvodní rozhovor, tak on vám třeba řekne, že nemá kde bydlet a že by rád teda srovnal dluhy a že by teda rád měl zaměstnání, protože to jsou takový ty cíle... Ale ve skutečnosti, když s ním začnete pracovat, tak on vlastně pro to vůbec nic nedělá. A jemu to vyhovuje, protože on je vlastně spokojený, že je třeba zabezpečený, a počítá už s tím, že za rok půjde někam jinam.“ (Expert 4)*

*„Když budete v domově pro seniory a budete chtít, aby všichni klienti byli spokojeni, tak je budete přepečovávat a budete za ně dělat i věci, které nepotřebují. Protože to chtějí, a když to chtějí, tak jsou spokojeni. Ale pak přijde inspekce z ministerstva a řekne: ‚Jak to, že tady děláte za klienty něco, co nepotřebují, co zvládnou sami? Porušujete paragraf 2 zákona o sociálních službách, podle něho máte vést klienty k samostatnosti a soběstačnosti, a tím, že jim děláte věci, které zvládnou sami, tak jdete proti tomu.‘ Takže v téhle chvíli se ukazuje, že samotná spokojenost zákazníka nemůže být – je jedním z kritérií – ale není jediným kritériem kvality, protože minimálně v těch sociálních službách jsou tam zákazníci dva – klient a společnost. A jejich očekávání jsou různá.“ (Expert 13)*

*„To, co ten klient pro sebe chce a považuje za dobrou cestu, možná jde ruku v ruce se zvyšováním závislosti na službě, nebo to má nějaké znaky, které mu neprospívají, a pak je to o té druhé části, o tom reflektování, o hranicích, o odpovědnosti (...) jenom říct, že touto cestou já s ním nemůžu jít... To přece není o tom, že toho člověka odmítnu, ale touto cestou s ním nemůžu jít. Sociální práce není povinná jít s tím člověkem všude, kam se pustí, což by měl ten sociální pracovník (...) to je třetí znak té kvality, že tohle by měl mít jasně nastavené, kde vlastně začíná a končí ta jeho mise.“ (Expert 5)*

- „Objednávka“ klienta je nesplnitelná, nebo není řešitelná tím způsobem, jakým chce klient.

*„Opravdu hodně řešíme exekuce, dluhy a tak dále, kdy někdy lidé mají prostě pocit, že my takhle luskneme a exekuce zmizí. A já těm lidem vysvětluju a řeknu: ‚Ne, takhle to není, prostě bohužel. Takhle se postupuje. Jsme vám schopni pomoci, ale bude to náročné.‘“ (Expert 9)*

*„Někdy to, že to nikam nevedlo, je z toho důvodu, že ten klient sám není schopen překonat odpor k institucím a podobně. On vám řekne: ‚Ne, já jim dokládat nic nebudu, protože jsem se rozhodl, že to dokládat nebudu.‘ (...) Co bude následovat, je, že pravděpodobně tu dávku nedostane, že to nemůžeme dál řešit, protože pokud nebude z jeho strany spolupráce, tak se k tomu nedostaneme.“ (Expert 17)*

- **Očekávání** klienta nejsou v souladu s možnostmi pracovníka, které mu dávají pravidla prostředí: může se jednat o stávající právní rámec, formální pravidla jiných subjektů, vymezení sociálních služeb atd.

*„Jak říkám, ten klient chce nějaké vyřízení finančních prostředků. To on bere jako měřítko té kvality – jestli mu to vyřídíte anebo nevyřídíte. Samozřejmě, když mu to nevyřídíte, [protože nespĺňuje kritéria pro nárok na dávku], tak nebudete dobrý, nebudete kvalitní, z jeho pohledu.“ (Expert 18, R1)*

*„Jeden typ té služby nemůže obsáhnout všechny potřeby toho klienta, protože prostě je to mimo tu definici té samotné služby.“ (Expert 7)*

*„Celá řada těch věcí je dána těmi předpisy a celá řada těch subjektů řekne: ‚Jo, tohle bychom chtěli udělat, ale nemůžeme, protože...‘ Nebo sociální pracovník řekne: ‚Bylo by dobré zajistit byt‘, ale přijde na samosprávu a ta má svoje pravidla. A ten sociální pracovník v té přenesené působnosti nepřekoná ta pravidla.“ (Expert 17)*

- V **lokalitě** nejsou dostupné navazující sociální služby.

*„Jestliže sociální pracovnice v nemocnici řeší, že tam má klienta, kterého jí přivezli z ulice a pozbyl úplně soběstačnost se o sebe starat, bude potřebovat celodenní pobytovou službu. Tak jejím cílem je umístit ho do té služby, což je neskutečně obtížné u této cílové skupiny. (...) Ted' jsem si vybrala případ, kdy vím, že seřžeme na těch vnějších zdrojích, protože tato zařízení prostě nejsou. Takže ona ho třeba neumístí do domova pro seniory, ale třeba se jí ho podaří umístit do nějakého azylového domu, kde ale ví, že třeba za tři měsíce už tam zase nebude. Ale v tu chvíli tam umístěný bude. Takže určitý posun to je. Ale nemusí to být spokojenost toho uživatele. On se v tom nemusí cítit komfortně.“ (Expert 9)*

Na poslední dvě ze jmenovaných potíží (formální, ale i neformální pravidla v sociálním prostředí, stávající síť sociálních služeb) při dosahování výsledku spolupráce se sociálním pracovníkem, který klient očekává, nezřídka narážejí i sociální pracovníci

samotní při dosahování výsledků, které jsou v souladu s principy a hodnotami sociální práce a rovněž s očekáváními sociálního pracovníka, organizace či společnosti. Formální a neformální pravidla v sociálním prostředí a stávající síť sociálních služeb jsou tedy významnými faktory sociálního prostředí ovlivňujícími výsledkovou kvalitu v sociální práci (srov. obrázek č. 3).

#### 4.3.2 Výsledek z hlediska klienta

Jak jsme již uvedli, když respondenti hovořili o výsledku sociální práce z hlediska klienta, často uváděli, že výsledkem kvalitní sociální práce je „spokojený klient“. Porovnání jejich odpovědí však poukázalo na to, že termín „spokojený klient“ lze chápat hned několika různými způsoby a vnímání klienta jako „spokojeného“ se ne vždy musí od subjektivního hodnocení služby klientem, ale může být i výsledkem odborného náhledu sociálního pracovníka na klientovu životní situaci:

- „Spokojený klient“ je vymezený jako klient, u něhož došlo vlivem intervence sociální práce ke **změně** v jeho životě – buď pozitivní, nebo ke změně náhledu klienta, zabránění dalšímu pádu, jeho spokojenost atd.

*„[To], že nějakým způsobem proměnilo život klienta užití té sociální práce nebo té sociální služby – jaký je rozdíl proti tomu, k čemu by došlo, kdyby on tu sociální službu nebo toho sociálního pracovníka nevyužil, nesetkal se s ním, a tak dál. (...) Jak jste změnil životní příběh toho člověka. Někdy ho změním jenom tím, že se nezhoršil, že jsem zastavil nějaký pád. Nebo že jsem změnil jeho subjektivní spokojenost. Prostě začal ty věci vnímat jinak, mohl si to nastavit, přenastavit, vyrovnal se s věcmi. Záleží samozřejmě na druhu služby. Ale v některém případě, jestli jsem nezměnil tu trajektorii, jako negativní, tak jsem neuspěl. Čímž já neříkám, že se to musí vždycky povést.“ (Expert 4)*

*„Jestli se mi ten výkon povedl, by měla být podle mě nějaká změna v situaci toho klienta. A tu změnu já si musím vlastně popsat do toho cíle té práce, toho výkonu.“ (Expert 9)*

- „Spokojený klient“ je klient, „se kterým někdo řeší jeho nepříznivou sociální situaci“ – toto vymezení patrně reflektuje situaci v pobytových službách sociální péče, kde, jak se jeví podle vyjádření některých z oslovených expertů, není pravidlem, že se nepříznivou sociální situací uživatele skutečně někdo zabývá, a pokud k tomu dochází, pak to může být uživateli vnímáno jako důvod ke spokojenosti (určitý nadstandard).

*„Třeba značka kvality, kterou má Asociace poskytovatelů sociálních služeb, ta nehodnotí papíry, ale hodnotí spokojenost klienta. A spokojený klient je ten klient, se kterým někdo řeší jeho nepříznivou sociální situaci, to znamená znalost té situace, a za tím zase by měl stát sociální pracovník.“ (Expert 1)*

- „Spokojenost klienta“, kdy klient vyjadřuje svou spokojenost **buď** proto, že intervence naplnila jeho očekávání, což ale často nemusí z různých důvodů nastat, nebo proto, jak sociální pracovník **přistoupil k jednání konkrétně** s ním, tj. že s ním jednal partnersky a s důvěrou. Jedná se tedy o „výsledek“, který vzniká jako důsledek, pokud sociální pracovník ve svém jednání s klientem naplňuje určitá „procesní“ kritéria kvality.

*„Já vnímám ten smysl té sociální práce a s tím i tu kvalitu v tom, pokud nějakým způsobem toho příjemce té sociální práce (...) nějakým způsobem pozitivně*



*ovlivní. (...) Aby odsud odcházel s tím, že buď ví, anebo je mu líp. (...) Já jsem to tak možná řekla, že ten klient je spokojený, protože možná to tak vnímám, protože většina našich klientů nám řekne, že jsou rádi, že sem přišli, děkují za ten čas, že to pro ně prostě bylo příjemné, že často nám říkají: ‚No, vlastně mi nemůžete pomoci, ale nikdo se ke mně ještě tak hezky na úřadě nechoval.‘ (...) Takže je to spokojenost ve smyslu i toho, že tady ten klient zažije nějaké rovnocenné jednání.“ (Expert 9)*

Z uvedeného je tedy zřejmé, že pojem „spokojený klient“ není v prostředí sociální práce užíván jen ve smyslu subjektivní spokojenosti vyjadřované klientem, ale i pro označení situace, kdy intervence sociálního pracovníka přispěla ke změně v životě klienta, byť klient třeba čekal něco jiného, a proto nemusí pociťovat subjektivní spokojenost. Proto je, jak upozorňoval jeden z expertů, **při** práci s konceptem „spokojený klient“ **důležité** jasně si vymezit, co tím vlastně myslíme a jak to zjistíme.

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

Současně týž odborník upozorňuje, že v rámci hodnocení dle EFQM je „spokojenost klienta“ vnímaná jako nejdůležitější faktor, tedy **při** hodnocení kvality výkonu sociální práce by **neměl** **chybět**, ale **měla** by mu být **přiznána** odpovídající váha. Například ve zmiňovaném EFQM se tato dimenze na celém hodnocení kvality v organizaci podílí pouze 20 %.

*„Podle modelu EFQM je spokojenost klienta 20 % kvality. Ale je to nejvýznamnější faktor. Vždycky říkám poskytovatelům, spokojenost klienta je nejvýznamnější faktor, ale není to celá kvalita.“ (Expert 4)*

Specifický výsledek na pomezí výstupu a účinku byl formulován experty z prostředí dávkové agendy při ÚP ČR, kdy byl jako kladný výsledek pro klienta vnímán „(finančně) sanovaný klient“. Zástupkyně této agendy „sanovaného klienta“ vymezovala jako toho, u které se podařilo rychle vyřešit finanční stránku problému a začal se řešit i jeho sociální problém. Z dalšího pak vyplynulo, že ÚP ČR má řešit jen finanční stránku a dále má klienta „nakontaktovat“ na další pomoc, tj. určitým způsobem zprostředkovat další pomoc. Výsledek, který je vnímán jako kritérium kvality výkonu sociální práce, je tedy výsledkem, kterého spolu s klientem nutně dosahují pracovníci minimálně dvou organizací, a to bez ohledu na to, v jaké míře spolu skutečně spolupracují. Tento příklad ukazuje, že výkon sociální práce se často neobejde bez spolupráce s dalšími pomáhajícími subjekty (procesní dimenze), a výsledku ve formě účinku či dlouhodobého dopadu, tedy trvalé změny v životě klienta často dosahuje síť pomáhajících subjektů a jejich pracovníků. I z tohoto důvodu je takovýto výsledek problematickým indikátorem kvality výkonu sociální práce.

*„Z našeho pohledu by asi ten klient měl být tak sanovaný, (...) nejen pořešit tedy finanční stránku toho klienta, ale aby se nasměřoval a začal se řešit i ten sociální problém, který má. To znamená, (...) když bude mít problém finanční, zadluženost, tak zase, nakontaktovat ho prostě na ty nestátní neziskové organizace, sjednat*

#### 4. Dimenze kvality výkonu sociální práce pohledem sociálních pracovníků

---

*třeba schůzku, dřív jsme jezdili nebo měli jsme společné sociální šetření třeba se zástupci tadytěch neziskových organizací a vlastně nás, jako Úřadu práce, a toto všechno vlastně teď padlo. Respektive se kontaktuje přímo ten sociální pracovník na obcích.* (Expert 18, R1)

Další z oslovených odborníků pak definovali výsledek kvalitní sociální práce pro klienta v termínech trvalejší pozitivní změny v jeho situaci, která zvyšuje kvalitu jeho života, tedy jako „důsledek“. Důsledkem kvalitního výkonu sociální práce může být „samostatný klient“ nebo „stabilizovaný klient“. Výsledná kvalita souvisí s naplněnými kritérii v rámci procesní kvality (viz výše). Výsledek tak může být indikátorem kvality, která se odehrává v rámci procesní dimenze.

*„Co je kvalita sociální práce? Z našeho pohledu je to taková činnost, která směřuje k tomu, aby vedla k samostatnosti klienta, k tomu, aby ten klient dovedl sám zacházet se svými problémy, aby se u něj, nějakou činností, nebo tím, že pracují s jeho potřebami, s tím, že se mu snažím pomoci, aby zvládal svoji situaci, tak, aby se jeho život tím způsobem zkvalitnil. Takže snaha nějakými způsoby podpořit toho klienta tak, aby se nevytvářela závislost na nějakém sociálním systému, ale aby on sám dostal takovou podporu, aby ty věci zvládal vlastními silami.“* (Expert 7)

*„Kolikrát vidíte počet klientů, ale už s nimi není až taková ta kontinuální práce. Takže ono tam jde spíš o to, si myslím, aby ten sociální pracovník s těmi klienty dokázal pracovat tak, aby se stabilizovali, aby se udrželi v nějaké situaci správné, té, která jim zajišťuje nějaký standard života.“* (Expert 17)

Jedna z respondentek zvažovala alternativní uchopení kvality z hlediska klienta oproštěné od sledování konkrétních výsledků a míry naplňování cílů spolupráce se sociálním pracovníkem. Jako ukazatel kvalitního procesu výkonu sociální práce navrhuje subjektivní kritérium – „klient spatřuje ve spolupráci se sociálním pracovníkem smysl“. Na první pohled by se mohlo zdát, že smysl, o němž je řeč bude souviset i s motivací klienta řešit svou životní situaci či některé její aspekty. Motivace nejen klientů, ale člověka obecně, se ale často během času z různých důvodů mění, a proto se nejvíce bude pro účely zjišťování kvality vhodnou. Respondentka svou úvahu nakonec uzavírá ztotožněním „smyslu pro klienta“ s tím, že se „jeho život vydal lepší cestou“, tedy s výsledkem ve formě výše uvedeného „důsledku“.

*„Ta spolupráce s tím sociálním pracovníkem mu [klientovi] dává nějaký smysl v kontextu jedinečnosti jeho života, i když to nutně nemusí být, že původně jsem za ním přišel, abych bydlel, ale může být, že jsem dospěl k tomu, že chci něco dělat nějak jinak, že jsem objevil nějaký svůj zájem‘. (...) Nemůže být cílem sociální služby, protože tam se děje sociální práce, nějaký konkrétní výsledek. (...) Když my se bavíme o tom, co je ten smysl pro ty klienty, tak máme tendenci uvažovat znovu v těch výsledcích... (...) to tam ale nepatří. Proto říkám: ‚Ne naplnění cílů, ale smysl pro toho klienta‘, jakože jeho život se vydal lepší cestou.“* (Expert 5)

Jak tedy ukázala analýza rozhovorů s experty, ti z nich, kteří uvažovali o výsledkové kvalitě z hlediska klientů, nahlíželi toto téma z perspektivy jejich kvality života. V tomto kontextu považovali za relevantní jak bezprostřední účinky, tak některé i dlouhodobé pozitivní dopady do životních situací klientů (srov. Osborne, 1992).

Jak se však ukazuje, nejen „spokojenost“ klienta je zavádějícím ukazatelem kvality, ale i účinky a dopady intervence sociálního pracovníka nejsou univerzálně použitelnými indikátory. Oslovení experti jmenovali následující důvody:

- Sociální pracovník se ani nemusí dozvědět, zda a jaké účinky či dopady do životní situace klienta měla jeho jednorázová intervence poskytnutá v rámci odborného poradenství.

*„Problém je v tom, že většinou potom při takové situaci nemají zpětnou vazbu, jestli to ten klient skutečně vyřešil. (...) Pokud tu zpětnou vazbu nemá, tak to nemusí být indikátorem toho, že ta práce je nekvalitní nebo že má nějaký nedostatek. Protože já, pokud klientovi vyjedu z registru třeba tu odpovídající sociální službu, dám mu kontakty, popíšu mu, co je potřeba, tak může úplně klidně dostat tu službu, kterou potřebuje, a vše se vyřeší a je to v pořádku.“ (Expert 17)*

- Ke změně v životní situaci klienta došlo bez ohledu na působení sociálního pracovníka (např. klient začal měnit svou životní situaci v reakci na svůj nový partnerský vztah).
- Sociální pracovník nemá dosažení výsledku zcela ve svých rukou, někdy jen velmi málo – „vytváří příležitosti“ pro jeho dosažení, ale neodpovídá za to, jestli k tomu dojde.

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

#### 4.3.3 Výsledek z hlediska sociálního pracovníka

Na základě analýzy kvalitativních dat, která máme k dispozici, lze výsledek kvalitního výkonu sociální práce nahlíženy z hlediska samotných sociálních pracovníků konstruovat jako „uspokojení z práce“. „Uspokojení z práce“ pak má dvě součásti, přičemž jedna je spojena s účinky práce sociálního pracovníka na klienta a druhá s procesní dimenzí.

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

Na jedné straně tak je pro dosahování „uspokojení z práce“ nezbytné, aby si sociální pracovník sám pro sebe pojmenoval, co je pro něho „úspěch“ při práci s klientem, je to určitý motor a také nástroj ovlivňující směřování jeho práce. Podle dotázaných je pak známkou kvality to, že sociální pracovník je schopen svoje pojetí „úspěchu“, tj. takové, které mu dává smysl, pojmenovat a obhájit, nikoliv to, že těchto „úspěchů“ pravidelně dosahuje.

*„Musí docházet jasně k diferenciaci, zejména v oblastech, kde pracujeme třeba s patologickými jevy. Něco jiného je úspěch u seniorů a něco jiného je třeba u lidí*

*trpících bezdomovectvím, recidivistů nebo duálními diagnózami, které jsou teďka velký trend v důsledku deinstitucionalizace. (...) Já musím vědět, co je pro mě úspěch, a to si musím umět obhájit, i před nadřízeným, i sám před sebou, protože musím mít nějaký leitmotiv, abych tu práci vůbec dělal a abych ji mohl dělat dobře. (...) Pro mě úspěch je to, když ten člověk se naučí za mnou chodit v případech, kdy mu hrozí nějaký problém a já mu v tom můžu pomoci. Když už přijde a problém je, tak i to je úspěch, nebo je to dobrý, protože on si řekne: ‚Aha, jo tak kurátor, tak já tam za ním pudu...‘ Protože tím my jsme schopni eliminovat další řetězec problémů, který nastává.“ (Expert 3)*

Relativně jasně formulovaná představa „úspěchu“ pak orientuje druhý aspekt „uspokojení z práce“, jímž je **vědomí** sociálního pracovníka, že „udělal všechno, co mohl“, a tím „pozitivně ovlivnil“ klienta, i když třeba nenaplnil jeho původní očekávání, ale „klient ví, co má dál dělat“, zažil v komunikaci s druhou osobou respektující přístup atd. U tohoto druhého aspektu výsledku pojatého jako „uspokojení z práce“ je naprosto zřetelné jeho sepětí s procesní dimenzí kvality.

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

*„Vzhledem na to poradenství. Když tady ten klient přijde a řekne ten problém, ten pracovník s ním odvede ten poradenský rozhovor podle té struktury, kterou má nějak popsanou, a ten klient na konci odchází s tím, že ví, co by měl udělat, co může udělat, tou zpětnou vazbou je to ověřeno, že tomu rozuměl, je k tomu záznam o té službě, a bez ohledu na to, že ten člověk se cítí subjektivně, a teď se omlouvám za to slovo, nasraný (...), ale prostě ví, co může udělat k tomu, aby se ta situace změnila, má k tomu ty zdroje, tak já si myslím, že toto je kvalitně odvedený výkon té sociální práce.“ (Expert 9)*

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

Kategorie „uspokojení z práce“ je samozřejmě kategorií subjektivní a je spojena se schopností sebereflexe. Nicméně dotázaní experti se shodovali na tom, že v sociální práci jsou k dispozici i relativně objektivní opory, které je vhodné při hodnocení vlastní práce sociálním pracovníkem využívat. Jsou jimi zejména profesní hodnoty zakotvené v etickém kodexu sociálního pracovníka a metody a postupy oboru sociální práce. Pokud by těchto opor využíváno nebylo, existuje reálné riziko zkresleného hodnocení „uspokojení z práce“, kdy by mohl převládnout pocit spokojenosti navzdory nekvalitnímu výkonu sociální práce v její procesní dimenzi anebo naopak pocit trvalé frustrace a neklidu, zda jsme skutečně udělali všechno, co jsme mohli, navzdory vysokému nasazení jednotlivých pracovníků. Etický kodex a metody sociální práce tak poskytují potřebný referenční rámec, bez něhož se kvalitní výkon sociální práce neobejde.

*„Jestli ten úkon toho sociálního pracovníka byl nebo nebyl správný (...) to je věc jednak etického kodexu a potom nějakých přístupů, nějakých metod.“ (Expert 3)*

*„Když budu mluvit o tom, co třeba říkali sociální pracovníci na jednotlivých těch setkáních, (...) tak jsou to dost často pocitové věci, to znamená: ‚kvalitní je pro mě ten výkon, když vidím, že se klient někam posunul‘, ‚kvalitní výkon je pro mě takový, který směřuje k řešení nějaké situace, ač je to jako dlouhodobé‘, ‚kvalitní*

*je výkon, kdy klient ode mě odchází spokojený, ačkoliv nevyřešil situaci'. To znamená, že se stejně bavíme o nějakých jako vnitřních předpokladech sociálního pracovníka k reflexi, kdy je schopen sám sebe zhodnotit natolik, že poskytl klientovi dostatečné množství informací tak, aby se mohl svobodně rozhodnout, poskytl klientovi dostatečnou podporu, aby se sám projevil a řekl vlastně, co opravdu řeší, a dovedl to tak pojmenovat, aby klient zpětně věděl, že řeší to, co chtěl řešit.“ (Expert 16)*

#### 4.3.4 Výsledek z hlediska organizace

V prostředí sociálních služeb bylo přítomno téma naplňování cílů klienta uvedených v jeho individuálním plánu. Kdy organizace sledují svou „kvalitu“ přes schopnost klientů s podporou služby naplňovat tyto cíle. Oslovení experti z části tento mechanismus, do určité míry sociálním službám vnucený Standardy kvality sociálních služeb, sdíleli, nicméně pro „úspěšnost“ při jejich dosahování se vyskytují stejné překážky, jaké byly uvedeny výše, u dosahování spokojenosti klienta a výsledků sociální práce, které se projevují ve zvýšení kvality života klientů. Měly by být tedy spíše předmětem diskuse uvnitř dané sociální služby než kvantitativního hodnocení s rizikem záměrné rezignace na cíle, jejichž naplnění je nejisté nebo vyžaduje dlouhodobou spolupráci s klientem.

*„V rámci standardů kvality na té práci s klientem posuzujeme, jakým způsobem se daří nebo nedaří ta sociální práce dělat. (...) Ono to vychází ze standardů kvality sociálních služeb, to, co my měříme. Například ve standardu číslo 5, kde je průběh poskytování služby, v podstatě měříme, jestli se klient posouvá z bodu A do bodu B, a jakým způsobem, na to máme různé mechanismy. (...) Máme dost odlišné způsoby, jak se ten posun měří. Je rozdíl prostě měřit něco v sociálně terapeutických dílnách anebo v azylovém domě. Ty přístupy jsou prostě jiné. Nastavujeme to hodně na druhy služeb. (...) My všechno sledujeme přes individuální plány, nazývají to různě: plán průběhu služby, plán péče, plán spolupráce... Nejsme takoví rigidní v těch názvech, ale významně trváme na tom, aby to plánování průběhu probíhalo a aby probíhalo hodnocení hlavně toho, kam se vlastně ten plán ubírá a jestli to pořád odpovídá potřebám klienta.“ (Expert 14)*

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

Respondenti z jedné pobytové sociální služby a z agendy hmotné nouze při ÚP ČR pak implicitně hovořili o výsledku čistě z hlediska organizace. V jednom případě dobře organizačně ošetřený výkon sociální práce (např. sociální pracovník je členem středního managementu, noví sociální pracovníci podstupují systematické zaškolování, pravidelné porady atd.) a role sociálního pracovníka jsou chápány primárně z hlediska jejich funkčnosti pro organizaci – úkolem obojího je v podstatě zajišťovat hladký a efektivní průběh poskytování služby v souladu s požadavky Standardů kvality v oblasti přístupu ke klientům. Ve druhém případě byl výkon sociální práce zcela podřízen cílům agendy, tj. hladké a včasné výplatě příslušných sociálních dávek, a to až do té míry, že aby nenastalo toto riziko, byla časově náročná sociální práce v podstatě eliminována. Některé výsledky, které za žádoucí považuje vedení organizace, tak někdy mohou směřovat proti poslání sociální práce, tím že jejich sledování povede k opomíjení potřeb klientů či až k jejich záměrnému ignorování.

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

**Předpokladem pro hodnocení kvality v dimenzi výsledku na úrovni jednotlivých organizací je dle jednoho z oslovených odborníků to, že organizace či sociální pracovník má jasno v tom „s kým pracuje, proč s ním pracuje a co má být výsledkem“. Toto je tedy podmínka, kterou je třeba zajistit (vydiskutovat) v rámci strukturální dimenze. Přičemž cíle musí být stanoveny dostatečně konkrétně, aby mohly být měřeny. Analogicky se lze domnívat, že toto platí i pro plošné zjišťování kvality, jen předmět činnosti, motivace pro tuto činnost a očekávané výsledky budou muset být formulovány natolik obecně, aby obsáhly specifika jednotlivých prostředí výkonu sociální práce v ČR.**

*„Já si nemyslím, že to nejde měřit, ty výsledky v sociální práci. Já si myslím, že to jde, ale právě podmínkou je, že si na začátku dobře definujete, o co vám jde, to je vlastně ten vstup, ve smyslu, že ta služba musí dobře vědět, s kým pracuje, proč s ním pracuje a co má být výsledkem. A ve chvíli, kdy si tohle definuje, tak pak může i měřit ty výstupy. Ale pokud mám hned na začátku nejasno v tom, s kým pracuju, jaký problém řeším a co má být na konci, což ale bohužel většina těch pracovníků takhle má... Tam je ukrytý ten základní problém, že oni vlastně nemají na začátku jasno v tom, o co jim jde na konci.“ (Expert 13)*

#### 4.3.5 Výsledek z hlediska společnosti

Jeden z expertů uvedl téma výsledkové kvality v sociálních službách poukazem na to, že nejen klienti jsou „zákazníky“ sociálních služeb, potažmo sociálních pracovníků, ale i veřejná správa, případně společnost jako taková, neboť se výrazně podílí na financování těchto služeb, a to s určitými očekáváními. Respondent pak vysvětluje, že toto může být potenciálním zdrojem konfliktu, neboť obě skupiny mohou mít od výkonu sociální práce očekávání odlišná. A právě naplnění očekávání zainteresovaných stran, a tedy jejich spokojenost, je dle tohoto experta součástí obecné definice kvality.

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

Tento pohled, totiž že sociální práce má dva adresáty výsledku – klienta a společnost, měl i další z oslovených expertů. V rámci výsledků sociální práce je podle jeho názoru nutné uvažovat i o „důsledcích pro společnost“, více však toto téma nerozvíjí.

*„Ty výstupy, těch je celá řada. Jedna věc je ta spokojenost klienta [chápaná] jako změna toho životního příběhu toho klienta. Ale zatím jsme třeba vůbec nemluvili o důsledcích pro společnost nebo přínosu pro společnost, že to má ještě nějaké jako další vazby, který já taky považuju za velmi důležité.“ (Expert 4)*

V některých segmentech se pak společenská očekávání vůči výkonu sociální práce jeví být poměrně zřejmá – viz níže příklad z oblasti sociální práce ve vězeňských zařízeních.

*„Abychom my dokázali ošetřit nejenom potřeby toho klienta, rizika toho klienta, ale my zároveň musíme myslet i na tu společnost, protože máme rizikové klienty, co se týká recidivy trestné činnosti, tak proto tam je i ten přesah do té post péče. Takže tu kvalitu vnímám tak, že bychom měli být schopni ošetřit vlastními silami, případně zprostředkovaně dalšími službami, tu stabilitu toho klienta, a zároveň, aby ten náš klient byl po propuštění co nejmíň rizikový pro společnost.“ (Expert 10)*

Jinde, třeba jako v oblasti sociální práce vykonávané na obecních úřadech, je tato zakázka formulována spíše implicitně a většinová společnost si ji ani nemusí uvědomovat. Řeč je o preventivní roli sociální práce, která má výsledky pro společnost důležité, ale ze své povahy většinou „neviditelné“.

*„Ale já vždycky říkám, že sociální práce je něco takového, jako když je žena zdravá a vede domácnost, pere, žehlí, uklízí, tak je všechno v naprostém pořádku a nikdo nevidí tu práci. Protože všude je uklizeno, všecko je perfektní. A v momentě, kdy onemocní, tak teprve je vidět, co neuklízela, není umyté nádobí, není vyprané, není, co si obléct, a to je přesně o tom. Když ta sociální práce je dobře vykonávaná, a dělá se preventivně, to znamená i většinou v terénu, propojování těch služeb s těmi organizacemi, letáková činnost, v novinách, prostě různé změny zákonů atd. Když ten sociální pracovník napíše do nějakého místního tisku, že bude změna výše poplatku u nějaké povinnosti, tak zabrání tomu, že polovina lidí zaplatí špatně, a nakonec na to zapomene a bude v exekuci, třeba. To je podle mě preventivní činnost. A ona není nikde vidět, nedělám si žádné čárky klientů, protože oni za mnou ani nebyli. Ale pro mě je to plus, i když za mnou nejdou, protože jsem zabránila tomu, že ten člověk se ocitne v nějaké situaci, protože si přečte noviny a řekne: ‚Jé!‘ Nebo půjdu do školy a budu říkat dětem, co všechno je potřeba třeba v okamžiku, kdy nepůjdu dál studovat, jaké budou jejich možnosti, a podobně. (...) Hasit to, co už nefunguje, to je dražší, z mého pohledu, problematičtější, mnohdy ten člověk se ani nevrátí do toho původního stavu, protože to vzdá, nebo ta komunita ho nepřijme. Tak z mého pohledu je lepší prevence.“ (Expert 17)*

#### 4.3.6 Pohled sociálních pracovníků v první linii

Ze souhrnného stanoviska formulovaného sociálními pracovníky první linie v rámci výzkumné metody Delphi (více viz kap. 2):

*Diskutabilní však zůstává vliv výstupu z činností sociální práce na pocity a uspokojení jejich uživatele ve vztahu k hodnocení kvality výkonu těchto činností. Z hlediska postoje klientů sociální práce by měla být kvalita jejího výkonu posuzována zejména na základě zpětné vazby, která, v souladu s mírou jejich spokojenosti, je do jisté míry určitým vodítkem nastavování způsobu jejího dosahování. Na druhou stranu, u některých typů klientů, nemusí být spokojenost s výsledkem určujícím indikátorem kvalitní realizace sociální práce. Často se sociální pracovníci setkávají se situacemi, kdy klient je spokojen jen v případech, kdy po něm není požadován určitý potenciál*

*k sebeaktivizaci, což v konečném důsledku nevyvolává požadovanou změnu v jeho životě, nedochází k žádnému posunu a prohlubuje se závislost na sociální práci. Taková situace může být vnímána jako kontraproduktivní při indikaci kvality výkonu sociální práce vzhledem k diametrálně odlišným polohám vnímání pojetí kvality mezi klientem a sociálním pracovníkem.*

*Ve vztahu k výstupu aktivit sociální práce a jejího efektu se ukazuje jako vhodné sledování míry zmocňování klienta a postupného opouštění podpory ze strany sociální práce a snižování míry závislosti na sociálním pracovníkovi. Současně je nutno, aby pracovník sám byl schopen reflektovat konkrétní dopady realizace svých aktivit. Odezvy na efekt realizovaných činností z hlediska úhlu pohledu uživatele lze dosáhnout prostřednictvím zpětné vazby, která může nabývat podoby například hodnotících anonymních dotazníků pro klienty.*

*Ke konfliktnímu vnímání pojetí kvality sociální práce však často dochází i ve vztahu vykonavatele sociální práce k náhledu zainteresované společnosti v daném čase a místě. S kvalitou výkonu sociální práce úzce souvisí reflexe společenské podpory, které se sociálnímu pracovníkovi dostává ve vztahu k jeho profesi (profesionalizace sociální práce). Společnost by měla být dostatečně připravena vnímat smysl sociální práce spočívající ve vyvolávání žádoucích změn v životech jejích klientů, které se mohou příznivě odrážet v celospolečenských hodnotách a postojích. Jako varianta hodnocení kvality výkonu se pak nabízí také využití indikátorů monitorujících dlouhodobé dopady sociální práce na společnost, kupříkladu dosažení změn v obecném pohledu veřejnosti na pojetí sociální práce.*

*Jistým ukazatelem efektu sociální práce je také míra zasiťování území sociální prací dle jeho potřeb a s tím neodmyslitelně související existence koordinované spolupráce mezi subjekty (smysluplnost a potřebnost sociální práce pro daný region).*

*V neposlední řadě nelze opomenout ani spokojenost sociálních pracovníků při výkonu sociální práce.*

#### 4.3.7 Shrnutí

V první řadě je třeba upozornit, že jak jsme ukázali v podkapitolách 4.3.1 a 4.3.2, často citovaná „spokojenost klienta“ je problematickým ukazatelem, neboť může indikovat i nekvalitní pomoc a podporu a dále v praxi je chápána v několika různých významech.

Dále se jeví, že jak oslovení experti, tak do jisté míry i řadoví sociální pracovníci vnímají, že od sociální práce nejsou očekávány jen výsledky pro klienty, ale svá očekávání mají i zaměstnavatelé sociálních pracovníků, financující subjekty, veřejnost a samozřejmě i sociální pracovníci samotní. Tato očekávání nemusí být vzájemně zcela kompatibilní, což jednak vnáší do sociální práce dilematické situace, ale též komplikuje hodnocení kvality výkonu sociální práce v závislosti na jejích výsledcích – jak jsme ukázali v podkapitole 4.3.1 – například, očekávání klientů mohou být v kontrastu s očekáváními společnosti i oboru sociální práce atd. Konflikty v očekáváních mohou prakticky nastat mezi všemi typy aktérů, zejména v situaci, kdy sociální práce není v české společnosti dostatečně etablována a nedisponuje profesními institucionálními oporami.

Další překážkou v rozsáhlejšímu využívání výsledků sociální práce jako indikátorů její kvality je skutečnost, že na dosahování výsledků, které jsou zaměřeny na změny v životní situaci klienta, a tedy kvalitu jeho života, tj. výsledků typu „účinky“ a „dopady“,



se kromě sociálního pracovníka podílí i sám klient a významně je ovlivňuje i sociální prostředí (viz obrázek č. 3). Samotný výkon sociální práce se tedy jen z části podílí na jejich dosažení a vliv dalších intervenujících faktorů je často obtížně určitelný.

V neposlední řadě „dopady“ intervencí sociální práce do životní situace klienta, tedy dlouhodobý vliv těchto intervencí, lze vyhodnocovat až s větším časovým odstupem od doby, kdy byly tyto intervence realizovány, a současně se obtížně „očisťují“ od dalších vlivů, které mohly v této době na klienta a jeho situaci působit. Kvalitu výkonu sociální práce tedy indikují velmi nepřesně a s velkou časovou prodlevou.

### 4.4 Dimenze kontextu

Dimenze kontextu zahrnuje mezo a makropodmínky výkonu sociální práce, které leží mimo přímou působnost daného sociálního pracovníka i jeho zaměstnavatele. Celkově lze říci, že pestřejší škálu aspektů z oblasti institucionálního a společenského kontextu výkonu sociální práce v rámci výzkumných rozhovorů uváděli ti respondenti, kteří spojovali kvalitu i s její rovinou orientovanou na jednání, přičemž sami často působili jako konzultanti pro zavádění systémů řízení kvality na úrovni organizací poskytujících sociální služby. Nicméně alespoň jednu podmínku z kontextuální dimenze zmínil každý z oslovených expertů. O těchto skutečnostech pak měli respondenti tendenci hovořit spíše negativně, tedy ve smyslu buď že něco je, ale je to špatně nastaveno, nebo že něco není a chybí to. V neposlední řadě pak okolnosti z oblasti kontextu výkonu sociální práce respondenti většinou vztahovali, případně je bylo při analýze možné vztáhnout, ke strukturální, procesní či výsledkové dimenzi kvality v sociální práci, a takto je tedy strukturován i další text.

#### 4.4.1 Prvky kontextu ovlivňující strukturální dimenzi kvality

Mezi prvky kontextu výkonu sociální práce, které se podílejí na kvalitě výkonu sociální práce v její strukturální dimenzi, se v rozhovorech s experty objevovaly tyto skutečnosti:

- kvalifikační vzdělávání;
- formulace Zákona o sociálních službách týkající se profese sociální pracovník;
- neexistence samostatné legislativní úpravy výkonu sociální práce;
- neexistence Profesní komory s povinným členstvím;
- sociální práce není veřejností vnímána jako profese;
- financování sociálních služeb;
- standardy kvality sociálních služeb a SPOD;
- smíšený model výkonu sociální práce na obecních úřadech v přenesené působnosti;
- silná střešní organizace.

#### Kvalifikační vzdělávání

Úroveň kvalifikace sociálních pracovníků je jedním ze základních prvků strukturální dimenze kvality výkonu sociální práce. Na podobě vstupní kvalifikace sociálních pracovníků se významnou měrou podílejí kvalifikační přípravy budoucích sociálních

pracovníků v rámci příslušných studijních programů na VOŠ a VŠ. Tuto odbornou přípravu však řada z oslovených odborníků v současné době vnímá jako problematickou. Jako neuralgický bod se jeví zejména schopnost současného vzdělávání sociálních pracovníků „připravit je na praxi“, to se dle části expertů nedaří. Část z nich uvádí příklady studia medicíny, které dle jejich názoru učí učitelé, kteří zároveň působí v praxi, a dále si jednotlivé úkony a postupy studenti v praxi skutečně nacvičují, což při studiu sociální práce ani v jednom případě zcela neplatí.

*„Máme spoustu dobrých škol, vyšších odborných i vysokých škol, které bezesporu připravují velmi kvalitní lidi do systému, ale jsou minimálně připravení na praxi. (...) Ne, že by na tu praxi nedbalí, to ne (...), ale spíš jdou po nějakých teoretických akademických (...) předávání informací, než aby těm sociálním pracovníkům dávali už ten kontakt s tou praxí. To znamená, aby více byli v praxi. (...) To znamená větší propojenost s praxí a více praktická příprava sociálních pracovníků.“* (Expert 1)

*„Když se učí doktor, tak přece doktory taky nevyučuje teoretik, který nikdy pacienta neviděl. Ne? To je přece blbost. Ale v sociální práci to jde. Tam vyučují lidé, kteří nikdy klienta neviděli. To přece nejde. Myslím, že i na právech právo vyučují právníci, prostě z praxe. Jak to, že v sociální práci to tak není?“* (Expert 13)

*„Když jsem šla ze školy, tak já jsem teoreticky znala různé přístupy v sociální práci, tak jako třeba techniky aktivního naslouchání, to byl prostě takový jako základ, a různé třeba další nástroje, ale já jsem je znala teoreticky. Chodili jsme na praxi, ale na praxi v těch službách člověk viděl takový ten běžný provoz, ale nikdy jsme to prakticky nenacvičovali. A třeba doktor, když vystuduje medicínu, tak prostě jde a už ví, protože už to má natrénovaný, kam říznout, třeba. (...) A myslím si, že je to možná důvod, proč to pak pracovníci nepoužívají v praxi, protože oni si to přečtou, naučí, ale nemají tam ten praktický výcvik a možná mají obavu a možná se jim to prostě jenom nezafixuje.“* (Expert 11)

*„Mně by se líbilo, kdyby se podařilo tlačit na školy, aby prostě ty obory sociální práce, které se dají studovat, aby měly odpovídající kvalitu.“* (Expert 14)

Kromě zvýšení úrovně praktické přípravy sociálních pracovníků respondenti od kvalifikačního vzdělávání očekávali i výuku nových metod a předávání nových poznatků relevantních pro sociální práci a také podporu studentů v osvojování si profesní identity.

*„Ty vzdělávací instituce, tak mně připadá, že ustrnuly v nějaké míře a oblasti poznání. (...) Já už 10 let neučím, ale soudě podle toho, jak přichází ti absolventi, tak oni ještě dneska ví o Mary Richmond a tak, ale třeba existuje strašná spousta zajímavých výzkumů z oblasti neurovědy, které jsou použitelné pro sociální práci, o tom, jak funguje lidský mozek, o tom, co je neuroplasticita, o tom, co třeba prokazatelně lidi motivuje a co ne, a mně přijde, že se ta sociální práce přestala ohlížet na jiné disciplíny a brát si z nich to, co může posloužit práci s tím klientem.“* (Expert 5)

Formulace Zákona o sociálních službách týkající se profese sociální pracovník

Úprava profese sociální práce je v současné době okrajově řešena pouze v rámci Zákona o sociálních službách. Dle názorů některých expertů však již příslušné formulace nevyhovují aktuální situaci. Například současná legislativní úprava dalšího vzdělávání – 24 hodin/rok – měla dle jednoho z expertů v době vzniku oprávnění, ale dnes je zastaralá, neboť nepodporuje sociální pracovníky v časově náročnějším

specializačním dalším vzdělávání a v absolvování sebezkušenostních atd. výcviků. A naopak může vést k „plnění“ hodin vzdělávání pouze *pro forma*, tedy bez reálného dopadu na udržení či rozvoj kvalifikace.

*„Ze zákona my se máme 24 hodin ročně minimálně vzdělávat. A pro někoho je 24 hodin zbytečně moc, protože je natolik rozvinutá osobnost nebo má za sebou nějaký sebezkušenostní výcvik a je to pro něj v tuhle chvíli, neříkám ztráta času, ale zbytečné. Kdyby bylo nějaké pensum hodin, třeba 100 hodin za 5 let, tak by to bylo efektivnější než hlídat 24, abych měl splněno, a hotovo. (...) V roce 2006, kdy ten zákon vstoupil v platnost, tak tam to bylo strašně významné, že ti lidé měli garantované, že minimálně 24 hodin jim ta organizace prostě musí zprostředkovat, aby mohli pro ten svůj růst někam se posouvat. Ale po těch x letech (...) mně to přijde kontraproduktivní.“ (Expert 15)*

Někteří z oslovených expertů poukazovali na **příliš široké** legislativní vymezení vstupních kvalifikačních podmínek pro výkon povolání sociální pracovník, kdy k této profesi kvalifikují nejen obory sociální práce, ale také sociální a speciální pedagogika a další. Dle jejich názoru nepřipravují obory mimo sociální práci dostatečně pro praxi, zvláště co se metod sociální práce (např. individuální plánování) týče. Tato „nevyhraněnost“ podmínek vstupu do profese dále dle jedné z respondentek podkopává nároky sociálních pracovníků na profesní autonomii a zodpovědnost. Pravděpodobně i přispívá k rozostření představ veřejnosti o sociální práci, která často není vnímána jako svébytná profese (viz dále).

*„Sociálním pracovníkem se může stát člověk, který má sociální pedagogiku, speciální pedagogiku, a tam tihle lidé vůbec nepřijdou do kontaktu s tím procesem poskytování sociálních služeb, takže oni nevědí (...), jakým způsobem to individuální plánování má probíhat.“ (Expert 6, R2)*

*„Nevím, co tam dělá právník a podobné obory, kde nemají ani jeden předmět ze sociální práce (...) některé státy šly tou cestou, že je mnohem složitější získat ten titul sociálního pracovníka, ale pak se předpokládá, že jsou schopni realizovat nějakou odpovědnost a mají pro ni nějaký prostor. Je pravda nebo rozumím tomu, že v současné situaci to, co se získá tou kvalifikací, ani náhodou negarantuje tu možnost pustit je s tou zodpovědností do všeho.“ (Expert 5)*

#### Neexistence samostatné legislativní úpravy výkonu sociální práce

Ačkoliv se Zákon o sociálních pracovnících, resp. Zákon o sociální práci v ČR připravuje již téměř 10 let,<sup>21</sup> dosud k jeho přijetí nedošlo. Sociální pracovníci a jejich zaměstnavatelé se tak řídí stručnou úpravou kvalifikace a dalšího vzdělávání sociálních pracovníků vymezenou v Zákoně o sociálních službách, není kupříkladu ustaveno specializační vzdělávání, ani diverzifikace pozic dle úrovně dosažené kvalifikace, není sjednocen etický kodex atd. To se pak v některých případech odráží nejen v dosažení kvalifikace vhodné k výkonu sociální práce (viz výše), ale i v pracovním zařazení sociálních pracovníků a finančním ohodnocení, které je pod úrovní jejich dosažené kvalifikace. Zároveň je absence systematického specializačního vzdělávání překážkou dalšího kvalifikačního rozvoje sociálních pracovníků.

*„Legislativní uchopení sociální práce za nás bezesporu ano. (...) To si dovedu představit, že i tam by byla nějaká kritéria kvality, a tím nemyslím jenom to, kdo*

---

<sup>21</sup> Srov. Předkladací zpráva k Zákonu o sociálních pracovnících ze 6. 5. 2016. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/veklep-detail?pid=RACKA63JSTAA>.

#### 4. Dimenze kvality výkonu sociální práce pohledem sociálních pracovníků

---

*vystudoval, jakou školu a jaké má vzdělání, ale třeba taky nějaká etická kritéria, odborná kritéria (...) to si dovedou představit. Ale o zákonu se fakt mluví desítky let. A nemyslím si, že je prioritou této vlády.“ (Expert 1)*

*„A tohle měl řešit ten Zákon o sociálních pracovnících, prostě tu diverzifikaci, prostě absolvent, řekněme nějakého vzdělání, vyšší, specializační, tam se mluvilo o těch socionomech, různí experti a tak dál. Specializace – to je to, co tady absolutně chybí.“ (Expert 4)*

*„Já si myslím a jsem o tom skálopevně přesvědčen, že ten profesní zákon je nezbytný, protože my tady máme, jak vy jste sama řekla, my tady máme zákon, který není o sociální práci primárně, ale upravuje sociální práci. (...) Lidé, zaměstnavatelé především, a pak některé skupiny, jako třeba Člověk v tísni, explicitně se tím netají, že říkají, že sociální pracovníci můžou mít jenom kurs, na to nemusí být škola. (...) Někteří akademici tvrdí, že sociální práce není vědecký obor (...) a tohle bude vždycky. Když začínali psychologové, tak se jim všichni smáli..., rozumíte. Já věřím, že tohle je ještě kus cesty [před náma].“ (Expert 3)*

#### Neexistence Profesní komory s povinným členstvím

Rovněž chybí jednotné obecně sdílené vymezení toho, co je sociální práce a jaké činnosti lze považovat za činnosti z oboru sociální práce a jaké nikoliv, jaká je nabídka sociální práce pro společnost a co naopak česká společnost od sociální práce očekává. Chybí i platforma pro řešení etických dilemat v sociální práci atd. Toto někteří mimo jiné očekávají od vzniku profesní komory sociálních pracovníků s povinným členstvím, v jejímž rámci by sociální pracovníci formulovali tyto základní kameny své činnosti a která by hájila zájmy jejich profese, a to včetně pracovních podmínek, vůči dalším silným hráčům, zejména těm, kteří se podílejí na financování výkonu sociální práce, a zaměstnavatelům sociálních pracovníků. V názoru na potřebnost povinné profesní komory ale nejsou čeští sociální pracovníci dlouhodobě jednotní.

*„Profesní komora, která bude garantovat, co je vůbec sociální práce a co očekáváme v České republice od sociální práce.“ (Expert 1)*

*„Za 30 let se nepodařilo ustavit fungující profesní sdružení, které by bylo partnerem a opozicí vůči státu a samosprávě. Jako je to třeba v sociálních službách a skutečně funguje, Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. To je skutečně partner ministerstva, se kterým oni projednávají různé věci, nemůžou si dovolit ho opomenout, je jim oponentem, vystupuje i kriticky v médiích, je slyšet – tak toto sociální práce nemá.“ (Expert 13)*

*„Myslím si, že profesní komora by měla být schopna lobbovat za to, že když máme vydefinovaný ten výkon, tak kolik stojí. Tak, abychom si mohli taky říct, sociální pracovníci by měli pracovat za nějaký plat, a ten plat odpovídá tomu, že my vám, státě, za to dáme tohle. Stejně tak jako to dají doktoři, jako to dají advokáti.“ (Expert 16)*

*„Pak by měla být ta vrcholná kontrola... jako nějaký etický soud... to je ten nezávislý arbitr, a to je ta komora. (...) Tohle nemůže posuzovat někdo... náš tajemník [OÚ] třeba.“ (Expert 3)*

*„To povinné členství v profesní komoře nepovažuji já za až tak důležité, musím říct. Já vnímám důležitost toho, abychom pracovali na tom, ať lidi, kteří dostávají štěpl, že jsou sociální pracovníci, tak aby jimi skutečně byli, aby se prostě nestávali administrativou, která vyplňuje nějaké žádosti a podepisuje něco, ale*

*aby dělali to, co prostě dělat mají. Takže nevím, jestli to členství v komoře by až tak jako...“ (Expert 14)*

*„Já vím, ty argumenty jsme slyšeli, na všechny možný strany, proč by neměla komora být, ale na druhou stranu, nikdo z těch lidí, co nám řekli, že je to blbost, tak nám neřekli, co teda by to mělo být jiného...“ (Expert 3)*

*„Vůbec nechci mířit k existenci komory, že tam to dost často skončí, to téma. To jste nechtěli komoru, tak teď se nedivte.‘ A já to tak vůbec nemyslím, že by tady měl být jiný profesní celek, který by to takto direktivně, tvrdě (...) spíš bych vnímala jako rozumné, ano, klidně by mohla existovat nějaká etická komise, klidně i na úrovni ministerstva, pokud má někdo takovou potřebu, nevím (...) rozhodně bych kvůli tomu nepotřebovala zakládat komoru, ale někdo, kdo řekne, že tady už bylo něco překročeno.“ (Expert 5)*

V současné době se mohou alespoň sociální pracovníci působící v sociálních službách s etickými dilematy obrátit alespoň na „Svaz sociálních pracovníků v sociálních službách“, který disponuje etickou komisí. Nicméně dle jedné z respondentek se to jen děje sporadicky. Sociální pracovníci se spíše na Svaz obracejí ve věci své náplně práce, a to ve smyslu, co ještě zaměstnavatel může a co už ne od nich jako od sociálních pracovníků vyžadovat. To dokládá, že představy o činnosti sociálních pracovníků a obecně o sociální práci jsou mezi zaměstnavateli vágní, a to v neprospěch kvality výkonu sociální práce, protože, jak jsme uváděli výše v rámci strukturální dimenze kvality, za těchto okolností se stává, že sociální pracovník je pověřován činnostmi mimo rámec sociální práce, pro které již na samotnou sociální práci nemá dostatek času, případně ani prostoru, neboť práce s klientem je organizována tak, že s přímou sociální prací nepočítá.

*„On se může obrátit přímo na nás. Na Profesní svaz. To my máme. To je jeden z důvodů, proč vůbec existujeme, a nejenom u nás, jako náš Profesní svaz, ale i Asociace má etickou komisi. To znamená – a už jsme v té situaci párkrát byli – že se na nás obrátil sociální pracovník a členové naší etické komise mu pomáhali s tou strategií zpracování etického dilematu. Takže v našem případě se může obrátit buď přímo na etickou komisi anebo u nás na náš Profesní svaz. Ale že by se to nějak extra stávalo, to ne. Stává se to v momentech, kdy ne že by docházelo k nějakému etickému dilematu při té sociální práci (...) obrací se na nás spíše v tom rozsahu těch kompetencí, jestli tohle ještě jejich zaměstnavatel po nich může chtít nebo nikoliv.“ (Expert 1)*

Sociální práce není veřejností vnímána jako profese

Další z expertů poukazovali na to že sociální práce není veřejností, ani politickými reprezentanty vnímána jako profese – tj. sociální pracovníci nejsou chápáni jako odborníci na řešení určitých společenských problémů. Tato situace do jisté míry souvisí i s právě uvedenými chybějícími instituty, které se na etablování profesí obvykle podílejí. Sociální pracovníci v takové situaci obtížně obhajují své nároky na vhodné pracovní podmínky a zejména pak nárok na profesní autonomii v procesní dimenzi výkonu sociální práce, což souvisí i s možností skutečně sledovat zájem klienta při výkonu sociální práce a nikoliv například zaměstnavatele (srov. podkap. 5.2.2 a 5.4.2).

*„Já si myslím, že rozhodující pro tu kvalitu je ten kontext, to znamená ten společenský význam té sociální práce. Pokud ta sociální práce bude společností vnímána jako vysoce odborná, potřebná činnost, tak tomu budou odpovídat i ti sociální pracovníci a naopak. Můžete sice samozřejmě namítnout, že co je první, jestli slepice nebo vejce, jestli první by měla být ta vysoce odborná činnost a pak*

#### 4. Dimenze kvality výkonu sociální práce pohledem sociálních pracovníků

---

*přijde to společenské uznání, anebo naopak, ale v téhle chvíli já si myslím, že to, co limituje tu sociální práci a její kvalitu, je právě ten její význam a hodnota pro společnost, která je prostě strašně malá. Prostě politik neřekne: ‚Pošleme tam sociální pracovníky.‘ Řekl by: ‚Máme na to přece odborníky. Pošleme tam sociální pracovníky, oni nám s tím pomůžou.‘ Ale to nikdo neříká! Kde to slyšíte? A dokud tohle se nebude dít, nebo lidí, že by volali. Jo, veřejnost, že by psala petice ‚pošlete tam sociální pracovníky, s tím je potřeba jako něco udělat‘. To nikdo po nich nevolá. A dokud ta společnost v té sociální práci neuvidí řešení těch svých problémů nebo jedno z těch podstatných řešení těch problémů, tak se podle mě neposuneme. Protože, když jste nemocná – teď máme covid – tak všichni volají po hygienicích, po doktorech. Prostě volají po těch odbornících, kteří s tím souvisí. Ale když je někde nějaká problémová komunita, nějaký sociální problém, tak se po odbornících nevolá.“ (Expert 13)*

*„Aby my jsme dokázali v takové situaci zareagovat takovým ne arogantním, ale takovým sebejistým způsobem... jako ‚tohle je naše práce a my tomu rozumíme‘.“ (Expert 3)*

#### Financování sociálních služeb

V sociálních službách pak kvalitu výkonu sociální práce ovlivňuje i současný způsob financování sociálních služeb, které jsou každoročně vystaveny nejistotě ohledně výše rozpočtu na daný rok. Tento systém dle respondentky citované níže rozvoji kvality sociálních služeb nepřeje, neboť nelze plánovat vzdělávání, zahraniční stáže, či garantovat odpovídající finanční ohodnocení sociálních pracovníků. Někdy není jisté ani to, zda pracovníka, do kterého služba investovala v oblasti jeho dalšího profesního rozvoje, nebude nutné s ohledem na rozpočet propustit atd.

*„Souvisí to se stabilitou celkovou vůbec, existence nebo možnosti fungování těch organizací nebo těch služeb, včetně finančního zajištění (...), protože to souvisí s plánováním, s rozvojem těch služeb. A ta kvalita se dá lépe dosáhnout, když víme, že máme nějakou stabilitu, víme, že si můžeme dovolit něco rozvíjet, nebo investovat do kvality těch pracovníků, ve vzdělávání, nebo vůbec, v zahraničních stážích, v mezioborové spolupráci, která je hrozně důležitá. (...) Souvisí s tím i, co jim může to pracoviště nabídnout, z hlediska jejich osobního rozvoje i z hlediska ohodnocení. A to zase souvisí s tím plánováním a s tou stabilitou, s tou udržitelností. (...) Ale to souvisí právě s tou možností vůbec si tyhle věci dovolit napláňovat s přesahem toho jednoho roku.“ (Expert 7)*

#### Standardy kvality sociálních služeb a SPOD

Jak Standardy kvality sociálních služeb, tak Standardy SPOD nastavují určité provozní a personální rámce pro sociální služby a OSPOD, některé z nich se pak dotýkají i sociálních pracovníků a sociální práce. O otázce těchto standardů jsme diskutovali v rámci několika podkapitol kapitoly 3, proto se jim zde již nebudeme samostatně věnovat.

#### Výkon sociální práce na obecních úřadech v přenesené působnosti

Smíšený model výkonu státní správy, který se v oblasti sociální práce týká výkonu sociální práce v přenesené působnosti na obecních úřadech obcí II. a III. typu, který je bez závazné regulace v oblasti personálního obsazení, včetně platového ohodnocení sociálních pracovníků, tak fakticky svěřuje tuto oblast do rukou vedení obce. Personální strategie tajemníků a samosprávy, kteří obvykle nejsou příliš se sociální prací

obeznámení, často nebývá v souladu s nároky kvalitního výkonu sociální práce – nižší počet sociálních pracovníků, než by bylo žádoucí, nepřiměřená pracovní zátěž atd. Dle výzkumu Musil a kolektiv (2016) tyto potíže provázejí výkon sociální práce na obecních úřadech (mimo OSPOD) dlouhodobě.

*„Když vezmu zrovna ty obce. Ta obec je samospráva a samospráva zaměstnává toho sociálního pracovníka. A ten má vykonávat přenesenou působnost. Tam je trvale problém v tom, že samospráva rozhoduje o tom, kolik těch lidí bude vykonávat tu přenesenou působnost. Na obec je přenesena působnost, na její orgán, a obec je tím, kdo vykonává. (...) Protože pak máte na stejnou obec, která má stejný počet obyvatelstva a stejný počet sociálně patologických problémů, tak ti osvícení mají 5 sociálních pracovníků, kteří na to mají čas, a ti neosvícení mají 1 sociálního pracovníka. A protože na to nemáte žádný muštr a žádné zadání, že na počet obyvatelstva má být tolik sociálních pracovníků, tak nikdo nikoho nepřiměje...“ (Expert 17)*

#### Silná střešní organizace

Ke kvalitě výkonu sociální práce v sociálních službách naopak **přispívá**, pokud je daná poskytovatelská organizace **začleněna** pod takovou střešní organizaci, která **záměrně**, a nikoliv pouze **formálně**, pracuje s tématem kvalita služby a v jejím rámci i sociální práce. Například zástupkyně Asociace rané péče popisovala, jakým způsobem (v rámci společných diskusí) vypracovali systém garance kvality a dalšího rozvíjení kvality tohoto druhu sociální služby. Sama považuje z hlediska rozvoje kvality jejího oboru (rané péče) za velmi důležité to, že byl vyjednáán a položen společný základ, sjednocen jazyk, jakým o své činnosti hovoří, neboť to usnadňuje porozumění, byl vytvořen systém pravidelných hodnocení členských organizací a společných setkávání za účelem vzdělávání, výměny zkušeností a dalšího rozvoje služby. Nicméně je třeba upozornit, že sociální práce není v rámci ARP, podobně jako v jiných sociálních službách, rozvíjena samostatně, ale jen jako jeden z prvků poskytování sociální služby. Obdobná systémová podpora řízení kvality v členských organizacích je dle dalších respondentů vytvářena a rozvíjena například ve Slezské diakonii, v Diakonii ČCE a v rámci Charity ČR. Střešní organizace vždy poskytovaly svým členům relativně rozsáhlou metodickou podporu, ta se následně promítá i do procesní kvality v členských organizacích. V některých případech pak bylo součástí i působení na strukturní kvalitu v členských organizacích, a to ve smyslu podmínek poskytování dané služby, které musí organizace zajistit, chce-li zůstat členem.

*„Střešní organizace se domnívám nejen já, že je pro nás opravdu klíčová a důležitá, protože je to místo, kde můžeme o těch věcech diskutovat a kde můžeme střetáváním těch názorů nebo tím, že mluvíme o těch věcech a že dáváme dohromady ty naše zkušenosti, tak z toho vzniká nová kvalita, něco, čeho se můžeme držet, co je pro nás důležité, abychom nějakým způsobem byli ukotvení. (...) Přináší to pocit klidu nebo něco takového, co umožňuje dál přemýšlet, ale už na nějakém základě, na kterém se buduje dál.“ (Expert 7)*

*„Ale já se vrátím k té garanci, protože jeden z důvodů, proč jsme tohle dělali, je, abychom právě ten jazyk a tu kulturu (...), abychom udrželi tu kvalitu poskytování, aby bylo jasně definované, že raná péče je poskytována za těchto podmínek a tímto způsobem, a aby bylo jasné, co ten pojem obnáší. Takže v rámci třeba té garance jsme schopni nějakým způsobem doložit, že opravdu to pracoviště v rámci těch mantinelů kvality té práce se pohybuje a že je to doložitelné a že je možné to garantovat, že to tak je. A pak můžeme i říct, že postupujeme rámcově, samozřejmě s těmi drobnými odchylkami, stejným způsobem. A to, že můžeme nějakým způsobem porovnatelným si říct, co je důležité na té službě, bez čeho by*

#### 4. Dimenze kvality výkonu sociální práce pohledem sociálních pracovníků

---

*ta služba nemohla tu garanci té kvality dostat, tak nám bude pomáhat i v tom, aby se všichni, i třeba noví poskytovatelé v tom zorientovali, a aby mohli rovnou naskočit do tohoto způsobu, který u nás ranou péči reprezentuje, což je obecný pohled na to, co ta služba je. Takže v tomhle nám to hodně pomáhá, a myslím si, že tu kvalitu to určitě udržuje na nějaké úrovni a rozvíjí pak i těmi dalšími společnými kontakty.“ (Expert 7)*

*„Vedoucí služby, potažmo ředitel té organizační jednotky je potom odpovědný vůči ústředí. K tomu jim ale poskytneme nějakou podporu, a ta podpora je kupříkladu formou konání odborných sekcí, což jsou skupiny složené z vedoucích pracovníků jednotlivých sociálních služeb, rozdělené do nějakých kategorií podle typu sociální služby, a my jim poskytujeme nějakou metodickou podporu. Nebo jim poskytujeme metodickou podporu online. To je taky možnost. Další varianta je ty odborné sekce. To je setkání, které se organizuje zhruba jednou do roka, pro každou z těch sekcí na tři dny a většinou to je, že tam dáváme nějaké obecné téma, které je palčivé ve službách Diakonie. To palčivé téma diagnostikujeme z interních kontrol. A potom, co trápí je samotné, tak na to nějakým způsobem reagujeme na místě. A to online poradenství, to se nám ozývají manažeři kvality nebo vedoucí služeb, když potřebují nějakou metodickou podporu.“ (Expert 19)*

*„Oba dva ty projekty se zaměřují na zvyšování kvality sociálních služeb, takže zahrnují audity kvality, dobrovolné audity, metodické konzultace ve službách, konferenci, a každý ten audit měl ještě vždycky nějaké konkrétní dílčí aktivity navíc. A v rámci projektu se vytvořilo kolegium metodiků, kdy v každé diecézi je jeden metodik, který má na starosti kvalitu sociálních služeb a dělá konzultace ve službách, a ti [metodici] se schází na kolegiu na takové pracovní skupině, kde si předávají, a to je tak užitečný nástroj, se ukázalo, si tam předávají různé zkušenosti, co jak kdo dělá v praxi, protože různé kraje přistupují k různým věcem různě, jsou různé výklady MPSV, takže tam se taky při takové diskusi tříbí názory a vzájemně se inspirují.“ (Expert 11)*

*„Často zaznívalo díky těm auditům a metodickým konzultacím, že se [pracovníci sociálních služeb] zorientovali v tom, jak vlastně ty standardy aplikovat do praxe a jak si zpřehlednit, zjednodušit veškerou administrativu, byrokracii a že díky tomu, že se jim ty věci ujasnily, že se naučili o tom jinak uvažovat, získali větší pracovní jistotu a tím pádem tak nějak jako klid při té práci, větší pohodu a tu jistotu potom přenáší i na klientelu. To, že ten pracovník je jistější, cítí se v té práci líp, tak se to vlastně přenáší potom i na toho klienta. Takže ta kvalita té jeho práce je vyšší.“ (Expert 11)*

##### 4.4.2 Prvky kontextu ovlivňující procesní dimenzi kvality

Jako prvky kontextu výkonu sociální práce, které se podílejí na kvalitě výkonu sociální práce v její procesní dimenzi, tedy zejména v poskytování intervencí, uváděli oslovení experti nejen negativní, ale i pozitivní faktory:

- profesní komora;
- chybějící profesní autonomie sociálních pracovníků;
- legislativní vymezení obsahu jednotlivých sociálních služeb;
- financování sociálních služeb;
- standardy kvality sociálních služeb a SPOD;
- institut odvolání klienta k instanci mimo poskytovatelskou organizaci;



- legislativní zakotvení lidské důstojnosti;
- silná střešní organizace;
- kontroly nadřízených orgánů (svým způsobem analogie střešní organizace) a inspekce kvality – svým pojetím sociální práce, které svou kontrolní činností prosazují v praxi, ovlivňují tyto orgány procesní dimenzi výkonu sociální práce (srov. podkap, 3.2.1).

##### Profesní komora

Již výše zmiňovanou silnou profesní organizaci (profesní komoru) sociálních pracovníků dále vnímala jedna z oslovených expertek jako rámec, který by motivoval sociální pracovníky k jejich dalšímu profesnímu rozvoji, analogicky jako je tomu u zdravotních sester, a tak přispíval k rozvoji kvality sociální práce v její procesní dimenzi. Jiná expertka od ní čekala i obhajobu jednotné vize sociální práce, na rozdíl od současného stavu, kdy jsou cíle sociální práce a působení sociálních pracovníků ovlivňovány představami resortů (a zaměstnavatelů), kde působí.

*„Já si myslím, že by bylo důležité, aby vznikla nějaká profesní organizace sociálních pracovníků. Aby měli všichni nějakou motivaci k tomu, aby na sobě pracovali. A aby měli, tak jak to mají zdravotní sestry, (...) předepsaný i další vzdělávání, bodovací systém, nějaké kredity (...), tak to v té sociální práci není, a myslím si, že to je škoda, že to je důležitá motivace pro ty sociální pracovníky, aby na sobě pracovali, aby něco vůbec se sebou dělali.“ (Expert 8)*

*„Určitě pomůže to, když některá profese, ať to jsou ty profese, jako architektů, právníků, lékařů a podobně, mají ty komory, protože samozřejmě nic není všelék. Nedá se to tak brát, že to je stoprocentní, tak to určitě takhle nechci říct. Ale jde o to, že pokud nastane sjednocení té sociální práce, já vždycky tvrdím, že sociální pracovník je jen jeden a jsou různé cílové skupiny. (...) Pro celkovou komunikaci je vždycky lepší, když tu profesi zastřešuje nějaká organizace, která navenek vystupuje za všechny. To zcela rozhodně. Protože když sociální pracovník je pod jednotlivými resorty, tak jednotlivé resorty, což, je to zase v rámci právních předpisů, ale vedou si ty sociální pracovníky podle toho, jak potřebuje ten resort. (...) I ty resorty, si myslím, že každý má trošičku ne úplně stejné cíle té sociální práce. Že každý ten resort se primárně zaměřuje na tu svoji oblast, takže potom skloubit všechno to dohromady je hrozně těžké. Takže samozřejmě třeba věznice a ten sociální pracovník si plní ty svoje úkoly a ty cíle, které má s tím klientem dělat, ale to jsou ty cíle, které jsou v té věznicí. Ale jiné cíle bude mít ten člověk v momentě, kdy opustí to zařízení.“ (Expert 17)*

##### Chybějící profesní autonomie sociálních pracovníků

Polici sociálních pracovníků při hájení zájmů profese i klientů dále oslabuje chybějící zaručená profesní autonomie sociálních pracovníků při výkonu jejich činnosti a rozhodování ve věci klienta.

*„To je klíčová věc – míra autonomie sociálního pracovníka ve vztahu k státním a samosprávným orgánům. Která podle mě neustále klesá.“ (Expert 13)*

##### Legislativní vymezení obsahu jednotlivých sociálních služeb

Kvalitu výkonu sociální práce v sociálních službách podle některých z oslovených expertů ovlivňuje rigidní legislativní vymezení jednotlivých druhů sociálních

služeb, které v celém systému vytvářejí řetězec „druh služby – vymezené činnosti – financování“, a v některých případech tak na úrovni organizace limituje rozsah činností a uplatňovaných metod sociální práce s klienty. Tyto je třeba uskutečňovat v mantinelech činností daného druhu služby, nikoliv dle potřeb klienta.

*„Konkrétně třeba u těch azylových služeb, tak tam je v zákoně: zajistit ubytování, zajistit podmínky pro stravování, a pak tam je zprostředkování kontaktů se společenským prostředím. A vůbec tam není žádná terapeutická činnost ve smyslu sociální terapie a tak dále. Ve chvíli, kdy ten azylový dům chce začít s těmi klienty skutečně pracovat, tak vlastně na to vůbec nemá personální vybavení a prostředky. (...) [Pokud] já budu chtít s těmi klienty pracovat důkladněji, systematictěji a déle, potřebuji na to mít personální vybavení, tak mu to vlastně tady ta legislativa vůbec nepovolí, protože na to jsou nastavený potom systémy financování, a tak dál a tak dál. Ta typologie a ty základní činnosti jsou prostě dávno překonané.“ (Expert 4)*

*„My obecně v celé té 108čce, jak jsou vystavěné ty služby, kolik jich je tam druhů, jakým způsobem se vlastně to zužuje a zužuje každá ta služba [je vymezena] tou skupinou základních činností (...) tak vlastně se do té míry deformují ty vstupy (...) to znamená nepříznivé sociální situace, potřeby klientů. (...) Konkrétně třeba ty azyláky, ty bezdomovecké služby, to cítí strašně moc, protože těch základních činností je tam hrozně málo. (...) Poměrně jako čerstvá zkušenost: azylový dům s utajenou adresou pro oběti domácího násilí. Pro mě logicky pracuje s dětmi, protože jsou extrémně traumatizované tím, co se stalo, (...) velmi zatěžující životní zkušenost pro děti, kdy se bavíme o jejich otci jako o vztahové osobě, a inspekce jim to vytkla, že prostě terapeutická práce s dětmi není základní činností. A oni tam nejsou vnitřně schopni ty děti ponechat bez této pomoci. Teď není možné se dostat do sítě s novou službou, abyste si přiregistrovala k tomu nějakou jinou, v rámci které byste to tedy směla. Takže o jaké kvalitě se tady bavíme?“ (Expert 5)*

Podobně není v současné legislativě dostatečně ošetřena činnost sociálních pracovníků zaměřená na prevenci vzniku nepříznivé sociální situace. Takové činnosti v rámci sociálních služeb lze dle jedné z expertek v současné době uskutečňovat pouze velmi omezeně, protože sociální pracovníci „k preventivním činnostem už musejí přiřazovat nepříznivou sociální situaci tak, aby se to vlezlo do současné legislativní úpravy“. Kromě omezení rozsahu činností v rámci sociální práce toto přináší dle respondentky i nejistotu řady sociálních pracovníků, zda určité činnosti z oblasti prevence jsou či nejsou sociální prací. Pro nedostatek jiného zakotvení tak legislativa primárně zaměřená na sociální služby formuje nebo přímo deformuje vnímání své profese sociálními pracovníky.

*Expert 16: „Obzvlášť ve službách sociální prevence ten přechod od preventivních činností k intervenčním činnostem, ten je velmi jemný a je velmi neuchopitelný, a tam je vlastně potíž to, že sociální pracovníci občas to, co vykonávají, nevnímají jako sociální práci, ale jako vlastně preventivní činnosti.“*

*Tazatel: „Ano, rozumím tomu, spíš mě napadá jako, kde je problém? Je problém v definici té sociální práce?“*

*Expert 16: „Sociální práce jako takové ne. Je problém v současné legislativní úpravě v tom, že sociální pracovníci k preventivním činnostem už musejí přiřazovat nepříznivou sociální situaci tak, aby se to vlezlo do současné legislativní úpravy.“*

*„Prostě pro preventivní služby to není jako v mnohém vhodné. Už jenom ta jednoduchá věc, kterou si asi představí každý, když se zamyslí nad tím slovem prevence, že to má něčemu předejít a vztáhne to k požadavku formulovat s klienty*

*cíle, tak pokud ta služba je skutečně preventivní, tak máte s klienty formulovat cíle na něco, co se ještě nestalo. Kdo z těch klientů takto může uvažovat?" (Expert 5)*

##### Financování sociálních služeb

Současný způsob financování sociálních služeb pak podle jednoho z expertů ovlivňuje negativně procesní kvalitu i tím, že financující subjekty mohou právě skrze financování ovlivňovat zaměření a cíle jednotlivých organizací poskytujících sociální služby. Expert argumentoval, že v situaci, kdy financování sociálních služeb závisí na tom, zda s jejich činností bude financující subjekt (nejčastěji KÚ, samospráva, MPSV) spokojen, může být na poskytovatelské organizace a jejich sociální pracovníky vyvíjen velký tlak, jemuž mnozí podléhají, na to, aby byly sledovány jiné cíle, než je zájem klientů.

*„Druhá důležitá hodnota je ‚zájem klienta na prvním místě‘. Nevím, jak to jinak říct. Protože samozřejmě v realitě to tak není. V realitě není na prvním místě, i když to nikdo otevřeně nepřizná. Tam platí, ‚koho chleba jíš, toho píseň zpívej‘. A protože to neplatí klienti, ale platí to kraj a ministerstvo, tak ty organizace, daleko víc je pro ně důležité naplnit očekávání kraje, toho, kdo dává peníze než naplnit očekávání klientů.“ (Expert 13)*

*„Oni udělali tuhle zkušenost, že když s nimi nebudou spolupracovat a půjdou si jakoby po svém, třeba v zájmu těch klientů, no tak nepřezijí.“ (Expert 13)*

Uvedený posun cílů sociální práce se dále odráží i ve volbě metod sociální práce – rezignace na uplatňování mezo a makrosociální práce, kdy sociální pracovníci nehájí zájmy své cílové skupiny vůči politikům nebo stigmatizujícímu obrazu ve veřejnosti, se obrací proti klientům a proti kvalitně vykonávané sociální práci.

*„Tady chybí komunitní sociální práce. Komunitní sociální práci myslím ta práce, která právě není postavená na individuální práci s jedním klientem, ale řeší problém nějaké cílové skupiny v komunitě a řeší ho na té politické úrovni. To znamená, že když ti Romáci nemají bydlení a jediná, kdo má sílu s tím něco udělat, jsou ti politici. To znamená, ten sociální pracovník, pokud by skutečně chtěl problém řešit, tak by musel jít za tím starostou a otravovat ho a říkat mu: ‚Prosím tě hele, tohle je problém, dělej s tím něco, jo?‘ A to oni nedělají, protože se bojí. (...) Protože starosta – starosta je taky ten, kdo jim dává peníze.“ (Expert 13)*

##### Standardy kvality sociálních služeb a SPOD

Část Standardů kvality sociálních služeb i Standardů SPOD se týká jednání s klientem v rámci sociální služby, resp. v rámci OSPOD. Zejména v oblasti sociálních služeb se jeví, že představy o sociální práci nepřímo vtělené do těchto standardů do značné míry ovlivňují představy o sociální práci nejen v sociálních službách, kdy sociální práce je spojována pouze s individuální prací s klientem a s individuálním plánováním (srov. úvodní pasáže podkap. 5.2).

*„Jsou standardy kvality, které jsou dané zákonem, a zákonné povinnosti taktéž. Takže ano, domníváme se, že do značné míry ovlivňují kvalitu poskytované služby.“ (Expert 19)*

##### Institut odvolání klienta k instanci mimo poskytovatelskou organizaci

Možnost odvolání klientů k nezávislé instanci je jedním z prvků "Principů kvality v sociální práci" podle Braakenburga (2015). V rámci dimenzí kvality sociální práce pak chápeme institut odvolání jako prvek kontextu, v němž daná organizace a sociální pracovníci působí, a to proto, že odvolací orgán je z podstaty věci vnější vůči organizaci zajišťující služby sociální práce, proto ho neřadíme mezi strukturní, ale kontextové faktory. V rámci výzkumných rozhovorů byl institut odvolání zmiňován pouze ve vztahu k agendě OSPOD. Zástupkyní této agendy byl ale vnímán jako obecný prvek systému OSPOD a nebyl dáván do souvislosti s kvalitou sociální práce v rámci OSPOD. Jedná se tedy o faktor, který má za určitých okolností potenciál ovlivňovat kvalitu procesní stránky výkonu sociální práce, je ale otázkou, nakolik je tento potenciál využíván v praxi.

*„Tam jsou vždycky tedy ty dvě instance, že v první řadě si ten člověk stěžuje vůči tomu OSPODu nebo tomu úřadu, kde ten OSPOD působí. V případě, že není vyhověno té žádosti, nebo když se dá jako nedůvodná, tak následně může podat žádost o prošetření té stížnosti, a to se obrací na ten krajský úřad. Ten to vlastně vyhodnotí, zda ano, nebo zda ne. A potom ten člověk, v případě, že vlastně není spokojený s tím krajským úřadem, ale opravdu pouze po procesní stránce té věci, například nedodržení lhůty, nevypořádání se s těmi podklady a tak podobně, tak se potom může obrátit na MPSV.“ (Expert 12)*

##### Legislativní zakotvení lidské důstojnosti

Legislativně zakotvená hodnota lidské důstojnosti napomáhá jejímu prosazování při jednání s klienty v praxi. Nicméně to, že tuto hodnotu zákon o sociálních službách v § 2 „ukládá“, neznamená, že tato hodnota bude všech případech skutečně respektována (srov. např. VOP, 2015). Aby se tato hodnota stala samozřejmou součástí praxe, musí být organicky včleněná do pracovních postupů a rovněž kultivována v rámci kvalifikačního vzdělávání sociálních pracovníků.

*„Pro ten výkon sociální práce jsou stěžejní hodnoty. V sociálních službách je jedna hodnota daná zákonem, a to je lidská důstojnost, ta se objevuje v § 2. A já si myslím, že to dodržování základních lidských práv je jedna z těch velmi důležitých hodnot sociální práce.“ (Expert 13)*

*„Napíňování práv. (...) Pokud tam přijdete a oni mají jenom tato [písemná] pravidla a dál se tím nezabývají a v podstatě vypracováním těch pravidel to pro ně končí, tak to je docela jasný signál, že těmi právy se nezabývají.“ (Expert 13)*

##### Silná střešní organizace

Silná střešní organizace může mít vliv na prosazování určitých hodnot při poskytování sociální služby a v jejím rámci i intervencí sociálního pracovníka. A to i skrze systém vlastního vzdělávání nebo pravidelná setkávání sociálních pracovníků v tematických sekcích a při diskusi o dilematech, kazuistikách, metodických výkladech atd.

*„To je Armáda spásy Česká republika, (...) jsou založení na nějakém prostě postoji, na nějakém hodnotovém rámci, a chtějí to implementovat.“ (Expert 4)*

*„Ty diakonické hodnoty rámuje fungování Diakonie. (...) Tyhleto hodnoty jsou součástí strategického řízení Diakonie a navádějí nejenom sociální pracovníky, ale*

*veškerý personál k tomu, jaký mají mít přístup nejenom vůči klientům, ale i vůči sobě navzájem, vůči svému osobnímu rozvoji a tak dále.“ (Expert 19)*

*„A nám třeba pomáhají i ta kolegia metodiků, tím, že se tam schází, a řeší se tam jak systémové věci, že třeba je nějaká novela zákona, tak se třeba zpracovávají připomínky a tak anebo financování služeb, ale občas se na těch kolegiích řeší právě i kazuistiky nebo dotazy na konkrétní případy – ‚Jak řešíte tohle a jak řešíte tohle?‘, (...) i třeba ta setkání těch pracovníků, teď nemyslím to kolegium metodiků, ale to že třeba kolegium SASek a jsou tam ti pracovníci a baví se třeba o konkrétním případě a řeší to, tak to je taky cesta, (...) jak podpořit reflexi a vědomé užívání těch nástrojů.“ (Expert 11)*

*„Nejenom to, že absolvuje ten sociální pracovník 24 hodin zákonného vzdělávání, ale my chceme, aby to mělo smysl. To znamená, že se snažíme pomocí Akademie vězeňské služby, aby zajistila akreditované kurzy, ať už vlastní, že si je akredituje, anebo nakoupí, a proškolí všechny sociální pracovníky, v tomhle roce působící ve vězeňství, v tom určitém kurzu, bez rozdílu toho, jestli má na starosti ten sociální pracovník tuhle cílovou skupinu nebo ne. (...) Vloni jsme měli práci s agresivním klientem. (...) Na to navazujeme individuálním plánováním. Individuální plánování není běžný ve vězeňské službě. (...) Takže tam ta kvalita jeho se zvyšuje. A zároveň umožňujeme tak, aby ta věznice si v určitém rozsahu absolvovala sama buďto nějaký kurz nebo seminář.“ (Expert 10)*

#### 4.4.3 Prvky kontextu ovlivňující výsledkovou dimenzi kvality

Mezi prvky kontextu výkonu sociální práce, které ovlivňují schopnost sociálních pracovníků dosahovat kvalitních výsledků při své práci, byly jmenovány tyto skutečnosti:

- *Obecná rezignace sociálních pracovníků na mezo a makrosociální práci – téma, které bylo uvedeno již výše v souvislosti s procesní dimenzí kvality (viz podkap. 5.2). Nicméně je zřejmé, že neaktivita v tomto směru brání i dosahování odpovídajících výsledků při práci s určitými skupinami klientů.*
- *Dostupnost navazujících sociálních služeb ovlivňuje schopnost sociálního pracovníka naplnit kvalitu definovanou na rovině výsledku, a to bez ohledu na to, zda byla nebo nebyla naplněna kritéria procesní kvality (srov. podkap. 5.3.1).*
- *Ne-/Propojenost různých subjektů poskytujících podporu a pomoc ve smyslu spolupráce v případové práci (srov. podkap. 5.3.2).*
- *Sociální pracovníci systémově nedisponují nástroji k motivování klientů ke spolupráci na řešení jejich nepříznivé sociální situace – malé či žádné pravomoci a obecně nedostatečné zdroje sociálního pracovníka představují dle jedné z expertek potíží nejen při řešení nepříznivých situací klientů, ale už při snaze motivovat klienta ke spolupráci, ke změně v jeho životě, která z jeho hlediska vyžaduje určité úsilí atd.*

*„Kompetence ve smyslu pravomoci, to, co má možnost zabezpečit, zajistit, přímo ten sociální pracovník. Jak říkám, třeba ÚP ano, tam ty pravomoci má, ale v těch ostatních resortech jsou minimální. (...) Pokud toho člověka nezajistím zdrojově, tak se mnou nebude spolupracovat. Protože on nejdříve potřebuje zaplatit ten byt, mít tu snídani a večeři a oběd pro děti, a pak teprve se mnou bude spolupracovat na nějakých vyšších cílech, které jsou dál do budoucna než jeden týden, abych přežil. Takže potřebujete zdroje mít v rukou toho sociálního pracovníka a potřebujete mít možnost nějakého vlivu. Současně sociální pracovník, myslím si, že skoro v žádném resortu, nechtěla bych se mýlit a nechci to říct kategoricky, protože nemám ty předpisy natolik nastudované, ale nevím o tom, že by v sociální*

*oblasti někde, nebo ve školství, nebo ve vězeňství, že by ten sociální pracovník měl nějaké větší pravomoci, které by mohly být na jedné straně motivační pro toho klienta, aby si mohl říct: „No, já musím s tím sociálním pracovníkem spolupracovat, abych se někam dostal. Protože když on napíše, že s ním nespolupracuju, tak to bude mít široký dopad.“ A na druhou stranu, třeba u ÚP to tak zrovna je, že prostě když přestane spolupracovat [tak to má dopad]. (...) Ale myslím v těch resortech, které se více zabývají pomocí, poradenstvím a podobně, tak fakticky tu motivaci má minimální.“ (Expert 17)*

#### 4.4.4 Pohled sociálních pracovníků v první linii

Ze souhrnného stanoviska formulovaného sociálními pracovníky první linie v rámci výzkumné metody Delphi (více viz kap. 2):

*Hodnocení kvality výkonu sociální práce ovšem vyžaduje nastavení pravidel (standardů), od kterých by se veškeré její aktivity měly odvíjet. Vodítkem k vytvoření standardů sociální práce v jakékoliv oblasti by dle některých sociálních pracovníků mohla být kritéria standardů SPOD, zejména pak ta, která jsou definovaná v oblasti styku pracovníka s klientem, personální a provozní kultuře organizace.*

*Pro usazení parametrů kvality v sociální práci je však potřeba ještě udělat mnohé i v oblasti společenského vnímání sociální práce z hlediska profesního výkonu a s tím souvisejícího povědomí společnosti o prestiži profese sociálního pracovníka a vnímání sociálního pracovníka jako rovnocenného partnera dalších pomáhajících profesí. V tomto směru je obecně vnímána nedostatečná podpora institucí státní správy a samospráv, zejména v oblasti šíření povědomí o činnosti a smyslu organizací realizujících sociální práci. Mnozí sociální pracovníci jsou tak stále veřejností vnímáni jako spolek úředníků, jejichž pracovní náplní (ne posláním) je zejména neustálá kontrola dokumentů, dokladů a plnění povinností na straně klienta bez důkladnějšího poznání jeho prostředí, podmínek a potřeb.*

#### 4.4.5 Shrnutí

Zatímco sociální pracovníci působící v první linii tematizovali ve svém souhrnném stanovisku ke kvalitě výkonu sociální práce zejména absenci jednotných kritérií, například ve formě standardů, kvalitního výkonu sociální práce, a dále nízkou společenskou prestiž, obecně malé povědomí o sociální práci a nízkou profesní autonomii sociálních pracovníků jako určité vnější překážky rozvoje kvality v sociální práci, pohled oslovených expertů byl komplexnější. Kromě uvedených prvků dále zmiňovali vliv financování, zejména sociálních služeb, na strukturní i výsledkovou kvalitu, uváděli také chybějící samostatné legislativní vymezení sociální práce a absenci dalších profesních opor. Jako problematickou viděli rovněž schopnost současné podoby kvalifikačního vzdělávání v sociální práci připravit studenty pro praxi či chybějící navazující zdroje pomoci ve smyslu dostupnosti sociálních služeb, provázanosti a spolupráce mezi pomáhajícími subjekty atd.

Na druhou stranu ale uváděli i některé kontextové prvky, které mají pozitivní vliv zvláště v procesní dimenzi kvality v sociální práci. Jednalo se zejména o vlastní politiky rozvoje kvality formulované střešními organizacemi a legislativní zakotvení hodnot a lidské důstojnosti, byť obojí se primárně váže na sociální služby.

Celkově se jeví, že kontext, v němž je sociální práce dle postřehů respondentů v ČR vykonávána, je charakterizován chybějícím jednotným vymezením sociální práce,

což přináší nejistotu pro sociální pracovníky a obtíže při vyjednávání jejich role a pracovních podmínek, dále určitou dominancí úpravy sociální práce z hlediska potřeb sociálních služeb projevující se zejm. ve zužování sociální práce pouze na individuální práci s klientem, a problematickou kvalifikační přípravou z hlediska přechodu do praxe. Neuralgickým bodem je pak nízká profesní autonomie sociálních pracovníků, a to jak ve vztahu k zaměstnavatelům, tak k dalším subjektům zapojeným do řešení nepříznivé sociální situace klientů.

### 4.5 Celková orientace organizace – nabídka vs. poptávka

Celková orientace organizace poskytující služby sociální práce může být podle Braakenburga (2015) dvojitá: buď na „nabídku“, kdy organizace, potažmo její pracovníci „vědí“ a určují, co je pro klienty dobré, co potřebují, a podle tohoto svého přesvědčení jim služby nabízejí, nebo na „poptávku“, kdy jsou nejprve zjišťovány skutečné potřeby klientů a teprve v návaznosti na tato zjištění jsou vytvářeny či upravovány poskytované služby. Ačkoliv v českém prostředí poznamenaném masivním paternalistickým přístupem v oblasti sociální pomoci až do 90. let 20. století (Matoušek a kol., 2007) se přístup „orientovaný na poptávku“ prosazoval jen zvolna, v anglosaském prostředí byl v oblasti sociální práce již v 70. letech 20. století zpochybněn, neboť nebyl slučitelný s hodnotami sociální spravedlnosti a zmocnění a později s antiopresivním přístupem (Thompson, 2016). To je v rozporu s hodnotami, které jsou v současné době pro sociální práci ústřední (Ferguson, Woodward, 2009), protože je přístup „orientovaný na nabídku“ v tomto prostředí spíše odmítán. Přístup orientovaný na poptávku lze pak v prostředí sociálních služeb podle Braakenburga (2015, 53) rozpoznat podle toho, že poskytovatelé služeb zjišťují skutečné potřeby potenciálních i stávajících klientů, hledají způsoby, jak je zohlednit při nastavování poskytovaných služeb, jsou v kontaktu s různými sdruženími lidí v obtížných životních situacích, klienti se podílejí také na hodnocení kvality služeb, ve větších organizacích působí například i rada klientů a samozřejmostí je institut stížností klientů.

V rámci našeho výzkumu jsme se na toto téma neptali přímo. Z analýzy pak lze usuzovat, že toto téma ještě není natolik samozřejmou součástí diskurzu, aby o něm respondenti zařazení do výzkumu hovořili v souvislosti s kvalitou výkonu sociální práce spontánně. Nicméně část z nich přesto uváděla, že perspektiva klienta je v rámci hodnocení kvality významná, a někteří pak zmínili i příklady ze svých organizací, jak s pohledem klientů pracují.

*„Takový ten důraz na ty procesní záležitosti, to není celé, vždycky tam musí být ten klient, ten výstup, jaké důsledky to má pro něj.“ (Expert 4)*

*„[Raná péče je] služba, která čerpá ze zpětných reakcí klientů, což je něco, o čem jsme nemluvili, ale my dáváme hodně zpětnovazební dotazníky klientům, ukončujeme s nimi službu taky v nějaké konzultaci, u které třeba se snažíme, aby nám sami řekli, co to pro ně přineslo, aby uměli sami říct tu chvíli, kdy už ty jejich potřeby byly naplněny.“ (Expert 7)*

*„Zásadní ještě moment je, že klient by se neměl přizpůsobovat službě, ale služba klientovi. (...) Služba by měla na základě těch analýz vyhodnotit, já nevím, že tady sice jsme do tří, ale většina těch klientů potřebuje nějakou intervenci o půl páté, protože se vrací třeba z práce a potřebují něco řešit. Takže se třeba posune provozní doba.“ (Expert 14)*

Na základě analýzy dat se pak jeví, že organizace, které usilují o zavádění určitých systémů pro řízení kvality, rovněž zahrnují do tohoto systému i perspektivu klientů. Na legislativní úrovni jsou pak vytvářeny určité podmínky pro přechod na „orientaci na poptávku“. Institut stížností klientů, případně i odvolání je přítomen nejen v sociálních službách, ale i v rámci agendy OSPOD a v dávkových agendách ÚP ČR. V sociálních službách dále Zákon o sociálních službách v § 2 stanovuje, že „pomoc musí vycházet z individuálně určených potřeb osob“, a dle standardu č. 15 Standardů kvality sociálních služeb má poskytovatel služby zapojovat klienty i do hodnocení služby pro účely zvyšování její kvality. Přesto je ale zřejmé, že klíčová je praktická aplikace těchto ustanovení, to, zda je primárně naplňována litera nebo záměr, se kterým byly tyto předpisy formulovány, tedy to, jakým způsobem se celková orientace organizace odráží v nastavení strukturní a procesní dimenze.

*„Můžete přijet do sociální služby, kde mají splněny všechny standardy, všechno, ale klienti tam nejsou spokojeni, a ta služba úplně není z našeho pohledu kvalitní, protože je to formální a není to úplně v pořádku. A k tomu nám ty standardy zase nabízí tu možnost a podle toho postupujeme – ‚podle individuálních potřeb‘ toho klienta. A my zjistíme, že oni sice mají šablonku, ale nereflektují ty individuální potřeby toho klienta. A v tom případě ta kvalita má snížené bodové ohodnocení. (...) Je to o tom, že pro nás je důležitý ten klient, to, jak ta sociální služba naplňuje potřeby toho klienta.“ (Expert 6, R1)*

*„První je podle mě strašně důležité, jestli ten pracovník a ta organizace, což jsou dva procesy (...) mají schopnost, ochotu reflexe a vytváří si pro to čas v rámci poskytování té sociální práce. Koho do toho zahrnují, to znamená třeba, jestli je do té reflexe zahrnutá perspektiva toho klienta, jakým způsobem se toho klienta ptají, a teďka teda já nemám na mysli vůbec nějaké formální kroky.“ (Expert 5)*

Závěrem je třeba spolu s jednou z respondentek upozornit, že „orientace na poptávku“ ale neznamená, že se daná organizace a její pracovníci budou řídit pouze přáními klientů a budou rezignovat na vlastní odborné posouzení. Takové pojetí by bylo naprostým nepochopením tohoto přístupu s negativními důsledky pro klienty, a tedy i pro kvalitu poskytovaných služeb.

*„Tu klientskou perspektivu, to já nevnímám jako garanci, protože je mnoho klientů spokojených v azylovém domě, kde se kolem nich všechno udělá a od nich se neočekává nic. A oni tam pomalu umírají.“ (Expert 5)*



---

## Závěr

V této monografii, která je jedním z výsledků výzkumného projektu „Kvalita výkonu sociální práce v ČR – vytvoření metodiky hodnocení a provedení prvotní evaluace“, jsme se do hloubky věnovali tomu, co všechno s kvalitou výkonu sociální práce spojují čeští sociální pracovníci, a to jednak v roli „expertů“, tj. zástupců střešních a profesních organizací a centrálních řídicích orgánů, jednak sociální pracovníci v první linii. Vytvořili jsme přehled všech hlavních představ, které jsou v této souvislosti v českém prostředí přítomny. Přestože žádný z dotázaných ani v roli zástupce určité organizace, ani sám jako jednotlivec neprezentoval ucelenou koncepci kvality v sociální práci, výše představené poznatky naznačují, že i z těchto dílčích pohledů by bylo možné koherentní koncepci kvality výkonu sociální práce pro české prostředí vytvořit. To by ovšem předpokládalo, že bude akceptována určitá míra obecnosti a že se podaří překonat parciální zájmy sociálních pracovníků dle oblastí jejich působení a dle jejich konkrétního odborného zaměření. A to je něco, co se dosud nepodařilo ani při přípravě zákona o sociálních pracovnících (srov. např. Doprovodný, 2014), ani při budování institucionálních opor sociální práce v ČR, kde se zatím sociální pracovníci nedohodli například pouze na jednom etickém kodexu nebo na jedné profesní asociaci, která by byla jednak platformou pro formulování základního pojetí sociální práce v ČR, včetně vymezení kvality jejího výkonu, a současně by disponovala orgány, jež by toto pojetí prosazovaly nejen na politické úrovni a v meziresortním měřítku, ale i vůči jednotlivým zaměstnavatelům sociálních pracovníků atd.

V současné době je pro českou sociální práci charakteristická její nevyhraněnost, tj. chybí jednotné pojetí, a chybí tak i nezbytný základní kámen pro vytváření konceptů kvality na národní úrovni. Je totiž obtížné hovořit o kvalitě čehokoliv, pokud toto „cokoliv“ není předem jasně vymezeno, v našem případě tedy „výkon sociální práce“ (srov. kap. 3). Na druhou stranu tato situace ale nebránila dotázaným sociálním pracovníkům na téma kvality v sociální práci hovořit, protože každý navazoval na svou více či méně jasnou představu o sociální práci. Skutečnost, že mluvčí nevycházeli z identického východiska, tj. z téže analyticko-deskriptivní definice výkonu sociální práce, se odrážela zejména v tom, jaké roviny pojmu kvalita v oblasti výkonu sociální práce zdůrazňovali (srov. kap. 4). Zatímco všichni dotázaní zvažovali různé aspekty normativního vymezení kvality výkonu sociální práce – tj. zejména jakou povahu by měla mít kritéria kvality, jakou funkci by měla tato kritéria plnit, kdo by je měl formulovat atd., pouze část z nich vnímala, že součástí kvality v sociální práci je také externí vyhodnocování naplňování těchto kritérií, tj. evaluace. Někteří dokonce uváděli, že ty formy evaluace, s níž mají zkušenost z oblasti sociálních služeb (inspekce poskytování sociálních služeb a např. benchmarking na úrovni krajů) mohou být z hlediska kvality kontraproduktivní. Část dotázaných se pak klonila spíše k pojetí kvality jako „jednání, které je orientováno na zvyšování/rozvoj kvality“. Jednalo se především o postupy managementu kvality zaváděné na úrovni jednotlivých organizací.

Na rozdíl od rovin či konotací pojmu kvalita, jak jsme právě uvedli, se implicitní odlišná pojetí sociální práce dle našich zjištění tak výrazně neodrážela v představách o obsahu dimenzí kvality výkonu sociální práce (viz kap. 5). Je ovšem pravděpodobné, že rozpory by nastaly, pokud by dotázaným byly k diskusi předloženy jednotlivé konkrétní aspekty zachycené naším výzkumem. Obecně ale bylo uznáváno, že sociální pracovníci potřebují ke kvalitnímu výkonu sociální práce odpovídající organizační, personální a materiální podmínky (tj. strukturní dimenze). Nicméně těžiště kvalitního výkonu sociální práce pak bylo spatřováno v rámci procesní dimenze, a to jak v oblasti odbornosti, tak v oblasti povahy interakcí mezi sociálními pracovníky a jejich klienty.

Hojně se také diskutovalo o výsledkové kvalitě. Druh výsledku, který je „v rukou“ sociálního pracovníka a jeho zaměstnavatele, tj. „výstup“ (outputs) – jde v podstatě o činnosti realizované sociálním pracovníkem ve prospěch klienta a dosahování cílů, které si stanovila jeho organizace – nebyl dotázanými vnímán jako ten, který hovoří o kvalitě sociální práce. Na rozdíl od výsledků spojených s kvalitou života klientů, tedy účinků a dopadů. I když paradoxně u těchto typů výsledků je přítomno tolik intervenujících faktorů (osobnost klienta, zdroje prostředí, souhra okolností atd.), že určit skutečný vliv vykonané sociální práce na jejich dosažení je téměř nemožné, a tedy jimi ani nelze poměřovat kvalitu výkonu sociální práce. V neposlední řadě dotázaní spontánně zmiňovali řadu faktorů přítomných v prostředí, v němž sociální práce operuje (dimenze kontextu), které ovlivňují nejen již zmiňovanou kvalitu výsledku, ale i procesu a strukturních podmínek. Uváděny byly zejména příklady jejichž společným jmenovatelem je slabá institucionalizace sociální práce v ČR a také současná podoba kvalifikačního vzdělávání.

Jak je patrné z této studie, sociální pracovníci uplatňují vědomě či zcela implicitně řadu pojetí kvality a lze říci, že bylo možno zachytit alespoň v určité míře všechny z konceptů kvality, které uceleně shrnula Orchancho Ramírez (2016). Dle tohoto shrnutí je jedním z nejstarších konceptů kvalita jako dokonalost, kdy kvalita je lidmi vnímána jako něco, co je vlastně nedosažitelné, ale zároveň je třeba o to usilovat, cílem je neustálé zlepšování k dosažení dokonalosti. Část našich respondentů tíhla k této představě, přičemž současně bylo zřejmé, že tato koncepce kvality činí zjišťování aktuální úrovně výkonu sociální práce poněkud obtížným (srov. podkap. 4.1 a 4.3). Dalším konceptem, který Orchancho Ramírez zmiňovala je kvalita jako hodnota, kdy kvalita je vnímána jako jeden z aspektů (dalším je např. cena), který spotřebitelé zohledňují při výběru služby. Tento koncept je ovšem obtížné uplatňovat v situaci omezené nabídky služeb, a tedy omezeného výběru ze strany klientů/zákazníků, což je často situace příznačná pro služby sociální práce. Dalším konceptem je pak kvalita jako specifikum, v němž jde o zaměření se na očekávané charakteristické požadavky a snahu o jejich stálé přizpůsobování se potřebám zákazníků/klientů. Tento koncept je v upravené podobě přítomen zejména v sociálních službách a v agendě SPOD, kde jsou očekávané charakteristiky (vztahující se však jen částečně k výkonu sociální práce) definovány příslušnými legislativními normami prostřednictvím standardů kvality. Případně ho lze nalézt v určitých druzích sociálních služeb, a to těch, jejichž zastřešující organizace formulují vlastní kritéria kvality. To se týká například sociální služby raná péče. Složitější je pak koncept kvalita jako uspokojení, kdy je kvalita chápána jako celkový proces usilování o spokojenost, v němž nejde jen o to, že produkt splňuje řadu stanovených požadavků, ale, aby klient/zákazník vnímal produkt jako kvalitní, je nutné, aby byla splněna jeho očekávání. K tomuto konceptu měla také řada dotázaných blízko, současně však bylo zřejmé, že má v oblasti sociální práce velmi limitovanou uplatnitelnost, zejména proto, že u jednoho výkonu sociální práce je vždy „přítomno“ několik „zákazníků“, jejichž očekávání mohou být rozporná (více viz podkap. 5.3.1). Svůj přehled Orchancho Ramírez uzavírá konceptem celkové kvality, což je představa systémové kvality orientované na různé personální a organizační aspekty, s tím, že kvalita musí být sledována všude, nemůže být omezena na jednu část procesu nebo organizace, ale aspekty kvality jsou obsaženy i ve vztazích a komunikacích, ke kterým dochází mezi všemi lidmi a skupinami daného subjektu. Tento koncept je velmi blízký konceptu dimenzí kvality výkonu sociální práce (srov. kap. 5) a jeví se z hlediska plošného zjišťování kvality výkonu sociální práce jako nejnositelnější.

Výsledky této studie a empirický model kritérií kvality členěný dle jednotlivých dimenzí kvality výkonu sociální práce rozpracovaný v příloze č. 1 budou dále v rámci výše zmíněného projektu využity jako poznatkový zdroj (kromě odborné literatury

a zahraničních nástrojů zjišťování kvality sociální práce) při tvorbě certifikované *Metodiky hodnocení kvality výkonu sociální práce*, která je aplikovaným výstupem daného projektu.

## Literatura

BALÁŽ, Roman a MUSIL, Libor, 2016. Faktory bránící dosahování oborových zájmů sociální práce. *Sociální práce/Sociálna práca*, 16(5), 50–69. Dostupné z: <https://socialni prace.cz/wp-content/uploads/2020/11/2016-5.pdf>.

BARTLETT, Harriett M. a SAUNDERS, Beatrice N., 1970. *The Common Base of Social Work Practice*. New York: NASW.

BASSARAK, Herbert, 2002. Entwicklung und Sicherung der Qualität der Jugendhilfe durch Jugendhilfeplanung. In: BASSARAK, Herbert a STEPPUHN, Uwe. Dieter (eds.). *Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen Sozialer Arbeit*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 13–50. Dostupné z: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_edition\\_hbs\\_55.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_55.pdf).

BLOM, B., MORÉN, S. 2012. Evaluation of quality in social-work practice. *Nordic Journal of Social Research*, 3, 1–17.

BRAAKENBURG, Henri. 2015. Quality Management in Social Work in the Netherlands: Principles and Approach. *Socialinė Teorija, Empirija, Politika Ir Praktika*, 2015(1), 49–56. Dostupné z: <https://doi.org/10.15388/STEPP.2001.0.8496>.

BRAUN, Virginia a CLARKE, Victoria, 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/235356393\\_Using\\_thematic\\_analysis\\_in\\_psychology](https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology)

DBSH, 2009. Qualitätskriterien des DBSH – Grundraster zur Beurteilung der Qualität in den Handlungsfeldern Sozialer Arbeit. In: *Grundlagen für die Arbeit des DBSH e. V.* Essen/Berlin: DBSH – Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e. V., 29–40. Dostupné z: [https://www.dbsh.de/media/dbsh-www/downloads/grundlagenheft\\_-PDF-klein\\_01.pdf](https://www.dbsh.de/media/dbsh-www/downloads/grundlagenheft_-PDF-klein_01.pdf)

DOMINELLI, Lena, 1996. Deprofessionalizing Social Work: Anti-oppressive Practice, Competencies and Postmodernism. *British Journal of Social Work*, 26(2), 153–175.

DONABEDIAN, Avedis, 2003. *An Introduction to Quality Assurance in Health Care*. Oxford: Oxford University Press.

*Doprovodný text k pracovnímu dokumentu odborného kolegia pro tvorbu věcného záměru zákona o sociálních pracovnících a profesní komoře (profesní zákon)*, 2014 [online]. [cit. 21. 4. 2021]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/profesni\\_zakon\\_text.pdf/ac1f0186-10e1-b2ad-3e1b-a8d25350f4d1](https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/profesni_zakon_text.pdf/ac1f0186-10e1-b2ad-3e1b-a8d25350f4d1)

ETIKAN, Ilker, MUSA, Sulaiman Abubakar a ALKASSIM, Rukayya Sunusi, 2016. Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. Dostupné z: <http://www.sciencepublishinggroup.com/journal/paperinfo?journalid=146&paperId=10012045>

FERGUSON, Iain a WOODWARD, Rona, 2009. *Radical Social Work in Practice: Making a Difference*. Bristol: Policy Press.

HAUSS, Gisela, 2014. Selective Welfare: Paradigmatic Twists in Social Work Practice. *Družboslovne razprave*, 30(76), 7–20.

Dostupné z: <https://www.druzboslovne-razprave.org/pdf/clanki/DR76-INT-Hauss.pdf>

HAVLÍKOVÁ, Jana, 2020. Zdroje znalostí využívané sociálními pracovníky při jejich každodenní práci s klienty. *Sociální práce/Sociálna práca*, 20(5), 108–126.

Dostupné z: <https://socialniprace.cz/article/zdroje-znalost-vyuzivane-socialnimi-pracovniky-pri-jejich-kazdodenni-praci-s-klienty/>

HAVLÍKOVÁ, Jana, 2018. *Sociální práce na základních školách a ve školských poradenských zařízeních: analýza současného stavu v České republice*. Praha: VÚPSV, v. v. i. Dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_448.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_448.pdf)

HAVLÍKOVÁ, Jana a HUBÍKOVÁ, Olga, 2017. *Spolupráce mezi sociálními pracovníky a lékaři: příklad řízení o příspěvku na péči*. Praha: VÚPSV, v. v. i. Dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_431.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_431.pdf)

HAVLÍKOVÁ, Jana, HUBÍKOVÁ, Olga a KUBALČÍKOVÁ, Kateřina, 2017. *Vzdělávací potřeby sociálních pracovníků obecních úřadů ve vztahu k zajišťování bydlení*. Praha: VÚPSV, v. v. i. Dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_430.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_430.pdf)

HAVLÍKOVÁ, Jana, KRCHŇAVÁ, Anna, RŮŽIČKOVÁ, Jana a ŠEVČÍKOVÁ, Stanislava, 2018. *Odborný výkon sociální práce ve veřejné správě a v sociálních službách: role vstupního vzdělání a dalšího vzdělávání*. Praha: VÚPSV, v. v. i. Dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_446.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_446.pdf)

HAVRDOVÁ, Zuzana, 1999. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. Praha: Osmium.

HUBÍKOVÁ, Olga, 2020. Péče sociálních pracovníků o sebe v pracovních podmínkách na obecních úřadech. *FÓRUM sociální politiky*, 14(6), 15–21. Dostupné z: <https://www.vupsv.cz/download/forum-socialni-politiky-6-2020/?wpdmdl=9775&refresh=614ae7fa09f2e1632299002>

HUBÍKOVÁ, Olga a HAVLÍKOVÁ, Jana, 2020. *Depistáž v sociální práci na obecních úřadech*. Praha: VÚPSV, v. v. i. Dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/fulltext/vz\\_470.pdf](http://praha.vupsv.cz/fulltext/vz_470.pdf)

HUBÍKOVÁ, Olga, HAVLÍKOVÁ, Jana, MUSIL, Libor a KUBALČÍKOVÁ, Kateřina, 2015. Pracovní podmínky výkonu sociální práce v rámci agendy příspěvku na péči. *Sociální práce/Sociálna práca*, 15(2), 32–24. Dostupné z: <https://socialniprace.cz/wp-content/uploads/2020/11/2015-2.pdf>

HŮLE, Daniel, 2015. Komora jen zvýší skupinové sobectví v sociální práci (komentář). *Sociální práce/Sociálna práca*, 15(1). Online publicistika k číslu. [cit. 21. 9. 2021]. Dostupné z: <https://socialniprace.cz/online-clanky/komora-jen-zvysi-skupinove-sobectvi-v-socialni-praci/>

CHLÁPKOVÁ, Martina, KRČMÁŘOVÁ, Kateřina, SKÁCELOVÁ, Petra a VRBKOVÁ, Šárka, 2014. *Metodika procesu případové práce* [online]. Zlínský kraj. [cit. 12. 5. 2021]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/metodika-procesu-pripadove-prace-aktuality-12270.html>

IBN EL HAJ, Hanae, LAMRINI, Mohamed a RAIS, Nouredine, 2013. Quality of care between Donabedian model and ISO9001V2008. *International Journal for Quality Research*, 7(1), 17–30. Dostupné z: <http://www.ijqr.net/journal/v7-n1/2.pdf>

IFSW Europe e. V., 2010. *Standards in Social Work Practice Meeting Human Rights* [online]. Berlin: International Federation of Social Workers European Region e. V. [cit. 20. 5. 2021]. Dostupné z: [http://cdn.ifsw.org/assets/Standards\\_meeting\\_Human\\_Rights- Final\\_Report .pdf](http://cdn.ifsw.org/assets/Standards_meeting_Human_Rights- Final_Report .pdf)

IFSW (International Federation of Social Workers), 2014. *Global Definition of Social Work Profession* [online]. [cit. 30. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/>

JANEBOVÁ, Radka, 2014. *Teorie a metody sociální práce – reflexivní přístup* [online]. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, Gaudeamus. [cit. 7. 5. 2021]. Dostupné z: [https://www.uhk.cz/file/edee/filozoficka-fakulta/studium/janebova\\_-\\_teorie\\_a\\_metody\\_socialni\\_prace.pdf](https://www.uhk.cz/file/edee/filozoficka-fakulta/studium/janebova_-_teorie_a_metody_socialni_prace.pdf)

LAAN, van der Geert, 1998. *Otázky legitimity sociální práce*. Boskovice: Albert; Ostrava: Zdravotně sociální fakulta Ostravské univerzity.

LORENZ, Walter, 2004. Research as an Element in Social Work's Ongoing Search for Identity. In: LOVELOCK, Robin, LYONS, Karen a POWEL, Jackie (eds.). *Reflecting on Social Work – Discipline and Profession*. Aldershot – Burlington: Ashgate, 145-162. Dostupné z: <https://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=0efcf287-b194-4022-8da9-d7bb64fd665d>

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

MATOUŠEK, Oldřich, 2003. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál.

MATOUŠEK, Oldřich a kolektiv, 2007. *Sociální služby. Legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál.

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

MOJŽÍŠOVÁ Adéla, nedatováno. *Teorie a metody sociální práce*. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Dostupné z: [http://www.ospod.cz/e\\_download.php?file=data/editor/41cs\\_1.pdf&original=teorie\\_a\\_metody\\_socialni\\_prace.pdf](http://www.ospod.cz/e_download.php?file=data/editor/41cs_1.pdf&original=teorie_a_metody_socialni_prace.pdf)

MPSV, 2014. *Doprovodný text k pracovnímu dokumentu odborného kolegia pro tvorbu věcného záměru zákona o sociálních pracovnících a profesní komoře (profesní zákon)* [online]. [cit. 21. 4. 2021]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/profesni\\_zakon\\_text.pdf/ac1f0186-10e1-b2ad-3e1b-a8d25350f4d1](https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/profesni_zakon_text.pdf/ac1f0186-10e1-b2ad-3e1b-a8d25350f4d1)

MÁTEL, Andrej a ROMAN, Tibor, 2010. Zodpovednosť sociálneho pracovníka voči seba a defenzívna orientácia v sociálnej práci. In: SMUTEK, Martin, SEIBEL, Friedrich W. a TRUHLÁŘOVÁ, Zuzana (eds.). *Rizika sociální práce: sborník z konference VII. Hradecké dny sociální práce 1. až 2. října 2010*. Hradec Králové: Gaudeamus, 60–70.

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

Dostupné z: <https://socialniprace.cz/wp-content/uploads/2020/10/2008-2.pdf>

MUSIL, Libor, 2013a. Administrativní (procedurální) přístup. In: MATOUŠEK, Oldřich (ed.). *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 104–106.

MUSIL, Libor, 2013b. Challenges of Postmodern Institutionalization for Education in Social Work. In: MATULAYOVÁ, Tatiana a MUSIL, Libor (eds.). *Social Work, Education and Postmodernity. Theory and Studies in Selected Czech, Slovak and Polish Issues*. Liberec: Technical University of Liberec, 10–72.

MUSIL, Libor, 2013c. Identita oboru/profese sociální práce. In: MATOUŠEK, Oldřich (ed.). *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 512–514.

MUSIL, Libor, BALÁŽ, Roman, HAVLÍKOVÁ, Jana, PUNOVÁ, Monika a VOTOUPAL, Miloš, 2019. *Předpoklady a osobnostní rysy vhodné pro výkon sociální práce*. Praha: VÚPSV, v. v. i. Dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/fulltext/vv\\_005.pdf](http://praha.vupsv.cz/fulltext/vv_005.pdf)

MUSIL, Libor, BAREŠ, Pavel a HAVLÍKOVÁ, Jana (eds.), 2017. *Výkon profese sociální práce v systémech sociální ochrany ČR*. Praha: VÚPSV, v. v. i. Dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_421.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_421.pdf)

MUSIL, Libor, HAVLÍKOVÁ, Jana, KUBALČÍKOVÁ, Kateřina, HUBÍKOVÁ, Olga a RŮŽIČKOVÁ, Jana, 2016. *Spolupůsobení přenesené a samostatné působnosti subjektů veřejné správy při zajišťování dostupnosti sociálních služeb a sociální práce. Podklad pro Hneleg* [online]. Praha: VÚPSV, v. v. i. [cit. 19. 5. 2021]. Dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/fulltext/vv\\_012.pdf](http://praha.vupsv.cz/fulltext/vv_012.pdf)

NAVRÁTIL, Pavel a MUSIL, Libor, 2000. Sociální práce s příslušníky menšinových skupin. *Sociální studia*, 5(1), 105–141. Dostupné z: [https://is.jabok.cz/el/jabok/zima2020/S302/080404095539\\_Socialni\\_prace\\_s\\_prislusniky\\_mensinovyh\\_skupin-1.pdf](https://is.jabok.cz/el/jabok/zima2020/S302/080404095539_Socialni_prace_s_prislusniky_mensinovyh_skupin-1.pdf)

NEKOLA, Martin a VESELÝ, Arnošt, 2007. Sběr a analýza dat. In: *Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy, metody a praxe*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 157–190.

ORCHANDO RAMÍREZ, María Victoria, 2016. *Calidad en servicios sociales especializados* [online]. Tesis doctoral. Universidad de Jaén, Departamento de Psicología. [cit. 18. 5. 2021]. Dostupné z: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=111546>

OSBORNE, Stephen P. 1992. The quality dimension. Evaluating quality of service and quality of life in human services. *The British Journal of Social Work*, 22(4), 437–453.

PARKER, Jonathan, 2021. *Social work practice: Assessment, planning, intervention and review* (6th edition). London: Sage.

PAYNE, Malcolm, 2006. *What is Professional Social Work?* Bristol: BASW.

PAYNE, Malcolm, 2016. *Modern Social Work Theory* (4th edition). Oxford: Oxford University Press.

PETRÁŠKOVÁ, Jana, 2015. *Kompetence sociálních pracovníků v soudobé společnosti*. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Teologická fakulta, Katedra etiky, psychologie a charitativní práce. Dostupné z: [https://theses.cz/id/99o10k/Jana\\_Petrkov\\_Kompetence\\_sociálních\\_pracovníků\\_v\\_soudobé\\_společnosti.pdf](https://theses.cz/id/99o10k/Jana_Petrkov_Kompetence_sociálních_pracovníků_v_soudobé_společnosti.pdf)

PUGH, Richard, 2005. The professionalisation of social work in the UK: Independence, prescription and regulation. *Portularia*, 5(1), 77–92. Dostupné z: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/244/b15179655.pdf>

RANDALL, Glen E. a KINDIAK, Darlene H., 2008. Deprofessionalization or Postprofessionalization? Reflections on the State of Social Work as a Profession. *Social Work in Health Care*, 47(4), 341–354.

SHAW, Ian a LISHMAN, Joyce (eds.), 1999. *Evaluation and social work practice*. London: Sage.

Otevřený dopis tří organizací sdružujících sociální pracovníky: Komoru potřebujeme a chceme, 2015 [online]. *Sociální práce/Sociálna práca*. [cit. 21. 9. 2021]. Dostupné z: <https://socialni prace.cz/online-clanky/otevreny-dopis-tri-organizaci-sdruzujicich-socialni-pracovniky-komoru-potrebuje-me-a-chceme/>

ŠUBRT, Jiří, 2001. *Postavy a problémy soudobé teoretické sociologie: sociologické teorie druhé poloviny 20. století*. Praha: ISV.

THOMPSON, Niel, 2016. *The Professional Social Worker: Meeting the Challenge*. London: Palgrave Macmillan.

THOMPSON, Niel, 2015. *Understanding Social Work: Preparing for Practice* (4th edition). London: Palgrave Macmillan.

VOP (Veřejný ochránce práv), 2015. *Domovy pro seniory a domovy se zvláštním režimem: zpráva ze systematických návštěv Veřejného ochránce práv* [online]. Brno: Veřejný ochránce práv. [cit. 20. 5. 2021]. Dostupné z: [https://www.ochrance.cz/uploads-import/ochrana\\_osob/ZARIZENI/Socialni\\_sluzby/2015\\_Zprava\\_domovy\\_pro\\_seniory.pdf](https://www.ochrance.cz/uploads-import/ochrana_osob/ZARIZENI/Socialni_sluzby/2015_Zprava_domovy_pro_seniory.pdf)

WEISS-GAL, Idit a WELBOURNE, Penelope, 2008. The Professionalisation of Social Work: A Cross-national Exploration. *International Journal of Social Welfare*, 17(4), 281–290. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-2397.2008.00574.x>



## Empirická kritéria kvality – přehled

Níže uvedený seznam kritérií kvality a jejich indikátorů vychází z analýzy expertních písemných a ústních sdělení získaných od sociálních pracovníků první linie (metoda Delphi) a sociálních pracovníků zastupujících různé velké střešní organizace, vzdělavatele, řídicí/regulační orgány atd., v monografii je zkráceně nazýváme experty (polostrukurované rozhovory).

Některá kritéria a indikátory byly v rozhovorech přítomny explicitně, tj. respondenti je podrobně popisovali. Jiné byly přítomny spíše implicitně či latentně (např. prostřednictvím relativně dlouhého vyjádření bez přímého pojmenování popisovaného jevu) a jejich explicitní formulace se tak ujali samotní výzkumníci.

Jedná se tedy o souhrn primárně empirických kritérií a indikátorů, které mohou sloužit jako východisko při formulování nástrojů pro plošné zjišťování kvality výkonu sociální práce v různých oblastech jejího výkonu. V žádném případě se nejedná se o hotový hodnotící nástroj, mimo jiné proto, že některá kritéria známá z literatury zde uvedena nejsou, protože o nich naši respondenti nehovořili, jiná se zase mohou překrývat či nebyť významově jednoznačně specifikována atd. Dále, při uvádění indikátorů zatím nebyla do důsledku zvažována jejich empirická ověřitelnost, zda je to vůbec možné a případně jakými metodami. Všechny indikátory, tj. bez uvedeného rozlišení jejich měřitelnosti, jsou zde uvedeny proto, že jsou součástí diskursu sociálních pracovníků.

Jednotlivá kritéria kvality jsou tříděna dle dimenzí kvality výkonu sociální práce popsanych v kapitole 4. Jak se ukazuje, některé indikátory mohou sloužit ke zjišťování kvality ve více dimenzích, záleží na úhlu pohledu.

### DIMENZE: STRUKTURNÍ – ORGANIZAČNÍ PODMÍNKY

Oblast: Poslání a filosofie organizace, veřejný závazek	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Organizace má jasně formulováno, s kým pracuje, proč a co má být výsledkem, k výsledku má stanoveny indikátory jeho dosažení.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• písemné stanovení poslání a cílů organizace a v tomto rámci i poslání a cílů sociální práce;</li> <li>• písemné stanovení cílové skupiny sociální práce v dané organizaci;</li> <li>• písemné stanovení postupu vyhodnocování dosahování těchto cílů;</li> <li>• sociální pracovníci se podílejí na vytvoření těchto dokumentů;</li> <li>• tyto dokumenty jsou periodicky aktualizovány.</li> </ul>
Organizace má jasně formulované a pracovníky sdílené hodnoty a filosofii.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• písemné stanovení hodnot a zásad, které má sociální práce v organizaci naplňovat (např. etický kodex a jiné);</li> <li>• sociální pracovníci znají tyto hodnoty a zásady;</li> <li>• sociální pracovníci se podíleli na formulaci těchto hodnot a zásad;</li> <li>• hodnoty sociální práce a hodnoty organizace jsou vtěleny do všech relevantních směrnic a přes ně do praxe;</li> <li>• sociální pracovníci jsou pro jednotlivé hodnoty/zásady schopni uvést konkrétní příklady toho, jak tyto ovlivňují jejich práci/postupy;</li> <li>• v organizaci se v rámci porad diskutuje o praktickém uplatňování těchto hodnot.</li> </ul>

Kritérium kvality:	Indikátory:
Organizace má přesah – snaží se zapojovat do kultivování a rozvoje sociální práce v segmentu sociální ochrany, v němž působí.	<ul style="list-style-type: none"> <li>organizace je členem tematicky odpovídajícího sdružení národního i mezinárodního;</li> <li>sociální pracovníci organizace jsou členy platform pro rozvoj v sociální oblasti (např. komunitní plánování sociálních služeb, pracovní skupiny k tvorbě legislativy/metodik atd., profesní sdružení).</li> </ul>
<b>Oblast: Postoj organizace k sociální práci</b>	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Nadřazení sociálního pracovníka jsou dobře obeznámeni se sociální prací.	<ul style="list-style-type: none"> <li>přímí nadřízení sociálního pracovníka buď mají formální vzdělání kvalifikující k výkonu sociální práce, nebo dle názoru sociálního pracovníka této oblasti rozumějí na základě své praxe.</li> </ul>
Organizace systémově a organicky začleňuje činnosti sociální práce do procesu poskytování své hlavní činnosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>činnosti sociální práce jsou dle písemných/zvykových postupů nezbytnou součástí procesu zajišťování hlavní činnosti organizace.</li> </ul>
<b>Oblast: Řízení organizace</b>	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Sociální pracovník se aktivně podílí na řízení a plánování v organizaci.	<ul style="list-style-type: none"> <li>členem managementu je i sociální pracovník;</li> <li>míra zapojení sociálního pracovníka do rozhodování (např. počet porad ročně za účasti sociálního pracovníka/účast na klíčových poradách; vliv na nastavení poskytovaných služeb);</li> <li>v sociálních službách, kde působí i pracovníci v sociálních službách, sociální pracovník tyto pracovníky metodicky vede;</li> <li>sociální pracovník se aktivně podílí na tvorbě klíčových dokumentů organizace relevantních pro výkon sociální práce (viz jiné indikátory);</li> <li>sociální pracovník se aktivně podílí na tvorbě koncepcí a interních metodických postupů souvisejících s výkonem sociální práce.</li> </ul>
Sociální pracovník má adekvátně nastaven rozsah svých pravomocí.	<ul style="list-style-type: none"> <li>jaké pravomoci má sociální pracovník svěřeny (např. samostatně rozhoduje o krocích v rámci práce s klientem – zapojení dalších pomáhajících subjektů, svolání případové konference; samostatně rozhoduje o svém profesním rozvoji atd.);</li> <li>sociální pracovník je přesvědčen, že rozsah jeho pravomocí nebrání jeho práci s klienty, případně ji usnadňuje;</li> <li>sociální pracovník je přesvědčen, že rozsah jeho pravomocí nebrání jeho profesnímu rozvoji, případně ho usnadňuje.</li> </ul>
Organizace podporuje autonomii sociálních pracovníků při výkonu jejich práce.	<ul style="list-style-type: none"> <li>sociální pracovníci při práci s klienty samostatně rozhodují o využití zdrojů pomoci, které má jejich organizace k dispozici;</li> <li>sociální pracovníci při jednání s klienty a s dalšími subjekty cítí, že za nimi jejich organizace stojí.</li> </ul>
V organizaci je nastaven funkční systém sdílení informací.	<ul style="list-style-type: none"> <li>písemné stanovení pravidel pro sdílení/předávání informací, podávání zpráv atd.;</li> <li>sociální pracovníci uvádějí, že jsou dobře informováni o dění v organizaci;</li> <li>sociální pracovníci uvádějí, že mají ke své práci všechny potřebné informace.</li> </ul>
<b>Oblast: Vymezení pracovní pozice „sociální pracovník“</b>	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Organizace záměrně angažuje pouze kvalifikované sociální pracovníky s potenciálem pro další profesní i osobnostní rozvoj.	<ul style="list-style-type: none"> <li>kritéria pro výběr nových sociálních pracovníků – tzn., jaké nároky jsou v organizaci/na pracovišti stanoveny pro obsazení pozice sociálního pracovníka, zejm. co je požadováno nad zákonem požadované kvalifikační vzdělání.</li> </ul>
Náplň práce sociálního pracovníka odpovídá pracovní pozici sociálního pracovníka.	<ul style="list-style-type: none"> <li>náplň práce je stanovena písemně;</li> <li>sociální pracovník zná svou náplň práce;</li> <li>písemná náplň práce odpovídá tomu, co sociální pracovník v organizaci skutečně dělá;</li> </ul>

## pokračování tabulky

Kritérium kvality:	Indikátory:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>náplň práce zahrnuje pouze činnosti z oblasti sociální práce;</i></li> <li>· <i>náplň práce zahrnuje i přímou práci s klienty.</i></li> </ul>
Úvazek sociálního pracovníka je vyšší než 0,5 a není kumulován s dalšími úvazky na činnosti mimo sociální práci.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>výše úvazku na pozici sociální pracovník;</i></li> <li>· <i>existence dalších pracovních smluv na jinou činnost.</i></li> </ul>
Sociální pracovníci jsou finančně ohodnoceni v souladu s jejich dosaženým vzděláním a náročností práce.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>poměr platu/mzdy sociálního pracovníka k aktuální průměrné mzdě v ČR.</i></li> </ul>
Organizace vytváří pro sociální pracovníky stabilní místa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>organizace má nejen projektové sociální pracovníky, ale i stálé sociální pracovníky;</i></li> <li>· <i>víceleté pracovní smlouvy/smlouvy na dobu neurčitou;</i></li> <li>· <i>velikost úvazku sociálního pracovníka;</i></li> <li>· <i>celková výše úvazků alokovaná v organizaci na pozici sociální pracovník.</i></li> </ul>
<b>Oblast: Řízení lidských zdrojů</b>	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Organizace má vypracovaný systém zaškolování nových sociálních pracovníků.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>zda a v jaké podobě existuje systém zpracování nových sociálních pracovníků (např. co všechno obsahuje adaptační proces, zda a jak je vyhodnocován, co je výstupem zaškolení).</i></li> </ul>
Náplň práce sociálního pracovníka je periodicky vyhodnocována.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>je sledován a v pravidelných intervalech vyhodnocován poměr přímé a nepřímé sociální práce jednotlivých sociálních pracovníků;</i></li> <li>· <i>je sledován a v pravidelných intervalech vyhodnocován poměr činností sociální práce (přímé i nepřímé) a další administrativní práce;</i></li> <li>· <i>v organizacích, kde je to relevantní, je sledován a v pravidelných intervalech vyhodnocován poměr času strávený ambulantní a terénní sociální prací.</i></li> </ul>
Organizace obecně podporuje profesní rozvoj sociálních pracovníků.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>v organizaci probíhá pravidelné zjišťování vzdělávacích potřeb sociálních pracovníků;</i></li> <li>· <i>existence individuálního vzdělávacího plánu/plán profesního rozvoje;</i></li> <li>· <i>způsob vytváření a vyhodnocování těchto plánů a toho, jak se na něm podílí samotný sociální pracovník;</i></li> <li>· <i>sociální pracovníci mohou čerpat i "vnější metodickou podporu" (např. konzultace s odborníky z jiných organizací);</i></li> <li>· <i>podpora účasti sociálních pracovníků na odborných kolegiích (např. hrazení cestovních nákladů spojených s účastí, účast se započítává do pracovní doby);</i></li> <li>· <i>podpora členství sociálních pracovníků v profesní organizaci (např. úhrada členských příspěvků zaměstnavatelem, účast na akcích profesní organizace se započítává do pracovní doby).</i></li> </ul>
Organizace vytváří dobré podmínky pro další vzdělávání sociálních pracovníků.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>zaměření dalšího vzdělávání je relevantní z hlediska aktuálního zaměření činnosti daného sociálního pracovníka;</i></li> <li>· <i>na výběru zaměření dalšího vzdělávání se podílí i sám sociální pracovník;</i></li> <li>· <i>organizace plně hradí další vzdělávání sociálních pracovníků;</i></li> <li>· <i>další vzdělávání je chápáno jako součást pracovní doby;</i></li> <li>· <i>organizace poskytuje sociálním pracovníkům další vzdělávání i nad rámec zákonné povinnosti.</i></li> </ul>
Organizace zajišťuje svým sociálním pracovníkům supervizi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>sociální pracovníci mohou čerpat týmovou i individuální supervizi;</i></li> <li>· <i>supervize se koná pravidelně, min. 6x ročně;</i></li> <li>· <i>sociální pracovníci se podílejí na volbě supervizora.</i></li> </ul>
Organizace systematicky pracuje s tématem rizik souvisejících s výkonem sociální práce.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>organizace má formulovány postupy pro bezpečný výkon sociální práce (např. terénní práce ve dvojici);</i></li> <li>· <i>organizace poskytuje sociálním pracovníkům odpovídající prostředky osobní ochrany;</i></li> <li>· <i>organizace se snaží předcházet syndromu vyhoření (např. rozmanitostí práce, přiměřenou pracovní zátěží);</i></li> <li>· <i>organizace má formulovány postupy podpory pracovníků, kteří se cítí být ohroženi vyhořením.</i></li> </ul>

Kritérium kvality:	Indikátory:
Organizace pracuje s tématem péče o sebe u sociálních pracovníků.	<ul style="list-style-type: none"> <li>viz indikátory ke kultuře organizace, stabilita pracovního místa a benefity;</li> <li>organizace podporuje sociální pracovníky, aby dbali na psychohygienu.</li> </ul>
Organizace poskytuje sociálním pracovníkům benefity (součást péče o sebe ze strany zaměstnavatele).	<ul style="list-style-type: none"> <li>organizace poskytuje sociálním pracovníkům benefity (např. 6 týdnů dovolené, flexibilní pracovní dobu, stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, hrazené vzdělávání dle vlastního výběru atd.).</li> </ul>
<b>Oblast: Organizace práce</b>	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Organizace práce je nastavena tak, aby sociální pracovníci nebyli přetěžováni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>organizace má stanovenou optimální pracovní zátěž sociálních pracovníků (může se týkat počtu klientů/případů na SP, ale také může být stanovena složitěji – například z hlediska obtížnosti případu, náročnosti klienta);</li> <li>organizace pravidelně vyhodnocuje pracovní zátěž svých sociálních pracovníků;</li> <li>sociální pracovník má dle potřeby možnost zástupu.</li> </ul>
<b>Oblast: Vnitřní metodiky a směrnice</b>	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Organizace má zpracovány interní písemné metodické materiály popisující proces práce s klientem a uplatňuje je v praxi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>v organizaci jsou k dispozici metodiky popisující proces práce s klientem (např. uplatnění konkrétních metod sociální práce);</li> <li>sociální pracovník považuje interní metodické materiály za jasné a srozumitelné;</li> <li>sociální pracovník a další pracovníci podílející se péči o klienty využívají tyto metodiky v každodenní praxi;</li> <li>zdroj těchto metodik (např. od střešní organizace, ze zahraničí);</li> <li>sociální pracovník se podílel na jejich formulování;</li> <li>v organizaci, případně samotnými sociálními pracovníky, jsou vytvářeny dílčí nástroje, pomůcky či vodítka operativně použitelná při konkrétních činnostech práce s klientem (např. seznam otázek pro prvotní zmapování situace klienta).</li> </ul>
Organizace má zpracovány interní směrnice pro vedení dokumentace, způsob komunikace o případu v rámci organizace, vzory formulářů atd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>zda existuje nějaká obecná struktura záznamu o práci s klienty a případně, co obsahuje;</li> <li>zda je nějak upraveno zabezpečení záznamů/informací o klientovi, včetně způsobů nakládání se záznamy;</li> <li>zda má organizace nastavena opatření proti zneužití těchto záznamů.</li> </ul>
<b>Oblast: Řízení kvality</b>	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Organizace záměrně usiluje o vytváření zdravé organizační kultury.	<ul style="list-style-type: none"> <li>v organizaci je bezpečné klima (nejen) pro sociální pracovníky – otevřená komunikace, neohrožující zpětná vazba.</li> </ul>
Organizace usiluje o rozvoj kvality svých služeb, včetně činností sociální práce, s využitím externí zpětné vazby.	<ul style="list-style-type: none"> <li>organizace absolvovala audit zaměřený na poskytování jejích služeb, spokojenost klientů atd.;</li> <li>organizace usiluje o plnění podmínek kvality stanovených střešní organizací, jíž je členem.</li> </ul>
Organizace má zpracovány vlastní mechanismy kontroly/hodnocení výkonu sociální práce.	<ul style="list-style-type: none"> <li>organizace využívá supervize, sebereflexe, diskuse o případech s vedoucím, metodické porady pro sběr informací o poskytování svých služeb, včetně služeb sociální práce, tyto informace následně vyhodnocuje a přijímá opatření (cyklus PDCA);</li> <li>organizace usiluje o zavedení některého z modelů řízení kvality v sociální oblasti.</li> </ul>
Organizace má pro sociální pracovníky vytvořeny nástroje a postupy reflektování jejich práce a sebereflexe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>existují nástroje (sebehodnotící dotazníky) a postupy (supervize, intervize, porady, hodnocení pracovníků) pro reflektování a vyhodnocování práce sociálních pracovníků;</li> <li>reflexe se zaměřuje zejm. na reflexi vlastní role – vlivu na klienta, situaci; reflexi vlastních prekonceptů – předsudky, očekávání, vlastní životní zkušenosti, které by se mohly do intervence promítat; reflexi účinnosti využívaných metod.</li> </ul>

## DIMENZE: STRUKTURNÍ – PERSONÁLNÍ PODMÍNKY

Oblast: Odborné znalosti sociálního pracovníka	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Dosažené vzdělání	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dosažené kvalifikační vzdělání dle § 110 Zákona o sociálních službách;</li> <li>• zaměření dosaženého vzdělání, preferovány jsou obory sociální práce, případně sociální pedagogika;</li> <li>• další absolvované specializační vzdělávání/výcviky.</li> </ul>
Pracovní zkušenost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• délka celkové praxe v sociální práci;</li> <li>• délka praxe v oblasti, kde nyní sociální pracovník působí.</li> </ul>
Teorie a metody sociální práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• znalost metod, technik, nástrojů sociální práce, zejména z oblasti individuální práce s klientem a schopnost je využívat v praxi.</li> </ul>
Znalost poradenského rozhovoru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• znalost jeho struktury a technik (např. aktivní naslouchání, zrcadlení, rekapitulace).</li> </ul>
Etický kodex	<ul style="list-style-type: none"> <li>• znalost etického kodexu sociálního pracovníka a jeho uplatňování v praxi.</li> </ul>
Specifické znalosti dle oblasti, kde sociální pracovník působí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• znalost příslušné legislativy, systému sociálního zabezpečení, problematiky atd., které se týkají příslušné oblasti sociální práce a klientely;</li> <li>• dovednost tyto znalosti využívat ve prospěch klientů (např. advokacie).</li> </ul>
Oblast: Kompetence sociálního pracovníka	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Komunikovat s klienty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociální pracovník volí způsob komunikace, včetně přizpůsobení jazyka s ohledem na potřeby klienta;</li> <li>• sociální pracovník je schopen komunikovat či zajistit komunikaci s klienty, kteří z různých důvodů mají v komunikaci obtíže – smyslové postižení, kognitivní potíže, duševní onemocnění.</li> </ul>
Posoudit životní situaci/potřeby klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociální pracovník před sjednáním zakázky mapuje životní situaci a potřeby klienta, nespokojuje se pouze s „objednávkou“, se kterou klient přišel;</li> <li>• u dlouhodobějších případů provádí posouzení životní situace opakovaně.</li> </ul>
Sjednat s klientem zakázku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociální pracovník odlišuje své vidění případu a skutečnou zakázku klienta;</li> <li>• sociální pracovník s klientem sjednává realistické cíle.</li> </ul>
Vědomě a reflektovaně používat metody a nástroje sociální práce v praxi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociální pracovník uplatňuje své znalosti a dovednosti z oboru sociální práce diferencovaně – přizpůsobuje je práci s různými cílovými skupinami, s různou klientelou/ zohledňuje specifika atd.;</li> <li>• sociální pracovník vyhodnocuje vhodnost a účinnost metod uplatněných v daném případě.</li> </ul>
Pracovat s informacemi při řešení situace klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociální pracovník je schopen vyhledávat, shromažďovat a analyzovat informace relevantní při řešení situace daného klienta.</li> </ul>
Reflektovat případ a schopnost sebereflexe vlastní činnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociální pracovník reflektuje průběh jednotlivých případů (viz výše) i celkově svoji činnost, co do situace práce s klientem vnáší, jak ji ovlivňuje atd.</li> </ul>
Pracovat s dilematy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociální pracovník je schopen rozpoznat a řešit dilematické situace, včetně například konfliktu rolí.</li> </ul>
Řídit svůj vlastní profesionální rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociální pracovník zná své vzdělávací potřeby a má představu o jejich naplnění;</li> <li>• sociální pracovník je v kontaktu s kolegy v tuzemsku i v zahraničí;</li> <li>• sociální pracovník je členem profesní organizace.</li> </ul>
Osobnostně se rozvíjet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociální pracovník absolvoval nebo plánuje, že absolvuje sebezkušenostní výcvik.</li> </ul>
Pečovat o sebe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociální pracovník zná a dodržuje postupy psychohygieny.</li> </ul>
Uplatňovat filosofii či hodnoty zaměstnavatele v praxi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viz výše</li> </ul>
Prezentovat/ obhájit výkon sociální práce před dalšími subjekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociální pracovník umí prezentovat/obhájit výkon sociální práce (své/za pracoviště) před dalšími subjekty jako je zaměstnavatel, financující subjekt, zřizovatel, politik atd.</li> </ul>

Kritérium kvality:	Indikátory:
Schopnost podílet se na řízení organizace, v níž pracuje	· viz výše
<b>Oblast: Schopnosti a dovednosti sociálního pracovníka</b>	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Vést profesionálně dokumentaci případu	· záznamy naplňují atributy dobrého záznamu – stručnost, ale sdělnost a výstižnost, přehlednost, konkrétnost, srozumitelnost, transparentnost.
Nastavovat a udržovat hranice v práci s klientem	· sociální pracovník má jasnou představu o své roli; · sociální pracovník se cítí při práci s klienty dobře; · sociální pracovník dodržuje hranice práce s klientem, ale v odůvodněných případech je schopen udělat výjimku.
IT gramotnost	· schopnost pracovat s MS Office, databázovými softwary, aplikacemi pro online komunikaci atd.
<b>Oblast: Osobnostní předpoklady</b>	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Komunikativnost	· sociální pracovník snadno komunikuje s lidmi.
Empatie	· sociální pracovník je schopen se vcítit do toho, co klient prožívá; · sociální pracovník je schopen dívat se na klientovu situaci/potřeby atd. jeho očima.
Profesionální zodpovědnost	· sociální pracovník přebírá zodpovědnost za svá rozhodnutí učiněná v rámci práce s klientem.

## DIMENZE: STRUKTURNÍ – MATERIÁLNĚ TECHNICKÉ PODMÍNKY

<b>Oblast: Prostředí</b>	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Sociální pracovník má k dispozici prostory vhodné pro jednání s klientem	· prostředí pro jednání s klientem poskytuje dostatek soukromí při hovoru o často těžkých životních osudech, případně má vybavení odpovídající dané klientele, zejména jedná-li se o děti.
Prostředí, kam klienti za sociálním pracovníkem přicházejí, je přívětivé pro klienty	· budova je bezbariérová; · v budově je snadná orientace; · je-li nutná čekárna, je pro klienty příjemně zařízena, včetně například rezervačního/vyvolávacího systému.
<b>Oblast: Informační prostředky</b>	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Sociální pracovník má k dispozici prostředky pro informování veřejnosti o pomoci a podpoře, jakou poskytuje	· sociální pracovník má k dispozici příslušné informační materiály pro klienty/veřejnost; · prezentace činnosti sociálního pracovníka (poskytované podpory a pomoci, kontaktních informací atd.) na www stránkách organizace je přehledná, dostatečně obsáhná, aktuální, snadno se v ní orientuje; · sociální pracovník se podílí na tvorbě a aktualizaci informačních materiálů, prezentací na webu, v tisku atd.
<b>Oblast: Technické vybavení</b>	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Sociální pracovník má k dispozici odpovídající komunikační a informační techniku	· sociální pracovník má k dispozici vlastní mobilní telefon s daty a PC; · sociální pracovník má k dispozici vlastní PC.
Sociální pracovník má k dispozici odpovídající softwarové vybavení	· sociální pracovník má k dispozici software na záznam práce, usnadnění vedení administrativy, vyhodnocení atd.; · sociální pracovník má k dispozici software pro online komunikaci.
Sociální pracovník má k dispozici odpovídající prostředky mobility	· sociální pracovník má dle potřeby auto; · ve velkých městech mají sociální pracovníci zaměstnavatelem hrazenou síťovou jízdenku.

## DI MENZE: PROCESNÍ

Oblast: Odbornost	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Plánovitost a reflexe zaměřená na průběh a výsledky individuální práce s klienty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• součástí sociální práce s klienty je posouzení jejich životní situace, stanovení cílů intervence a naplánování dílčích kroků dosahování těchto cílů, průběžné vyhodnocování jak klientem, tak samotným sociálním pracovníkem, dle potřeby i v rámci intervize, supervize, či s nadřízeným pracovníkem;</li> <li>• uvedený postup je v organizaci metodicky ošetřen;</li> <li>• sociální pracovník má k dispozici rámcové nástroje (návody) pro jednotlivé kroky postupu uvedeného v první odrážce.</li> </ul>
Uplatňování individuálního přístupu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ze záznamů je zřejmé, že u každého klienta proběhlo vlastní posouzení jeho životní situace, tj. kupříkladu individuální plány pomoci či péče nemají dva klienti v organizaci zcela stejné.</li> </ul>
Zmapování životní situace klienta a jeho potřeb (jako součást posouzení životní situace klienta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociální šetření/ zmapování situace je u nových klientů vždy prováděno;</li> <li>• sociální šetření/ zmapování situace provádí sociální pracovník;</li> <li>• mapování životní situace klienta je ucelené, tj. zjišťují se potřeby, zdroje, předchozí pomoc/využívané služby atd.;</li> <li>• sociální pracovník má k dispozici vodítka (metodickou oporu), co vše se běžně zjišťuje;</li> <li>• u dlouhodobějších klientů se mapování provádí opakovaně či průběžně.</li> </ul>
Posouzení životní situace klienta a společné nastavení realistických cílů intervence, včetně dílčích kroků a postupů jejich dosažení, jejich průběžné vyhodnocování a aktualizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• na základě vyhodnocení získaných poznatků o životní situaci klienta je dojednána zakázka;</li> <li>• zakázka obsahuje cíl spolupráce mezi sociálním pracovníkem a klientem;</li> <li>• tento cíl je formulován tak, aby bylo možno ověřit, zda byl skutečně dosažen;</li> <li>• součástí zakázky je plán kroků vedoucích k dosažení tohoto cíle, přičemž je specifikován podíl sociálního pracovníka a podíl klienta na realizaci těchto dílčích kroků;</li> <li>• cíle jednoznačně reagují na výsledky posouzení životní situace klienta a dílčí kroky jasně směřují k dosažení cíle;</li> <li>• klient se podílí na formulaci cílů i dílčích kroků (pozor na zajištění účasti u klientů s obtížemi v komunikaci);</li> <li>• v pravidelných intervalech a na konci spolupráce sociální pracovník spolu s klientem vyhodnocují, zda navržená a poskytovaná pomoc vedla k uspokojení potřeb klienta;</li> <li>• dle výsledků průběžného vyhodnocování je zakázka (cíle a dílčí kroky) aktualizována.</li> </ul>
Využívání široké palety metod sociální práce a uplatňování situačního přístupu při jejich volbě	<ul style="list-style-type: none"> <li>• volba nástrojů a metod intervence je vedená stanovenými cíli (viz přechodí kritérium);</li> <li>• sociální pracovník uplatňuje nástroje a metody sociální práce vědomě a odůvodněně;</li> <li>• sociální pracovník v individuální práci s klienty uplatňuje různé metody (např. na klienta orientovaný přístup, case management; multidisciplinární přístup, advokacie, obhajoba zájmu klienta);</li> <li>• kromě metod individuální sociální práce uplatňuje sociální pracovník i další metody (např. depistáž, komunitní sociální práci, preventivní činnosti);</li> <li>• sociální pracovník aktivně využívá i metody z oblasti působení na prostředí – působení na ostatní subjekty s cílem ovlivnit situaci skupiny klientů, cílové skupiny – ochota sociálních pracovníků zasazovat se o změnu podmínek, postupů, okolností, politik;</li> <li>• sociální pracovník se aktivně podílí na tvorbě relevantních politik (na lokální, regionální i národní úrovni) – například připomínkováním legislativních návrhů, koncepcí, navrhováním změn atd. jako způsoby působení na systém a na tvůrce politik s cílem dosáhnout sociální změny.</li> </ul>
Zajištění další pomoci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pokud to situace klienta vyžaduje sociální pracovník vyhledává a zprostředkovává další pomoc jiných odborníků/subjektů;</li> <li>• pokud to situace klienta vyžaduje sociální pracovník vyhledává a zprostředkovává po ukončení intervence danému klientovi návaznou pomoc.</li> </ul>

Kritérium kvality:	Indikátory:
Spolupráce s dalšími subjekty a odborníky	<ul style="list-style-type: none"> <li>sociální pracovník má povědomí o dostupných zdrojích v jeho lokalitě/regionu;</li> <li>sociální pracovník tyto zdroje aktivně pravidelně monitoruje;</li> <li>sociální pracovník využívá tyto zdroje ve prospěch klientů;</li> <li>sociální pracovník se účastní, případně iniciuje síťování spolupracujících subjektů, tj. navazování a udržování sítě spoluprací s relevantními subjekty;</li> <li>dle vyhodnocení situace sociální pracovník upozorňuje na nedostupnost určitých zdrojů a usiluje o změny v dostupnosti zdrojů (včetně vytváření nových zdrojů).</li> </ul>
Vedení záznamů o průběhu práce s klientem	<ul style="list-style-type: none"> <li>sociální pracovník dbá na transparentnost záznamu, tj. v záznamu je dobře popsána nepříznivá situace klienta a stanovené cíle; ze záznamu je patrný postup intervence v návaznosti na dohodnutý plán intervence, záznam obsahuje rovněž vyhodnocení intervence;</li> <li>záznam je psán tak, že poskytuje sociálnímu pracovníkovi oporu při obhajování zvoleného postupu, je využitelný i pro předání případu novému pracovníkovi, pro zpětnou reflexi/zhodnocení případu v rámci postupů hodnocení kvality v organizaci atd.</li> </ul>
<b>Oblast: Průběh interakcí s klienty</b>	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Sociální pracovník podporuje lidskou důstojnost klienta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>sociální pracovník při jednání s klienty zohledňuje jejich právo na soukromí, na sebeurčení, na respekt a uznání, na bezpečí a na ochranu a podporu integrity a autonomie klienta;</li> <li>sociální pracovník v tomto ohledu metodicky působí na další pracovníky, kteří jsou v organizaci v přímém kontaktu s klienty;</li> <li>organizace má zpracovány metodické postupy ošetřující naplňování těchto práv klientů.</li> </ul>
Sociální pracovník podporuje samostatné rozhodování klienta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>sociální pracovník informuje klienta o všech variantách řešení jeho situace i s jejich důsledky;</li> <li>sociální pracovník dává klientovi možnost volby, jeho volbu respektuje;</li> <li>sociální pracovník počítá s tím, že se klienti mohou rozhodovat z jeho pohledu chybně.</li> </ul>
Sociální pracovník podporuje samostatnost klienta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>sociální pracovník vědomě posiluje kompetence klienta k soběstačnosti a samostatnosti, záměrně rozvíjí jeho vlastní dovednosti a schopnosti.</li> </ul>
Sociální pracovník nevytváří závislost klienta na jeho pomoci/osobě.	<ul style="list-style-type: none"> <li>sociální pracovník klienta vede k tomu, aby si co nejvíc věcí dělal sám nebo se na tom alespoň podílel;</li> <li>sociální pracovník nedělá/nevyřizuje věci za klienta, pokud je klient schopen toto zvládnout sám, byť třeba pomaleji a s nejistým výsledkem;</li> <li>sociální pracovník poskytuje klientovi nezbytnou podporu (poradenství, nácvik atd.) při vyřizování jeho záležitostí.</li> </ul>
Sociální pracovník využívá všechny své znalosti a dovednosti ve prospěch klienta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>pokud nebyla prvotní intervence úspěšná, sociální pracovník zkouší uplatnit jiné vhodné postupy řešení situace klienta;</li> <li>sociální pracovník využívá své znalosti a dovednosti v maximální míře u všech svých klientů bez rozdílu (nediskriminuje např. tzv. nemotivované klienty).</li> </ul>
Sociální pracovník při jednání s klientem nevyužívá své převahy, která plyne z jeho odbornosti a v některých případech i z jeho pracovního zařazení.	<ul style="list-style-type: none"> <li>sociální pracovník uplatňuje vůči klientům partnerský přístup a zásady otevřeného vztahu;</li> <li>sociální pracovník si je vědom nerovnosti v postavení mezi ním a klienty, rozpoznává situace, kdy by mohlo dojít k jeho zneužití;</li> <li>organizace má rámcově vymezené situace, kdy by mohlo dojít ke zneužití moci sociálního pracovníka vůči klientovi při poskytování jejich služeb.</li> </ul>



Kritérium kvality:	Indikátory:
Sociální pracovník sleduje na prvním místě zájem klienta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>sociální pracovník upřednostňuje oprávněný zájem klienta před zájmy sociálních systémů, zaměstnavatele, zřizovatele či financujícího subjektu;</li> <li>sociální pracovník vnímá, že jeho zaměstnavatel tuto zásadu respektuje.</li> </ul>
Sociální pracovník se vědomě brání předsudkům a stereotypům při práci s klientem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>sociální pracovník při sebereflexi zkoumá svoje postoje a hodnocení vůči klientům, s nimiž pracuje, řeší je v rámci supervize atd.;</li> <li>sociální pracovník se vědomě trénuje v nehodnotícím/ neodsuzujícím postoji ke klientům.</li> </ul>
Sociální pracovník usiluje o takové nastavení komunikace, které klientovi vyhovuje	<ul style="list-style-type: none"> <li>sociální pracovník si je vědom, že dorozumět se s klientem, je jeho úkolem, nikoliv úkolem klienta;</li> <li>sociální pracovník volí vyjadřovací prostředky odpovídající komunikačním schopnostem a zvyklostem klienta – tzn. nepoužívá odbornou terminologii, pokud není pro klienta srozumitelná, vyhýbá se složitým sdělením atd.;</li> <li>sociální pracovník uplatňuje u klientů s problémy v komunikaci v důsledku jejich zdravotních dispozic vhodné specializované komunikační prostředky či nástroje (např. při komunikaci s lidmi s PAS, s demencí);</li> <li>sociální pracovník má možnost využít služeb tlumočnicků (do znakové řeči, do cizích jazyků).</li> </ul>
Proces spolupráce se sociálním pracovníkem je z hlediska klienta bezpečný, tj. srozumitelný a předvídatelný	<ul style="list-style-type: none"> <li>sociální pracovník dodržuje sjednaný postup, termíny schůzek atd.;</li> <li>sociální pracovník usiluje o to, aby klient chápal jednotlivé kroky a co a proč bude následovat, ověřuje, zda tomu klient porozuměl;</li> <li>u každé činnosti sociálního pracovníka týkající se klienta je z hlediska klienta tato činnost jasně vymezená a pochopitelná;</li> <li>sociální pracovník s klientem dojednává pravidla jejich spolupráce, tato pravidla musí být pro klienta srozumitelná a jednoznačná;</li> <li>pokud dojde ze strany klienta k porušení dojednaných pravidel, sociální pracovník nejprve zjišťuje, zda se tak nestalo z neznalosti či z nepochopení.</li> </ul>

## DI MENZE: VÝSLEDKOVÁ

Oblast: Výsledky z hlediska klientů (účinky)	
Kritérium kvality:	Indikátory:
V průběhu intervence či bezprostředně po jejím ukončení došlo u klienta ke změně, která zlepšuje jeho sociální fungování.	<ul style="list-style-type: none"> <li>například: klient změnil náhled na svou situaci; klient je přesvědčen, že od sociálního pracovníka získal informace, které potřebuje; klient má pocit, že mu sociální pracovník pomohl; bylo zabráněno hrozícímu zhoršení klientovy situace; klient se naučil, jak jednat na úřadě atd.</li> </ul>
Klient vyjadřuje spokojenost.	<ul style="list-style-type: none"> <li>intervence naplnila očekávání klienta (pozor: relevantní pouze v případě, že očekávání klienta nejsou v rozporu s hodnotami sociální práce, etickým kodexem, platnou legislativou atd.);</li> <li>klient kladně hodnotí přístup sociálního pracovníka k jeho osobě.</li> </ul>
V rámci poskytování pomoci a podpory sociálním pracovníkem dochází ke zmocňování klienta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>klienti rozvíjejí svou schopnost řešit své životní situace samostatně (viz výše);</li> <li>klienti jsou zapojováni do rozhodování v rámci sociální služby, komunity.</li> </ul>
Oblast: Výsledky z hlediska sociálních pracovníků	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Uspokojení z práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>sociální pracovník si uvědomuje, že občas zažije při práci s klienty úspěch;</li> <li>sociální pracovník je přesvědčen, že v rámci řešení situace klienta "udělal, co mohl", v mantinelech etického kodexu a teorií a metod sociální práce.</li> </ul>

Oblast: Výsledky z hlediska zaměstnavatele	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Organizace naplňuje své poslání.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spolupráce mezi sociálním pracovníkem a klientem vede k naplnění cíle, který si při sjednávání zakázky stanovili, případně k jeho modifikaci.</li> </ul>
Podpora sociální změny a rozvoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociální pracovník využívá nejen metody individuální sociální práce, ale i komunitní sociální práce, advokacie, působí v pracovních skupinách (viz výše).</li> </ul>
Podpora sociální soudržnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociální pracovník vykonává depistáž a činnosti z oblasti prevence;</li> <li>• sociální pracovník upozorňuje na chybějící sociální služby, špatně/diskriminačně nastavená kritéria dostupnosti některých zdrojů atd. (viz výše).</li> </ul>

## DIMENZE: CELKOVÁ ORIENTACE ORGANIZACE

Oblast: Orientace na poptávku	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Organizace zjišťuje zpětné vazby klientů ke kvalitě výkonu sociální práce a s těmito zpětnými vazbami pracuje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizace má nastaveno a metodicky ošetřeno sbírání zpětných vazeb od klientů (např. dotazníky spokojenosti, schránka stížností, řízené získávání zpětné vazby k průběhu spolupráce při ukončování kontaktu s klientem);</li> <li>• organizace má metodicky ošetřeno, jakým způsobem se s těmito zpětnými vazbami v organizaci dál pracuje.</li> </ul>
Klienti jsou přímo zapojeni do nastavování poskytovaných služeb.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klienti jsou povzbuzováni k tomu, aby dle potřeby vznášeli náměty k nastavení a průběhu poskytování služeb sociální práce.</li> </ul>
Klienti jsou zapojeni do procesů hodnocení a rozvoje kvality v organizaci.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• v rámci hodnotících aktivit organizace, pokud tyto v organizaci pravidelně probíhají, jsou klienti rovněž dotazováni a jejich hlas není při celkovém výsledném hodnocení opominut.</li> </ul>
Klienti se mohou odvolat k nezávislému orgánu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pro dané služby existuje nezávislý odvolací orgán a klienti vědí, jak odvolání podat, nebo na koho se v této věci obrátit.</li> </ul>
Oblast: Orientace na nabídku	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Nastavení služeb sociální práce probíhá bez přímé účasti klientů.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nastavení a poskytování služeb je zvykové: „Vždycky se to tak dělalo“;</li> <li>• nastavení a poskytování služeb určuje management či jednotliví pracovníci: „My přece víme, co je pro klienty nejlepší, co klienti potřebují“;</li> <li>• nastavení a poskytování služeb se odvíjí pouze od legislativního vymezení.</li> </ul>

## DIMENZE: KONTEXT

Oblast: Dostupnost zdrojů pro řešení nepříznivých sociálních situací klientů	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Na daném území jsou dostupné sociální služby dle potřeby.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jsou k dispozici všechny druhy sociálních služeb;</li> <li>• sociální služby mají dostatečnou kapacitu;</li> <li>• pro klienty, kteří vypadávají ze stávajícího systému sociálních služeb, je snaha vytvářet příslušným způsobem uzpůsobené sociální služby (např. domovy pro seniory z řad osob bez příštřeší).</li> </ul>
Na daném území jsou dostupné nepojistné sociální dávky (NSD).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• žádosti o NSD jsou vyřizovány rychle;</li> <li>• klientům nejsou dle zkušenosti sociálního pracovníka kladeny překážky při podávání žádostí/dokládání nároků atd. na NSD.</li> </ul>

Oblast: Společenské postavení sociální práce a profese sociální pracovník	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Sociální pracovník je respektován jako profesionál.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>sociální pracovník vnímá, že další pracovníci, s nimiž spolupracuje v rámci výkonu sociální práce, respektují jeho názory a rozhodnutí;</i></li> <li>· <i>názory a rozhodnutí sociálního pracovníka jsou respektovány místními politiky;</i></li> <li>· <i>sociální pracovník je třetími osobami kontaktován v případě, že se v místě objeví/vznikne jemu příslušející problém či situace.</i></li> </ul>
Veřejnost je rámcově obeznámena se zaměřením sociální práce.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>veřejnost se na sociálního pracovníka neobrací ve věcech, které mu nepřísluší;</i></li> <li>· <i>sociální pracovník má pocit, že jeho okolí má celkem dobrou představu o tom, co to je sociální práce.</i></li> </ul>
Oblast: Institucionální opory sociálních pracovníků	
Kritérium kvality:	Indikátory:
Sociální pracovník má k dispozici institucionální opory pro výkon své činnosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>v oblasti, kde sociální pracovník působí, je k dispozici profesní či střešní organizace;</i></li> <li>· <i>sociální pracovník je jejím členem.</i></li> </ul>

## Strukturní kvalita – Organizační podmínky s ilustrativními citacemi

Organizace angažuje pouze kvalifikované sociální pracovníky s potenciálem pro další profesní i osobnostní rozvoj

*„My máme poměrně náročná výběrová řízení. (...) Jsou základní vzdělávací požadavky ze zákona, tak to pominu. Ale zásadní jsou nějaké osobní předpoklady pro nás, které testujeme na různých modelových situacích podle toho, kam se ten člověk hlásí, (...) jak ten člověk na ně reaguje. Protože už od začátku to vnitřní nastavení, které člověk v sobě má, si prostě přinese do té služby. (...) Jestli ten člověk je ochoten na sobě dál pracovat. Jestli je ochoten prostě se zapojit do něčeho třeba i nad rámec, nebo se vzdělávat v nějaké oblasti, která je pro něho teďka ještě vzdálená. Potom určitě sledujeme způsob komunikace o té cílové skupině, s kterou má pracovat, (...) jak ten člověk se o těch lidech vyjadřuje, jakou používá terminologii a jak je má zařazené. Jestli to jsou pro něho dětičky, které akorát vyrostly, anebo jestli je považuje opravdu za rovnocenného člověka-partnera.“ (Expert 14)*

Organizace má vypracovaný systém zaškolování nových sociálních pracovníků

*„Když k nám lidi nastupují, tak mají první pracovní den u nás tady na ústředí, kde se jim sdělují všechny věci, které se vztahují k organizaci, aby věděli, kam vlastně přišli. Tak to je takový úvod a potom mají období zapracování na službě. (...) Mají plán zapracování, ve kterém mají věci, se kterými se musí seznámit, aby mohli tu svoji práci dělat dobře. (...) Pak se hodnotí po třech měsících zapracování. (...) A diskutují se tam vzdělávací potřeby na základě toho, co vlastně ten člověk ty tři měsíce tam viděl, dělal, zkusil, tak zjistil, jestli teda na to má dostatek kompetencí, nebo si potřebuje nějaké doplnit, takže se nastavuje plán vzdělávání a plán dalšího profesního rozvoje.“ (Expert 14)*

Náplň práce sociálního pracovníka tvoří (především) činnosti z oblasti sociální práce

*„Tak, jak se nám vrací informace z členské základny, tak je to tak, že sociální pracovníci často na různých pozicích, bez ohledu na to, zda pracují v sociálních službách, ve školství nebo prostě pod obcemi, nemají vyjasněnou svoji náplň práce, to znamená, že nejsou schopni vůbec vyhodnotit, zdali jejich výkon je kvalitní. Nejsou schopni vůbec vyhodnotit, zdali ten výkon odpovídá sociální práci.“ (Expert 16)*

*„Napadá mě parametr – jestli má sociální pracovník jasný popis pracovního místa nebo pracovní činnosti.“ (Expert 14)*

Úvazek sociálního pracovníka není kumulován s dalšími úvazky na činnosti mimo sociální práci (např. účetní, jiné činnosti z technickohospodářské oblasti atd.)

*„Já jsem se setkala se sociálními pracovníci, které dělají jednání se zájemcem o službu, sepisují smlouvy, dělají sociální šetření, dělají úhrady, evidují kapesné klientů, zároveň objednávají zdravotnické potřeby nebo pomůcky pro toho člověka, zároveň vedou knihu návštěv a dělají individuální plánování, pak dělají nějaké reminiscenční terapie, pak zase ještě někde něco, no a teďka, když se jich pak nakonec zeptáte, řekne: ‚Víte, jsem tady deset hodin, já to nestíhám.‘ (...) Ty*

*dobré to chtějí všechno stihnout a pak jsou z toho úplně (...) zahlcené tou činností a někde se to pak ve finále projeví... No a takové ty, které si řeknou: ‚Dobře, tak udělám jenom to, co udělám‘, tak dělají tu úředničinu, aby to všechno stihly.“ (Expert 6, R1)*

Organizace systémově a organicky začleňuje činnosti sociální práce do procesu poskytování své hlavní činnosti

*„Samozřejmě je to o tom, jaký prostor dostane v té obci. Protože já nakrásně můžu říkat: ‚Budeme vést poradenství, nebo budeme mít nějaké přednášky‘, ale klidně může ten zaměstnavatel říct: ‚Já to považuju za naprosto zbytečné.‘ Tím to nechci předjímat, ale je to skutečně na tom zaměstnavateli, ten sociální pracovník tím, že je zaměstnancem obce, tak je v závislé činnosti a zaměstnavatel ten, určuje jeho směr.“ (Expert 17)*

Sociální pracovník se podílí na řízení a plánování v organizaci, v sociálních službách, kde působí i pracovníci v sociálních službách, tyto pracovníky metodicky vede

*„Ve chvíli, kdy to je vedoucí sociálního úseku, tak to musí být člověk, který má ty sociální znalosti, dovednosti a vědomosti. A ve chvíli, kdy tohle nefunguje, tohle vedení, pak potom už je to marné a zachraňují to ti pracovníci v přímé péči zase odspodu. (...) Záleží na tom vedení a na té sociální pracovníci, jaké má od toho vedení pravomoci a co může a nemůže v rámci té sociální práce.“ (Expert 6, R1)*

*„I ten zákon říká, že ten sociální pracovník by měl být takovým metodikem pro ty pracovníky v sociálních službách.“ (Expert 6, R2)*

*„Metodická činnost, to je určitě taky strašně důležité, aby sociální pracovník byl ten, který dokáže metodicky třeba nasměrovat výkon potom těch činností, které dělají ti lidé v přímé práci.“ (Expert 14)*

*„Já bych se dívala na to, jestli probíhají vůbec nějaké porady, jako klientské – ať už klientské anebo různého typu – porady prostě. Organizační, metodické (...), jestli to tak je a jestli těch porad se účastní vždycky ti, kterých se to týká. Jestli to prostě není tak, že je porada pana ředitele s ekonomkou, kteří rozhodnou o tom, že sociální pracovník už nebude jezdit do terénu, ale bude prostě sedět jenom v kanceláři, například.“ (Expert 14)*

Nadřízení sociálního pracovníka jsou dobře obeznámeni se sociální prací

*„Když narazíte na člověka, který není kompetentní dělat vedoucího, tak se neobhájíte ničím... a čím víc budete lepší, tím víc ho budete štvát a tím víc vás bude chtít vyštípat, protože mu tam nebudete sedět, nebudete mu tam pít kafičko po ránu a plácát ho po ramenou, protože budete vědět, že to nedělá dobře. Ale myslím si, že je spousta vedoucích, kteří tomu nerozumí, nevědí (...) a když uvidí, že vy si umíte poradit, nemáte problémy, tak ten vedoucí nemá problémy, přestože děláte s problémovou klientelou, tak on tam nemusí řešit vaše problémy, protože jste schopný pracovat i s těmi obtížnými klienty (...) tak ho přesvědčíte a on je pak schopný to akceptovat.“ (Expert 3)*

Organizace práce je nastavena tak, aby sociální pracovníci nebyli přetěžováni (tj. řešili přiměřený počet případů, měli úměrnou pracovní zátěž, zastupování i rozmanitost práce)

*„Hlavně jde o to, že ten sociální pracovník pro ten svůj výkon potřebuje mít dostatek času. (...) Čas nemáme, času je strašně málo, protože většina těch klientů je dneska fakticky problematická, ti sociální pracovníci (...), ten čas je tam limitovaný. Není to tak jako v jiných státech někde v zahraničí, kde máte*

*na jednoho sociálního pracovníka třeba 15, 20 rodin maximálně, a ten sociální pracovník (...) je s nimi v permanentním kontaktu. A to hrozně znesnadňuje tu práci, když těch lidí máte na starosti více, a ještě se to násobí, protože ta rodina, když máte více rodin, tak ještě každý má v té rodině ne jednoho člověka, ale pět.“ (Expert 17)*

Sociální pracovníci jsou finančně ohodnoceni v souladu s jejich dosaženým vzděláním a náročností práce

*„Největším kritériem kvality je, že sociální pracovníci budou fungovat jako hasiči a že nebudou potřeba, budou potřeba, až když se bude hasit problém, ale všichni budou vědět, že musí být zaplacení a musí být k dispozici.“ (Expert 16)*

Organizace má zpracovány interní písemné metodické materiály popisující proces práce s klientem a uplatňuje je v praxi

*„V momentě, kdy vám klient [pobytové služby] řekne: ‚Já když něco potřebuju, zvednu telefon a zavolám téhle paní, a ona mi to zařídí, nebo přijde, nebo mi to zprostředkuje přes toho pracovníka‘, tak je to, podle mě, v pořádku. Ale ten klient musí vědět, když něco chce, tak jakým způsobem to může řešit.“ (Expert 6, R2)*

*„A nedá se jednoznačně říct, že když přišly papíry, které byly výborné, že ta služba tomu odpovídala. To je o tom, že tam třeba figuroval nějaký ‚manažer standardů kvality poskytování sociálních služeb‘, který jim to tam takhle vypracoval. (...) Byly nějaké organizace, které nabízely vypracování standardů kvality na klíč.“ (Expert 6, R1)*

*„Ti lidé si to vytvořili sami (...) a ti lidé věděli, že ‚takhle to děláme, takhle je to správně‘. Když jste je probudila o půlnoci, tak vám řekli, jak to dělají, protože si to vytvořili sami. A byť to třeba nebyl úplně nějaký výstavní materiál, ale byl to jejich materiál, byl v souladu se zákonem a podle toho oni pracovali.“ (Expert 6, R1)*

*„My jako kurátoři jsme fakt byli honění, teď už miň (...), ale když my jsme byli na okresních úřadech, my jsme měli metodiky, které nám vyloženě říkají, co je minimum toho, co máme udělat, a pak už si to můžeme doladit. A ty minimální věci, když je neuděláme, tak musíme zdůvodnit, proč jsme je neudělali, a to v tom spisu je. (...) Jsem zastáncem těch metodik, protože ty mě vlastně upravují, krotí... já si musím být vědom, že sociální práce není bezbřehá nahodilá činnost. (...) Ten, kdo to obhazuje, nebo jestli to tak působí, tak to je taky podle mě špatně, protože to pak záleží na tom, jaký jste nebo nejste střelec – submisivní typ pořádně ani nic nezkaží... a potom ten aktivní... pak to vypadá, že na co sáhl, to zkazil, ale... rozumíte... kdo to posoudí, když není, čím to posoudit?“ (Expert 3)*

*„Třeba [máme metodiky sociální práce se skupinami] matky s dětmi, trvale pracovní zařazený, pak to jsou ti postižení, kdy jsou třeba i ležáci závislí na péči jiných osob, cizinci, teď vytváříme zrovna metodiku práce se zadluženým klientem. (...) Pak jsou tam různé standardizované programy, to jsou třeba kognitivně-behaviorální programy, a tam taky se specifikují role, protože to je vlastně case management a práce s nimi, takže taky to tam máme. Konkrétně, třeba u cizinců, tak tam popisujeme postup sociálního pracovníka v případě, že cizinec má uložen trest vyhoštění. Co musí udělat, co musí zjistit, jaké informace, jak spolupracuje s cizineckou policií, s vyhošťovací věznicí a tak. Takže svým způsobem ta sociální práce je jednak klasická, ale zároveň jsou tam i specifické kroky.“ (Expert 10)*

*„Třeba ta metodika, která se vytváří na zadluženého klienta, tak ta je vyloženě cílená k sociálním pracovníkům. Jak spolupracovat, jak pracovat s jeho rodinou, jak s kurátory, potom s dluhovými poradnami a takový.“ (Expert 10)*

„[Důležité je] jestli se snaží si vytvářet nějaké vzory, nějaké pomůcky. Protože často se chybuje z toho důvodu, že ten pracovník dělá pod stresem, v rychlosti, teď mu tam čekají další lidi, on to potřebuje udělat rychle a na něco zapomeno. Zatímco když si připravujete vzory, samozřejmě, že to není všelék, ale minimálně vám to eliminuje ten počet chyb. Protože už máte nějaký muštr a podle toho jedete, takže nezapomenete se ho zeptat, jestli, já nevím, má důchod, jestli má PnP atd. Ten člověk, když to dělá v rychlosti, tak pod dojmem toho, co ten člověk vám říká, tak to je sice dobře, že s ním hovoříte, ale mnohdy vás ten člověk zavede tím svým hovorem do úplně jiné situace, nebo někam dál, a vy se zapomenete zeptat na základní zdroje nebo předpoklady. A tím, že ti lidé si vytváří ty vzory, tak si eliminují ty chyby.“ (Expert 17)

Organizace má zpracovány interní směrnice pro vedení dokumentace, způsob komunikace o případě v rámci organizace, vzory formulářů atd.

„Způsob vedení záznamů o poskytované sociální práci, tak aby to bylo v odpovídající kvalitě, to je taky náš zápas. (...) Ale je to vždycky pro nás otázka, nechceme se dostat do šablonovitěho vyplňování nějakých kolonek. (...) Nejsme určitě zastánci takových těch čteček, že prostě si tam zatrhnete kód 02 znamená, já nevím, podání stravy. My využíváme ty systémy, kde ti lidé k tomu mohou něco psát, že formulují, proč to vlastně dělají. Aby si u toho uvědomovali, že něco dělají s nějakým účelem. Ta účelovost je podle mě strašně důležitá, protože jinak se to může rozplíznout opravdu do let nějaké spolupráce u kafička.“ (Expert 14)

„Jedna z těch zásadních věcí je mít jasně definováno už to, co chci dělat a s kým to chci dělat a s jakým výsledkem. To je podle mě první důležitá věc. A druhá důležitá věc pak souvisí (...) mít nějaká interní pravidla, podle kterých se ta služba řídí, včetně té sociální práce. Prostě pro mě kvalita znamená, že mají dobře ošéfované ty věci kolem té práce. Teď myslím třeba záznamy o práci, způsob, jak reflektují tu práci, komunikace o té práci (...) a pravidla, která s tím souvisí.“ (Expert 13)

Hodnoty sociální práce a hodnoty organizace jsou vtěleny do všech příslušných směrnic a přes ně do praxe

„Ta implementace hodnot se netýká jenom metodik sociálních služeb. V tomto ohledu to byla součást – to zavádění hodnot Diakonie – celého strategického plánu od 2018 až 2020, na ty tři roky, hodnoty se zaváděly do všech úrovní řízení. (...) A propisuje se to jak do odbornosti, tak do toho pracovníka, to znamená, jak by měl vnímat rozvoj své kvalifikace, tak se to dotýká práce v týmu, jaký očekává výkon v rámci budování týmu, atmosféry v organizaci, a tak dál a tak dál.“ (Expert 19)

Organizace se systematicky věnuje řízení lidských zdrojů

- organizace obecně podporuje profesní rozvoj sociálních pracovníků;
- organizace poskytuje sociálním pracovníkům další vzdělávání i nad rámec zákonné povinnosti, podílí se na jeho financování;
- organizace zajišťuje svým sociálním pracovníkům supervizi;
- organizace pracuje s tématem péče o sebe u sociálních pracovníků.

„I v oborech, které nejsou pomáhající, a vlastně i v těch korporátech, tak ti lidi mají mnohdy fakt větší podporu. Mají třeba rozsáhlé drahé vzdělávání, když chtějí, mají nějaké facilitátory, kteří třeba vedou ten tým, mají různé workshopy, kdy ten tým třeba pracuje na tom, kam se posunout prostě dál, a mají koučing. A sociální pracovník je rád, když má nějakou tu hodinu supervize, a přitom by to vlastně potřeboval, bych řekla, víc. Tak já doufám, že se to časem posune.“ (Expert 11)

*„Potom určitě i to vzdělávání, pokud se bavíme o širším kontextu, kontinuální vzdělávání sociálního pracovníka v nových trendech, v oblastech, které potřebuje rozšířit z nějakého důvodu, i kvůli cílové skupině.“ (Expert 14)*

*„Máme taky případové supervize, kde se bavíme o vybraných případech. Ale i ta běžná operativa, kdy ten sociální pracovník jenom říká velice rychle, abychom byli vlastně efektivní, co dělal, a dostane od kolegů tu zpětnou vazbu, protože oni mu dávají kontrolní otázky. (...) Tak vám někdy ukáže, že ještě byste měl udělat něco jiného, nebo že něco dělat vlastně nemusíte, protože to není vlastně jakoby – jakoby důležitý.“ (Expert 2)*

*„Z hodnocení zaměstnanců nám vychází vzdělávací potřeby, které nám potom souhrnně poskytuje personální oddělení, a my ve kvalitě potom v rámci vzdělávacího střediska na to roubujeme kurzy.“ (Expert 14)*

*„Cílená personální práce v oblasti sladování pracovního života, osobního, aby ten pracovník měl možnost třeba i nastavit si pracovní dobu, pokud to jenom jde trochu.“ (Expert 14)*

### Organizace záměrně usiluje o vytváření zdravé organizační kultury

*„Já to vždycky vidím v otevřenosti komunikace směrem... jakože ty věci prostě může se svým nadřízeným řešit a od toho nadřízeného že má jasný signál, že tam je ten prvek důvěry, že prostě on je ten profesionální sociální pracovník, který ten případ řeší. Že tam není to, že když to řeknu, tak dostanu jenom po uších a v podstatě už to podruhé neudělám.“ (Expert 14)*

Organizace má jasně formulováno "s kým pracuje, proč a co má být výsledkem", k výsledku má stanoveny indikátory jeho dosažení

*„Organizace by se měly skutečně naučit dobře mapovat [potřeby klientů], stanovovat na základě toho ty cíle a měřit si, jestli ty cíle jsou naplňovány, protože to je samo o sobě nějakým ukazatelem kvality.“ (Expert 2)*

Organizace má jasně formulované a pracovníky sdílené hodnoty a filosofii

*„Diakonické hodnoty rámuji fungování Diakonie. (...) Tyto hodnoty jsou součástí strategického řízení Diakonie a navádějí nejenom sociální pracovníky, ale veškerý personál k tomu, jaký mají mít přístup. Nejenom vůči klientům, ale i vůči sobě navzájem, vůči svému osobnímu rozvoji a tak dále.“ (Expert 19)*

*„Kvalitní služba by měla mít zdravou organizační kulturu. Kvalitní služba by měla vědět, co dělá, měla by mít nějakou sdílenou filosofii a hodnoty a ty jsou strašně důležité. A ty by pracovníci měli sdílet, skutečně, nejenom že je to někde napsané, ale měli by je žít, měly by se promítat, měly by ovlivňovat jejich jednání.“ (Expert 4)*

V organizaci je přítomno nikoliv pouze formální řízení kvality

*„A potom pracujeme hodně se standardem číslo 15 (...) to je rozvíjení kvality služeb (...), který zase nám ukazuje to, jestli ta služba opravdu naplňuje své poslání. (...) Oni [sociální pracovníci] mají analyzovat za poslední rok, jestli cíle, prostě veřejný závazek té služby, jestli opravdu odpovídá potřebám klientů. (...) Analyzují právě ty individuální plány a jejich naplňování, mají nastavená vždycky kritéria toho, jestli je to splněno úplně, částečně, není, a vyhodnocují vlastně, jestli to je z důvodu toho, že ten klient prostě už dál nedojde, nemůže z nějakého objektivního důvodu, anebo ještě jako jsme na cestě, anebo prostě ten cíl byl mimo výkon. (...) Dělalí plán po plánu, je to práce sociálního pracovníka ve spolupráci s pracovníky v přímé práci a sledují ty jednotlivé kroky, ty cíle z individuálního*



plánu a vyhodnocují ve vztahu k tomu, jestli ty cíle těch klientů nasedají na cíle služby, jestli jsme tady správně v tom, co děláme. Protože zásadní ještě moment je, že klient by se neměl přizpůsobovat službě, ale služba klientovi. (...) v rámci té patnáctky, toho standardu, (...) se dělají analýzy těch individuálních plánů, pak analýzy spolupráce s jinými subjekty, analýzy stížností, analýzy odmítnutých zájemců o službu, analýzy vzdělávacích potřeb pracovníků ve vztahu ke klientům. To všechno jsou komponenty toho standardu. (...) To dělá vedoucí služby se sociálním pracovníkem, zpravidla nejvíc. Jak už pak zapojují ten tým, to už je jejich věc, jak si to vyřeší procesně.“ (Expert 19)

„Kvalita procesu je pro mě, že jsou jasně daná (...), že ti lidé – víte, to je ten cyklus PDCA v podstatě. (...) A to znamená: Plánuj znamená: promysli si, jak to chceš dělat – nejdřív si řekni, jak to chceš dělat, aby to bylo správně. To je to plánuj. Potom to dělej. A to ‚kontroluj‘ je, zreflektuj si – zpětná vazba – jestli jsi to dělal tak, jak jsi chtěl. To znamená, jestli ta realita odpovídala tvým očekáváním. Srovnává se ‚plánuj – dělej‘ a následně to ‚Act‘ je zlepšuj. To znamená jakoby vylepšuj ten soulad mezi tím, jak by to mělo být a jak to skutečně je.“ (Expert 13)

Zaměstnavatel sociálních pracovníků má vnitřní motivaci poskytovat kvalitní služby, včetně služeb sociální práce

„Ty organizace, ony mají vnitřní motivaci poskytovat kvalitní služby. Alespoň ty, se kterými já spolupracuji, to nechápaly jako věc z donucení, ale že je v jejich zájmu poskytovat kvalitní služby.“ (Expert 4)

Organizace má zpracovány vlastní mechanismy kontroly/hodnocení výkonu sociální práce (supervize, sebereflexe, diskuse o případech s vedoucím)

„Máme hodnocení pracovníků, které není formální. To znamená, že si ten vedoucí opravdu udělá prostor pro toho člověka a věnuje mu aspoň hodinu dvě svého času v rámci hodnocení a nechá si vlastně zpracovat zpětnou vazbu nebo vůbec nějakou reflexi toho, jak ten člověk vnímá svoji práci. Co je pro něho těžké, co ho motivuje, a tady s těmi věcmi potom pracuje. (...) Hodnocení probíhá jednou ročně, tak to je takový ten velký nástroj, ale potom průběžně my máme prostě ten systém porad, ve kterých chceme, aby se lidi pravidelně scházeli a aby komunikovali věci, které se dějí.“ (Expert 14)

Organizace má pro sociální pracovníky vytvořeny nástroje a postupy (systém) reflektování jejich práce a sebereflexe

„První je podle mě strašně důležité, jestli ten pracovník a ta organizace, což jsou dva procesy (...) mají schopnost, ochotu reflexe a vytváří si pro to čas v rámci poskytování té sociální práce. Koho do toho zahrnují, to znamená třeba, jestli je do té reflexe zahrnutá perspektiva toho klienta, jakým způsobem se toho klienta ptají, a teďka teda já nemám na mysli vůbec nějaké formální kroky. (...) Ta služba se učí ze zkušenosti, že se učí z chyb, jakým způsobem tematizuje třeba některé události, které se při poskytování té sociální práce stanou, jak se staví k rizikům.“ (Expert 5)

„Určitě důležitá věc je, aby [sociální pracovníci] měli někoho, s kým můžou vlastně vše sdílet a řešit.“ (Expert 14)

„To, jestli organizace nastaví systém komunikace takový, že sociální pracovník nemá s kým svoji situaci sdílet a tu klientskou kazuistiku nemá s kým probrat, tak to je organizační selhání a ne selhání sociálního pracovníka.“ (Expert 16)

„V rámci hodnocení zaměstnanců máme sebehodnotící část, kterou ten pracovník si vyplňuje sám. A posílá to – my to máme v takovém elektronickém systému – takže se to potom objeví vlastně tomu vedoucímu, který si to přečte před

*hodnocením a může s tím už na tom hodnocení pracovat. Ale musím říct, že to je velmi funkční nástroj, protože ti lidé přece jenom, když to mají napsat a když u toho není ten vedoucí, tak to mnohem lépe zformulují, než když je to už potom (...) pak v tom hodnotícím pohovoru už se na to navazuje. Já jsem třeba teď měla hodnocení a taky ,tys tady napsala, že je pro tebe složité, když nevíš třeba týden dopředu, že máš něco zařídit'. Takže se o tom bavíme, co máme udělat, jestli se to dá změnit, nedá změnit, tak aby to pro toho člověka... – no a to si myslím, že jsou preventivní mechanismy k tomu, aby se nehromadily problémy, které potom nakonec vyústí v to, že ten člověk řekne, že na to kašle a už nemá na to sílu.“ (Expert 14)*

Organizace má **přesah** – snaží se zapojovat do kultivování a rozvoje sociální práce v segmentu sociální ochrany, v němž **působí** (ARP, zapojování se do **střešních** organizací)

*„Přijde mi důležité to, (...) jestli ta služba sama o sobě přemýšlí. Jestli se třeba snaží spojovat s někým jiným... já nevím... dělají nějaké projekty třeba s výzkumníky, jestli se snaží přispět k obohacení toho oboru.“ (Expert 5)*

## Výtahy z oponentských posudků

Mgr. et Mgr. Zdeňka Dohnalová, Ph.D.

Autoři přinesli hloubkovou analýzu toho, co všechno s kvalitou sociální práce spojují čeští sociální pracovníci, a to jednak v roli "expertů", tj. zástupců střešních a profesních organizací a centrálních řídicích orgánů, tak sociální pracovníci v první linii. Autoři vytvořili unikátní přehled hlavních představ, které jsou v této souvislosti v českém prostředí přítomny.

Monografii považuji za důležitý odrazový můstek, na jehož základě je možné diskutovat o vytvoření koherentní koncepci kvality výkonu sociální práce v našem prostředí. Jak autoři sami uvádějí v závěru, to by ovšem předpokládalo že bude akceptována určitá míra obecnosti a že se podaří překonat parciální zájmy sociálních pracovníků dle oblasti jejich působení a podle jejich konkrétního odborného zaměření. Jedná se o dlouhodobou výzvu, před níž česká sociální práce stojí.

Autoři si zvolili vskutku nelehké téma monografie, jejímž cílem je pokrýt bílé místo oboru a profese sociální práce, spočívající v absenci jednotného obecně uznávaného vymezení kvality v sociální práci v ČR. Zajímali se o představy o kvalitě výkonu sociální práce sociálních pracovníků, a to jednak v roli "expertů", tj. zástupců střešních a profesních organizací a centrálních řídicích orgánů, tak sociálních pracovníků z první linie. Monografie je unikátní v tom, že autoři vytvořili přehled hlavních představ, které jsou v této souvislosti v českém prostředí přítomny.

PhDr. Melanie Zajacová

S ohledem na široké pole zkoumání a problematickou konceptualizaci, respektive opuštění cíle předložení metodického nástroje výměnou za zachycení všech relevantních aspektů z hlediska sociálních pracovníků zůstávají závěry spíše na obecné či teoretické úrovni. Proto by bylo alespoň v závěrečné části vhodné reflektovat tuto proměnu obsahu a navrhnout základní doporučení pro stakeholdery opřené o výzkumná zjištění. Například shrnutí uvedené v kontextu teorie O. Ramírez dává dobrý základ pro další systematickou činnost, ať už výzkumnou či metodickou.

Využitelnost výsledků lze v tomto zpracování vyhodnocovat především z hlediska uceleného komplexního přehledu o konceptu kvality v uvažování současných sociálních pracovníků. Z hlediska zadavatele lze předpokládat využití, jak již bylo uvedeno výše, v oblasti návazných výzkumných šetření či při metodické činnosti anebo odborné diskusi relevantních aktérů.