

	Co splněno (PLUSY)	Co nesplněno (MINUSY)
Formální náležitosti k celému textu		
Název práce (typ dilemat a místo zjišťování)	úplný X	neúplný nebo chybí X
Citace v textu (např. Vacek 1997: 192)	přítomny X	chybí X
Plynulost vět	dostačující nedostačující 1 2 3 4 5	
Část „Úvod“		
Název podkapitoly	správný X	chybný nebo chybí X
Cíl práce	konkretizovaný specifikovaný 1 2 3 4 5	nedostatečně 4
Zdůvodnění volby tématu	je přítomné X	chybí X
Způsob naplnění cíle	uveden X	neuveden X
Část „Charakteristika konkrétního pracoviště organizace v dané lokalitě/regionu“		
Název podkapitoly	úplný X	neúplný/jakého a kde? X
Pracovníci, u kterých bude dilema zkoumáno	specifikováni X	nespecifikováni X
Charakteristiky klientů	dostatečné X	nedostatečné X
Charakteristiky pracovníků	dostatečné	nedostatečné

	X	X
Část „Teoretické vymezení konkrétního dilematu“		
Název podkapitoly	úplný X	neúplný/konkrétně jakého? X
Charakteristiky vybraného dilematu podle literatury	dostatečné nedostatečné 1 2 3 4 5	
Tabulka shrnující informace o dilematu	přítomna X	nepřítomna X
Část „Otázky indikující přítomnost zvoleného dilematu na vybraném pracovišti a způsobu jeho řešení“		
Název podkapitoly	úplný X	neúplný X
Oba typy otázek (indikující přítomnost d. vs. způsoby jeho řešení)	přítomny X	nepřítomny X
Formulace otázek ve standardizované podobě (s využitím formy „Vy“)	dostatečná nedostatečná 1 2 3 4 5 dvouhlavňové ot. X nezacílené/obecné ot. X neprovázané s konceptem dilematu X	
Část „Řešení zvoleného dilematu a jeho význam“		
Způsob reálného řešení a jeho zdůvodnění	dostatečné nedostatečné 1 2 3 4	

	5
--	---

Hodnotící kritéria eseje z předmětu SOCIÁLNÍ DEVIACE **zatím D**

Michal Erlich

UČO: 289723

Předmět: FSS:SPP803 Přístup k práci s klientem a kultura organizace

Téma: Vybrané dilema v kultuře vybraného pracoviště – esej

Zpracováno: duben 2009

Úvod

Ve své práci bych se rád zabýval nejčastěji skloňovaným dilematem na oddělení sociální péče v Olivově dětské léčebně v Říčanech. Jedná se o pracoviště, na němž jsem strávil na pozici asistenta sociálního pracovníka několik týdnů v rámci své praxe. Během této doby jsem měl možnost poznat fungování celé organizace a zejména pak zmíněného oddělení sociální péče.

Oddělení je do jisté míry specifické svými možnostmi, zaměřením a následným fungováním. Vzhledem k tomu, že sociální péče není prioritní funkcí léčebny, hospodaří s vysoce limitovanými zdroji a to jak finančními, prostorovými i v neposlední řadě lidskými. Oddělení se za léta fungování stalo relativně žádanou a vyhledávanou alternativou státním institucím poskytujícím sociální služby obdobného charakteru. Dobré reference přispívají k neustálému navyšování poptávky, kterou léčebna (jež musí především plnit svou funkci v systému zdravotnictví) nemůže svými zdroji pokrýt. Z tohoto napětí vyvstává dilema, jež pracovníci organizace řeší nejčastěji a to rozkol mezi množstvím přijatých klientů a kvalitou poskytovaných služeb.

Vezemem-li v úvahu objem a charakteristiku poskytovaných služeb, zjistíme, že časová náročnost je i při relativně malém počtu klientů vysoká. Služby totiž nejsou poskytovány pouze ambulantně, ale ve většině případů včetně ubytování klienta a následných procedur. Omezení tedy není, jak již bylo zmíněno, pouze časové, ale i kapacitní co se týče volných prostor a i finanční.

Sociální pracovníci v Olivově dětské léčebně dbají na určité standardy péče a to jak na ty formálně určené, tak i na ty, které se po dobu fungování oddělení staly součástí kultury, či v tomto případě spíše subkultury organizace. Přesto si pracovníci uvědomují pokles kvality služeb, jež je spojen se snahou se stávajícími zdroji uspokojit rostoucí poptávku. V současnosti je dilema řešeno spíše na úkor kvality služeb – tzn. méně procedur pro větší počet klientů, větší zaměřenost na ambulantní služby, méně komplexní posuzování případů (zejména častým jevem je přejímání názorů jiného kompetentního pracovníka, bez jejich dalších ověření a zkoumání jejich kontextu). Tento způsob řešení spíše reflektuje zájmy zaměstnavatele, avšak pracovníci první linie s ním nejsou příliš ztotožněny. Dokladem toho je i odchod jedné kolegyně, jež právě tento přístup zmínila jako hlavní důvod své výpovědi. **Cílem je tak nalézt jiný vyhovující způsob zvládnutí dilematu, který by reflektoval**

nejen zájmy zaměstnavatele a zřizovatele organizace, ale také ve větší míře zájmy pracovníků první linie a v neposlední řadě samotných klientů.

Plánovaný postup pro dosažení cíle:

- ověření přítomnosti dilematu
- vyhledání a zhodnocení příčin dilematu v organizaci
- vyjasnění zájmů jednotlivých aktérů organizace
- zjištění teoretických východisek při řešení dilematu
- diskuze zřizovatele, vedení organizace a pracovníků první linie a následná volba řešení dilematu
- realizace řešení
- zpětné zhodnocení úspěšnosti dilematu, jeho následné potvrzení, či přepracování

Popis náplně práce a charakteristika zvoleného pracoviště

Olivova dětská léčebna sídlící v Říčanech je jedním z nejstarších ústavů ve střední Evropě. Léčebna byla založena manželi Olivovými r. 1890 jakožto ústav pro ochranu zanedbané a opuštěné mládeže, ohrožené tělesně i mravně. O pět let později pak byla zřízena s léčebnou úzce spjata nadace, jež zajišťovala finanční zdroje. 1926 je rokem, kdy byla vychovatelná přeměněna na ozdravovnu a v roce 1980 pak svou charakteristikou nabyla definitivně dnešní podoby.

Jedná se o obecně prospěšnou společnost, jejímž zřizovatelem je Olivova Nadace. Chod a fungování léčebny je kontrolováno správní a dozorčí radou Olivovy nadace. Nadace soustřeďuje finanční prostředky ke zlepšení zdravotní a sociální oblasti s cílem nadačními příspěvky zkvalitnit zdravotní a sociální péči o děti. Tyto prostředky pak především poskytuje Olivově dětské léčebně pro její rozpočtově vyvážené fungování. Mimo tyto prostředky čerpá Olivova dětská léčebna grantové příspěvky, přijímá finanční dary od sponzorů a je také v menší míře zahrnuta v rozpočtu města Říčany a Středočeského kraje.

Poslání a cíle: **do 1-2 plynulých vět**

a) formální cíle – poskytování těchto druhů služeb:

- poskytování zdravotní péče v nestátním zdravotnickém zařízení

- dlouhodobá léčebná péče o pacienty s respiračními chorobami převážně alergického typu, následná nemocniční péče o dětské pacienty, příprava léčebné výživy v oblasti zdravotnictví
- poskytování sociální péče dětem a mládeži

b) neformální cíle - maximální individualizace diagnostického a léčebného přístupu ke klientům. Snaha o co možná nejkomplexnější péči o klienta. Neformálním cílem léčebny je také být vhodnou alternativou v oblasti ústavů sociální péče.

Klientela:

Léčebna se zaměřuje na děti a mládež ve věku od 3 do 18-ti let s poruchy respiračního, či alergologického charakteru. V oblasti sociální péče jsou zde pak umísťováni klienti na dobu obvykle do 2 měsíců z následujících důvodů: 1)dočasná neschopnost rodičů se o dítě postarat 2) špatná soc. situace rodiny v případech perspektivy vyřešení situace, či nalezení náhradní rodiny 3) případy podezření z týrání, či sexuálního zneužití, kdy je zákonný zástupce ochotný spolupracovat se státními orgány a není nutné nařízení ústavní výchovy 4) konflikt dítěte (mladistvého) s rodiči, či zákonnými zástupci, které rodina není schopna vyřešit

Vnitřní struktura:

Vedení společnosti je rozděleno na správní radu, dozorčí radu a funkci ředitele společnosti. Společnost sčítá necelou stovku zaměstnanců – převážně zdravotního personálu, vychovatelek, sociálních pracovníků, údržbářů, kuchařů a účetních a vedení společnosti. Zaměstnanci se tak neformálně dělí na 4 různě velké skupiny : 1)zdravotní personál 2)vychovatelský personál 3)sociální pracovníky 4)personál starající se o chod společnosti. Mezi prvními třemi skupinami vládne maximálně kolegiální přístup, neboť péče o klienta je brána z komplexního hlediska a týmy spolu úzce kooperují. Ve vedení společnosti převládá hierarchický přístup a vztah mezi jednotlivými zaměstnanci. Přesto jsou vztahy mezi zaměstnanci ve velké míře osobní a zaměstnanci spíše mezi sebou udržují nepsaná pravidla. V organizaci je dbán velký zřetel na etickou rovinu přístupu ke klientům a partnerům společnosti.

Motivace pracovníků, řešení interních problémů:

Pracovníci společnosti jsou s přihlédnutím k finančním možnostem organizace motivováni zaběhnutým systémem finančních odměn. Vedení společnosti pro své zaměstnance organizuje zdarma přístupné, vzdělávací semináře a zajišťuje pro ně odborné konzultace s odborníky v jejich oboru. Jednou týdně se konají kolokvia většiny zaměstnanců společnosti, kde se probírají interní

problémy léčebny, či jednotlivé případy klientů. Sezení je pak založené na výměně názorů a pohledů na určité případy a na dohodě o následujícím postupu v klientově případě.

Využívaná metodika:

Klienti jsou přijímány na základě vstupní pohovoru, kdy jsou seznamováni s řádem léčebny a programem, jež budou klienti po dobu svého pobytu vykonávat. Následuje diagnostické řízení ze strany zdravotnického personálu, či pohovorem u psychologa. Klienti jsou následně ubytováni a začleněni mezi ostatní děti, či mládež. Pokud to případ striktně nevyžaduje jsou děti umístěné v léčebně ze zdravotních i sociálních důvodů ubytovávání společně z důvodů zatajení důvodů umístění do léčebny. Během doby pobytu klienti podstupují individuální pohovory, v případě potřeby je klientovi poskytnuta psychoterapeutická pomoc. I děti a mládež do léčebny umístěná ze sociálních důvodů podstupuje zdravotní procedury (koupele, saunu, respirační cvičení) v rámci pobytu v léčebně. Léčebna úzce spolupracuje se speciálně-pedagogickým centrem, kam klienti dochází za výukou. V potřebných případech pak společnost spolupracuje s místními středními školami. I v odpoledních hodinách jsou pak klienti podrobováni tzv. edukačnímu programu v rámci času stráveným s vychovatelkami.

Teoretické vymezení dilematu

„Omezování poptávky je průvodním jevem dilematu mezi kvalitou služeb a množstvím klientů“ (Musil, kap. 5). Tento průvodní jev je jedním ze tří základních způsobů, jakým se mohou sociální pracovníci vyrovnávat s pracovními podmínkami. V tomto případě tak jde především o početnou klientelu a omezené zdroje – jak lidské, tak finanční – k jejímu kvalitativně dostačujícímu zvládnutí.

Teorie si všímá jevu, kdy snaha zvládat přílišný počet klientů působí na kvalitu služeb dvěma následujícími způsoby: **do plynulé věty**

- a) pracovník je nucen omezit čas, energii a pozornost vůči jednotlivým klientům
- b) dochází k ovlivnění kultury v organizaci – rozsah intervence je podřízen zvládnutí početné klientely

Zejména druhý bod je klíčový, řešíme-li otázku, zda je efektivní nastolené dilema řešit zvýšením počtu pracovníků. Kulturu organizace totiž přejímají i nově přijatí pracovníci. Nedochází tedy v důsledku ke zkvalitnění služeb, nýbrž „pouze“ k úlevě v zátěži pracovníků první linie.

Pracovníci první linie stojí v mnoha případech na pomezí mnoha zájmů: zřizovatele organizace, svých nadřízených, klientů, či samotné veřejnosti. Přílišná poptávka je jedním z faktorů, které činí situaci ještě obtížnější. Pracovníci stojí před „dilematem mezi poskytnutím služby většímu počtu klientů, nebo zachováním kvality služeb“. (Lipský, 1980: 99.) Z teorií a dlouholetých zkušeností vykryštovalo několik využívaných způsobů pro omezování poptávky po službách:

- a) **Dodatečné náklady využívání služeb** – pracovníci první linie „si nemohou dovolit dávat okatě najevo, že služby poskytují v omezené míře nebo že přehlížejí oprávněné nároky uživatelů“ (Musil, kap. 5). Zároveň je nutné zamezit, aby poptávka rostla do takové výše, že by bylo obtížné služby poskytovat. Primárním úkolem tzv. dodatečných nákladů je navýšit obtížnost využití poskytovaných služeb, k čemuž je využíváno několika nástrojů: finanční náklady (např. požadavky na notářsky ověřené dokumenty, náklady na cestování), ztráty času (fronty, požadování dalších dokumentů), dezorientace (neposkytnutí dostatečných informací), či psychické zátěže (pocit nejistoty, omezení lidské důstojnosti).
- b) **Úzkostné lpění na procedurách** – pracovníci zjevně poukazují na omezenost svých pravomocí, což jim přináší ochranu před klientské požadavky na vstřícnost.
- c) **Rozhodování během nepřítomnosti klienta** – pracovníci první linie mohou lépe přizůsobit rozhodnutí svým potřebám.
- d) **Spoléhání na úsudek jiných** – „rozhodnutí o osudech lidí jsou učiněna na základě stereotypního úsudku jedné z kompetentních osob, ne však na základě komplexní znalosti celého případu.“ (Lipský, 1980: 129-131)

Lipský si ve své publikaci všimá 2 jevů, které vyvstávají ze spojitosti s dodatečnými náklady využívání služeb: **žádné taxativní výšty, všude jen plynulé věty, je to eseje!!**

- **Dodatečné náklady omezují kvalitu poskytovaných služeb.** Ne však u všech, nýbrž především u početnější části neupřednostňovaných klientů. Zbylé menšinové případy jsou řešeny vzorově a uchovávají tak „představu, jak by služba měla v ideálu vypadat“. (Lipský, 1980: 133) Tento „ideál“ má však v důsledku dvojí efekt – umožňuje uchovávat vzorové jednání, avšak zároveň ovlivňuje kulturu tím, že není nutné poskytovat „ideální služby“ všem.

- Je-li omezování poptávky rutinní záležitostí, dochází v organizaci k určitému zvyku. Jako žádoucí je pak v takovém případě bráno zmiňované omezování poptávky. To vše pak ovlivňuje „pojetí cílů intervence a představy pracovníků o klientech.“ (Lipský, 1980: 155)

Kultura zvládání početné klientely

Lipský a Goffman, tedy autoři, kteří se touto problematikou ve svých publikacích zabývají, se shodují na několika následujících charakteristikách: (a) nadvláda množství - přístup je podřízen nutnosti zvládat vysoký počet klientů; (b) nepřiměřenost služeb – poskytované služby plně nereflektují potřeby klientů; (c) nedůstojné okolnosti; (d) přijatelná pracovní zátěž – omezování služeb umožňuje udržovat pracovníkům přijatelnou pracovní zátěž; (e) racionalizace nepřiměřenosti – omezování služeb jsou pracovníky přijímány jako „racionálně koncipované způsoby intervence, které prospívají veřejným cílům“ (Musil, kap.5); (f) institucionalizace nepřiměřenosti – zavedené postupy se stávají zvykem – nejsou tak vnímány jako nástroj zvládání obtížných podmínek, ale jako samozřejmost.

Vzmemme-li v potaz výše uvedené charakteristiky, zjistíme, že takovéto zvládání obtížných pracovních podmínek nelze chápat pouze jako „morálně problematické akty individuální vůle, ale také jako projevy kolektivně prosazované a z hlediska zvládání pracovních podmínek smysluplně pojaté kultury zvládání početné klientely“ (Lipský, kap.5). Pracovníci mohou při zvládání těchto podmínek využívat dvou základních způsobů – chápání zvládání početné klientely jako procesů, jež jsou v důsledku pro klienty prospěšné, či svalovat vinu za neadekvátní služby na nedostatek zdrojů – především časových a finančních (tento způsob funguje nejen jako nátlak na vedení organizace, ale i jako povzdech, ventil, či omezení kritiky na osobu pracovníka).

Dle Lipského je změna této kultury velice obtížná a to zejména díky tzv. pasti cyklické průměrnosti. K ní dochází v případě, že je navýšen počet pracovníků – dojde ke krátkodobému zlepšení kvality služeb. Na toto z kvalitnění nabídky však následně reaguje poptávka a jako mechanismus zvládání náročných podmínek je ze strany pracovníků je opět využito omezování poptávky – tedy pokles kvality služeb. Aby došlo ke změně kultury zvládání početné klientely, je nutné splnit tyto 3 podmínky: a) posílit zaměření na klienta – posílení vlivu klienta na rozhodování, zprůhlednění postupů pracovníku, kolektivní, nikoliv individuální odpovědnost za klienty; b) poskytování výuky v praxi ze strany univerzit; c) kultivace kritické podpory a pozorného kladení otázek – „součástí pracovního týdne by se měly stát příležitosti pro diskuzi o práci jedinců, sdílenou kritiku a hledání kolektivních možností zdokonalit výkon“ (Lipský, 1980: 209-210)

Rozpoznání dilematu na pracovišti

	Množství klientů	Kvalita služeb
Pracovní postupy	Nadvláda množství – pracovní postupy jsou podřízeny zvládnutí velkého množství klientů. Rutinní postupy dle předem daných pravidel.	Pracovníci se podrobně zabývají konkrétní situací klienta a též pak podřizují své postupy a procedury.
Vlastní iniciativa	Téměř chybí. V rámci udržování přijatelné pracovní zátěže postupují pracovníci pouze podle zavedených procedur.	Je zde citelná kreativita v zájmu řešení, které bude plně reflektovat individuální situaci klienta.
Vnímání situace klienta	Dochází pouze ke kategorizaci klientů a dle toho volbě řešení. Do rozhodování o klientovi tak zasahují i předsudky a stereotypy.	Problémy klienta jsou analyzovány v jejich celkovém kontextu. Přístup vůči klientovi je pak komplexní a individuální.
Vnímání vlastní povinnosti	Povinnost se omezuje pouze na to, co je legislativně a nařízeními povoleno. Málo reflektovány jsou klientovi požadavky.	Na základě komplexní analýzy klientovi situace je hledáno individuální řešení. Povinnosti jdou nad rámec předepsaných procedur.
Řešení situace klienta	K rozhodování dochází často za nepřítomnosti klientů. Takové rozhodnutí pak lépe zahrnuje potřeby pracovníka na úkor klientových potřeb. Řešení je ve větší míře direktivního charakteru.	Řešení je individuální a bere v potaz souvislosti mezi obtížemi klienta a jeho životnímu prostředí. Klient na řešení výrazně participuje.

Zdroj:

Otázky vedoucí k rozpoznání přítomnosti teoreticky vymezených charakteristik vybraného dilematu:

- Jaká je Vaše pracovní vytíženost? **Příliš otevřená/nezacílená otázka!**
- Zdá se Vám, že Vaše klientela je příliš početná? **Příliš otevřená/nezacílená otázka!**
- Opakuje se často způsob intervence vůči klientům? **Příliš otevřená/nezacílená otázka!**
- Řídíte se striktně nařízenými a legislativními postupy? **ok**
- Konzultujete ve velké míře rozhodnutí s klientem, **nebo** často rozhodujete za jeho nepřítomnosti? **Ok, ale dvouhlavňová otázka, rozdělte**
- Věříte plně svému úsudku a znalosti konkrétního případu, nebo dáte časteji na názor jiného kompetentního pracovníka? **Příliš otevřená/nezacílená otázka!**
- Využíváte ve větší míře tzv. dodatečných nákladů využití poskytovaných služeb? **nejasnost, co jsou dodatečné náklady**
- Máte pocit, že můžete svým klientům věnovat dostatek času? **K čemu? Příliš otevřená/nezacílená otázka!**
- Myslíte si, že můžete svým klientům ve většině případů poskytnout adekvátní služby? **ok**

Závěr

V úvodu práce bylo zmíněno, že řešení, které je v tuto dobu upřednostňováno není zcela optimální a kladně přijímáno především ze strany pracovníků první linie. Pro řešení dilematu mezi velkým množstvím klientů a kvalitou poskytovaných služeb je v tomto případě pozitivní uvědomovanost dilematu. Dá se tak říci, že ještě nedošlo k plné transformaci kultury organizace na „kulturu zvládnání početné klientely“. Hrají zde tak velkou roli kulturně zažitá standardy odvedené práce a poskytnutých služeb.

V našem konkrétním případě bych jako řešení navrhoval latentní omezování poptávky za pomoci vytváření dodatečných nákladů. K tomuto řešení mě vedou následující faktory:

- Zvyšování dodatečných nákladů omezuje poptávku po službách a vytváří tak „přirozené“ možnosti selekce klientů.
- Tento způsob omezování poptávky udržuje lepší image organizace ve společnosti, než přímé odmítání klientů sociálními pracovníky.

- Klienti, jež ochotně plní zvýšené dodatečné náklady tím svým způsobem vyjadřují důvěru v organizaci a snahu o participaci na nabízeném programu.
- Díky dodatečným nákladům dochází k selekci klientů a tím pádem k umožnění efektivnějšího a cílenějšího čerpání zdrojů.
- Dochází zde k uchování vyšších kvalit standardů poskytované péče, plnění představ sociálních pracovníků o svém poslání a náplni své práce.
- Vzhledem k tomu, že tento typ nabízené péče je pouze „výběrovou“ alternativou ke státním institucím, ubývá zde na váze argument ovlivnění kultury organizace ve smyslu, kdy „není nutné poskytovat ideální služby všem“.
- Menší počet klientů dává prostor pracovníkům první linie ke zkvalitnění portfolia nabízených služeb a intervencí. Dostává se zde možnosti užšího zaměření na individuální situaci klientů, komplexnějšímu posuzování jednotlivých případů a větší participace klientů při řešení.

Očekávám, že toto řešení by napomohlo zmírnění napětí především u pracovníků první linie. Zkvalitnění služeb také napomůže uchování ideálních představ o povolání sociálního pracovníka a udržení vysokých kvalit standardů péče, kterých bylo v minulost dosahováno. S těmito faktory souvisí i pravděpodobná zmenšená fluktuace pracovníků na těchto pozicích.