

Věra Malík Holasová

---

# Kvalita v sociální práci a sociálních službách

---





Věra Malík Holasová

---

# **Kvalita v sociální práci a sociálních službách**

---

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

**Mgr. Věra Malík Holasová, Ph.D.**

**KVALITA V SOCIÁLNÍ PRÁCI A SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH**

**Recenze:**

Doc. PhDr. Slavomír Krupa, PhD.

Ing. Ondřej Mátl, MPA, MSc.

Doc. Ing. Ladislav Průša, CSc.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce  
nakladatelství Grada Publishing, a.s.

---

**TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:**

© Grada Publishing, a.s., 2014

Cover Photo © fotobanka allphoto, 2014

Podklady pro obrázky dodala autorka.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

jako svou 5440. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Ivana Podmolíková

Sazba a zlom Karel Mikula

Počet stran 160

1. vydání, Praha 2014

Vytiskla Tiskárna v Ráji s.r.o., Pardubice

*Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků, což není zvláštním způsobem vyznačeno.*

*Postupy a příklady v této knize, rovněž tak informace o lécích, jejich formách, dávkování a aplikaci jsou sestaveny s nejlepším vědomím autorů. Z jejich praktického uplatnění ale nevyplývají pro autory ani pro nakladatelství žádné právní důsledky.*

**ISBN 978-80-247-4315-8**

---

**TIRÁŽ ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:**

**ISBN 978-80-247-9102-9 ve formátu PDF**

**ISBN 978-80-247-9103-6 ve formátu EPUB**

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Základní východiska .....</b>	<b>10</b>
1.1 Východiska sociální práce .....	10
1.2 Klient jako zákazník .....	13
1.3 Služba jako produkt .....	16
<b>2 Pojetí kvality .....</b>	<b>18</b>
2.1 Kvalita .....	18
2.2 Kvalita a sociální práce .....	22
2.3 Management kvality .....	23
2.4 Charakteristiky služeb a sociálních služeb .....	26
2.5 Kvalita služeb a sociálních služeb .....	32
2.6 Kvalita jako střet zájmů .....	34
<b>3 Vývoj kvality v sociální práci a sociálních službách .....</b>	<b>37</b>
3.1 Z historie managementu kvality .....	37
3.1.1 Vývoj zájmu o kvalitu v České republice .....	39
3.2 Prosazování zájmu o kvalitu v sociální práci a sociálních službách .....	40
3.2.1 Krize sociálního státu a veřejných financí. ....	41
3.2.2 Reformy veřejné správy, manažerizmus a legislativa. ....	41
3.2.3 Kritika neefektivního poskytování sociálních služeb .....	43
3.2.4 Nároky klientů a další příčiny .....	45
3.3 Vybrané aspekty přístupu Evropské unie ke kvalitě sociálních služeb ..	45
3.3.1 Iniciativy pro vznik evropského pojetí kvality sociálních služeb ..	46
3.3.2 Dobrovolný evropský rámec pro kvalitu sociálních služeb .....	47
<b>4 Česká a zahraniční perspektiva kvality sociální práce a sociálních služeb .....</b>	<b>49</b>
4.1 Česká republika a kvalita sociální práce a sociálních služeb .....	49
4.1.1 Reforma sociálních služeb .....	50
4.1.2 Standardy kvality sociálních služeb .....	53
4.1.3 Současné iniciativy ke kvalitě sociálních služeb .....	58
4.2 Pojetí kvality sociální práce a sociálních služeb v zahraničí .....	62
4.2.1 Anglie .....	63
4.2.2 Finsko .....	64
4.2.3 Německo .....	64
4.2.4 Rakousko .....	66
4.2.5 Itálie .....	66
4.2.6 Švýcarsko .....	67
4.2.7 Slovensko .....	67
<b>5 Popis kvality v sociální práci a sociálních službách .....</b>	<b>69</b>
5.1 Postup při zpracování popisu .....	69
5.2 Znaky kvality .....	70
5.3 Standardy kvality .....	72

5.4	Dimenze kvality v sociální práci dle Donabediana . . . . .	74
5.5	Použitě přístupů ke kvalitě v sociální práci . . . . .	78
<b>6</b>	<b>Metody a techniky managementu kvality z tradičně tržní oblasti . . . . .</b>	<b>80</b>
6.1	Hlavní koncepce managementu kvality . . . . .	80
6.1.1	Normy ISO . . . . .	80
6.1.2	TQM . . . . .	84
6.1.3	EFQM Model Excellence . . . . .	87
6.1.4	Metoda Service Assessment (ServAs) . . . . .	90
6.2	Další nástroje managementu kvality . . . . .	91
6.2.1	Metody a techniky pro plánování kvality (analýzy, experiment aj) . . . . .	91
6.2.2	Metody a techniky pro řízení kvality (tabulky a diagramy) . . . . .	91
6.2.3	Metody a techniky pro zlepšování kvality (PDCA, benchmarking, kroužky kvality) . . . . .	94
6.3	Spokojenost klienta se službami . . . . .	99
<b>7</b>	<b>Profesionální metody a techniky v oblasti managementu kvality . . . . .</b>	<b>104</b>
7.1	Základní nástroje (profesní standardy, etické kodexy, profesní vzdělávání) . . . . .	104
7.2	Supervize . . . . .	105
7.3	Výzkum v sociální práci . . . . .	106
7.3.1	Evaluační . . . . .	106
7.4	Německé modely – GAB Mnichov, KQS . . . . .	108
7.5	Typologie managementu kvality v sociální práci . . . . .	110
7.5.1	Kritéria dobrého managementu kvality v sociální práci . . . . .	112
<b>8</b>	<b>Zavádění managementu kvality do organizací sociální práce . . . . .</b>	<b>114</b>
8.1	Zavádění kvality přináší změnu . . . . .	114
8.2	Postup implementace managementu kvality . . . . .	115
8.2.1	Implementace standardů kvality sociálních služeb (metodika průvodců v zavádění SQSS) . . . . .	118
8.2.2	Implementace systému managementu kvality sociálních služeb (příklad projektu v Královéhradeckém kraji) . . . . .	119
8.2.3	Implementace standardů kvality v sociálních službách (administrativní a na službu zaměřené pojetí) . . . . .	120
8.2.4	Implementace systému managementu kvality ISO normy, EFQM . . . . .	120
8.3	Postup zpracování příručky kvality . . . . .	122
8.4	Překážky při zavádění managementu kvality . . . . .	124
<b>9</b>	<b>Význam a kritika kvality sociální práce . . . . .</b>	<b>126</b>
9.1	Význam kvality v organizacích sociální práce . . . . .	126
9.1.1	Interní účinky . . . . .	127
9.1.2	Externí účinky . . . . .	128
9.2	Kritika kvality v sociální práci . . . . .	130
9.3	Postoje k řízení kvality sociální práce . . . . .	133
	<b>Souhrn / Summary . . . . .</b>	<b>134</b>
	<b>Literatura . . . . .</b>	<b>135</b>
	<b>Rejstřík . . . . .</b>	<b>150</b>

## Úvod

Pojem kvalita je v sociální práci a sociálních službách spojován s každodenní realitou služeb poskytovaných v domovech pro seniory, poradnách pro osoby v nouzi, dětských domovech či stacionářích. Když vstupujeme do těchto zařízení v roli klientů, očekáváme vstřícný přístup pracovníků, kompetentní radu či službu a příjemné prostředí. Tato očekávání ovlivňují názory nás, případných klientů, o tom, zda se jedná o kvalitní služby či ne. Na straně druhé očekávání poskytovatelů a zadavatelů služeb se zaměřují i na jiné faktory, například ekonomické výsledky, které mohou být určující pro zajištění dostatečného počtu personálu a jeho spokojenosti. Kvalita sociální práce je mnohohrstevnou oblastí, ve které se setkávají rozličné zájmy mnoha aktérů. Sociálním pracovníkům může být zájem o kvalitu a její rozvoj pomůckou, jak učinit svou práci transparentnější a profesionálnější. Pojem kvalita však může evokovat i negativní významy. Kvalita může být spojována s průnikem cizí profese (managementu) a se snahami o ekonomizaci sociální práce. Takové tendence prosazují pojmání sociální práce jako zboží a chápání klienta jako zákazníka v komerčním sektoru. Pro sociální pracovníky mohou požadavky na kvalitu sociální práce přinášet zvýšené množství administrativy, přetíženost a zkracování času na přímou práci s klienty. Pro klienty sociálních pracovníků může zájem o kvalitu přinášet jen nejasné výsledky či větší finanční spoluúčast na službách.

V západoevropských zemích se problematika kvality sociální práce a jejích služeb začala více rozvíjet od 80. let 20. století a v českém prostředí na přelomu 20. a 21. století. V počátcích vývoje zkoumané problematiky byly plně přebírány modely kvality z podnikatelského sektoru a v mnoha zemích jsou rozvíjeny dodnes. Pokud však přihlédneme ke specifickým vlastnostem sociální práce a sociálních služeb, je nasnadě, že došlo k rozvoji specifických metod. Často byly pro ně inspirací i zmiňované komerční modely kvality, ale jejich obsah byl přizpůsoben potřebám sociální práce.

Organizace sociální práce se v současné době nacházejí v nelehké situaci vyznačující se snižováním veřejných výdajů na sociální oblast. Organizace se častěji potýkají s konkurencí při soutěžích o veřejné prostředky či o klienty, přičemž při těchto střetech musejí prokazovat své výsledky. Také osoby, které žádají služby od sociálních pracovníků, se mnohdy stávají aktivnějšími partnery jednání a chtějí spoluutvářet podobu služeb. Při sledování spokojenosti klientů se ovšem nemůže zapomínat na spokojenost sociálních pracovníků. Je stále důležitější, aby organizace poskytovaly služby kvalitně a hospodárně. I sociální pracovníci se musí naučit služby popsat, naplánovat, rozvíjet je a stanovit jejich náklady. Stalo se již samozřejmostí, že organizace sociální práce musí rozvíjet standardy kvality svých služeb a zvládat požadavky inspekcí či auditů. Ke zdolávání těchto nároků současnosti mohou napomoci právě znalosti z oblasti managementu kvality. Nelze však říci, že je to řešení všech problémů sociálních organizací. Téma kvality sociální práce je součástí širších společenských, ekonomických a politických souvislostí. Předkládaná publikace může čtenářům poskytnout orientaci v základních nástrojích pro zajištění a rozvoj kvality sociální práce a sociálních služeb. Jednání sociálních pracovníků by mělo vycházet z aktuálních poznatků, které však nesmějí být nekriticky přijímány, ale naopak by měly být reflektovány z pohledu zkušeností a praxe.

V českém prostředí sociální práce převládá názor, že kvalita sociální práce rovná se standardy kvality sociálních služeb. Toto úzké pojetí kvality sociální práce převládá i v české oborové literatuře. Pokud se však podíváme do ostatních západoevropských zemí, zjistíme, že takové hledisko je jedno z mnoha. Organizace sociální práce dnes rozvíjejí další pohledy na oblast kvality nejen v podobě profesních standardů. Bude však zajímavé sledovat, jak tento rozvoj mnoha metod kvality zasáhne současný společensko-ekonomický vývoj. Zda se podaří organizacím sociální práce překonat finanční nesnáze bez újmy na kvalitě služeb, ukáže čas. Současnost spíše vypovídá o redukci rozvoje sociální práce a sociálních služeb, i když na straně druhé tyto vnější nepříznivé podmínky podněcují vznik nových metod práce či forem organizací sociální práce.

Jistá rozporuplnost mezi přístupy profesními a přístupy z tradičně tržní oblasti v rámci kvality se prolíná celou odbornou diskuzí i předkládanou publikací. Vztah mezi těmito dvěma odlišnými oblastmi prošel jistým vývojem a neustále se vyvíjí i dnes. Na straně jedné téma kvality a managementu kvality sociální práce přispívá k vyšší spokojenosti a informovanosti klientů sociální práce či k pozitivnímu rozvoji organizace, tj. hospodárnému využívání zdrojů, transparentnosti atd., na straně druhé dochází k redukci sociální práce na počítání času stráveného s klienty nebo kapacity zařízení. Obecně není jednoduchou otázkou propojit poznatky z oblasti sociální práce a managementu a představit je čtenářům. Také nelze naplnit všechna očekávání čtenářů, protože publikace obsahuje spíše základní informace o kvalitě a managementu kvality sociální práce a sociálních služeb. Některé oblasti, např. ekonomika kvality organizace apod., nejsou zmiňovány. Snad moje snaha o zpracování tématu přinese čtenářům alespoň malou inspiraci a podněty k rozvoji kvality v organizacích sociální práce.

Publikace nese název Kvalita v sociální práci a sociálních službách, i když převážná část textu se zaměřuje na sociální služby. Chtěla jsem tak zdůraznit provázanost východisek sociální práce a sociálních služeb. Úvodní kapitola přináší vymezení východisek sociální práce a poukazuje na aspekty její ekonomizace. Druhá kapitola nejprve objasňuje základní pojmy (kvalita, management kvality apod.) a charakterizuje specifické vlastnosti sociálních služeb a jejich kvality. Je diskutován konstruktivní charakter kvality sociální práce a sociálních služeb a střet odlišných zájmů zainteresovaných skupin. Třetí kapitola hledá kořeny vývoje zájmu o kvalitu nejprve v tradičně tržním sektoru a poté i v sociální oblasti. Jsou identifikovány některé z příčin přenosu zavádění problematiky kvality do organizací sociální práce, také je akcentován vliv Evropské unie a dalších iniciativ. Čtvrtá kapitola je věnována vývoji kvality v sociální práci a sociálních službách v České republice a ve vybraných zemích. Obsahem páté kapitoly je popis kvality a požadavků na kvalitu. Je zde prezentován u nás méně známý popis kvality podle Donabediana a pozornost je zaměřena na téma výsledků služeb. V závěru této části je vysvětleno základní členění metod a technik managementu kvality na přístupy profesní a přístupy z tradičně komerční oblasti. Na tento obsah textu navazuje další část o nástrojích z tradičně tržní oblasti managementu kvality, přičemž jsou představeny základní systémy managementu kvality a další techniky z tradičně podnikatelského prostředí. Tyto nástroje kvality jsou však částečně hodnoceny z hlediska potřeb organizací sociální práce. Sedmá kapitola se zaměřuje na metody a techniky pro oblast managementu kvality, které vycházejí přímo ze samotné profese, anebo které byly přizpůsobeny pro její specifické



ké potřeby. Závěr kapitoly přináší několik typologií managementu kvality v sociální práci a kritéria dobrého managementu kvality. Popis procesu implementace managementu kvality a vybraných koncepcí je náplní osmé kapitoly. Poslední kapitola uzavírá publikaci popisem možných přínosů i rizik aplikace managementu kvality v sociální práci a sociálních službách.

Věra Malík Holasová

*Publikaci věnuji všem sociálním pracovnícím a sociálním pracovníkům, kteří jsou otevřeni novým podnětům a nebojí se kriticky uvažovat o vlastní profesní praxi.*

# 1 Základní východiska

V úvodu publikace je důležité zmínit základní východiska sociální práce a poukázat na vlivy, které proměňují poskytování sociální práce a sociálních služeb. Jedním z těchto vlivů je i ekonomizace sociální práce, kdy se mj. přenášejí manažerské metody práce týkající se řízení kvality. V první části si poukážeme na odlišná východiska ekonomické oblasti a sociální práce, která jsou svázána s různými obsahy a terminologií.

## 1.1 Východiska sociální práce

**Sociální práce** přispívá k řešení sociálních problémů a je realizována jak na úrovni praxe organizací sociální práce, tak na půdě akademické. Sociální práce je společenskovední disciplína i oblast praktické činnosti, jejímž cílem je vysvětlování a řešení sociálních problémů. Sociální práce se opírá jednak o rámec společenské solidarity, jednak o ideál naplňování individuálního lidského potenciálu. Sociální pracovníci pomáhají jednotlivcům, rodinám, skupinám či komunitám dosáhnout způsobilosti k sociálnímu uplatnění a pomáhají utvářet pro jejich uplatnění příznivé společenské podmínky (Matoušek, 2003). Sociální práce se tedy spolupodílí na utváření života ve společnosti a přispívá k pozitivnímu sociálnímu klimatu.

Základním východiskem sociální práce je její **etická dimenze**. Sociální práce vychází z etických hodnot a legislativních norem, přičemž k základním hodnotám sociální práce patří *lidská práva, humanismus a sociální spravedlnost* (SSP, 2006). Ze základních hodnot vycházejí etické principy profesionálního jednání sociálních pracovníků, mezi které můžeme zařadit respekt ke klientovi a jeho právo na samostatné rozhodování, nepoškozování klienta předsudečným jednáním, dobročinnost, spravedlnost, spolehlivost a pravdomluvnost. Etické zásady jednání sociálních pracovníků jsou ukotveny v etických kodexech. V souladu s nimi by měli sociální pracovníci činit svá etická rozhodnutí (Banks, 2006; Kutnohorská, Cichá, Goldmann, 2011). Kromě etického ukotvení jednání sociálních pracovníků jsou nezbytné odborné znalosti a jejich adekvátní aplikace (Havrdová, 1999), vhodné osobnostní charakteristiky či osobní odpovědnost (Clark, 2005). Osobnost sociálního pracovníka, jeho zkušenosti a schopnosti často hrají v poskytování odborné pomoci klientům stěžejní roli.

Sociální práce využívá mnoho nástrojů ke zlepšení nepříznivé sociální situace lidí ve společnosti, ať už to je finanční či materiální pomoc, osobní služby či výzkumné aktivity. V tomto textu chápeme **sociální služby** jako služby, které sami sociální pracovníci poskytují či zprostředkovávají (ve smyslu osobních sociálních služeb – *personal social services*). Musil (2004) v této souvislosti používá termín *služby sociální práce*, které označují komplexy činností s konkrétními klienty, jež přispívají k realizaci záměrů sociálních pracovníků. Z pohledu příjemců sociálních služeb definuje sociální služby Kozlová (2005), jež uvádí, že sociální služby jsou poskytovány občanům, kteří je potřebují vzhledem ke svému zdravotnímu stavu nebo věku a kteří bez pomoci společnosti nemohou překonat tíživou sociální situaci. Česká legislativa zahrnuje do sociálních služeb jen ty služby, které spadají do kompetencí ministerstva práce a sociálních věcí. Dle zákona o sociálních službách je sociální služba definována jako „*činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podpo-*

ru za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení“. **Sociální práce** se realizací sociálních služeb **spolupodílí na sociálním začleňování a ochraně práv** a zájmů osob v nepříznivé sociální situaci.

### Proměna sociální práce

Sociální práce se odehrává v určitém prostředí a je ovlivňována sociální politikou daného státu, ekonomikou, globalizací a mnoha dalšími vlivy. Doba postindustriální moderny přináší nové vlivy a změny v oblasti sociální práce a sociálních služeb (srov. Chytil, 2007; Musil, 2010; Holasová, 2012). Nové společenské podmínky přinášejí zvýšenou orientaci na ekonomická kritéria v sociální práci. Racionalizace sociální péče přináší důraz na ekonomickou efektivitu a sociální práce je stále více přizpůsobována ekonomickým hlediskům. Tento trend je označován jako **ekonomizace sociální práce** (Harris, 2003b; Clarke, Newman, 1997; Merchel, 2006; Galuske, 2007). Ekonomizace sociální práce se vyznačuje například tím, že jsou do oblasti služeb sociální práce zaváděny modely práce z tržní oblasti (podnikání, outsourcing aj.) a prosazují se soukromí (ziskoví) poskytovatelé služeb. Setkávají se tak mnohdy odlišná východiska sociální práce a ekonomie (tab. 1).

**Tab. 1** Východiska sociální práce a ekonomie (upr. dle Thole a Cloos [2000]; Puch, Westermeyer [1999])

	Sociální práce	Ekonomie
společenská funkce	symbolická reprodukce skrze sociálně podporující, sociálně integrativní a kulturní pomoc	materiální zajištění obyvatelstva, konstituování materiálního reprodukčního systému
očekávání v jednání	kompensace ekonomických, kulturních a sociálních obtíží	sociální a materiální blahobyť
východiska jednání	odborná operacionalizace sociální pomoci profesionální pomoc a podpora	ekonomická efektivita úsporné jednání s omezenými zdroji
cíle jednání	společenská participace prosazování sociální spravedlnosti	maximalizace zisku
nástroje	komunikace a interakce	peníze a moc
typy jednání	orientované pochopením, komunikativní	instrumentální
paradoxy jednání	dvojitý mandát: pomoc a kontrola	produkce sociálních nerovností ve společnosti blahobytu
hlavní organizační formy	neziskové	ziskové
principy produkce	spojená produkce, poskytování a konzumace služby	možnost odloženého skladování produktů

Nové požadavky na sociální práci ve smyslu důrazu na ekonomickou efektivitu přinášejí důsledky pro obsah profesní praxe. Změny v sociální práci působí na definice úkolů a cílových skupin sociální práce. Mění se organizace, jazyk i metody sociální

práce (Schröter, 2011). Jedním z nástrojů prosazení ekonomické efektivity je řízení organizací manažery při využití manažerských postupů. Aplikace takového přístupu je označována jako *manažerizmus v sociální práci* (Baldwin, 2000; Clarke, Newman, 1997; Harris, 2003b aj.). Ekonomizace a manažerská orientace přináší odlišná stanoviska pro pojmání sociální práce a její kvality. Zjednodušené srovnání profesního přístupu (tradiční východiska sociální práce) a tržního přístupu (vliv ekonomizace, manažerizmu) v poskytování sociální práce a sociálních služeb přináší tabulka 2.

**Tab. 2** Srovnání vybraných aspektů profesního a tržního přístupu v sociální práci (Harris, 2003b; Clarke, Newman, 1997; Winkler, 2000; Baldwin, 2000 aj.)

	Profesní přístup	Tržní přístup
východiska pomoci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ohled na práva občanů někdy i za cenu finanční neefektivnosti</li> <li>▪ dominance: potřeba klienta</li> <li>▪ primárně je vnímána různost potřeb klienta, čemuž odpovídá zajištění komplexní pomoci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ohled na potřeby organizací služeb a jejich finanční možnosti, důležitá je finanční efektivnost</li> <li>▪ dominance: vliv zdrojů organizace, podle kterých jsou poskytovány patřičné služby</li> <li>▪ primárně je kladen důraz na ekonomickou kalkulaci</li> </ul>
forma	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ komplexní pomoc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vytvoření balíčků služeb</li> </ul>
rozhodování o poskytnutí pomoci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poskytnutí pomoci na základě úsudku profesionála a potřeb klienta</li> <li>▪ stanovení individuálního posouzení profesionálem</li> <li>▪ artikuluje sociální pracovník nebo klient za podpory sociálního pracovníka</li> <li>▪ klient je omezen ve své svobodě volby, protože často nemá všechny informace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poskytnutí služby na základě požadavku zákazníka podle předem definovaných potřeb</li> <li>▪ anonymizující posouzení na základě typizovaných standardů</li> <li>▪ artikuluje zákazník</li> <li>▪ zákazník si sám určuje, co potřebuje</li> </ul>
pohled na sociální problém	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ komplexní hledisko, vychází z úsudku/posouzení profesionálů</li> <li>▪ zaměření na dlouhodobé řešení problému</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lineární hledisko (cílové a krátkodobé řešení)</li> </ul>
pohled na problém klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ na základě profesionálních znalostí a zkušeností</li> <li>▪ důležité je porozumění klientovi</li> <li>▪ dominance myšlení při posouzení a řešení problému</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ na základě stanovených postupů, cílů a plánů</li> <li>▪ dominance činností dle stanovených cílů a plánů</li> </ul>
nástroj pro posouzení situace klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ profesionální úsudek experta (interpretace problému klienta)</li> <li>▪ přímý kontakt s klienty, a to zejména s řadovými sociálními pracovníky</li> <li>▪ klient sám podpořen pracovníkem</li> <li>▪ nástroj – rozhovor, analýza prostředí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ na základě předem stanovených postupů, cílů a plánů</li> <li>▪ blízkost k zákazníkům skrze technologie (průzkumy trhu apod.), formální blízkost</li> <li>▪ technologie managementu: průzkum trhu, marketing</li> </ul>

Tab. 2 Pokračování

	Profesní přístup	Tržní přístup
postavení klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ klient nedokáže vždy posoudit svou situaci a není vždy zcela informován o tom, jaké formy pomoci jsou pro něj nevhodnější</li> <li>▪ spíše pasivní příjemce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zákazník je vždy plně informován o svých potřebách a o tom, jaká služba je pro něj nejlepší</li> <li>▪ zákazník jako aktivní spoluúčastník</li> </ul>
legitimita pomoci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reálná potřeba ve společnosti</li> <li>▪ profesionální znalost pracovníků získaná vzděláním a zkušenostmi (profesionální socializací)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ důraz na zájem zákazníků, „víme, co chtějí zákazníci“</li> <li>▪ u pracovníků je preferovaná technická znalost</li> </ul>
terminologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ klient, pomoc</li> <li>▪ expertní, základy v ideologii, politice, diskuze o prostředcích veřejných služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zákazník, spotřebitel, uživatel, služba</li> <li>▪ technicistní, debata o cílech veřejných služeb</li> </ul>
podoba sociální práce a nabídky pomoci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stabilizovaná podoba, pomalý rozvoj</li> <li>▪ komplexní pojetí pomoci</li> <li>▪ pro tvorbu a rozvoj jsou důležité potřeby občanů (často skryté)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rozvoj specializovaných sociálních služeb dle specifických cílových skupin</li> <li>▪ občané se účastní plánování a poskytování služeb</li> <li>▪ důležitá je poptávka po službách</li> </ul>
hodnocení poskytované pomoci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ obtížně měřitelné kvůli komplexnímu posouzení situace, kvůli obtížné formulaci příčin a řešení komplexního pojetí problémů</li> <li>▪ nekvantifikovatelnost výsledků, důraz na kvalitativní hodnocení</li> <li>▪ hodnotící kritéria: expertní individuální posouzení, důraz na schopnosti a úsudky pracovníků v přímé práci</li> <li>▪ role: zodpovědnost pracovníků, dodržování etického kodexu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ přesně stanovená kritéria</li> <li>▪ měřitelná</li> <li>▪ důraz na kvantitativní ukazatele</li> <li>▪ propracované systémy kvality</li> <li>▪ hodnotící kritéria: standardy</li> <li>▪ role standardizovaných postupů, kontrola kvality práce</li> <li>▪ audity, inspekce</li> </ul>
řízení organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ profesionálními byrokraty, profesionály – asociace</li> <li>▪ sebekontrola – zvnitřněné standardy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zejména manažery</li> <li>▪ kontrola vnější, pravidla</li> </ul>

## 1.2 Klient jako zákazník

Slovo **klient** je zavedeným pojmem v sociální práci, který označuje adresáty sociální práce (užší pojetí), i když bývá kritizován z hlediska subjekto-objektového vztahu pomáhajícího. Klient může být v moderním smyslu také **zákazníkem**, zadavatelem služeb (širší pojetí) (srov. Stimmer, 2000). V oblasti sociální práce jsou tedy za synonyma klienta někdy používány výrazy jako *zákazník*, *příjemce služby*, *adresát* či *uživatel služby*. Uvedené pojmy jsou v textu užívány jako synonyma ve smyslu příjemce pomoci (služeb sociální práce).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Je však možné výrazy odlišovat, jak navrhuje např. Vašítková (2008). Pojem *zákazník* je vhodné používat u komerčních služeb a pojem *klient* u nekomerčních.

Vnášení požadavků trhu do sociální práce zavedlo chápání klienta nově jako zákazníka. Zákaznické hledisko přineslo **důraz na individuální potřeby klienta, otázku financování služeb a širší pojetí klienta** (zákazníka).

▪ Je přejímán obraz zákazníka jako v tržním sektoru, ve kterém **jsou individuální požadavky a spokojenost zákazníka prioritou poskytování služeb**. V managementu kvality v ziskovém sektoru je tzv. orientace na zákazníka hlavním cílem kvality. Všechny klíčové procesy poskytovatele jsou prováděny s ohledem na užitek zákazníka a jeho přání. To znamená, že kvalita musí být definována a hodnocena z pohledu zákazníka (Bobzien et al., 1996). Dále se všechny fáze (příprava, realizace aj.) vytvářejí s ohledem na zákazníka a zákazník je vnímán jako hlavní kontrolní a korektivní instance (Fürstenberg, 2005).<sup>2</sup>

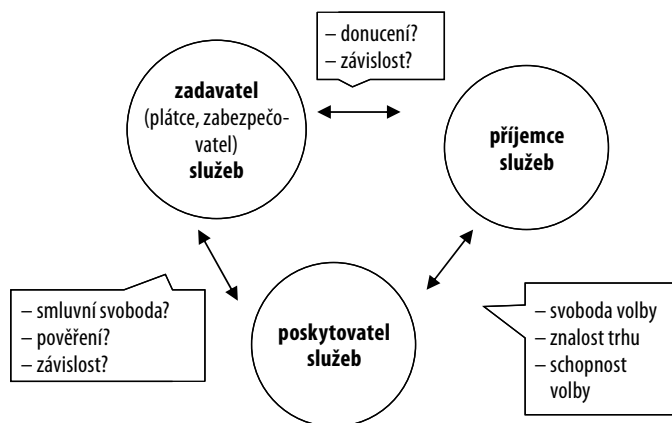
V sociální práci se mění dosavadní pojetí spíše pasivního klienta, který nedokáže vždy posoudit svou situaci a nemá informace o možnostech pomoci, v aktivního zákazníka, který zná své potřeby a možnosti služeb. Přínosem nového pojetí klienta jako zákazníka je jistě posílení jeho role ve smyslu rovnoprávnějšího postavení klienta ve vztahu k sociálnímu pracovníkovi (snížení paternalistického přístupu). Klient může aktivněji vstupovat do utváření intervencí k řešení své situace a může si sám volit poskytovatele služeb. Poskytovatelé pak lépe vnímají jeho přání a diskutují s ním o kvalitě služeb. Zároveň je tento zákaznický pohled v sociální práci kritizován, protože suverenita klienta neodpovídá realitě. Klienti mnohdy sami neumějí přesně určit, o jakou službu mají zájem. Vzhledem k jejich obtížné životní situaci jsou často ve stavu, kdy nevědí, co chtějí, příp. nemají žádnou volbu (např. služba je uložena povinně, v lokalitě není jiné zařízení apod.) (Clarke, Newman, 1997; Merchel, 2006; Bobzien et al., 1996).

▪ Nová orientace na zákazníky se zaměřila na to, aby se přemístilo **financování služeb** více na financování subjektem, což znamená, že se poskytne příspěvek na službu tak, aby si osoba mohla koupit žádanou sociální službu podle svých představ o kvalitě a podle svých potřeb. Žadatel o službu má prostředky přímo ve svých rukou jako v normálním tržním prostředí a může tak lépe ovlivňovat poskytovatele služeb, který musí s jinými organizacemi více soupeřit o uživatele. Je zde předpoklad, že moc příjemců služeb (dětí, mládeže, seniorů) roste s mírou spolufinancování služeb (Mерchel, 2006, 2010). Koncept zákazníka mění pozici uživatele služeb ze slabého a prosícího u dveří mocného a pasivního úřadu na silného zákazníka, využívajícího práva volby prostřednictvím platby za službu na trhu (Drakeford, 2000).<sup>3</sup>

V tržní oblasti je zákazníkem ten, kdo si za službu zaplatí. V protikladu k ziskovému sektoru však v sociálních zařízeních jen zřídka dochází ke vztahu přímé platby za službu. Sociální služby jsou nejčastěji financovány prostřednictvím daní či dávek apod. Mezi poskytovatelem a klientem často není uzavřen kontrakt o poskytnutí a úhradě

2 Orientace na zákazníka vyžaduje považovat zákazníka za osobu, jejíž požadavky musí být splněny (Veber, 2005). V managementu se používá označení kvalita pro zákazníka (Quality for Customers), úplná spokojenost s kvalitou (Total Quality Satisfaction), zákazník v ohnisku zájmu (Customer Focus) (Veber, 2007).

3 Trend zapojování občanů do spolufinancování sociálních služeb je patrný i v České republice. Byl zaveden příspěvek na péči, který je určen k nakupování sociálních služeb. Podle Tomeše (2010) v Evropě převažuje přesvědčení, že se sociální služby nemají poskytovat zcela bezplatně a uživatelé by měli participovat na jejich financování.



**Obr. 1** Triáda sociálních služeb (upr. dle Vomberg, 2010)

služby, protože služby jsou kontrahovány např. prostřednictvím obce. Náklady služeb na základě pověření veřejného zadavatele jsou zaplacený přímo poskytovateli. Pro poskytovatele služeb pro určení cílů kvality jsou pak významné vztahy jak ke klientovi, tak k plátcí (zadavatel) služeb (obci apod.) (Bobzien et al., 1996). Vombergová (2010) zdůrazňuje **triádu sociálních služeb** – vztah mezi příjemci sociálních služeb, poskytovateli a zadavatel (plátcí) služeb. Vztahy v triádě však nejsou bezproblémové a ovlivňují je ambivalentní aspekty (obr. 1).

▪ **Ze zákaznické perspektivy** jsou do centra pozornosti zahrnuti nejen klienti (příjemci pomoci), ale i další zúčastněné osoby a instituce. Problematika kvality totiž souvisí se vztahem směny mezi zákazníkem či zadavatelem a poskytovatelem produktu (spotřebitelsko-dodavatelským vztahem). Ze strany zákazníka či zadavatele vychází poptávka po službě, na kterou reaguje poskytovatel určitou nabídkou.

Zákazníky jsou všechny osoby a instituce, které se podílejí na hodnocení kvality služeb a jejich rozvoji či omezení. Do tohoto pojetí spadají jak externí, tak interní zákazníci (Stimmer a kol., 2000). V manažerském přístupu je zákazník osoba nebo organizace, která přijímá produkt (Plášková, 2007). Dále se rozlišuje interní a externí zákazník. **Interním zákazníkem** jsou například spolupracovníci či vedení organizace. **Externím zákazníkem** může být konečný spotřebitel a zadavatel-financovatel. Externí zákazníci platí za služby, takže patří mezi nejdůležitější skupinu (Blecharz, 2011; Mülhausen, 2004). Nenadál (2004) dělí zákazníky ještě detailněji na čtyři skupiny:

- **Interní zákazníci** (spolupracovníci, vedení)
- **Zprostředkovatelé** (sklady, distributoři)
- **Externí zákazníci** (spolupracující organizace)
- **Koneční uživatelé** (finální spotřebitelé)

V oblasti sociální práce a sociálních služeb se rozlišuje ona triáda, která zahrnuje příjemce, zadavatele a dodavatele služeb. **Poskytovatel** (dodavatel) služeb je osoba nebo organizace, která poskytuje služby. V sociální oblasti jsou služby poskytovány veřejnoprávními či soukromoprávními subjekty. V textu bude jako synonymum poskytovatele



sociálních služeb používán termín organizace sociální práce či sociální zařízení. V oblasti sociální práce se ještě vyskytuje výraz zadavatel služeb. **Zadavatel služeb** (plátce či zabezpečovatel služeb) je ten, jenž sociální služby zřizuje, organizuje, platí. Zadavatel je odpovědný za zajištění sociálních služeb na příslušném území, je to např. obec, kraj, stát (srov. MPSV, 2004; Štegmannová, 2006).

Rozšířené pojmání zákazníka přináší pracovníkům organizací sociální práce nové úkoly a musí věnovat část svých pracovních povinností a profesionálních znalostí nejen příjemcům služeb, ale i zadavatelům. Přičemž platí, že donátoři, zadavatelé, politici a sociální pracovníci mají odlišná kritéria kvality (Meinhold, 2000). Můžeme konstatovat, že příjemce, poskytovatel i zadavatel služeb spoluutvářejí obsah pojmu kvalita v sociální práci.

### 1.3 Služba jako produkt

Z evropského pohledu sociálního státu je povinností státu zajistit nezadatelná sociální lidská práva formou přiměřené solidarity mezi občany. Jde o zajištění dostupnosti zdravotní péče, vzdělání, sociálních služeb atd. Sociální službou rozumíme systematickou činnost sociálního subjektu (poskytovatele, zadavatele) vůči sociálnímu objektu (příjemci) pomoci. Sociální služby v rámci dětských domovů, domovů pro seniory, denních center či realizace pomoci osobám bez domova, nezaměstnaným, uprchlíkům, osobám s duševním onemocněním aj. využívají procesy stabilizace a podpory sociální sítě prostřednictvím komunikace a interakce a sledují profesní cíle. Tímto vytvářejí významný předpoklad pro společenskou integraci lidí skrze jejich účast na sociálních lidských právech. Sociální služby tak představují významný nástroj pro zajištění lidských práv (Tomeš, 2010; Bauer, 2003). Pro takové chápání sociálních služeb je významné křesťanské východisko služby, které podle biblické tradice pojímá službu jako pomoc potřebným. Základem je přesvědčení, že všichni lidé jsou si rovni a mají stejnou hodnotu i důstojnost (Eurodiaconia, 2009). Furger (2003) v této souvislosti hovoří o tzv. *ochotě ke službě*, což znamená etický závazek člověka pro společenství, a vychází ze zásady, že společný prospěch má přednost před vlastním prospěchem.

Vlivem ekonomizace jsou sociální práce a její služby stále více chápány jako **ekonomické kategorie**, jsou určitým **produktem na trhu**. Dle Göppnera a Hämäläinena (2008) se sociální služby již nechápu jen ve smyslu intervencí ve prospěch potřebných, ale jako *produkty, které jsou poskytovány zákazníkům*. Služby sociálních pracovníků se stávají obchodovatelnou komoditou. Jsou stanoveny ceny služeb a uzavírají se smlouvy o jejich poskytování.

*Ekonomické pojetí služby* vychází ze spotřebitelско-dodavatelského vztahu. Službu můžeme chápat jako činnost, výhodu či schopnost, kterou může jedna strana poskytnout druhé straně. Je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem (Kotler, Armstrong, 2004). Služba je lidská činnost, která poskytuje užitečný efekt již bezprostředně svým průběhem, nikoli teprve hmotným statkem (zbožím) (Cetlová, 2002). V rámci národního hospodářství můžeme dle typu ekonomické činnosti zařadit služby do tzv. *terciárního sektoru* (např. komunální, zdravotní a sociální služby). Služby jsou poskytovány jednotlivci či organizacemi (ziskoví i neziskoví poskytovatelé), avšak nejvíce služeb poskytuje stát. *Veřejné služby* jsou dotovány státem a mají svá specifika (Vašítková, 2008). Sociální



služby korespondují s ekonomickou oblastí služeb, avšak jejich specifikace spočívá v kritériu *sociální potřeby* (Petráčková, 1997), aby se účinně zabezpečily sociální potřeby osob v nouzi, a proto jedinou podmínkou pro jejich poskytování není ekonomická efektivnost, protože služby jsou vždy finančně nákladnější než peněžité dávky (Tomeš, 2010). Existuje veřejný zájem na jejich zabezpečování (Peková, 2008).

Pro sociální práci se ukazuje čisté ekonomické pojetí sociálních služeb a na něm postavený vztah mezi zákazníkem a poskytovatelem jako zobecňující a nerozlišující příslušná **specifika pole sociální práce**. Mezi rizika pojmání sociální práce jako poskytování čisté ekonomického produktu patří navození představy suverenity zákazníka, čemuž status adresátů sociální práce ve skutečnosti neodpovídá. Také se vytváří riziko konzumerizmu, které bude zdůrazňovat status konzumenta služby, a může docházet k redukovanému pojetí služeb. Dále může být opomenuta základní komplexita veřejného jednání mnohých instancí a zprostředkovatelské role sociálních pracovníků pro přístup k sociálním službám. Vnímání sociální služby jako produktu pro zákazníka obsahuje značnou ambivalenci (Naschold in Merchel, 2006; Clark, Newman, 1997). Také při nerefektovaném přebírání ekonomické terminologie hrozí ztráta komunikativního charakteru sociální práce a nezohlednění specifických vlastností sociálních služeb (Göppner, Hämmäläinen, 2008).

Sociální práce a sociální služby se však odehrávají v určité společensko-ekonomické situaci, které se musejí přizpůsobovat. Je však nezbytné vnímat, že **sociální služby mají svá specifika**. Jsou specifickou komoditou, která nepodléhá čistě tržním zákonitostem nabídky a poptávky, a jejich funkce je ovlivněna mnoha etickými a jinými faktory. Ovšem účelnost výdajů má zásadní význam při trvajícím nepoměru mezi možným a realizovatelným (Čevela, Kalvach, Čevelová, 2012). Ekonomizující pojetí sociální práce a sociálních služeb může přinášet i kladné efekty, jako například důraz na transparentnost služeb, zlepšení marketingu organizace či úsporu organizačních nákladů. Dle Merchela (2006) samy organizace poskytující sociální služby rovněž usilují o to, aby poskytování služeb bylo maximálně efektivní (ve smyslu potřeby pro klienty a měřítek profesionálního jednání) a maximálně hospodárné (ve smyslu postupů úsporných, ale zároveň umožňujících dosažení cílů).

## 2 Pojetí kvality

Abychom chápali problematiku kvality sociální práce a sociálních služeb v její komplexní podobě, je nezbytné se seznámit s novými souvislostmi, které přináší manažerské metody. Pojmy, jako jsou kvalita, kvalita sociální práce a sociálních služeb, management kvality, zákazník aj., budou v této kapitole objasněny z pohledu oboru sociální práce i managementu. Propojení perspektivy sociální práce a managementu má svá úskalí a omezení, zároveň však může nabízet nové podněty pro porozumění problematice kvality v sociální práci a sociálních službách.

### 2.1 Kvalita

Slovo **kvalita** (něm. *Qualität*, angl. *quality*) pochází z lat. slova *qualis*, tzn. *jaký* (z jaké povahy), a vypovídá o určité vlastnosti (lat. *qualitas* – vlastnost) či hodnotě objektu (Bruhn, 2011). Jako synonymum kvality se někdy používá výraz **jakost** (srov. Janeček, 2004; Nenádál, 2005a; Plášková, 2007b).<sup>4</sup> Pro oblast sociální práce je vhodným pojmem kvalita, jelikož jakost je tradičně spojována spíše s výrobním sektorem.

Merchel (2010) rozlišil čtyři významy pojmu kvalita:

- **Deskriptivně analytická rovina pojmu** – vychází z původního významu slova (lat. *qualis*) a popisuje povahu předmětu, přičemž je tento popis vlastností hodnotově neutrální.
- **Normativní rovina pojmu** – hodnocení je vytvářeno na základě cílů, požadavků a očekávání. Jsou stanovena kritéria kvality a hodnocení podle určité škály (dobrý – špatný, dostačující – nedostačující).
- **Evaluativní rovina pojmu** – tato dimenze vychází z normativního obsahu pojmu. Normativitu pojmu následuje hodnotící proces, při kterém hodnotitelé ověřují předmět nebo proces a dospívají k výslednému názoru na základě stanovených měřítek.
- **Rovina orientovaná na jednání** – je spojena s požadavky na jednání, protože se vykonávají aktivity na zlepšení kvality nebo opatření k zajištění uspokojivého stavu věci.

V každodenním životě však nejsou tyto dimenze rozlišovány a něco hodnotíme jen jako dobré nebo špatné (Merchel, 2010). V běžném životě, pokud chceme o něčem vyjádřit, že je to velmi dobré či vynikající, tak to zpravidla označíme za kvalitní. Kvalitní výrobek či služba mají pro nás vysokou hodnotu a jsme za ně zpravidla ochotni zaplatit více peněz. Porovnáváme různé vlastnosti objektů našeho zájmu a hodnotíme je (spolehlivé – nespolehlivé, příjemné – nepříjemné apod.). „*Cokoli, o čem můžeme říci, že je dobré nebo špatné, lepší nebo horší než něco jiného (srovnatelného), má svou jakost*“ (Janeček, 2004). Pojem kvalita je sám o sobě neutrální na rozdíl od každodenního používání pojmu (Becker, 2007). Abychom mohli kvalitu nějakým způsobem vyjádřit, tak ji musíme

<sup>4</sup> Např. Vodáček a Vodáčková (2006) tyto pojmy odlišují, protože kvalita je pro ně širší pojem (zahnuje celé spektrum činností organizace – procesy, výsledky aj.) a jakost je užší pojem (týká se jen konečných výstupů činnosti organizace).

popsat, k čemuž využíváme určité *znaky (ukazatele) kvality*. Na základě hodnot znaků pak můžeme určit kvalitu výrobků či služeb (Průcha, 1996).

Kvalita v sobě zahrnuje prvky objektivní i subjektivní. Splnění objektivních vlastností a požadavků vyjadřuje **objektivní kvalita** (souvisí s hodnocením poskytovatele služby) a splnění subjektivních očekávání a vnímání produktu přináší **subjektivní kvalita** (výsledek hodnocení zákazníka) (Cetlová, 2002). Příkladem v sociální oblasti by mohla být situace týkající se vybavení pokoje v domově pro seniory. Z hlediska zřizovatele domova je vybavení pokojů klientů hodnoceno na velmi vysoké úrovni, protože pokoje mají nový a moderní nábytek. Z hlediska hodnocení klientů není nábytek posuzován příznivě, protože by raději uvítali vlastní, na který jsou celý život zvyklí a připomíná jim opravdový domov. Pojem kvalita tedy není empirickým pojmem, ale normativním konstruktem, který je utvářen v dialogu mezi zapojenými aktéry (Merchel, 2010).

Dle Garvina (Bobzien et al., 1996) můžeme rozlišit **několik pojetí pojmu kvality** (orientace na produkt, na zákazníka, na stanovené požadavky, na cenu).

### Orientace na produkt (product-based)

Za produkt lze považovat výsledek činnosti (věcný výrobek či službu).<sup>5</sup> Kvalita je souhrnem, resp. úrovní existujících vlastností produktu (Bruhn, 2011). Kvalita jako měřítko úrovně může být kategorizována, např. dobrá, střední, špatná (čím vyšší je podíl kaka v čokoládě, tím kvalitnější je čokoláda) (Garvin in Bobzien et al., 1996). Takové pojetí kvality vyjadřují následující definice.

*„Kvalita výrobků i služeb je souhrn jejich užitných a společensky významných vlastností“* (Maříková et al., 1996).

*„Kvalita je souhrnem vlastností, které se liší podle svého relevantního významu pro různé druhy služeb“* (Parasuraman et al., in Vašítková, 2008).

*„Kvalita je míra výsledku, která může být kategorizována v různých třídách“* (Plášková in Veber, 2007).

Pokud bychom takové pojetí převedli na profesní **rovinu sociální práce**, tak by nás zajímalo, jaké vlastnosti vypovídají o kvalitě sociální práce a sociálních služeb, jak je naplňována kvalita sociální práce s ohledem na aktuální diskuzi v oboru. Definice kvality potom v sobě zahrnují aspekty profese a vlivů na ni.

*„Kvalita znamená péči, lidi, zájem, odpovědnost, oční kontakt a intuitivní reagování“* (Peters, Austin in Mühlhausen, 2004).

*„Kvalitu práce lze v sociální práci popsat jako míru, v níž je možno jednat komunikativně“* (Laan, 1998).

*„Kvalita v organizacích sociální práce se vyznačuje aspekty jako lidskost, autonomie, profesionalita, spolupráce, organizační fungování a hospodárnost“* (Mühlhausen, 2004).

<sup>5</sup> Produkt je předmětem směny, kterým nabízející uspokojuje potřeby spotřebitele. Produktem mohou být nejen výrobky, ale i služby, osoby, myšlenky (Cetlová, 2002).