



ASOCIACE VZDĚLAVATELŮ V SOCIÁLNÍ PRÁCI FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ MASARYKOVY UNIVERZITY BRNO si Vás dovolují pozvat na konferenci s mezinárodní účastí k 15. výročí založení ASVSP **Úloha sociálních pracovníků a očekávání společnosti**

Konference se uskuteční v pátek **28. listopadu 2008** v budově Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity na ul. Joštova 10 v Brně od 9:00 do 17:00 hodin. Prezence bude probíhat od 8:00 do 9:00 hodin.

Konference je určena pro učitele VOŠ, VŠ, studenty oboru sociální práce a oborů příbuzných a pro pracovníky pomáhajících profesí, kteří se školami spolupracují.

Přednášející:

Oldřich Chytil (předseda ASVSP)
Petr Nečas (ministr práce a sociálních věcí)
Nol Reverda (výkonný tajemník ENSACT)
Libor Musil (vedoucí KSPSP, FSS MU)

Tématické okruhy workshopů:

1. Jak zlepšit podmínky komunikace mezi stoupenci různých pojetí sociální práce? Garantem Libor Musil.
2. Jak v praxi spolupracují a jak mohou v budoucnu spolupracovat stoupenci různých pojetí sociální práce? Garantem Kateřina Kubalčíková.
3. Jak ve stávajících podmínkách české společnosti oslovit politiky a zaměstnavatele, aby brali zástupce sociální práce vážně? Garanty jsou Radka Janebová, Miroslav Kappl, Martin Smutek.
4. Jak mohou myšlenku spolupráce mezi stoupenci různých pojetí sociální práce podporovat školy? Garantem Alois Kříšťan.

Konferenční poplatek činí 500 Kč. Studentům sociální práce a příbuzných oborů (prezenční i kombinovaná forma) nabízíme účast na konferenci zdarma. Další potřebné informace a pokyny pro příspěvatele do workshopů naleznete na www.asvsp.org.

Kontaktní osoba: Mgr. Zdeňka Dohnalová, KSPSP, FSS MU, Joštova 10, 602 00 Brno; e-mail: asvsp@fss.muni.cz, tel.: 549 493 586

SP SOCIÁLNÍ PRÁCE SOCIÁLNA PRÁCA

ČASOPIS PRO TEORII, PRAXI A VZDĚLÁVÁNÍ V SOCIÁLNÍ PRÁCI

ČASOPIS PRE TEÓRIU, PRAX A VZDELÁVANIE V SOCIÁLNEJ PRÁCI

3/2008

Vydává Asociace vzdělavatelů v sociální práci

Ročník 8

Spoluvydavatelem je Zdravotně sociální fakulta
JU v Českých Budějovicích

Podniková sociální práce



Sociální práce jako součást řízení lidských zdrojů

Editorial	1	Fakta, vyhlášky	23	Akademické statě	41	Inspirace pro praxi	113
O čem se mluví	3	Pohledy na věc	28	Studentské práce	98	Recenze	115
Anketa	21	Kvalita v sociálních...	36	Školy se představují	110	Akce, zprávy...	128

Editorial.....	1
----------------	---

O čem se mluví

I neziskové organizace vzdělávají své zaměstnance v oblasti řízení lidských zdrojů.....	3
Téma vyváženosti pracovního a osobního života se netýká jen žen	8
Sociální jádro podnikání Tomáše Bati tkví v budování lidí.....	10
Exodus poskytuje paraglepikům nejen zaměstnání	12
Český západ získal prestižní značku Ethnic Friendly zaměstnavatel	14
Specifika mobbingu v zařízeních sociálních služeb.....	17
Pouze zralý sociální pracovník akceptuje skutečnost, že se klient nechová tak, jak by bylo nejvhodnější	18

Anketa

Otázky podnikové sociální práce.....	21
--------------------------------------	----

Fakta, vyhlášky...

Výňatek ze Zelené knihy – Evropská unie a postavení podniku.....	23
--	----

Pohledy na věc

T. Nejedlo – Společenská odpovědnost firem stojí i na sociálním pilíři	28
P. Draxler – Spoluobčané se zdravotním postižením získají zaměstnání v oblasti informačních technologií.....	31
P. Kalousová – Fórum dárců vyhodnocuje podporu firem na charitativní účely	33

Kvalita v sociálních službách

Stížnosti na kvalitu poskytování sociální služby a její návaznost na další zdroje	36
---	----

Akademické statě

B. Plasová: Harmonizace práce a rodiny a role zaměstnavatelů? Teoretická východiska.....	41
K. Machovcová: Od uklízečky až po generálního ředitele: genderové režimy v pracovní organizaci.....	51
J. Gohori, Y. Hosoe, J. Sykora: Vliv systému unit care na sociální síť klientů v seniorském věku.....	62
O. Matoušek, H. Pazlarová: Individuální plánování u dětí v ústavní péči.....	73
L. Zatloukal: Práce se „zakázkami“ v psychoterapii a poradenství – systemický přístup.....	80
D. Urban, A. Kajanová: Salesiánský výchovný systém jako metoda práce s romskou mládeží	94

Studentské práce

P. Zoubková: Individualizace péče ve zdravotnických zařízeních pro děti do tří let a faktory organizační kultury, které ji mohou ovlivnit	98
---	----

Školy se představují

Katedra sociální práce tvoří základ nové ostravské fakulty sociálních studií	110
--	-----

Inspirace pro praxi

Sociální firma – výzva v podnikání 21. století.....	113
---	-----

Recenze	115
---------------	-----

Akce, zprávy a oznámení	128
-------------------------------	-----

Kontakty.....	133
---------------	-----

Otištěné příspěvky jsou povinnou literaturou pro studenty ZSF JU v Českých Budějovicích.

Časopis vychází čtyřikrát v roce a publikuje co nejširší spektrum článků relevantních pro sociální práci. Články mohou být zaměřeny na jakýkoliv aspekt praxe, výzkumu, teorie či vzdělávání. Časopis má následující strukturu:

- 1) Editorial
- 2) O čem se mluví
- 3) Anketa
- 4) Fakta, vyhlášky, zákony, dokumenty...
- 5) Pohledy na věc
- 6) Kvalita v sociálních službách
- 7) Akademické statě
- 8) Studentské práce
- 9) Školy se představují
- 10) Inspirace pro praxi
- 11) Recenze knih
- 12) Zprávy, akce, oznámení
- 13) Kontakty

Časopis je zaměřen na publicisticko – praktickou a akademickou část. V částech 7 a 8 jsou publikovány zejména texty, které referují o výzkumu a studentských pracích. V některých rubrikách (viz bod 2 Pokyny pro příspěvky do publicistických rubrik) nabízíme prostor pro publikování textů autorů z praxe (informace o zajímavých projektech, problematických skutečnostech výkonu profese atp.). Nároky na úroveň autorských textů určených pro publikaci v jednotlivých rubrikách jsou odlišné.

- 1) Pokyny autorům akademických textů
Redakce přijímá příspěvky, které odpovídají profilu časopisu. Zasláný příspěvek musí být určen výhradně pro publikaci v časopise Sociální práce / Sociální práce. Může se však jednat i o přepracovaný a doplněný text, který byl již dříve publikován v jiném časopise. Počet příspěvku od jednoho autora je omezen na dva za jeden rok.

Nabídka rukopisů a recenzní řízení

Akademickým textem se pro účely našeho časopisu rozumí výzkumná, popř. přehledová stať (teoretická, historizující aj.). Předpokladem zařazení příspěvku do recenzního řízení je skutečnost, že v textu autor systematicky pracuje s relevantními prameny, objasňuje výzkumnou metodologii a s ohledem na svůj výzkumný cíl prezentuje také zjištění. Vzhledem k profesnímu charakteru časopisu preferujeme texty, které obsahují vedle zmíněných aspektů také aplikační dimenzi, v níž autor objasňuje relevanci svých zjištění v kontextu sociální práce. Recenzní řízení je obousměrně anonymní a je prováděno dvěma na sobě nezávislými recenzenty. Studentské práce procházejí jedním recenzním řízením. Práce jsou posuzovány po stránce obsahové i formální. V případě potřeby může být práce vrácena autorům k doplnění, či k přepracování. Na základě posudků bude rozhodnuto o jejich přijetí či odmítnutí. Ve sporných případech rozhoduje předseda redakční rady. Redakci se prostřednictvím emailové komunikace zasílají dvě provedení rukopisu. Jedno z nich nesmí obsahovat žádné údaje, které by mohly vést k identifikaci autora. Druhé provedení příspěvku odešle v kompletní verzi.

Uveřejněná stať se stává majetkem časopisu a přetisknout její část nebo použít ji v jiné publikaci lze jen s citací původu.

Redakce si vyhradzuje právo provádět drobné stylistické úpravy. Nevyžádané rukopisy a přílohy se nevracejí

Rozhodnutí o vydání

O výsledku recenzního řízení je autor vyrozuměn. V případě potřeby je autor vyzván, aby dodal konečnou verzi práce elektronickou poštou.

Náležitosti rukopisu

Text musí být napsán v souladu s platnými jazykovými normami. Texty žádáme napsané písmem Times New Roman, velikost písma 12, styl písma Normální. Stránky nejsou očíslovány. Poznámky pod čarou lokalizujte výhradně na konec statí.

1. **Titulní strana** obsahuje výstižný a stručný název práce v češtině – nebo slovenský ekvivalent – a v angličtině, jména všech autorů, biografickou charakteristiku (do 50 slov) a v poznámce pod čarou také kontaktní informaci pro korespondenci.
2. Český nebo slovenský **abstrakt** v rozsahu maximálně 200 slov.
3. **Klíčová slova** v češtině (slovenštině). Použijte prosím max. dvouřazovou slovní spojení.

4. **Abstrakt** v angličtině v rozsahu maximálně 200 slov.
5. **Klíčová slova** v angličtině. Použijte prosím max. dvouřazovou slovní spojení
6. **Vlastní text** (rozsah maximálně 5 000 slov)
7. **Seznam citované literatury:** Autory žádáme, aby zvýšenou pozornost věnovali přesnému a korektnímu odkazování (viz níže). V textu se odkazuje uvedením autorova příjmení, roku publikace (Korda, 2002) a v případě, že se jedná o doslovnou citaci, také strany uvedené za rokem po dvojtečce. Seznam literatury je uveden na konci statě a je v něm uvedena pouze literatura, na kterou se v textu odkazuje. Seznam je uspořádán abecedně podle autorů a v případě, že se odkazuje na více prací téhož autora, jsou jeho práce uvedeny chronologicky. Jestliže se odkazuje na práce autora, které publikoval v tomtéž roce, jsou práce odlišeny uvedením písmena a, b atd. u roku vydání.
8. Tabulky a grafy: Tabulka nesmí být širší než 14 cm. Výška písma alespoň 8 – 10.

Při grafech používejte laskavě **výrazně** kontrastní barvy (upozorňujeme, že časopis je černobílý).

Citace a odkazy se uvádějí v souladu s ČSN ISO 690 (010197). Vybrané příklady zde uvádíme:

Monografická publikace:

PELIKÁN, J. **Základy výzkumu**. Praha: Karolinum, 1998.

Citace z monografické publikace:

FOUČKOVÁ, M. **Reinkarnace a hlubinná terapie**. In WHITTON, J. L. a FISHER, J. **Život mezi životy**. Brno: Bollingenská věž, 1992, s. 9–14.

Citace z časopisu:

WINTER, J. **Z trosek likvidace signál celé Evropy**. *Českomoravský profít*, 1995, roč. 6, č. 28, s. 10–11.

Internetové zdroje:

www.romove.cz/cz/ [on-line] [17. 11. 2003]

Studentské práce akademického charakteru: Autoři by měli usilovat o stejnou úroveň jako u akademických článků. Předpokládá se pouze částečná znalost a orientace v dané problematice. Použití literatury a citace jako u akademických statí jsou předpokladem pro publikování. Upozorňujeme autory, kteří chtějí zveřejnit zkrácenou verzi své bakalářské nebo diplomové práce, že text nesmí zahrnovat obsah práce.

2) Pokyny pro příspěvky do publicistických rubrik

Příspěvky do rubrik Inspirace pro praxi, O čem se mluví, případně Pohledy na věc v publicistické části časopisu mají stanovený formát v rozmezí 50–150 řádků. Jejich konkrétní podoba bude upřesňována individuálně na základě dohody s redakcí. Redakce si vyhrazuje právo nevyžádané příspěvky odmítnout, či upravit podle svých potřeb. Příspěvky zasílejte bez přednastaveného formátování, bez odrážek a mezer mezi řádky ve formátu doc, či rtf, jednoduchém řádkování, ve formátu písma Times New Roman, velikost písma 12. Stránky nečísľujte. Použijte co nejméně poznámek pod čarou. Fakta, které považujete za důležité, pište rovnou do textu.

3) Pokyny pro formát knižních recenzí:

Rubrika Recenze nabízí prostor všem zájemcům, kteří chtějí seznámit ostatní čtenáře se zajímavými knihami z oblasti sociální práce a příbuzných oborů. Na zveřejnění recenze je nutno se předem domluvit s redakcí. Rozsah recenze je stanoven na 60–150 řádků, další náležitosti jsou stejné jako v případě poslání příspěvku do dalších publicistických rubrik. Recenze musí obsahovat bibliografický údaj o hodnocené knize (Daniela Vodáčková a kol.: Krizová intervence, Portál, Praha, 2002) a jméno autora recenze spolu s kontaktem.

4) Kontaktní údaje:

ASVSP – Sociální práce / Sociální práce

Joštova 10
602 00 Brno
tel.: +420 549 491 969 (články do publicistické části)
pavel.bajer@socialniprace.cz
tel.: + 420 549 493 586 (články do akademické části)
zdenka.dohnalova@socialniprace.cz
www: http://www.socialniprace.cz

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

terminologické spojení podniková sociální práce je v České republice takřka nepoužívané, přesto však je značně obsažné a obsažené v nej-různějších koncepcích, z nichž asi nejznámější je „měkké“ nebo též humanizující pojetí řízení a rozvoje lidských zdrojů a sociální politika podniku. Sociální práce se v podnicích může objevovat v mnoha různých konkrétních podobách. Příležitost k ní nacházejí zodpovědní pracovníci (obvykle personalisté a stále častěji také linioví manažeři) nejen v zákonem stanovené a další – již dobrovolné – péči o zaměstnance, tedy v nejrůznějších programech rozvoje pracovníků a v nabídce dalších sociálních výhod, jimiž se podniky snaží získat a udržet si schopné a motivované „lidské zdroje“, ale například také v komplexně pojatých projektech outplacementu. Tím se dnes už mnohdy nerozumí „pouze“ uplatňování zodpovědného přístupu k odcházejícím zaměstnancům, ale také péče o ty, kteří zůstávají a jsou rovněž vystaveni měnící se situaci uvnitř i vně podniku. Jedná se vlastně o příležitost k rozvoji klíčových i dalších profesních a „lidských“ kompetencí, které jsou očekávány a považovány za „konkurenční výhodu“ jednotlivců i skupin osob na trhu práce. Ten se v posledním období značně proměňuje nejen z hlediska své struktury, ale také díky současné nízké míře nezaměstnanosti v ČR a v důsledku dalšího demografického vývoje. Společně s tím se také u nás začínají prosazovat a rozvíjet četné koncepty, související s uvedenými změnami, ale obecněji s celkovým vývojem společnosti. Jedná se například o přihlášení se k sociální odpovědnosti organizacemi, o vytváření podmínek pro práci některých dosud znevýhodňovaných skupin a s nastolováním rovnováhy mezi pracovním a osobním/rodinným životem. Měli jsme to štěstí, že jsme se na prosazování několika z výše uvedených tendencí mohli v podnicích podílet, nebo je alespoň „zúčastněně pozorovat“. Nyní vám některé z nich, společně se svými kolegy a kolegyněmi, nabízíme jako pohled do „rekonstruuující se“ podnikové sociální reality. Snad v nich společně nalezneme zdroj inspirace také pro vlastní práci.

Číslo otevírá rozhovor s Michaelou Tureckovou, který komplexně mapuje oblast říze-

ní lidských zdrojů, které nachází stále větší uplatnění v organizacích sociální práce. Každý člověk může své vnitřní zdroje vyčerpat, proto je důležitá vyváženost pracovního a osobního života. Dnes se toto téma označuje pojmem work life balance, a jak si přečtete v interview s Kateřinou Machovcovou, netýká se jen žen. Jestliže jsme se rozhodli věnovat číslo podnikové sociální práci, nemohli jsme zapomenout na Tomáše Baťu, který si jako jeden z prvních velkých byznysmenů uvědomoval význam starostlivosti o zaměstnance. Sociální a etický rozměr činnosti tohoto významného českého podnikatele poodhaluje Svatava Navrátilová. Konkrétní příklady sociálního poradenství a zaměstnávání osob vylučovaných z pracovního trhu představuje činnost sdružení Exodus a Český západ.

Stěžejním pojmem v tomto čísle je koncept společenské zodpovědnosti firem. Komise Evropských společenství vydala v roce 2001 Zelenou knihu s názvem Evropská unie a postavení podniku, kde obsírně popisuje koncepci společenské odpovědnosti firem. Výňatek ze Zelené knihy zveřejňujeme v rubrice Fakta, vyhlášky... Termín společenská odpovědnost firem vysvětluje v rubrice Pohledy na věc výkonný ředitel Business Leaders Forum Tomáš Nejedly, který připomíná i sociální aspekt tohoto konceptu. Komerční podniky ve stále větší míře realizují filantropické aktivity. Mezi tyto podniky patří i významná společnost v oblasti informačních technologií, která zavedla řadu projektů na podporu zaměstnávání zdravotně hendikepovaných, jak o tom svědčí rozhovor s personálním ředitelem Petrem Draxlerem. Poradenské a konzultační služby v oblasti firemní filantropie poskytuje sdružení Fórum dárců, které podle slov ředitelky Pavlíny Kalousové k měření odpovědnosti firem využívá metodiku pocházející z Velké Británie.

K tématu čísla najdete i články v akademické části časopisu. Blanka Plasová nabízí teoretická východiska Harmonizace rodiny a práce a role zaměstnavatelů. Ve své stati vyvozuje možná vysvětlení role zaměstnavatelů v oblasti řešení problematiky nerovnováhy pracovního a rodinného života zaměstnaných

rodičů s dětmi, která nabízí na tomto poli koncept governance a koncept společenské zodpovědnosti firem. Článek Kateřiny Machovcové Od uklízečky až po generálního ředitele: genderové režimy v pracovní organizaci představuje závěry kvalitativní případové studie provedené ve vybrané vzdělávací společnosti. Poprvé v akademické části časopisu předkládáme příspěvek zabývající se sociálními službami na asijském kontinentu. Konkrétně jde o studii Josefa Gohoriho, Yoko Hosoe a Jana Sýkory zaměřenou na sociální síť japonských seniorů v zařízení sociální péče.

Milé čtenářky, milí čtenáři,

věříme, že se nám podařilo alespoň v základních obrysech nastínit, jakými oblastmi se může zabývat podniková sociální práce. Pokud ano, náš časopis tak plní poslání deklarované na zadní straně obálky – podporovat postoje, které kladou důraz na propojení teoretického zdůvodnění postupů sociální práce s její praktickou orientací na problémy klientů a jejich reálné možnosti.

**Michaela Tureckiová, garant čísla
Pavel Bajer, šéfredaktor**

Témata časopisu Sociální práce/Sociálna práca na rok 2008

- 1/2008 Sociální práce s lidmi s duševní nemocí** (garanti MUDr. Ondřej Pěč a MUDr. Josef Hašto), termín vydání: konec března
- 2/2008 Společenská zakázka a naše odpovědnost** (garant Mgr. Milan Šveřepa), termín vydání: konec června
- 3/2008 Podniková sociální práce** (garantka PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.), termín vydání: polovina října
- 4/2008 Duchovní rozměr v sociální práci** (garanti prof. Heinrich Pompey a prof. ThDr. ICDr. Anton Fabián, PhD.), termín vydání: konec prosince

I neziskové organizace vzdělávají své zaměstnance v oblasti řízení lidských zdrojů

PhDr. **Michaela Tureckiová**, CSc., ví na základě své lektorské a poradenské praxe, že mnohé neziskové organizace vzdělávají své manažery v řízení lidských zdrojů, tedy v kompetencích důležitých pro fungující začlenění personálních činností do jejich praxe. Podle jejího názoru neziskové organizace naplňují ideu strategického řízení lidských zdrojů, která spočívá v získání a udržení si kvalitních zaměstnanců.

V současné době pracuje jako odborná asistentka katedry andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, kde se specializuje na oblast teorie organizace a řízení, koncepce řízení a rozvoje lidských zdrojů a na problematiku organizačního chování. Dále působí jako lektorka kursů sociálně-psychologických a manažerských dovedností. Má praktické zkušenosti s přípravou a implementací programů manažerského vzdělávání. Je autorkou odborných článků a publikací v oboru vedení a rozvoje lidí v různých typech organizací, členkou České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, Asociace trenérů a konzultantů managementu a držitelkou certifikátu kvalifikovaný lektor (Asociace institucí vzdělávání dospělých).

Co všechno patří do oblasti péče o zaměstnance?

Jako péče o zaměstnance bývá označována oblast činnosti organizací, která se zaměřuje na zajištění potřeb zaměstnanců, nevázané bezprostředně na výkon, respektive na výsledky práce. Základní východisko však spočívá ve spokojenosti zaměstnanců – vyplývající z kvalitní a dostatečné péče o ně – tvoří jednu z podmínek jejich stabilizace a ochoty podávat očekávaný výkon a úzce souvisí také s motivací zaměstnanců. V České republice je péče o zaměstnance podstatnou a nedílnou součástí pracovněprávních vztahů a jsou jí věnovány některá ustanovení Zákoníku práce.

Tato tzv. zákonná péče o zaměstnance obsahuje celkem čtyři oblasti: za prvé zajištění takových pracovních podmínek pro zaměstnance, které umožňují bezpečný výkon práce, za druhé se jedná o péči o odborný rozvoj zaměstnanců, jež zahrnuje zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol a péči o prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, za třetí je povinností zaměstnavatelů umožnit stravování zaměstnanců ve všech směnách a konečně za čtvrté upravuje Zákoník práce zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců, konkrétně se jedná o osoby se zdravotním postižením, zaměstnankyně a mladistvé. Kromě toho některé organizace poskytují ještě tzv. dobrovolnou péči o zaměstnance, jdoucí nad rámec zákonem daných povinností. Zejména pro tyto „výhody“,

kteřé zaměstnavatelé poskytují svým pracovníkům v zájmu získat je, udržet si je a dále pozitivně motivovat k výkonu, se používá označení benefity. Mohou být vnímány také jako nepeněžitá složka odměňování, v některých případech dokonce tvoří významný podíl celkového příjmu zaměstnance, a jsou součástí konkurenční výhody v „boji o lidské zdroje“. Zaměstnavatelé poskytované benefity také často zmiňují ve svých prezentacích v tisku či na webových stránkách.

Kde a v čem vidíte souvislost se sociální oblastí, sociální prací?

V mnoha organizacích již existují sociální či motivační programy, obsahující vymezení typů a způsobů získávání některých zaměstnaneckých výhod, které mohou být poskytovány v závislosti na sociálních a dalších potřebách a preferencích zaměstnanců. Jsou odstupňovány podle významu zaměstnance pro organizaci (například v rámci tzv. cafeteria systému – systém odměňování zaměstnanců pomocí poukazek, které může daný zaměstnanec směnít za bonus, který si přesně přeje). Soubor zásad v oblasti péče o zaměstnance tvoří základ sociální politiky organizace, vycházející ze sociální politiky státu a skrze ni i skrze konkrétní prostředky zajišťování péče o zaměstnance lze najít přesah do sociální oblasti. Dá se říci, že realizace sociální politiky organizace, respektive péče o zaměstnance, může mít významný sociální rozměr a podílet se na vytváření a udržování dobrého jména a pověsti

organizace. A to nejen jako dobrého zaměstnavatele, ale také jako významného sociálního partnera v místním či širším sociálním prostředí. Některé organizace se dnes již i formálně hlásí k této své roli přijetím dobrovolného závazku sociálně odpovědné firmy.

Termín řízení lidských zdrojů patří spíše do komerční sféry. Jaké má uplatnění v oblasti sociální práce, poskytované většinou neziskovými organizacemi?

Terminologické spojení řízení lidských zdrojů vnímá stále laická veřejnost, ale také část odborné obce poněkud pejorativně, jako koncept degradující člověka na úroveň „vyčerpatelného zdroje“. Považuji za důležité sdělit, že toto pojetí personální práce v organizaci může mít rovněž výrazný sociální obsah a humanizující efekt na pracovní prostředí. Sama někdy v této souvislosti říkám s odkazem na tzv. školu lidských vztahů, že se vlastně vracíme značně širokým obloukem zpět k péči o mezilidské vztahy v organizaci a k fungující a inspirativní komunikaci mezi manažery a jejich spolupracovníky – záměrně nefikám podřízenými. Lidé, zaměstnanci nejrůznějších organizací – tedy nikoli jen komerčních firem, ale také právě neziskových organizací zaměřených na sociální práci – se mohou díky uvážlivému naplňování této koncepce významně podílet na rozhodování v organizaci a na formování obsahu a provádění jejích činností. Stávají se zdrojem, respektive hybatelem a spolutvůrcem dalšího rozvoje a smysluplného fungování organizace, ve které pracují. I samo pojetí řízení lidských zdrojů se dnes, navzdory svému původnímu a stále používanému názvu, mnohem více orientuje na rozvoj zaměstnanců a na rozvoj spolupráce mezi nimi.

Můžeme se vrátit zpět k původní otázce?

Právě jsem tak chtěla učinit. Skutečně jsem přesvědčená o tom, že koncepce řízení lidských zdrojů – ve výše popsanych souvislostech – může být s výhodou uplatňována také neziskovými organizacemi. Mám pro to i důkazy ze své lektorské a poradenské praxe. Mnohé neziskové organizace, respektive organizace, jejichž ziskem nejsou finance, ale například splnění potřeb nebo očekávání klientů, dnes vzdělávají své manažery také v řízení lidských zdrojů, respek-

tive v kompetencích nezbytných pro fungující integraci personálních činností do jejich praxe, a ve znalostech a prostředcích, jak propojit personální strategii se strategií celé organizace. Domnívám se, že právě neziskové organizace mohou dobře naplňovat myšlenku spojenou se strategickým řízením lidských zdrojů – totiž že cílem práce s lidmi v organizaci je získat a udržet si kvalitní zaměstnance a přispět k profesnímu i osobnostnímu rozvoji takových zaměstnanců, kteří chtějí a umějí provázet své životní a pracovní hodnoty a aspirace s cíli a činnostmi organizace, v níž pracují.

Abych nebyla přehnaně optimistická až naivní, ze své praxe znám – a samozřejmě především z prostředí komerčních firem – také mnohé příklady manažerů, kteří se nechťejí nebo nedokážou zhostit svých personálních rolí, nechťejí nebo neumějí řídit, natož vést lidi a při vytváření firemní strategie a cílů organizace nezohledňují možnosti a potřeby zaměstnanců. A vím také, že ne pro všechny lidi je práce potřebou a že ne každý pracovat chce, eventuálně nároky pracovního místa zvládne. Každá organizace, ať komerční či tzv. nezisková, je v zásadě pluralistická – spojuje lidi s různými schopnostmi i motivací. Prostřednictvím uplatňování koncepce řízení lidských zdrojů v organizaci si to dříve či později uvědomí téměř každý manažer, protože na něm či na ní a nikoli na personalistech závisí výkon mnohých personálních činností a jsou to opět manažeri a nikoli personalisté, kdo řídí výkon lidí a kdo v praxi umožňuje a prosazuje péči o zaměstnance.

Co vše je skryto pod pojmem outplacement?

Termín outplacement bývá používán v souvislosti s uvolňováním, respektive propouštěním zaměstnanců z organizačních důvodů. Vymezuje se různě široce, podle toho, k jaké cílové skupině je vztahován. Tradičně se jím rozumí pomoc a podpora poskytovaná odcházejícím zaměstnancům. Komplexněji se však outplacementový program týká všech skupin zaměstnanců dotčených takovou významnou změnou, jakou je restrukturalizace, fúze, převzetí (akvizice) firmy nebo ukončení její činnosti. Může tedy zahrnovat poradenství pro management organizace, jak firmu i sebe sama úspěšně provést změnou. Dále mohou být do outplacementu



ilustrační foto: Pavel Bajer

tového programu začlenění také zaměstnanci, kteří zůstávají, a přesto se mohou cítit změnou ohroženi, případně pociťovat vinu či nejistotu v jednání s odcházejícími kolegy. Podstatná část outplacementového programu je pochopitelně zaměřena na snížení negativního dopadu propouštění právě na poslední uvedenou skupinu zaměstnanců. Pomoc propouštěným má několik fází. Nejprve je jim poskytnuta podpora vedoucí k psychické stabilizaci a k následné aktivizaci a analýze jejich potenciálu. K tomu se používají psychodiagnostické nástroje.

V další fázi se může kombinovat profesní či kariérové poradenství s rozvojem kompetencí potřebných pro další uplatnění se na trhu práce. Typické jsou například kursy vedoucí k nácviku prezentačních a sebeprezentačních dovedností, k získání orientace na trhu práce a v možnostech uplatnění se na něm, k získání nebo rozvoji dovedností práce s počítačem, ve zvládnutí přijímacího pohovoru i v dalších dílčích dovednostech, jež mohou být pro propouštěné zaměstnance rovněž klíčové. Zaměstnanci se učí například připravit si strukturovaný životopis a motivační dopis, aktivně vyhledávat a využívat informace o volných pracovních místech a po-

dobně. Součástí interních i externích firmami zajišťovaných outplacementových programů je aktivní pomoc organizace při hledání nového pracovního uplatnění propuštěných. Outplacementovým programem vyjadřuje organizace své ocenění významu odcházejících zaměstnanců pro firmu v minulosti, vysílá signál těm, kteří zůstávají, že je připravena postarat se v případě potřeby také o ně, zmírňují se jim negativní dopady změny na firemní prostředí a organizace si udrží pověst slušného zaměstnavatele.

Jaký je rozdíl mezi sociální politikou podniku a outplacementem?

Obecné zásady i konkrétní postupy pro odchody a propouštění zaměstnanců tvoří obsah politiky uvolňování zaměstnanců a jako takové jsou – společně se sociální politikou a dalšími dílčími politikami, které se týkají chování zodpovědných pracovníků v personální oblasti – součástí personální politiky organizace. Formulace a dodržování zásad personální práce v organizaci, tj. vlastně personální politika se tedy významně podílí na sociálním klimatu organizace a na vytváření takové firemní kultury, která je vnímána pozitivně a popisována také jako bezpečná.

Sociální politika organizace i outplacement se na tom mohou významně podílet. Navíc se týkají aktivit organizace, které jsou snadno a často pozorované a vyhodnocované také zvnějšku a slouží pro vzájemné srovnávání různých zaměstnavatelů.

Existuje spojitost mezi firemní sociální prací a tématem rovných příležitostí?

Není-li pojem firemní sociální práce a její obsah uspokojivě definován, je jen velmi obtížné říci, zda mezi ním a tématem rovných příležitostí existuje nějaká vazba. Pokud budu firemní sociální práci rozumět takové aktivitu organizace, kterými vědomě a koncepčně přispívá k naplňování a dalšímu rozvoji sociálních potřeb svých členů a umožňuje jim také aktivaci a saturaci dalších potřeb a naplňování životních cílů, pak se domnívám, že tato vazba existuje a je poměrně silná. Faktické prosazování a naplňování politiky rovných příležitostí – týkající se nejen v našich podmínkách obvykle genderové vyváženosti a rovnosti – je ve firmách dlouhodobě sledováno a zároveň problematizováno. Nechci a nebudu na tomto místě znovu zdůrazňovat, že toto pojetí rovných příležitostí je v současné době významným politikem. S radostí ovšem pozoruji, že se ve firemní praxi začínají lámat ledy také v dalších oblastech přístupu zaměstnavatelů k zaměstnankyním a zaměstnancům.

Nedomnívám se totiž, že je dobré problematiku rovných příležitostí zaměřovat jednostranně jen na ženy a na pokusy o „vyrovnání“ jejich šancí k tomu, uplatnit se výrazněji v managementu firem, eventuálně ve „vysoké“ politice.

Jak se v této souvislosti díváte na tzv. pozitivní diskriminaci?

Zkušenosti, nejen z České republiky, opakovaně dokazují, že pokusy o vytváření „rovnějších příležitostí“, tedy tzv. pozitivní diskriminace, nebyly dosud nikde zcela úspěšné. I když mám jako žena radost z jakéhokoli úspěchu ženy, která takovou příležitost využila a dokázala, že je schopná a vysoce motivovaná obstát, osobně se zároveň domnívám, že než příležitosti dorovnávat je lepší vytvářet nové – pro veškeré „typy“ nebo skupiny zaměstnanců. Mluvíím teď o programech podpory sociální diverzity – ve firemním prostředí se dokonce mluví o manage-

mentu diverzity. Také tento koncept je relativně nový a může být posuzován jako další stadium vytváření rovných příležitostí, nikoli ovšem prostřednictvím kvót a regulací. Navíc není zaměřen jen na posuzování příležitostí mužů a žen, ale na citlivé využívání různorodosti zaměstnanců. Prostřednictvím uvážlivé aplikace tohoto konceptu mají šanci cítit se úspěšně nebo užiteční také nejruznější dosud zdravotně, věkově, etnický ... znevýhodnění zaměstnanci. A to se mi líbí. Firemní praxe navíc může právě v této oblasti čerpat ze zkušeností neziskových organizací zaměřených na sociální práci a modifikovat je pro vlastní rozvoj. Další možnosti, jak zohledňovat sociální potřeby zaměstnanců a přitom lépe využívat jejich potenciál, jsou pochopitelně také další projekty související s rozšířeným pojetím rovných příležitostí. Na mysli teď mám programy podpory alternativních pracovních úvazků, pochopitelně dosud spojované především s kategorií zaměstnankyň-matek. Proč by se ale nemohly týkat také například zaměstnanců-otců, zaměstnanců se zdravotním postižením, osob pečujících o jiné blízké osoby než děti nebo prostě kohokoli, kdo má zájem také o další oblasti svého života a rád by pracoval například na zkrácený úvazek, z domova, v režimu sdíleného pracovního místa nebo tzv. stlačeného pracovního týdne? Tím se dotýkáme dalšího tématu, které nabývá na významu a souvisí se sociální prací v podnicích, alespoň tak, jak jí rozumím. Je jím problematika hledání a vytváření rovnováhy nebo vyváženosti mezi pracovním a osobním či rodinným životem.

Vyváženost pracovního a osobního života je spojena se společenskou odpovědností firem. Jaké další koncepty jsou v jejím rámci v současnosti aktuální?

Také v oblasti sociální odpovědnosti firem se v České republice po letech spíše teoretického zájmu o tuto problematiku a několika ojedinělých pozitivních příkladech z praxe začíná „blýskat“ na snad lepší časy. Zaměstnanci, přinejmenším někteří, už dnes od firmy, pro kterou pracují, neočekávají jen „férovou mzdu“, ale stále častěji se zajímají o to, pro jakou organizaci pracují, zda mohou být hrdí na svoji práci v ní, podílet se na rozhodování a na dalším směřování „své“ organizace. Také část

zaměstnavatelů přijímá aktivnější roli v životě společnosti a přebírá od státu či jiných institucí některé aktivity. Typické je to například v oblasti vzdělávání a v dobrovolné péči o zaměstnance. Budeme-li dále o sociální odpovědnosti firem uvažovat jako o dobrovolném závazku firmy integrovat do svých, dosud spíš jen na ekonomickou a finanční efektivitu zaměřených činností a rozvojových úvah také sociální a ekologická hlediska a interakci s okolím, můžeme ve shodě s tím její obsah rozčlenit do tří kategorií. Používá se pro ně zkrácené označení 3P – profit, people a planet, tedy odpovědnost v ekonomické, sociální a environmentální oblasti.

Některé z konceptů, které se vztahují k sociální oblasti, byly již zmíněny či podrobněji vymezeny v dřívějších odpovědích. Patří k nim péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců, o rozvoj jejich potenciálu, dodržování pracovních standardů a pomoc propouštěným zaměstnancům v podobě projektů či programů outplacementu. Typickou aktivitou sociální oblasti, se kterou bývá někdy celý koncept sociální odpovědnosti firem zaměňován, je firemní dárcovství neboli firemní filantropie. A patří sem ovšem také dva koncepty rozvedené v předchozí odpovědi – tedy rovné příležitosti a podpora rozmanitosti na pracovišti a konečně vyváženost pracovního a osobního či rodinného života zaměstnanců. Zajištění této rovnováhy je pro Čechy zřejmě obzvláště významné. Podle výzkumu provedeného koncem loňského roku společností Sodexo Pass ČR ve spolupráci se společností v oblasti výzkumu trhu TNS AISA jsou právě benefity pro volný čas a zájem o penzijní či životní pojištění jasnými hity mezi zaměstnaneckými výhodami.

Jaké benefity bývají firmami obvykle poskytovány?

Nejčastěji poskytovaným benefitem, respektive prostředkem péče o zaměstnance, zůstávají i nadále různé formy příspěvků na stravování. Možná si ještě vzpomenete na vzrušené debaty v Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR o stravenkách, respektive o jejich zrušení a na bouři nevole, kterou tento návrh vyvolal. K nejrozšířenějším benefitům dále patří služební telefon, příspěvek na penzijní připojištění, zajištění pitného režimu na pracovišti, služební notebook či služební auto. Je ovšem zřejmé, že zejména

posledně dva jmenované benefity nejsou poskytovány všem zaměstnancům.

Jak jsem již uvedla, velké oblibě mezi zaměstnanci se těší příspěvky na volnočasové aktivity – kulturu, dovolenou, sport, ale také na zdravotní péči či vzdělávání (například tzv. FlexiPass, který umožňuje nákup kulturních a sportovních služeb a zdravotnických pomůcek). Některé společnosti, především rozpočtové a příspěvkové organizace, si vytvářejí Fond kulturních a sociálních potřeb, který bývá upraven kolektivní smlouvou. Z tohoto fondu jsou zaměstnancům poskytovány finanční příspěvky na zotavenou, příspěvky na lázeňskou péči, příspěvky na zdravotnické pomůcky atd. Dále zaměstnavatel z tohoto fondu může hradit příspěvky na stravování a penzijní připojištění. Právě benefity zaměřené na volný čas a ty, které pomohou zaměstnancům lépe zvládat budoucí nároky a životní potřeby, tj. penzijní připojištění a životní pojištění, jsou těmi, které zaměstnavatelé v poslední době zaměstnancům nabízejí ve zvýšené míře a sami zaměstnanci je rovněž považují za atraktivní a navíc potřebné – přispívající k harmonizaci osobního a pracovního života.

Které mají přesah do sociální sféry?

Výčet poskytovaných benefitů můžeme rozšířit například ještě o dovolenou navíc, poskytnutí studijního volna, bezúročné půjčky, placené dny volna na překonání krátkodobé nemoci (tzv. sick days) či vyřízení osobních záležitostí. V souvislosti s právě probíhajícím „babyboolem“ se ve firmách začínají objevovat také firemní mateřské školky nebo dětské koutky, eventuálně firma přispívá na péči o dítě či děti těm svým zaměstnancům, bez kterých by těžko zajišťovala své „hladké“ fungování. Dalším funkčním řešením dilematu volby mezi prací a rodičovskými radostmi i povinnostmi může být systémové využívání alternativních pracovních úvazků, které mají ještě širší škálu využití, než jen zaměstnanci-rodiči. Každopádně se začíná ukazovat, že se také v České republice prosazují zejména takové benefity, které pomáhají lépe skloubit nároky pracovního a soukromého, respektive osobního a rodinného života, a dále ty, jež jsou zaměřeny na budoucnost. Tedy právě takové benefity, které mají přesah zvláště do sociální oblasti.

Připravil Pavel Bajer

Téma vyváženosti pracovního a osobního života se netýká jen žen

V jakém poměru rozdělit čas mezi práci a soukromý život, řeší většina zaměstnaných lidí. Málokdo dokáže zachovávat rovnováhu a zažívá spokojenost s osobním životem i s placenou prací. Na otázky spojené s touto problematikou hledá odpovědi koncept work life balance, spojovaný v českém prostředí s rovnými příležitostmi pro muže a ženy nebo se sociální péčí zaměstnavatele o zaměstnance. Konceptem sladování pracovního a rodinného života se dlouhodobě zabývá Mgr. **Kateřina Machovcová**. Přednáší na téma rovné příležitosti na trhu práce, gender mainstreaming a realizuje workshopy k flexibilním formám zaměstnání. Ve společnosti Gender studies spolupracuje na aktivitách projektu IS Equal Půl na půl, na pozici redaktorky se podílí na realizaci elektronického zpravodaje Rovné příležitosti do firem. Na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity studuje doktorský program sociální psychologie.

Co znamená pojem work life balance?

S pojmem work life balance jsem se setkala především díky svému zájmu o problematiku rovných příležitostí žen a mužů. V tomto kontextu se s termínem pracuji v mnoha perspektivách. Jednou z nich je i diskuse nad placenou a neplacenou prací – ve většině vykonávanou ženami – a tedy jejich právem na podíl na ekonomické aktivitě, mluví se o vyšším zapojení mužů do péče. Dalším tématem je samozřejmě přetíženost pracovními povinnostmi a snaha najít určitou individuální rovnováhu mezi profesní sférou a osobními zájmy, nejenom tedy ve smyslu rodiny, ale i dalšího vzdělávání, koníčků atp. Cílem by mělo být nalezení takového vztahu zaměstnavatel–zaměstnanec, který je oboustranně uspokojivý.

Samotná terminologie pochází ze 70. let a je dílem asociace New ways to work (Nové způsoby práce, viz <http://www.newwaystowork.org/history.html>), která zkoumá různé flexibilní formy zaměstnávání.

Jak konkrétně řeší program work life balance sladování pracovního a osobního života?

Podstatou jsou obvykle různé varianty úpravy pracovní doby (flexibilní pracovní doba, zkrácený úvazek, stlačený pracovní týden), různá místa výkonu práce (zcela či úplně z domova, nebo jiného místa), s tím souvisí i flexibilita s využitím nových technologií (to může znamenat i snížení služebních cest díky video-konferencím), flexibilní úpravy uspořádání



Mgr. **Kateřina Machovcová**

a využití kanceláře a dále flexibilní kontrakty (práce na dobu určitou, na živnostenský list aj.) a mohou sem spadat i další benefity v podobě dovolené navíc, možnosti neplaceného volna atp.

Vždy je ale potřeba mít na vědomí, že „každá mince má dvě strany“, to znamená, že různé typy flexibilního uspořádání mohou mít i svoje negativní důsledky (např. množství přesčasů u práce z domova, sociální nejistoty u práce na dobu určitou atp.). V tomto ohledu se dnes výrazně rozvíjí koncept tzv. flexicurity, tedy flexibility, která zároveň bere ohled i na jistotu pro zaměstnance a zaměstnavatele.



Ilustrační foto: Pavel Bajar

Absolutní flexibilita by totiž mohla například znamenat, že pracujete, kdykoliv je potřeba, včetně víkendů a večerů, nebo že vás zaměstnavatel může kdykoliv propustit z práce. To je velké riziko pro zaměstnané, ale na druhou stranu i pro zaměstnavatele, který za takto nastavených podmínek může mít problém udržet kvalitní pracovní sílu, případně reagovat na zvýšenou poptávku po jeho službách, která by byla spojená s potřebou navýšit stav zaměstnaných. Zejména pro ženy jsou také rizikové různé formy dohod a zkrácených úvazků, následně totiž mohou negativně ovlivnit jejich příjem v průběhu mateřské a rodičovské dovolené, což je problematické především pro samoživitelky. Tím samozřejmě nechci říct, že tyto formy spolupráce by se neměly

poskytovat, ale je potřeba si uvědomit, že mohou v konkrétních případech mít nepříjemné dopady.

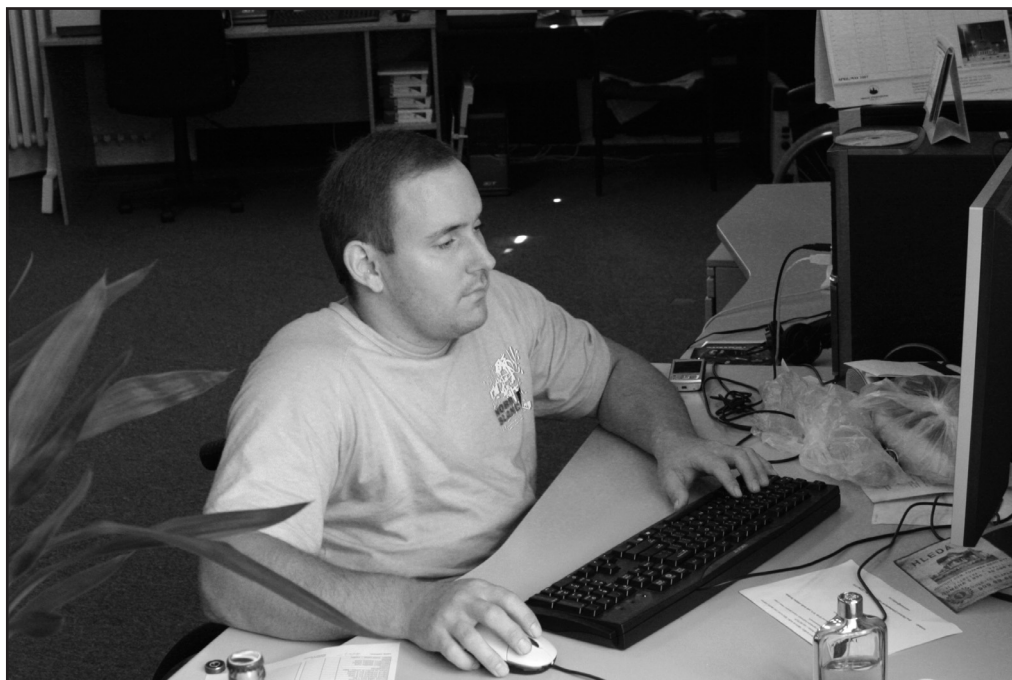
Je program work life balance přístupný mužům i ženám?

Samozřejmě. Existují iniciativy, které se snaží reagovat na typické vysoké pracovní zatížení mužů a podpořit možnosti vyšší angažovanosti mužů v rodinné oblasti, a naopak varianty zapojení žen v profesní oblasti, které jsou často neexistující programů sladování „nucený“ po dlouhé roky z trhu práce úplně vystoupit, aniž by si to přály. Jednoduše chybějí různé alternativy k tradičnímu uspořádání práce a péče. Cílem je najít způsoby, které budou individuálně vyhovující, ať už to znamená cokoli, zřejmě

pro svobodného člověka má uspořádání jiný význam než pro mladou rodinu atp. Rozdíly budou ale i osobnostní, zjednodušeně řečeno zatímco extroverti snadněji pracují v rychle se měnícím prostředí a vysoká míra flexibility je pro ně přínosná, introverti mají rádi daná pravidla a jasnou strukturu a pro dobrý pracovní výkon je potřebují.

Setkala jste se s diskriminací zaměstnanců, kteří žádali o vyváženost pracovního a osobního života?

Ano, s takovými příklady se v praxi setkáváme. Poměrně často se jedná o tlak na neproplácení či nenahrazování práce přesčas, setkala jsem se i s neochotou přiznávat dovolenou či s odmítáním vyhovět úpravám pracovní doby u rodičů.



Ilustrační foto: Miroslav Svoboda

Prochází proměnou postoj zaměstnavatelů k work life balance?

Z mé zkušenosti výrazně stoupá zájem zaměstnavatelů o toto téma, uvědomují si, že chtějí-li, aby u nich zaměstnaní pracovali dlouhodobě a kvalitně, musí mít možnost odpočinku a seberealizace nejen v pracovní, ale i mimopracovní oblasti.

Jaké jsou nejzajímavější závěry ze studií, výzkumů, statistik o work life balance?

Zmínila bych nejnovější zprávu Evropské komise o rovnosti příležitostí žen a mužů (http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001en.pdf). Poukazuje například na stoupající zaměstnanost žen, která je velmi důležitá pro rozvoj ekonomiky, zároveň však přetrvávají problémy, jako je segregace žen do feminizovaných odvětví a výrazně vyšší zastoupení žen mezi osobami pracujícími na částečný úvazek. To má samozřejmě svoje praktické důsledky a z kvalitativního hlediska tak pracovní život žen nedosahuje stejného standardu jako u mužů. A naopak, je škoda, že v myslích mnoha lidí přetrvává názor, že sladování se týká pouze žen, zatímco muži naplňují zcela svou roli

živitelů, ale partnerce a rodině potom často chybějí.

Čím je výhodné pro zaměstnavatele rodině přátelské uspořádání?

Work life balance je určitě nutné chápat jako širší pojem než rodině přátelské uspořádání. Nicméně vstřícnost zaměstnavatelů vůči potřebám rodičů se rozhodně vyplácí, jednak ve faktickém odstraňování překážek v práci (např. firemní školky, příspěvky na hlídání, možnost práce z domova aj.), které by měly za důsledek dlouhodobou ztrátu zaměstnance či zaměstnankyně nebo příliš časté absence, ale i ve smyslu optimálnější psychické pohody, a tedy i pracovního výkonu zaměstnaných, kteří se nemusí tolik stresovat tím, jak vše zvládnou.

Jak vnímáte psychologickou rovinu work life balance?

Podle mne je důležité uvědomit si, co chci, co je pro mne osobně vhodné nastavení, a potom vědomí, že tyto potřeby se v průběhu života mohou různě měnit. I to je základem úspěšné komunikace v zaměstnání, aby mohlo dojít k nalezení takové varianty spolupráce, která je

navzájem vyhovující – reaguje na potřeby provozu firmy i na potřeby konkrétní osoby.

Komunikace je samozřejmě klíčová i pro samotné pracovní týmy, flexibilní uspořádání by mělo být týmovou záležitostí a pokud možno každý by měl mít stejné šance v nastavení svého pracovního prostředí. Respektive měla by existovat vstřícnost a snaha najít řešení (a ne rovnou říci „to nejde“). Těžko budou efektivní programy w-l balance, které bude smět využívat jenom management a jeho oblíbení.

V psychologické rovině však nalezneme i množství další témat. Například osobní rozvoj, který by měl překročit tu pracovní rovinu a týkat se opravdu komplexně osobnosti jednotlivce. Nebo práce se stresem, jehož důsledky jsou v dnešní společnosti neuvěřitelně podceňovány. Je velmi potěšující, že již existují firmy, které reagují na tuto potřebu a chystají přímo programy pro své zaměstnance. Asi se už budu opakovat, ale je nutné citlivě pracovat s tím, že různí lidé mají různé potřeby a priori-

ty, a tyto programy obecně je potřeba nastavit tak, aby se v tom lidé „našli“ a neměli pocit, že jsou firmou nuceni do něčeho naprosto nsmyslného.

Existuje dostatek kvalitních kursů, seminářů, vzdělávacích programů o programu work life balance? Jak poznat, že jde o kvalitní seminář, který pomůže k vyváženosti pracovního a osobního života?

Pokud vím, tak velká část takových seminářů se v posledních letech realizovala v rámci různých projektů podpořených především z Evropského sociálního fondu. Kvalitu si příliš netroufám soudit, jedná se u nás o poměrně nové téma a zkušenosti sbírají všichni postupně. Z mého pohledu je důležitý důraz na individuální přístup (každá firma či organizace má jinou výchozí situaci) a na zvážení přínosů i možných rizik.

Připravil Pavel Bajer

Sociální jádro podnikání Tomáše Bati tkví v budování lidí

Předchůdcem dnešní společenské zodpovědnosti firem byl způsob podnikání Tomáše Bati, který se rovněž zaměřoval na etické vůdcovství. Sociální rozměr život Tomáše Bati poodhaluje Mgr. **Svatava Navrátilová**, Ph.D., jež se zabývá étosem batismu v kultuře 20. a 30. let minulého století. Na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a Ústavu marketingových komunikací vyučuje předměty Média v marketingových komunikacích, Etika a Profesní etika.

Tomáš Baťa je označován za zakladatele společenské zodpovědnosti firem. Čím byly jeho podnikatelské vize, postupy význačné i pro dnešní dobu?

Společenská zodpovědnost firem (CSR – corporate social responsibility) se dnes stala součástí samoregulace firem a je pěstována jako trvale udržitelný rozvoj tří „P“ – profit, people, planet – tedy zodpovědnost v rovině ekonomické, sociální a environmentální. Tomáš Baťa geniálně vyhodnotil rizika kapitalistického podnikání a snažil se vytvořit takový podnikatelský systém, který by byl co nejméně zranitelný z vnějšího i vnitřního prostředí. Nezbytným předpokladem životnosti takového systému byl spiritus agens v podobě kreativního a morálně vyspělého šéfa, který je inovátorem při nutnosti nových řešení a příkladem a spolupracovníkem při každodenní rutinní práci. Sám se považoval za správce svého podniku, zodpovědného jak všem jeho zaměstnancům, tak společnosti ve smyslu státního (národního) a později světového společenství.

Z hlediska vyspělosti společenské zodpovědnosti firem, tak jak je chápána dnes, může být Baťova podnikatelská filozofie hodnocena nejvyšším stupněm, zatímco po roce 1989 v našem prostředí obnovujícího se volného trhu končila vyspělost CSR českých firem na nejvyšší u respektování zákonů (druhý stupeň vyspělosti podle Reidenbachova a Robinova modelu). Pokud jde o vztah k zaměstnancům, bylo to donedávna podobné – spíše dostal přednost luxusní vůz než rozvoj lidského potenciálu. Novým podnikatelům asi Tomáš Baťa nebyl příkladem. Když se mu podařilo koupit feudální zámek s přilehlými pozemky, stojící mezi továrnou a městem, zůstal bydlet ve své rodinné vile a zámek dal za symbolickou

jednu korunu k dispozici městu pro kulturní a společenské účely.

Se snižujícím se procentem nezaměstnanosti se dnes situace mění a kultura nových firem se více blíží kultuře vyspělých zahraničních firem, které vstupují do našeho podnikatelského prostředí. I když i mezi nimi byly některé na úrovni prvního stupně hodnocení CSR (získat maximum a utéct). Útěkem je většinou zánik firmy a založení jiné, která nepřebírá staré závazky. V rovině občanské zodpovědnosti je to podobné, Tomáš Baťa jako starosta města Zlína (1923–1932) a další zaměstnanci fy Baťa v zastupitelstvu pracovali ve svých funkcích zadarmo.

Kde má svůj původ jeho sociální citění vůči vlastním zaměstnancům?

Důvody jsou životopisci Tomáše Bati hledány většinou v jeho mládí, tedy v období tzv. formativního věku, kdy si člověk osvojuje hodnoty důležité pro celý další život. Tomáš Baťa prodělal změnu myšlení od měšťanského živnostníka, který si od fyzické práce udržoval odstup a dbal na okázalost, k pragmatickému modernímu zaměstnavateli, jehož základní hodnotou je odpovědnost. Sám byl k práci přinucen hrozbou bankrotu, když splácel firemní dluhy a zpočátku pracoval tak, aby jej z ulice nebylo vidět. Píše o tom ve svých vzpomínkách: „*Brzy si mě práce podrobila celého. Všechno pozhelnání mého života se počalo tohoto dne. Pochopil jsem svoji pošetilost v napodobování lenošných lidí, ať pánů či nepánů. V práci jsem nalézal stále více původu a vnitřního uspokojení.*“ Později se přesvědčil, že zbouráním neviditelné zdi mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci se v rámci firmy stanou všichni zodpovědní za její prosperitu. Tady je

základ jeho budoucí koncepce spolupracovníků. Ve velmi raném mládí poznal z vlastní zkušenosti i ze zkušenosti nejbližší rodiny sociální tíseň, kterou s sebou neslo ševcovské řemeslo. Působivý je např. popis setkání s jeho příbuzným, který se zimní období bez zakázek snažil co nejvíce prospat, zahrabán ve slámě, aby ušetřil za otop i za jídlo.

Jaké jsou nejtýpičtější příklady sociální politiky firmy Baťa ve 20. a 30. letech 20. století?

Základem pro konkrétní vizi sociální politiky byla kulturní změna, započatá novým podnikatelským systémem, námezdní pracovníci se stávají spolupracovníky, kteří mají podíl na zisku, dílny jsou organizovány jako samospráva a hlavním cílem je služba veřejnosti. Město i továrna se rozvíjejí jako jeden celek. Těžko se rozlišuje, co je samostatnou sociální politikou firmy a co budováním občanské vybavenosti. Prodejny obuvi se mění v domy služeb, v kooperaci firmy a města probíhá výstavba škol a školních komplexů s tělocvičnami a bazény, budují se chlapecké a dívčí internáty. Staví se Baťova nemocnice, evangelický kostel, klášterní budova, Lesní hřbitov, Velké kino atd. Jako konkrétní příklad sociální politiky může sloužit v r. 1925 založená Baťova škola práce pro mladé muže (pro mladé ženy od roku 1929). Dále jsou to třeba pracovní místa pro hendikepované (v roce 1929 jich pracovalo v továrnách 200) anebo kulturní a sportovní akce, z nichž největší byla od roce 1924 společná oslava 1. máje, zpočátku organizovaná jako zahradní slavnost v Baťově vile (dnes sídlo Nadace Tomáše Bati), později jako den otevřených dveří ve fabrice a reprezentační průvod městem.

Co si představujete pod pojmem baťovský étos?

Je to étos společnosti, formálně definovaného příslušností k firmě a způsobem práce při uskutečňování hlavní podnikatelské zásady, kterou byla služba veřejnosti. Hodnotové jádro baťovského étosu lze nejlépe vyčíst z chování a jednání příslušníků tohoto společenství a následovníků, kteří se tímto étosem inspirovali. Vnější pozorovatelé hovořili o duchu společenství, postaveného na zásadách služby,

spolupráce, sebekontroly, soběstačnosti, ale i seberealizace.

Můžete uvést konkrétní příklady etických pravidel ve firmě Baťa?

Etická pravidla měli zaměstnanci firmy Baťa neustále na očích – byla napsána na zdech, na pracovištích, na stupních schodišť, v tom je velký rozdíl mezi dnešní praxí, kdy etické zásady jsou uloženy v tištěných kodexech a internetových odkazech. Menší sbírku obecných pravidel najdeme dnes symbolicky v budově Tržnice ve Zlíně, pár kroků od vstupní brány podniku. Je mezi nimi i nejznámější: *Náš zákazník, náš pán*. Etická pravidla nebyla samoúčelná, nešlo o pěstování ctností k ozdobě jejich nositelů. Směřovala k pragmatickým cílům a povinnostem, k činorodé práci jako univerzální metodě poznání. Sám Baťa hovořil o „myslicí ruce“. Svá pravidla měly i jednotlivé profese, např. v desateru kalkulanta najdeme: *Správnou kalkulací vychováváš zaměstnance k prospěchu závodu*. Nebo lidověji: *Pamatuj, že nákupce je jako vrba, čím víc řežeš, tím víc roste*.

Styl řízení Tomáše Bati byl velmi nezvyklý. Jak dokázal být zároveň tvrdým manažerem a zároveň pozvednout a zmocnit všechny kolem sebe?

Patrně díky tomu, že se mu podařilo uvést do praxe jedno z etických pravidel: *Buď příkladem*. Jako první se učil pracovat na nových strojích, ovládal prakticky všechna řemesla, potřebná při desítkách operací výroby obuvi. Splňoval tím podmínku moderního etického leadershipu, že vzor nemá být od těch, které chce vychovat či inspirovat, příliš vzdálen. Chlapce, odrostlé základní škole, závislé na rodinném rozpočtu, povýšil v systému studia na mladé muže, kteří si na studium vydělávají práci a hospodaří s vlastními penězi. Nebyl vzorem bezděčným nebo lhostejným, ovlivňoval lidi vědomě, ale přitom je nesvazoval, jak o tom svědčí jiná pravidla: *Kdo chce, hledá způsoby, kdo nechce, hledá důvody* anebo vzletné: *Co chceš, můžeš*. Ve stati *Moje hospodářská filosofie* z roku 1930 ostatně řekl: „*Ve své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí*“, v tom je myslím sociální jádro jeho podnikání.

Připravil Pavel Bajer

Exodus poskytuje paraplegikům nejen zaměstnání

Sdružení občanů Exodus se sídlem v Třemošné slouží osobám se zdravotním postižením z Plzeňska. Sociální rehabilitaci ale využívají lidé z celého Česka. Neslouží jako ústav, v němž je klient trvale „umístěn“. Lidem s handicapem naopak pomáhá postavit se „na vlastní nohy“ a učí je, aby se dokázali postarat sami o sebe. Jak se vytčený cíl daří naplňovat, popisuje předseda sdružení a ředitel Domu Exodus Mgr. Miroslav Svoboda.

Kdy a s jakým cílem vzniklo sdružení občanů Exodus?

Sdružení občanů Exodus vzniklo v březnu 1992. Brali jsme ho jako pouhou nutnost k tomu, abychom mohli mluvit svým jménem a mohli vytvářet podmínky pro normální život handicapovaným osobám mimo sdružení. To byl, je a bude hlavní cíl.

Kolik a s jakým druhem zdravotního postižení zaměstnáváte osob?

V současné době 18, s tělesným handicapem, většinou paraplegiky.

Jaké nabízíte zaměstnání a podporu zdravotně znevýhodněným?

Zaměstnání nabízíme buď v keramické, nebo digitalizační dílně. Aktuálně je samozřejmě třeba se dotázat, zda je volno.

Jaké produkty v chráněných dílnách vyrábíte?

V keramické děláme užitnou keramiku, která se dá normálně používat – všelijaké hrnky, korbele, konvice, podšálky, džbány, vázy, soupravy, popelníky, květináče, misky, drobnosti apod. Na zakázku umíme samozřejmě leccos dalšího, např. poháry do různých soutěží či korpusy na bubínky.

V digitalizační dílně umíme skenovat, upravovat, čistit, převádět z a do různých formátů, indexovat apod. Spolupracujeme např. s katastrálním úřadem.

Máme ale také vlastní unikátní projekt spočívající v digitalizaci význačných titulů českých samizdatových a exilových periodik, např. Tigridovo Svědectví, které vycházelo 36 let v Paříži, římské Studie, mnichovskou Kratochvílovou Archu a řadu dalších. Skenujeme je, převádíme do formátu, ze kterého



Mgr. Miroslav Svoboda

se dají celá čísla jednoduše tisknout, a hlavně je nekomerčně zpřístupňujeme na webu www.scriptum.cz.

Jaké další služby nabízíte svým klientům-zaměstnancům?

Máme zájmové kroužky pro děti a mládež, část z nich coby odlehčovací službu. Pořádáme letní tábory (obojí pro zdravé spolu s handicapovanými), máme v Plzni Denní stacionář pro osoby s psychickým handicapem, který se velmi věnuje ergoterapii, resp. přípravě na zaměstnání. Organizujeme kurzy sociální rehabilitace, různé rehabilitační, rekondiční a jiné pobyty, poskytujeme sociální poradenství. Jednou měsíčně pořádáme koncerty, polovina z nich se zaměřuje na vážnou hudbu, besedy o filmech s ukázkami, řadu jednorázových akcí a mnoho dalšího. Některé z těchto činností byly zahrnuty pod současný zákon o sociálních službách.

Nabízíte i rekvalifikační kursy?

Umíme v případě zájmu uspořádat rekvalifikační kurs v oblasti počítačů, ať už základy, či pro pokročilejší. Zájem o ně však není velký, a tak alespoň nějaké části vsunujeme do jiných programů – sociálních rehabilitací a jinam.

Kolik firem a v jaké míře využívá od vás náhradního plnění?

V současné době spolupracujeme zhruba s dvěma a půl tisícem firem. Míra spolupráce je různá, odvisí zejména od velikosti firmy. Z náhrad-

ního plnění dotujeme řadu činností, mimo jiné ty, které jsou považovány za sociální služby a měly by být pokryty z příspěvků klientů a státu. Bez toho, že do nich dobrovolně dáváme vlastní prostředky (které mimochodem předtím zdaníme, přičemž nelze proti zisku v této činnosti započíst ztrátu v jiné) by mnoho z těchto činností nevzniklo...

Institut náhradního plnění pokládám za jedinečný model. Kéž by ho zákonodárce či úředník uměl postavit tak, aby co možná samočinně odfiltroval různé vykuky. Firma odebere něco, co zaměstnavatel osob se zdravotním postižením sám vyrobí nebo zprostředkuje, když už firma handicapované sama nezaměstnává. Tím tomu, kdo je zaměstnává, pomůže a ten je v menším ekonomickém tlaku a také méně závislý na veřejných prostředcích.

Je možné charakterizovat metody z hlediska sociální práce, které při kontaktu s klienty-zaměstnanci používáte?

V současnosti pracujeme s okruhem našich vlastních klientů. Např. u pracovníků chráně-



Práce v keramické dílně. Foto: Miroslav Svoboda

ných dílen se jedná převážně o organizaci ob-
jemu práce (nejen nadměrného, ale i podmě-
rečného), plánování načasování a dávkování
intervence, sledování kvality služeb. Rádi by-
chom v budoucnu postupně rozšířili sociální
práci i na osoby na severním Plzeňsku, kde je
v této oblasti pole neorané.

Snažíme se pomoci tam, kde klient z něja-
kého důvodu nevládá vykonávat důležité čin-
nosti v denním životě. Buď radou, která pomů-
že klientovi změnit své chování tak, aby mohl
řešit své problémy sám, nebo pomocí při zpro-
středkování nějaké služby, ať už poskytovanou
námi či někým jiným. Často je přitom třeba po-
moci klientovi získat jistý nadhled na své po-
stojе, pocity a způsoby jednání.

Typově se jedná zejména o případovou prá-
ci s případovou diagnostikou, příp. terapií.

Sociální pracovník též spolupracuje při
zavádění standardů kvality, vzdělávání pra-
covníků, identifikaci a řešení širších společen-
ských problémů, konzultování různých kon-
ceptů a podobně.

Připravil Pavel Bajer

Český západ získal prestižní značku Ethnic Friendly zaměstnavatel

Občanské sdružení Český západ získalo jako první v západních Čechách prestižní značku Ethnic Friendly zaměstnavatel. Tuto značku uděluje brněnské občanské sdružení IQ Roma servis organizacím, které se hlásí k zásadě rovného zacházení s etnicky odlišným obyvatelstvem a ve své personální praxi tuto zásadu také dlouhodobě naplňují a dbají o její dodržování. Český západ působí v romské komunitě v Dobré Vodě u Toužimi, kde v rámci projektu Komunitní práce v Dobré Vodě a okolí na Toužimsku nabízí nebo zprostředkovává práci, pořádá vzdělávací a rekvalifikační programy, organizuje volnočasové aktivity pro děti i dospělé, zajišťuje individuální doučování dětí nebo poskytuje sociální služby. Mezi největší úspěchy sdružení patří výrazné snížení nezaměstnanosti v Dobré Vodě.

Jak se daří naplňovat filozofii Českého západu nedělat práci za druhé, ale snažit se o podporu samotných členů komunity takovým způsobem, aby naopak dokázali své vlastní a společné problémy řešit vlastními silami a postupně uměli brát své životy do vlastních rukou, odpovídají **Eva Haunerová** a **Jana Kosová**.

Proč jste se rozhodli získat značku Ethnic Friendly zaměstnavatel? Co pro vás ocenění znamená?

Značku Ethnic Friendly zaměstnavatel jsme se rozhodli získat proto, protože diskriminaci na pracovním trhu nepovažujeme za správnou a rovné zacházení se svými zaměstnanci považujeme za samozřejmost. V Českém západu věříme, že rozdílnost nás neohrožuje, ale naopak obohacuje. Získání značky je samozřejmě i otázkou prestiže. V Karlovarském kraji jsme byli první, kdo tuto značku získal, a naši romští i neromští pracovníci jsou na to patřičně hrdí.

Jak bylo lehké/těžké získat ke spolupráci příslušníky romské komunity? Jakou práci vykonávají?

V Dobré Vodě působí Český západ od roku 2002. Předtím však byli v kontaktu s místní romskou komunitou již bratři trapisté z nedalekého kláštera v Novém Dvoře, kteří zaměstnali muže při stavbě svého kláštera. Bratři trapisté také iniciovali vznik Českého západu, který měl v mnohém snazší cestu k postupnému získávání důvěry členů komunity. Pracovníci sdružení si nejdříve vytipovali schopné lidi v komunitě, kteří byli přirozenými autoritami, a s těmi začali spolupracovat. Skrze ně se rozrůstal okruh lidí, které se dařilo do aktivit sdružení zapojovat. Dnes sdružení zaměstnává čtyři Romy ve svém týmu pro práci s cílovou skupinou. Pracují na pozicích komunitní a te-

rénní sociální pracovníce, správce sídla sdružení a asistent pro práci s dětmi, vedoucí pracovní skupiny mužů pro práci v lese a vedoucí tanečního kroužku. Kromě nich zaměstnává každoročně několik členů komunity v programu veřejně prospěšných prací, kteří se starají o údržbu veřejných prostranství v Dobré Vodě a v dalších vesnicích patřících pod město Toužim.

Jaké vzdělávací a rekvalifikační programy nabízíte/zprostředkováváte?

Nabízíme pravidelně nebo příležitostně kursy českého a anglického jazyka, kursy práce s PC, kurs zvyšování právního povědomí, kursy pracovních právních povědomí, kurs Jak si hledat práci, kursy efektivní komunikace, kursy první pomoci a mnohé další. Nabídka kursů vychází z konkrétních požadavků, které vzejdou přímo od členů komunity. Zprostředkovali jsme nebo zprostředkováváme rekvalifikační kursy pro profesi: tesař – truhlář, lesní dělník a práce s motorovou pilou, tkadlena, šička, práce na počítači, řidič a některé další.

Jaké sociální služby poskytujete?

Poskytujeme dvě sociální služby: Terénní programy a Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, které zahrnují zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí, výchovné,

vzdělávací a aktivizační činnosti, sociálně terapeutické činnosti.

Co je cílem projektu Na vlastní nohy?

Základní myšlenkou projektu je aktivovat a podpořit společné úsilí sociálně vyloučené romské komunity v Dobré Vodě prostřednictvím komunitní práce tak, aby členové komunity měli život ve svých rukou a byli minimálně odkázáni na pomoc zvenčí. **Komunitní práce** je podpora a pomoc členům komunity směřující ke zlepšení jejich dovedností, které jim umožní řešit své problémy vlastními silami nebo s podporou dalších členů komunity.

Jaké jsou hlavní problémy romské komunity a jaké děláte společné kroky k řešení jejich sociálního vyloučení?

Hlavními problémy romské komunity v Dobré Vodě jsou nízká vzdělanost, nezaměstnanost, nízká životní úroveň a zadluženost. Sociální vyloučení místní komunity se snažíme řešit zvyšováním vzdělanosti dětí i dospělých – připravujeme děti na vstup do mateřské a základní školy, nejmenším nabízíme program Školičky. Organizujeme také individuální doučování, různé exkurze, dospívající podporujeme v setrvávání na středních školách po ukončení základní školní docházky, pořádáme vzdělávací kurzy nejrozličnějšího zaměření, protože věříme, že vzdělání je cesta k posilování sebedůvěry a vykročení do světa.

Vytváříme také pracovní příležitosti přímo ve sdružení nebo práci zprostředkováváme na volném trhu práce. Nabízíme volnočasové aktivity, které jsou otevřené všem obyvatelům Dobré Vody, organizujeme různé festivaly a soutěže, kterých se zúčastňuje široká veřejnost z regionu. Do Českého západu zveme dobrovolníky a externí lektory.



Kurs pletení košíků. Foto: Jana Kosová

Snažíme se také společně překonávat komunikační bariéry mezi členy komunity a zástupci veřejnoprávních institucí a zapojovat obyvatele Dobré Vody do řešení problémů veřejného zájmu prostřednictvím osadního výboru, jehož jsou místní Romové členy.

Prostřednictvím médií se snažíme zlepšovat veřejné mínění o romské komunitě v Dobré Vodě, což rovněž napomáhá zmírňovat sociální vyloučení komunity v Dobré Vodě.

Jak konkrétně podporujete členy komunity k využití jejich vlastních zdrojů a zdrojů jejich společenství?

Snažíme se uplatňovat Komunitní práci, jako jednu z metod sociální práce, skrze kterou je možné dosáhnout sociální změny. Sociální změna je v konečném důsledku viditelná, vnější, ale uskutečňuje se skrze změnu vnitřní, skrze postupné objevování a ověřování si vlastní

síly jednotlivých členů komunity – od sebepoznání vlastních potřeb, přes nápad, plán, rozdělení úkolů, realizaci až k reflexi a oslavě.

Tato metoda není vhodná k řešení všech sociálních problémů, naše zkušenosti však potvrzují, že pro obyvatele žijící v sociálně vyloučených lokalitách, kteří se potýkají s důsledky sociálního vyloučení, je metodou přímo šitou na míru. Lidé žijící v odloučení od okolní společnosti jsou o to více semknuti a efekt vyloučení se umocňuje zvnitřněním původně vnější skutečnosti. Domníváme se, že bez pomoci zvnějšku není změna možná. Tato pomoc zvnějšku by však měla mít jediný cíl – maximální zplnomocnění obyvatel sociálně vyloučené lokality, aby změnu uskutečnili oni sami, byť za pomoci komunitního pracovníka. Uplatňováním principů komunitní práce nemůžeme očekávat rychlé změny. Můžeme však být svědky postupné proměny lidí uvnitř komunity, objevení chuti plněji žít, užívat svých práv a současně držet odpovědnost za své povinnosti, uskutečňovat své sny a radovat se ze své síly. Změna se postupně projevuje čím dál více navenek – komunita má požadavky směrem ke komunálním politikům a zároveň nabízí svoji participaci na uskutečnění potřebných kroků k dosažení cíle.

Můžete uvést konkrétní příklad?

Komunitní pracovník podporuje nápady členů komunity, facilituje proces rozhodování o prioritách, jaký nápad vybrat a dotáhnout ho, uvnitř společenství. Rovněž vytyčí cíle a podporuje dokončení projektů, ohlédnutí se za procesem a oslavu společného díla, oslavu úsilí jednotlivců a skupiny.

Zdroje jsou v jednotlivcích – vše, co skrývá dosud dřímající potenciál osobnostního vybavení každého jedince, a dále v komunitě jako celku. Co nemůže zvládnout jednatel, může hravě podniknout skupina, pokud je schopna se spojit ve svém zájmu.

Co se skrývá za označením podpora osobnostního růstu?

Osobním růstem rozumíme celkový rozvoj intelektuálních, duchovních, mravních, sociálních a tělesných schopností všech členů romské komunity v Dobré Vodě. Prostředkem k tomuto růstu může být tedy nejen kurs cizího jazyka, tvořivá dílna, taneční kroužek, ale také kurs komunikačních dovedností, diskuse v rámci setkání domovního a osadního výboru, společná setkání celé komunity, účast na bohoslužbě v kapli v sídle sdružení, oslava Svátku sousedů a mnohé další.

Připravil Pavel Bajer

Specifika mobbingu v zařízeních sociálních služeb

Sociální pracovníci, především ti zaměstnaní v neziskových organizacích, jsou mnohdy a priori považováni za nezištné, ochotné pomáhat trpícím, morálně vyzrálé. Snad nikdo by od nich nečekal záměrné ubližování, vždyť je to v přímém rozporu s podstatou jejich povolání! Zvláště nebezpečná je situace, kdy s tímto předsudkem (a obecně s růžovými brýlemi) vstupuje do praxe sociální práce čerstvý absolvent. Je v tom případě naprosto nepřipraven na to, co jej může potkat, riskuje trpké zklamání a rychlý nástup symptomů syndromu vyhoření.

Jako sociální pracovnice jsem se v minulosti stala obětí mobbingu, přičemž pachatelé byli rovněž sociální pracovníci. Přistoupila jsem z donucení k ukončení pracovního poměru, pokud jsem si chtěla zachovat duševní zdraví. Záhy mě překvapilo zjištění, že výskyt mobbingu v zařízeních sociálních služeb není (podle autentických výpovědí sociálních pracovníků, se kterými jsem v kontaktu) nijak ojedinělý. To mě donutilo zamyslet se nad příčinami této skutečnosti a nad specifiky mobbingu mezi sociálními pracovníky.

V závislosti na cílové skupině může být sociální práce velmi stresující, nebezpečná, fyzicky i psychicky vysilující. Riziko kontaktu s klienty agresivními, duševně nemocnými, nevypočitatelnými či pod vlivem návykových látek je značné. Z tohoto důvodu je každý sociální pracovník závislý na svých spolupracovnících. Pokud se na ně nemůže spolehnout a má důvod domnívat se, že by mu v případě potřeby nepomohli, stává se pro něj výkon této profese až neúnosně náročný.

Sociální pracovníci patří mezi odborníky, kteří málokdy pracují samostatně, izolovaně od kolegů, z podstaty samotné sociální práce jsou nuceni spolu-pracovat. Je-li oběť mobbingu nucena trávit celou pracovní dobu s agresorem (přinejhorším o samotě), lze si snadno představit, jaký je to nápor na její psychiku.

Za příčinu mobbingu specifickou pro neziskové organizace považuji kamarádké, nikoli profesionální vztahy, a to zvláště mezi pracovníky, kteří v organizaci působili v době jejího vzniku. Tito lidé společně prožívali příběhy prvních klientů, společně o něco bohubilého usilovali a překonávali mnohé překážky, čímž mezi nimi vznikla specifická vazba, stali se přáteli a mnohdy spolu tráví nejen čas v práci, ale i volný čas. Nově příchozí pracovník tyto zážitky a zkušenosti nemá, není to kamarád a může být, ať už vědomě, či nevědomě, vnímán jako vetřelec. Osobně jsem byla nucena udělat si ze svých kolegů přátele v osobním

životě, spolupracovníci naprosto nerozlišovali sféru osobní a sféru pracovní. Své kolegy bych si za kamarády nikdy nevybrala, nelákalo mě trávit s nimi volný čas, byla jsem však schopna a ochotna spolupracovat s nimi. Oni ale ne-kamaráda za kolegu nechtěli, začali na mě proto útočit a znepříjemňovat mi život.

Moji hypotézu potvrzuje obrovská fluktuace na pozici, kterou jsem zastávala. Mám-li správné informace, nikdo tam nevydržel déle než dva roky, sama jsem odešla po osmi měsících.

Na vlastní kůži jsem okusila dvě rozdílné strategie pachatelů mobbingu. Kolega-agresor byl talentovaný herec, mohl si dovolit přímo přede mnou lhát o tom, co jsem ne/udělala, byl ve svém vystupování velmi přesvědčivý a věděl, že mu všichni uvěří (včetně vedoucího pracovníka a supervizora). V nepřítomnosti kolegů mě deptal obviněními z úmyslného poškozování klientů, z maření práce kolegů a z narušování chodu celé organizace. Kolegyně-agresorka vsadila na intriky, postupovala skrytě a nesmírně rafinovaně. Bez mého vědomí a v mé nepřítomnosti nepravdivě informovala o mé práci vedoucího, osobně mi však nikdy nic nevytýkala. V nepřítomnosti vedoucího pracovníka se samozvaně stylizovala do jeho role, vystupovala vůči mě velmi autoritativně, vyhrožovala mi a ponižovala mě ironickým, nadřazeným tónem.

Domnívám se, že příčinou mobbingu v zařízeních sociálních služeb může být i syndrom pomáhajících. Sociální pracovník postižený tímto syndromem touží mít nad klienty moc, chce je ovládat, nařizovat a zakazovat, pocit nadřazenosti jej motivuje a je mu odměnou. Tato charakteristika některých sociálních pracovníků je zhoubná nejen ve vztahu ke klientům, ale i ve vztahu ke kolegům, není těžké sklouznout k tyranii spolupracovníků, i nad nimi chce mít člověk trpící syndromem pomáhajících moc.

Bc. Táňa Průdková

Pouze zralý sociální pracovník akceptuje skutečnost, že se klient nechová tak, jak by bylo nejvhodnější

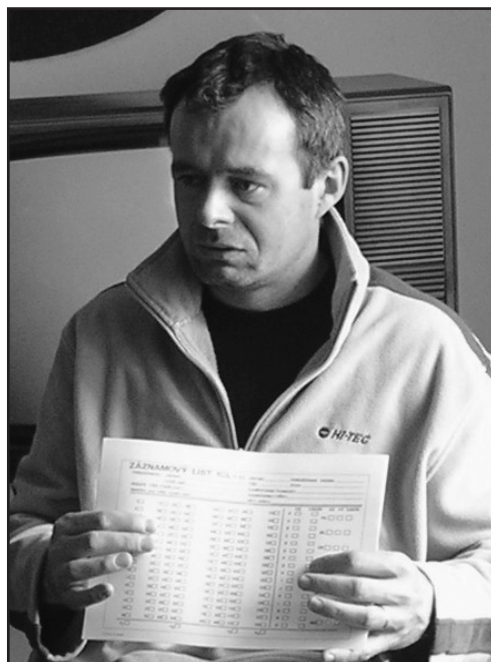
Jaký význam mají při práci v pomáhající profesi hodnoty sociálního pracovníka a důvody, kvůli kterým pomáhá? Mají sociální pracovníci naplňovat společenskou zakázku, například aktivizovat občany, aby chodili do práce, platili daně? Na tuto problematiku nabízí možné pohledy PhDr. Pavel Kliment, Ph.D., odborný asistent na katedře sociologie a andragogiky Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci.

Jaký význam při práci v pomáhající profesi mají hodnoty pomáhajícího? Co jej vede k tomu, že vykonává právě pomáhající profesi?

Sociální pracovník by měl pátrat po svých důvodech, proč druhým pomáhá. To je ale především úloha supervize a výcviku. Adler předpokládá, že máme tendenci překonávat svůj vrozený komplex méněcennosti, kdy jsme v době svého narození zcela závislí na svém okolí a snažíme se vymanit z této závislosti. V dospělosti pak volíme buď společensky žádoucí způsoby překonávání této závislosti, tedy druhé vedeme, řídíme je, pomáháme jim, anebo neproduktivní způsoby, kdy druhých zneužíváme ku svému prospěchu. Lze pak pozorovat jednání dvou pomáhajících v téže situaci, kdy jeden je veden tendencí pomoci, zatímco druhý příjemcem pomoci manipuluje. Zdrojem jeho sebeúcty pak může být kupříkladu to, že ve svém okolí registruje větší ztroskotance, než kterým je on sám. Mám za to, že otázka motivace k pomoci u pomáhajících je značně podceňována. Pomáhající může v důsledku své osobnostní nezralosti klienty využívat až zneužívat. Navíc málokdo si plně uvědomuje, že v této profesi člověk často může více než svým klientům uškodit sám sobě.

Nemůže být problém také ukryt v hodnotách sociálních pracovníků a v cílech sociální práce – tedy vracet lidi do společnosti?

Pochopitelně, ideálem je vrátit všechny jedince do hlavního konformního proudu. Tento ideál ztotožňujeme s cílem sociální pomoci, pak na klienty, kteří onen ideál nesdílejí, je pohlíženo poněkud negativně. Vtírá se mi úvaha, zda



PhDr. Pavel Kliment, Ph.D.

takto nastavený systém nenutí některé klienty k tomu, aby se stylizovali do rolí těch poctivých, a ve skutečnosti věnují značnou část své energie právě těmto stylizacím. Mám jistou zkušenost ze své předchozí praxe, kdy jsem krátce pracoval v léčebně pro závislé na alkoholu. V této léčebně byl vymezen jediný cíl pomoci – přivést všechny klienty k trvalé abstinenci. Ten, kdo se přišel léčit, musel deklarovat, že chce trvale abstinovat. Pokud tuto deklaraci neučinil, tak se mu nedostalo stejných výhod jako ostatním. Bylo mu zapovězeno chodit v civilních šatech, pravidelně kouřit, chodit na vycházky, dívat se na televizi a podobně. Některé klienty jsme vlastně takto definovaným cílem dotlačili k oné stylizaci do role motivovaného klienta.

Vytvořili jsme tak u některých klientů typ, který bych nazval „klientem záškodníkem“ nebo „našeptávačem“. Jednalo se o jedince, který navenek vyjadřoval své odhodlání ke sledování námi nastavených cílů léčení, ve skutečnosti však svým jednáním sledoval cíle právě opačné. Jaký pak může mít terapeutická komunita efekt, když v ní máme hned několik takových záškodníků? Tito pak soustavně a vytrvale negativně působí na ty, kteří terapeutický cíl sledují, ale sami sebe považují za příliš slabé a nejistě, mají velký strach, jestli svou závislost vůbec zvládnou. Je zřejmé, že v důsledku chybného nastavení systému jsme si tyto jedince sami přivedli do terapeutické komunity a záškodníci velmi zdárně působili proti našemu terapeutickému úsilí.

Jak moc má být cílem sociální práce plnění společenské zakázky, tedy snažit se co nejvíce lidí aktivizovat tak, aby se zapojili do „normální“ společnosti, chodili do práce, platili daně?

V takovémto případě je potřeba volit individuální přístup k jednotlivým klientům. Jednotliví klienti se nacházejí na pomyslné škále. Jeden pól takové škály tvoří ti, kteří procházejí relativně krátkodobou životní krizí, k jejímuž překonání mají dostatečné zdroje. Pomáhající tyto zdroje pomáhá identifikovat a mobilizovat, jsou průvodcem klienta na jednom z uzlových bodů jeho životní dráhy. Druhý pól je tvořen jedinci, jejichž životní krize nabyla chronické podoby, zůstává otázkou, zda tito lidé mají k dispozici vůbec nějaké nosné vnitřní zdroje k překonání své krize a zda je možné činit něco více, než se snažit, aby se jejich obtíže ještě dále neprohlubovaly.

Takže možnou cestou je oddělit klienty, kteří mají snahu se změnit, od těch, kteří nejsou motivovaní nebo motivaci jen předstírají?

Asi ano, ale těžko říct, zda je to reálně možné. V mnou zmiňované léčebně byla dvě oddělení, jedno uzavřené – přijímací a druhé otevřené. V prvním panoval poměrně přísný režim, režim ve druhém byl o poznání volnější. Má představa je, že by zde šlo vytvořit dvě skupiny klientů, kdy by každá měla jinak definovaný te-

rapeutický cíl. Na vstupním oddělení by mělo dojít k uzavření terapeutického kontraktu, který by respektoval faktické přání klienta, co se týká sledovaných cílů terapie. Mohlo by se jednat o cíl minimální nebo maximální. Tím minimálním cílem by byla sanace jeho somatického a psychického stavu, kdy by si klient výslovně nepřál, aby byl provázen k trvalé abstinenci. Je potřeba si uvědomit, že působení klientů na sebe navzájem (ať již pozitivní, či negativní) je v rámci skupiny mnohdy daleko účinnější než naše působení na ně. Došlo by tak k vytvoření skupiny lidí bez oněch našeptávačů, kteří říkají: „Toto snažení stejně nemá cenu!“ Klienti v takovéto skupině bez našeptávačů by se pak nestyděli za to, že se zde pokouší abstinovat, že si hledají práci a že se vůbec snaží o pozitivní rozvoj.

Často je slyšet námitku, proč tedy platit služby lidem, kteří nejsou ochotní se sebou cokoliv dělat?

Minimálně je to projev naší sociální solidarity. Také se příliš nepozastavujeme nad skutečností, že platíme léčbu lidem, kteří celý život kouřili a v důsledku toho pak mají rakovinu plic. V těchto případech si poněkud ochotněji říkáme, že by se to mohlo stát také nám, většina z nás se dopouští nějakých prohřešků týkajících se naší životosprávy. Co se týče třeba bezdomovectví, tak máme poněkud falešný pocit, že nám se to nikdy nemůže stát. Zřejmě proto solidarita s lidmi bez domova není u nás až tak rozvinutá. Domnívám se, že lidé jsou schopni spíše přijmout skutečnost, že vlivem svého životního stylu budou nemocní, než že vinou svého životního stylu nebo vinou náhody skončí „na ulici“.

Nestor české sociální práce Marie Krakešová říká, že sociální pracovník by měl pomoci klientovi, aby opět začal žít plnohodnotný život. Může být sociální pracovník arbitrem v tom, co je a co není plnohodnotný život?

Plnohodnotný život je sociální konstrukcí, kdy nějaká významná osoba definuje, co je plnohodnotným životem. Mám dojem, že se tímto definováním cílů shora ochuzujeme o komplexní vidění jevu, protože my se našich klientů

neptáme, co si představují pod označením plnohodnotný život. Sám sebe se ptám, jestli jsme vůbec schopni akceptovat jejich definici plnohodnotného života. Také jsme se nikdy neptali závislých na alkoholu, jak si představují svůj další život. Automaticky jsme předpokládali, že jejich další úspěšné fungování spočívá v tom, že nebudou pít, a nic jiného jsme ani z jejich strany nechtěli slyšet. Kdybychom je však nechali vyprávět, co je pro ně onen plnohodnotný život, tak bychom možná začali zjišťovat jejich skutečné cíle a zjistili bychom, že není jedna klientská skupina, ale že je celá řada klientských skupin. My se však na ně dívali jako na homogenní masu, o které víme, co to pro ně znamená vést plnohodnotný život. Bohužel zde často máme nakročeno k tomu, co bývá označováno jako „páchání dobra“.

Práce s touto klientskou skupinou je pro sociální pracovníky značně zatěžující, jelikož často nevidí žádné pozitivní výsledky své činnosti. Co by měl dělat sociální pracovník, aby ho i přes to práce bavila a nevyhořel?

Domnívám se, že mnozí sociální pracovníci dosud nepochopili, že své sebezpojetí nemohou odvozovat od toho, jak k nim klienti přistupují. Přehnaně pozitivních reakcí se pomáhající z jejich strany zpravidla nedočká, což by mohlo negativně ovlivnit přístup pracovníka k jeho klientům. Pouze zralý sociální pracovník akceptuje skutečnost, že se klient nechová tak, jak by bylo nejvhodnější, nebo že se k němu dokonce chová hrubě. Nezralého sociálního pracovníka takový projev dokáže rozkolísat a ovlivnit jeho chování vůči klientovi či klientské skupině. Je potřeba si uvědomit, že jed-

náme s klienty, kteří většinou dlouhou dobu selhávají ve svém životě. Přiznávám však, že i mne klient někdy překvapí v negativním slova smyslu, kupříkladu když nedodržuje základní sociální pravidla, také jsem se přistihl, že mě to občas rozhodí. Takovéto chování je však častý projev sledované skupiny klientů. Zralý jedinec danou skutečnost asimiluje do svého repertoáru zkušeností, což mu pomůže kontrolovat jeho interakce vůči svým klientům.

Co by měl člověk dělat, aby ho tato práce nezraňovala?

Práce v pomáhající profesi by měla být především týmovou prací, v rámci týmu si pracovníci sdělují své zkušenosti, poskytují si vzájemnou oporu, jsou v rámci něho vedeni. Nemám na mysli vedení v autoritativním smyslu, tedy jako mechanické rozdělování úkolů shora. Pomáhající má v práci s některými klientskými skupinami k dispozici poměrně omezený počet satisfaktorů. Uvedené je dáno výchozí situací klientů, kteří jsou nešťastní, jsou ztraceni, jejich návrat do hlavního proudu společnosti se často rovná zázraku. Proto se jen velmi těžko obhlíží to, co se pomáhajícímu v jeho činnosti zdařilo. Tato situace má potenciál zraňovat a tento potenciál se bude zvyšovat, pokud pomáhající bude nabývat dojmu, že tato situace se dotýká pouze jeho. Správná týmová práce, pod vedením dobrého vedoucího a pod vedením externích supervizorů je cestou k pochození povahy mé profese, toho, co mě tato dává a co od ní můžu očekávat. Je potřeba přijmout své poslání s určitou pokorou, znát možnosti a limity své činnosti, jen tak bude pomáhajícího jeho nelehká činnost dále rozvíjet.

Připravil Ondřej Mikulášek

Otazníky podnikové sociální práce

Sociální rozměr podnikání se týká všech, kdo participují na trhu práce. Asi každý zaměstnanec by uvítal od svého zaměstnavatele co největší péči, širší rozsah poskytovaných benefitů. Jaké a kolik benefitů firmy dávají, zjišťujeme v první otázce. Každá firma, která zaměstnává více než 25 osob, by měla zaměstnávat zdravotně hendikepované občany. Jaká je praxe, se ptáme v další otázce. Poslední dotaz zkoumá, zda v podnicích a organizacích nabízejí sociální poradenství a zda zaměstnanci vědí o této možnosti.

1. Jaké výhody poskytuje váš zaměstnavatel nad rámec zákonných povinností?
2. Zaměstnává váš podnik osoby se zdravotním postižením, případně podporuje neziskovou organizaci, která pomáhá lidem s různými problémy? Pokud ne, považujete to za vhodné?
3. Na koho se ve vašem podniku obrácíte, když máte problémy? Poskytuje někdo u vás v podniku odborné poradenství?

Petra Burianová, 44 let, asistentka v nemocničním zařízení, Brno

1. Výhodou je, že přispívá na penzijní připojištění, máme nárok na stravenky. Odborová organizace nabízí svým členům částku 150 korun na kosmetické ošetření a příspěvek na tábory pro děti.
2. Pokud jde o lidi s pohybovým hendikepem, tak ano. Mentálně a psychicky nemocné však ne. Loni se uvažovalo o přijetí určitého počtu nevidomých a jinak postižených studentů, ale nevím, zda došlo k realizaci této aktivity.
3. Rozhodně se obracím mimo podnik, a pokud se problém týká nedodržování Zákoníku práce, tak na odbory. Sociální pracovník řeší problémy klientů, pacientů, kteří se po léčbě nemají kam vrátit, nikoliv však zaměstnanců.

Tamara Zábranská, 31 let, zaměstnankyně bankovní instituce, Brno

1. Stravenky (hodnota 90 Kč, zaměstnavatel přispívá poměrnou část), zvýhodnění poskytovaných služeb pro zaměstnance a přímé rodinné příslušníky (snížení či upuštění od poplatků za vedení účtů či za platební styk, elektronické bankovníctví, zvýhodněné úrokové sazby zaměstnaneckých úvěrů apod.). Dále týden dovolené navíc (celkem pět týdnů dovolené), dárkové šeky v hodnotě zpravidla 2 000 Kč (1x ročně) a organizování sportovních her pro zaměstnance (1x ročně). Zaměstnavatel rovněž hradí očkování proti chřipce, případně vitamínové balíčky v hodnotě 1 000 Kč (1x ročně). Ještě jsem si vzpomněla, že zaměstnavatel přispívá na penzijní připojištění.

2. Podnik zaměstnává i osoby se zdravotním postižením. Podpora neziskových organizací probíhá průběžně a spíše v menším rozsahu, aktuálně např. poskytnutí reklamní plochy zdarma ve výloze pobočky pro sdružení Podané ruce apod.

3. V organizaci není řešeno, snaha předcházet syndromu vyhoření a dalším rizikům je reprezentována teambuildingovými aktivitami či školením.

Pavel Marvan, 48 let, konstruktér ve strojírenském podniku, Brno

1. Týden dovolené navíc, přispívá na obědy, ale neposkytuje stravenky. Dostáváme navíc částku 2 000 korun měsíčně, pokud nejsme nemocní. Za každý den neschopenky se strhává 100 korun. Nově zavedli příspěvek na penzijní připojištění.

2. Ve výrobě není možnost zaměstnat zdravotně hendikepované. Ani v kancelářích nejsou zaměstnání. Nemám žádný názor na to, zda by měli pracovat u nás v podniku lidé se zdravotními problémy.

3. Obracím se buď na zástupce odborové organizace, nebo pak mimo firmu.

Blanka Marečková, 26 let, zaměstnanec personálního oddělení brněnské pobočky velké nadnárodní společnosti nabízející outsourcing vnitropodnikových služeb i specializované informační technologie

1. Jako tzv. benefity jsou kromě stravenek prezentovány i jazykové kursy a kurs jógy. Za určitých podmínek zaměstnavatel poskytuje i bezúročnou půjčku do výše 100 000 korun.

2. Zaměstnává lidi s tělesným postižením. Podmínkou je vždy jejich docházení do firmy.

3. Problémy jakého typu? S věcmi týkajícími se pracovního poměru / vztahů na pracovišti / situací v osobním životě, které ovlivňují pracovní výkon, se zpravidla chodí na personální oddělení. Jiné poradenství (např. psychologické) u nás není.

Libor Halman, 52 let, finanční poradce a majitel firem s motocykly a uklidovými a čistícími prostředky, Praha

1. Nemám zaměstnavatele ve smyslu položené otázky, nicméně sám sobě jsem zaměstnavatelem a já, jako zaměstnavatel, jsem na sebe „pes“.

2. Sám tyto osoby nezaměstnávám a za vhodné to považuji velice. Na druhé straně nechápu, jak se může stát, že organizace tyto lidi zaměstná, nedá jim ani zákonný plat, takže je zneužije, a majitel organizace včetně jejího vedení dostanou u soudu, pokud vůbec kdo je potrestá, nižší trest než pětinašobné doživotí bez možnosti propuštění na svobodu. Pokud si mohu odpovědět sám, tak je to možné jen proto, že úředníci v tomto státě, včetně těch nejvyšších ve vedení státu a zákonodárců, také kradou a toto chování potom berou za běžnou normu. (Informaci o zneužití jsem načerpal v denním tisku.)

3. V mém podniku se obracím na sebe, popř. na láhev fernetu.

Jan Lipšanský, 39 let, zástupce šéfredaktora hobby časopisu, Praha

1. Nad rámec zákonných povinností jediné stravenky. Nic jiného, ani příspěvek na dopravu. Tedy vlastně ještě kafe je zdarma.

2. Nezaměstnává, jde o malou firmu o pěti lidech, kde by se ani pro lidi se zdravotním postižením nenašla odpovídající činnost (jde o redakční činnost). Myslím, že firma sama o sobě ani nepodporuje nějakou neziskovou organizaci, ani např. charitu, adopcce na dál-

ku, nic z toho, což mě osobně tedy přijde smutné.

3. V oblasti vydavatelské a redakční činnosti neexistuje mnoho poradenských firem, i proto, že specifika a podmínky se rychle mění, navíc pro různé vydavatelské podobory zvlášť. Takže je spíše nutné se orientovat rychle a sami. Ano, druhou otázkou je, nakolik jsou potom podobné poradenské společnosti nutné i v dalších odvětvích a provozech jiných podniků, kde by stačilo vyčlenit dva tři lidi, kteří by sledovali novinky a firma by se novým trendům aktivně a pružně přizpůsobovala. Ušetřily by se výdaje za drahé poradenské služby. Jenže pravděpodobně u velkých firem funguje tato věc jinak a mít poradenskou službu nejspíše znamená, že tím je jakoby dána prestiž té které firmy a její renomé.

Bohouš Satoranský, 48 let, majitel firmy v oblasti informačních technologií, Brno

1. Dáváme stravenky, příspěvek na občerstvení o přestávce a ještě vánoční bonus. Zaměstnanci mají také jeden týden dovolené navíc.

2. Ne. Považuji povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením za nevhodné vměšování státu do podnikání. Stát s radostí přесouvá funkce, které mu byly svěřeny a které nezvládá, na bedra jiných.

3. Problémy či odborné poradenství jakého druhu? Sociální poradenství jsme nezavedli, ani o tom neuvažujeme.

Edita Moravcová, 31 let, recepční ve firmě vyrábějící reklamní předměty, Brno

1. Dostáváme stravenky. O žádné jiné výhodě nevím, jsem ve firmě jen krátce.

2. Sama mám zdravotní postižení, takže zaměstnává. Myslím, že i uklízečky jsou ženy v invalidním důchodě, mají nějaké zdravotní problémy.

3. O ničem takovém nevím. Chodím k odborníkům mimo podnik.

Připravil Pavel Bajer

Výňatek ze Zelené knihy

Studijní materiál o Evropské unii a postavení podniku, základ pro Bílou knihu o Evropském družstvu.

PŘEHLED PRO EXEKUTIVU

1. Stále větší počet evropských společností věnuje pozornost strategii společenské odpovědnosti svého podniku, čímž reagují na různé společenské, ekologické a hospodářské tlaky. Jejich cílem je vyslat signál různým účastníkům, s nimiž jsou ve vzájemném styku: zaměstnancům, akcionářům, investorům, spotřebitelům, úřadům a nevládním organizacím. Tím společnostmi investují do své budoucnosti a očekávají, že dobrovolný závazek, který přijímají, jim pomůže zvýšit ziskovost.

2. Výzva předsedy Delorse k evropským podnikům, aby se připojily k boji proti vyloučenosti ze společnosti, způsobila již v r. 1993 silnou mobilizaci a rozvoj evropských obchodních sítí. Nedávno, v březnu 2000, apelovala Evropská rada v Lisabonu na smysl společností pro společenskou odpovědnost v souvislosti s nejlepší praxí pro celoživotní vzdělávání, organizaci práce, stejnou příležitost, zařazení do společnosti a udržitelný vývoj.

3. Konstatováním své společenské odpovědnosti a převzetím závazků nad obvyklé předpisové a smluvní požadavky, které by musely respektovat v každém případě, se společnosti snaží zvýšit normy sociálního vývoje, ochrany životního prostředí, dodržování základních práv a přijmout otevřené řízení spojující zájmy různých účastníků v celkový přístup kvality a udržitelnosti. Tento dokument sice uznává důležitost všech těchto hledisek, ale soustřeďuje se hlavně na odpovědnost společností v sociální sféře.

4. Toto jednání vede k zakládání nových partnerství a nových oblastí pro vztahy existující uvnitř společnosti, pokud se týče společenského dialogu, získávání zručností, rovných příležitostí, předvídání a řízení změny na místní nebo národní úrovni s odvoláním na posílení hospodářské a sociální soudržnosti a ochrany zdraví; všeobecněji na globální úrovni, pokud se týče ochrany životního prostředí a respektování základních práv.

5. V čele koncepce společenské odpovědnosti podniku jsou hlavně velké společnosti, ale společensky odpovědná praxe existuje ve všech typech podniků, veřejných i soukromých, včetně malých a středních podniků a družstev.

6. Evropská unie se zabývá společenskou odpovědností podniku, protože může být kladným přínosem ke strategickému cíli, o němž bylo rozhodnuto v Lisabonu: „stát se nejkonkurenčnějším, dynamickým hospodářstvím založeným na znalosti na světě, schopným udržitelného rozvoje, s více a lepšími pracovními místy a větší společenskou soudržností.“

7. Tato Zelená kniha má za cíl zahájit širokou diskusi o tom, jak by mohla Evropská unie podporovat společenskou odpovědnost podniku jak na evropské, tak na mezinárodní úrovni, zvláště o tom, jak co nejlépe využít současných zkušeností, povzbudit rozvoj novátorské praxe, přinést větší průhlednost a zvýšit spolehlivost oceňování a validace. Naznačuje přístup založený na prohloubení partnerství, v němž mají všichni herci aktivní úlohu.

1. ÚVOD

8. Společenská odpovědnost podniku je v základě koncepce, podle níž se společnosti dobrovolně rozhodnou přispívat k lepší společnosti a čistšímu životnímu prostředí. V době, kdy se Evropská unie snaží identifikovat společné hodnoty přijetím Charty základních práv, uznává stále více evropských společností svou společenskou odpovědnost stále jasněji a považují ji za součást své identity. Tato odpovědnost se projevuje vůči zaměstnancům a všeobecněji vůči všem účastníkům, na něž má podnik vliv, což může na druhé straně ovlivňovat úspěch podniku.

9. Tyto nové jevy odrážejí vzrůstající očekávání evropských občanů a účastníků od vyvíjející se úlohy podniku v nové a měnící se dnešní společnosti. Je to v souladu se základ-

ním poselstvím Strategie udržitelného rozvoje pro Evropu schváleným na Evropské radě v Göteborgu v červnu 2001, že dlouhodobě jde hospodářský růst, společenská soudržnost a ochrana životního prostředí ruku v ruce.

10. Tento posun ke společenské odpovědnosti podniku způsobuje mnoho činitelů:

- nové obavy a očekávání občanů, spotřebitelů, úřadů a investorů ve spojitosti s globalizací a změnou průmyslu velkého rozsahu,
- sociální měřítko stále více ovlivňují investiční rozhodnutí jednotlivců a institucí jako spotřebitelů i investorů,
- zvýšené obavy o škodu způsobenou životnímu prostředí hospodářskou činností,
- průhlednost podnikatelských činností vyvolanou médií a moderními informačními a komunikačními technologiemi.

Podnikání a společenská odpovědnost podniku (SOP)

11. Společnosti samy čelí výzvám měnícího se životního prostředí v souvislosti s globalizací a zvláště vnitřního trhu, a tím si stále více uvědomují, že společenská odpovědnost podniku může mít přímou hospodářskou hodnotu. První odpovědností společnosti je sice produkování zisku, ale společnosti mohou současně přispívat k sociálním a ekologickým cílům tím, že zapojí společenskou odpovědnost podniku jako strategickou investici do své základní podnikové strategie, do svých řídicích nástrojů a své činnosti.

12. Kde je společenská odpovědnost podniku proces, jímž společnosti řídí své vztahy s různými účastníky, kteří mohou mít skutečný vliv na jejich povolení k činnosti, stává se zřejmě obchodem. Proto by se s ní mělo zacházet jako s investicí, nikoliv jako s výdajem, stejně jako s kvalitním řízením. Mohou tím získat celkový finanční, obchodní a sociální přístup vedoucí k dlouhodobé strategii s minimem rizik spojených s nejistotou. Společnosti by měly uplatňovat společenskou odpovědnost podniku v mezinárodním i v evropském měřítku a zapojit do ní celý svůj dodavatelský řetězec.

2. CO JE SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKU?

20. Většina definicí společenské odpovědnosti podniku ji popisuje jako koncepci, s jejíž pomocí společnosti dobrovolně začleňují do svých obchodních operací a do svých vzájemných styků se svými účastníky sociální a ekologické ohledy.

21. Být společensky odpovědný znamená plnit nejen právní očekávání, ale také jít za tyto závazky a investovat „více“ do lidského kapitálu, životního prostředí a vztahů s účastníky. Zkušenost s investicemi do ekologicky odpovědných technologií a obchodní praxe naznačuje, že jít za právní plnění může přispět ke konkurenceschopnosti společnosti. Jít za základní právní závazky v sociální sféře, např. ve školení, pracovních podmínkách, vztazích vedení podniku a zaměstnanců, může mít také přímý dopad na produktivitu. Otevírá cestu k řízení změny a sloučení sociálního vývoje se zlepšením konkurenční schopnosti.

22. Společenská odpovědnost podniku by však neměla být pokládána za náhradu předpisů nebo legislativy týkajících se sociálních práv nebo ekologických norem, včetně přípravy nové příslušné legislativy. V zemích, kde takové předpisy neexistují, by se mělo usilovat o ustanovení řádného předpisového nebo legislativního rámce, aby bylo definováno vyrovnané hřiště, na němž by se mohla vyvíjet společensky odpovědná praxe.

23. Zatím zastává společenskou odpovědnost podniku hlavně řada velkých nebo nadnárodních společností, ale týká se všech typů společností a všech odvětví činnosti, od malých a středních podniků až k nadnárodním podnikům (NNP). Její širší aplikace v malých a středních podnicích včetně nejmenších živností má ústřední důležitost vzhledem k tomu, že do hospodářství a zaměstnanosti nejvíce přispívají. Mnoho malých a středních podniků se již své společenské odpovědnosti chápe, zvláště vlivem obce, ale další zvýšení vědomí a šíření dobré praxe by pomohlo společenskou odpovědnost mezi nimi dále šířit. Dělnická družstva a účastnické programy, stejně jako ostatní formy družstva, vzájemné

a sdružené podniky spojují jiné zájmy účastníků a přijímají spontánně společenskou a občanskou odpovědnost.

24. Řada společností s dobrou sociální a ekologickou minulostí naznačuje, že výsledkem těchto činností může být lepší výkon a že mohou produkovat větší zisk a růst. Pro mnoho společností je to nová činnost a zbývá provést dlouhodobé hodnocení. Hospodářský dopad společenské odpovědnosti podniku lze rozdělit na přímé a nepřímé účinky. Kladné přímé výsledky mohou pramenit např. v lepším pracovním prostředí, které pracovníky více zavazuje a vede je k vyšší produktivitě, nebo v efektivnějším využívání přírodních zdrojů. Kromě toho je nepřímým výsledkem rostoucí pozornost spotřebitelů a investorů, což zvýší jejich možnosti na trzích. Opačně může někdy ovlivnit pověst společnosti v negativním smyslu kritika podnikové praxe. To může ovlivnit základní aktiva společnosti, jako její ochranné známky a image.

25. Finanční instituce stále více používají pro hodnocení rizika půjček a investic do společnosti úplné sociální a ekologické seznamy. Podobně může uznání za společensky odpovědnou společnost, např. záznamem do etického burzovního indexu, zvýšit rating společnosti zahrnující konkrétní finanční výhody.

Sociální burzovní indexy jsou užitečným ukazatelem kladného dopadu sociálního ověřování finančního výkonu: sociální index Domini 400 (DSI) předčil od svého zavedení v květnu 1990 S&P 500 na celkové roční výnosové bázi a na bázi přizpůsobené riziku o více než 1%, přičemž Udržitelný index Dow Jones vzrostl od roku 1993 o 180 % ve srovnání se 125 % u Globálního indexu Dow Jones.

Je těžké přesně zhodnotit, co určuje finanční výnos společensky odpovědné společnosti. Výzkum ukázal (Industry Week, 15. ledna 2001), že asi jedna polovina nadprůměrného výkonu společensky odpovědných společností může být přičítána jejich společenské odpovědnosti, přičemž druhá polovina se vysvětluje výkonností odvětví. Od společensky odpovědných společností se očekává, že dosáhnou nadprůměrných finančních výnosů, protože schopnost společnosti úspěšně se vyrovnat

s ekologickými a sociálními otázkami může být věrohodnou mírou kvality řízení.

26. Je zapotřebí lepší znalosti a dalšího studia dopadu společenské odpovědnosti podniku na podnikatelský výkon. To by mohlo být oblastí dalšího průzkumu jak společností, tak úřadů a akademických institucí. Toto úsilí by mohly podpořit Rámcové programy pro rozvoj výzkumu a technologie.

2.1. Společenská odpovědnost: vnitřní rozměr

27. Uvnitř společnosti se společensky odpovědná praxe týká v první řadě zaměstnanců a takových otázek, jako je investování do lidského kapitálu, zdraví a bezpečnosti a řízení změny, zatímco ekologicky odpovědná praxe se týká hlavně řízení přírodních zdrojů používaných ve výrobě. Otevírají cestu k řízení změny a sloučení společenského vývoje s lepší konkurenceschopností.

2.1.1. Řízení lidských zdrojů

28. Hlavní výzvou je dnes pro podniky přilákat a udržet si kvalifikované pracovníky. V této souvislosti by mohla příslušná opatření zahrnovat celoživotní studium, zplnomocnění zaměstnanců, lepší informovanost uvnitř společnosti, lepší rovnováhu mezi prací, rodinou a volným časem, větší rozmanitost pracovních sil, stejný plat a vyhlídky na kariéru pro ženy, podílení se na zisku a na programech účasti na vlastnictví, a ohled na uplatnění v jiném zaměstnání i na jistotu pracovního místa. Aktivní sledování a řízení zaměstnanců, kteří jsou bez práce v důsledku invalidity nebo úrazů, se také projevilo v úspoře nákladů.

29. Odpovědná praxe náboru pracovníků, zvláště praxe vylučující diskriminaci, by mohla usnadnit nábor lidí z etnických menšin, starších pracovníků, žen, dlouhodobě nezaměstnaných a znevýhodněných lidí. Taková praxe je nezbytná pro dosažení cílů Evropské strategie zaměstnanosti, zvýšení míry zaměstnanosti a boje proti vyloučení ze společnosti.

30. Ve vztahu k celoživotnímu vzdělávání patří podnikům klíčová role na několika úrovních:

příspěvek k lepší definici potřeb vzdělání úzkým partnerstvím s místními činiteli navrhujícími vzdělávací a školicí programy; pomoci mladým lidem při přechodu ze školy do práce, například poskytnutím učňovských míst; ocenit vzdělání, zvláště uznáním předcházejícího a empirického vzdělání, a poskytnout prostředí povzbuzující u zaměstnanců chuť k celoživotnímu vzdělávání, zvláště u méně vzdělaných, zručných a starších pracovníků.

2.2. Společenská odpovědnost podniku: vnější rozměr

42. Společenská odpovědnost podniku sahá za bránu továrny do místní obce a zahrnuje kromě zaměstnanců a akcionářů širokou paletu účastníků: obchodní partnery a dodavatele, zákazníky, úřady a nevládní organizace zastupující místní společenství i životní prostředí. Ve světě nadnárodního investování a globálních dodavatelských řetězců musí i společenská odpovědnost podniku sahát za hranice Evropy. Rychlá globalizace vzbudila diskusi o úloze a vývoji globálního řízení: vývoj dobrovolné praxe společenské odpovědnosti podniku lze považovat za příspěvek k ní.

2.2.1. Místní společenství

43. Společenská odpovědnost podniku je také o integraci společností do jejich místního rámce, ať v Evropě, nebo na celém světě. Společnosti přispívají svým společenstvím, zvláště místním obcím, poskytováním pracovních míst, mezd a výhod a výnosem daní. Na druhé straně společnosti závisí na zdraví, stabilitě a prosperitě obcí, kde působí. Například najímají většinu svých zaměstnanců na místních pracovních trzích, a proto mají přímý zájem na tom, aby se v místě nacházely profese, které potřebují. Dále mohou také malé a střední podniky nalézt většinu svých zákazníků v okolí. Pověst společnosti v místě, kde sídlí, její image jako zaměstnavatele a výrobce, ale také jako činitele na místní scéně jistě ovlivňuje její konkurenceschopnost.

44. Společnosti také přicházejí do vzájemného styku s místním fyzickým prostředím. Některé potřebují pro svou výrobu nebo nabídku služeb čisté životní prostředí – buď čisť vzduch nebo čistou vodu nebo neucpané

silnice. Může také existovat vztah mezi místním fyzickým prostředím a možností podniku přilákat dělníky do regionu, kde sídlí. Na druhé straně může být podnik také odpovědný za řadu znečišťujících činností: hluk, světlo, znečištění vody, vzdušné emise, kontaminace půdy a ekologické problémy spojené s dopravou a ukládáním odpadů.

3. Holistický přístup ke společenské odpovědnosti podniku

61. Společnosti sice stále více uznávají svou společenskou odpovědnost, ale mnohé z nich ještě musí přijmout praxi řízení, která ji vyjadřuje. Tam, kde ji musí zapojit do svého každodenního řízení zahrnujícího celý jejich dodávkový řetězec, potřebují zaměstnanci a ředitelé společnosti školení a přeškolení, aby získali potřebné dovednosti a kompetenci. Průkopnické společnosti mohou pomoci rozšířit společensky odpovědnou praxi předáváním nejlepších praxe.

62. Společenskou odpovědnost podniku mohou na sebe sice vzít jenom samy společnosti, ale účastníci, zvláště zaměstnanci, spotřebitelé a investoři, mohou hrát rozhodující úlohu podněcováním společností, aby přijaly společensky odpovědnou praxi – ve vlastním zájmu nebo za jiné účastníky – v oblasti jako pracovní podmínky, životní prostředí nebo lidská práva. Vyžadují skutečnou transparentnost o sociálním a ekologickém plnění společností.

3.1. Integrované řízení společenské odpovědnosti

63. Přístup společností ke své odpovědnosti a vztahům se svými účastníky se liší podle rozdílů odvětví a kultury. Společnosti na začátku obvykle přijmou prohlášení o svém poslání, pravidla chování nebo krédo, v nichž stanoví svůj cíl, klíčové hodnoty a svou odpovědnost vůči svým účastníkům. Tyto hodnoty pak potřebují být převedeny v celé organizaci v činy, od strategie ke každodennímu rozhodování. To zahrnuje takovou praxi, jako přidat do plánů a rozpočtů sociální a ekologickou dimenzi a hodnotit plnění společností v těchto oblastech, vytvoření „poradních výborů společenství“, vykonávat sociální nebo ekologický audit a založit trvalé vzdělávací programy.

64. Jakmile se společenská odpovědnost podniku stane nedílnou součástí strategického plánování podniku a rutinním provozním výkonem, požaduje se od ředitelů a zaměstnanců, aby činili podnikatelská rozhodnutí na základě dalších měřítek kromě těch, která byli tradičně vychováni očekávat. Tradiční modely organizačního chování, strategického řízení a dokonce etiky podnikání nejsou vždy dostatečnou přípravou pro řízení společností v tomto novém prostředí.

65. Jako odpověď na potřebu zapojit společenskou odpovědnost podniku do výcviku současných ředitelů a zaměstnanců a předvídat dovednosti, které budou požadovány od budoucích ředitelů a zaměstnanců, stanou se kurzy nebo normy podnikatelské etiky společným prvkem podnikatelského studia. Mají však tendenci pokrýt jenom omezenou část toho, co znamená společenská odpovědnost podniku.

71. Hlavní mezinárodní iniciativy se zaměřují na globalizaci společenských norem, veřejné sdělování informací a přípravu sociál-

ních zpráv, tj. norma Sociální odpovědnost 8000 a Globální zpravodajská iniciativa. Složitost vytvoření globálních norem použitelných na všechny kultury a země však vyvolala mnoho kontroverzí. Mezinárodně dohodnuté normy, jako základní konvence SOP, identifikovaná v Deklaraci 1998, tvoří svou univerzální povahou nejvhodnější základ pro takové iniciativy.

Jako odpověď na různá pravidla chování vyvinula SAI (Social Accountability International) normu pro pracovní podmínky a systém pro nezávislé ověřování plnění továrnami. Tato norma, Sociální odpovědnost 8000 (SA8000) (<http://www.cepaa.org/introduction.htm>), a její ověřovací systém čerpají ze zavedených podnikových strategií pro zajištění kvality (jako ty používané v ISO 9000) a přidává několik prvků, které určili mezinárodní odborníci na lidská práva jako podstatné pro sociální audit.

Převzato z <http://www.ivanprikryl.cz/view.php?cislocclanku=2003090702>

Společenská odpovědnost firem stojí i na sociálním pilíři

Zvýšit povědomí o konceptu společenské odpovědnosti firem, nejen pro malé a střední podniky, si klade za cíl Business Leaders Forum (BLF), které vzniklo v Praze v roce 1992 z iniciativy několika předních českých firem a mezinárodní organizace The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF), jejímž partnerem je BLF dodnes. Organizace IBLF sídlí v Londýně a dlouhodobě se věnuje propagaci odpovědného chování firem v Evropě i ostatním světě. Od roku 2002 je BLF jedním z 22 národních partnerů bruselské organizace CSR Europe. Posláním CSR Europe je propagace a prosazování odpovědného podnikání na úrovni Evropské unie. V tomto ohledu úzce spolupracuje s Evropskou komisí.

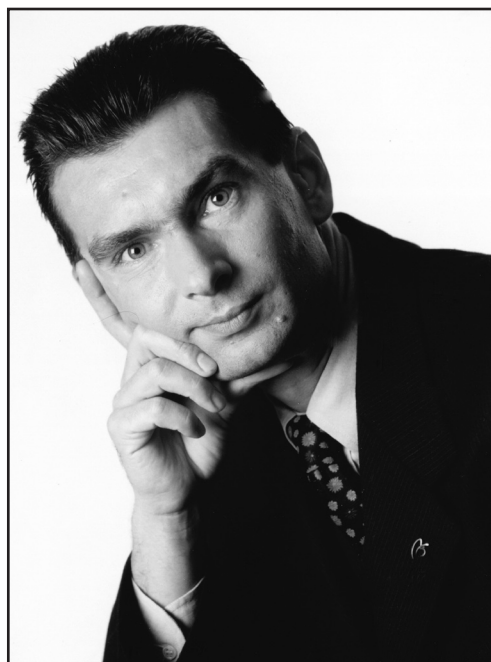
Výkonný ředitel BLF **Tomáš Nejedlo** v rozhovoru mimo jiné přibližuje sociální pilíř společenské odpovědnosti firem, do něhož patří rozvoj lidského kapitálu, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, dodržování pracovních standardů a lidská práva, vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců, rovné příležitosti, rozmanitost na pracovišti (handicapovaní a věková rozmanitost), pomoc propouštěným zaměstnancům s jejich dalším uplatněním, dialog se stakeholders či firemní filantropie.

Můžete vysvětlit, co znamená pojem společenská odpovědnost firem?

Pojem společenské odpovědnosti je ustáleným překladem anglického výrazu Corporate Social Responsibility (CSR). Je to název pro firemní aktivity, které vedou k odpovědnému chování firmy ve všech jejích činnostech. Bohužel, nebo bohudík, není jednotná definice této aktivity, ale většina vyjádření jsou v obdobném významu. Business Leaders Forum, česká organizace, která je průkopníkem tohoto konceptu, vymezuje společenskou odpovědnost jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve kterých podnikají. Společensky odpovědné firmy nad rámec legislativních požadavků dobrovolně uplatňují odpovědné chování. Výsledkem je pozitivní vliv na společnost a konkurenční výhoda pro firmu. Odpovědné chování se zaměřuje na tři pilíře podnikání, jež můžeme označit jako ekonomický, sociální a environmentální. Sociální pilíř se ještě někdy dělí na pracovní prostředí a místní komunitu.

Kdo přišel první s myšlenkou společenské odpovědnosti firem?

Těžko se dá říci, kdo přišel s myšlenkou společensky odpovědného chování první. Ve své podstatě se tento koncept vyvinul jako reakce firem na očekávání okolí, tedy společnosti a je-



Tomáš Nejedlo

jích jednotlivých složek, s cílem obstát na konkurenčním trhu.

Na historii společenské odpovědnosti se můžeme podívat z několika úhlů. Ten první, nám nejbližší, můžeme spatřovat již v první republice u některých podnikatelů, jež reprezentuje asi nejznámější představitel, firma Baťa. Druhý úhel lze historicky vysledovat skrze jednotlivé deklarace zasahující světové podnikání,

již od konce druhé světové války. Namátkou rok 1960 – vznik Hnutí pro společenskou odpovědnost v USA, 1986 Principles for Business pro Evropu, Japonsko a USA, Domini 400 Social Index – odmítnutí aktivit v tabákovém, zbrojním, jaderném průmyslu či rok 2000, kdy tehdejší generální tajemník OSN Kofi Annan představil svůj Global Compact. V roce 2001 přichází Evropská komise s tzv. Zelenou knihou, která vytyčila evropské chápání konceptu společenské odpovědnosti firem. Třetí pohled představuje teoretický náhled, který koncept společenské odpovědnosti firem rozpracovává. První díla vystopujeme v USA a můžeme je nalézt již v padesátých letech minulého století. V roce 1953 vydává Howard R. Bowen knihu Social Responsibilities of the Businessman, ve které uvádí první definici společenské odpovědnosti. Na tuto práci pak navazují další, jako Keith Davis, který přichází s tzv. Železným zákonem či Committee for Economic Development. V roce 1979 navrhl Archie B. Carroll definici CSR, která se skládala ze čtyř složek. Do polemiky o správnosti konceptu se mimo jiné zapojil jako odpůrce i Milton Friedman, významný ekonom a nositel Nobelovy ceny

Jak se projevuje společenská odpovědnost firem v rovině sociální?

Předně si musíme uvědomit, že odpovědné chování firem je nutné ve všech pilířích. Není tedy možné být odpovědný jen v některých aspektech podnikání a v jiných ne! Do sociální roviny můžeme zahrnout aktivity: rozvoj lidského kapitálu, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, dodržování pracovních standardů a lidská práva, vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců, rovné příležitosti, rozmanitost na pracovišti (handicapovaní a věková rozmanitost), pomoc propouštěným zaměstnancům s jejich dalším uplatněním, dialog se stakeholdery či firemní filantropie.

Jaké je povědomí o společenské odpovědnosti firem v ČR?

Pokud používáme v názvosloví konceptu společenské odpovědnosti firem, tak většina manažerů neví a nezná, co tento termín znamená, i když se situace rapidně mění. Znalost pojmu společenské odpovědnosti firem je známá

47 % zúčastněných firem. S růstem velikosti firmy roste pravděpodobnost, že se již firma setkala s tímto pojmem. Srovnání firem, jež mají sídlo v Praze, s mimopražskými firmami ukazuje, že pojem společenské odpovědnosti firem zná 65 % pražských firem a 42 % mimopražských firem.

Na druhou stranu, pokud změníte slovník a užijeme termíny, s kterými manažeri „zatím“ pracují, zjistíme, že významná většina firem, přes 90 %, v současnosti realizuje alespoň jednu z aktivit v některé oblasti konceptu společenské odpovědnosti firem. Tyto aktivity se koncentrují zejména do oblasti péče o zaměstnance a do filantropie, respektive sponzoringu. Většinovou motivaci firmy vykazují etické a morální důvody.

Podniknete kroky k tomu, aby se zvýšilo povědomí?

Ano. Podnikáme kroky ke zvýšení povědomí o odpovědném chování firem a výhod, které přináší, jak v úrovni vzdělávacích a osvětových, tak i formou zapojení se do konkrétních aktivit, které zapadají do konceptu společensky odpovědného chování. Na prvním místě bych zmínil právě končící tříletý projekt společenství čítajícího 15 firem a organizací, které realizovalo projekt IS Equal Outplacement pro velké podniky. Projekt umožnil vytvoření metodiky diseminace a prezentace tří stěžejních konceptů: společenské odpovědnosti firem, komplexního outplacementu a gender rovných příležitostí. V rámci projektu byly zorganizovány odborné semináře pro zástupce managementu firem a jejich personalisty a národní i mezinárodní konference na tato témata. Rovněž se uskutečnilo několik dotazníkových šetření mapujících povědomí a míru využívání aktivit outplacementu a společenské odpovědnosti firem. Došlo k vydání odborné publikace, která představila jak teorii výše zmíněných tří konceptů, tak poskytla konkrétní příklady dobré praxe. Zároveň bylo v Ústí nad Labem zřízeno Centrum pro podporu zaměstnanců, které poskytuje poradenské, vzdělávací i asistenční služby. Nabízí pomoc všem, kteří si chtějí zdokonalit své profesní i osobnostní kompetence, dále těm, kteří mají obavy, že mohou ztratit své zaměstnání, a těm, kteří o své místo již přišli.

Centrum pro podporu zaměstnanců spolupracuje právě s organizacemi, které říkají „ano“ společenské odpovědnosti firem.

V jakých sektorech trhu práce uplatňují podniky nejčastěji společenskou odpovědnost?

Nelze obecně říci, na jakém trhu se společenská odpovědnost více uplatňuje. Vždy záleží, v jakém segmentu trhu firma podniká a kdo jsou její stakeholderi. Právě na své stakeholdery pak musí reagovat. Ovšem zase platí, že se firma musí chovat odpovědně ve všech třech pilířích nad rámec legislativy. Business Leaders Forum provádělo zkraje roku výzkum zaměřující se na postoje firem k společenské odpovědnosti. Porovnávaly se postoje firem působících v Praze a mimo Prahu. Významná většina (téměř 90 %) z dotazovaných firem v současné době realizuje alespoň jednu z aktivit CSR směrem ke svým zaměstnancům. Nejčastěji se firmy zaměřují na oblast vzdělávání zaměstnanců (66 %), dále na kulturní a sportovní akce. Výzkum ukázal, že se pražské firmy celkově více věnují aktivitám směrem ke svým zaměstnancům, rozdílů však nejsou nějak dramatické, pořadí nejčastěji realizovaných aktivit je u obou srovnávaných skupin podobné. Dále můžeme říci, že 93 % z dotazovaných firem realizuje alespoň jednu z aktivit CSR vůči svému okolí, přičemž nejčastěji se firmy zaměřují na spolupráci s neziskovými organizacemi, spolupřádání sportovních a kulturních akcí, dále se orientují na podporu výchovy a vzdělávání a také na integraci znevýhodněných skupin spoluobčanů. Při srovnání firem v podpoře těchto aktivit výzkum ukázal, že mimopražské firmy se více nežli pražské zaměřují na aktivity směřující k vnějšímu okolí.

Možná by bylo dobré vysvětlit, kdo jsou to stakeholderi?

Jako stakeholderi jsou označovány všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod firmy nebo jsou jejím fungováním ovlivněny. Skupina stakeholderů v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace. Právě ve spo-

lupráci s nimi firmy realizují své CSR programy nebo definují svou CSR strategii.

Jak může dát veřejnosti podnik vědět, že prosazuje společenskou odpovědnost?

Způsobů, jak o sobě dát vědět, že naplňuje společenskou odpovědnost, je mnoho. Platí, že po investicích do společensky odpovědných aktivit je dobré investovat i do komunikace o těchto aktivitách. Záleží, zda se jedná o aktivity směrem do firmy, či ven. Pokud jsou interní, zaměřené na zaměstnance a další spolupracovníky, je nutné pečlivě vysvětlit, proč, co a jak se ve vašem podniku v souvislosti se společensky odpovědným chováním děje. V případě externích, tj. zaměřených na spolupráci s okolím, je nutné veřejnosti sdělit, že jste odpovědní, některou z následujících forem: firemní webové stránky s informacemi o prováděných aktivitách a jejich dopadech, vytvoření speciální e-mailové adresy pro prostor pro otázky či bezplatné telefonní linky; vydávání výroční zprávy v tištěné i elektronické verzi, oznámení zasílaná elektronickou či klasickou poštou klíčovými stakeholderům, využití médií pro PR aktivity či placenou inzerci.

Jaká je vzájemná souvislost mezi rovnými příležitostmi pro muže a ženy a společenskou odpovědností firem?

Myslím, že již bylo řečeno, že firma je společensky odpovědná, pokud ji naplňuje ve všech svých konáních a činnostech. To znamená, že pokud klade důraz jen na rovné příležitosti, nemusí být společensky odpovědná, na druhou stranu pokud je firma společensky odpovědná, zákonitě musí klást důraz i na rovné příležitosti. Navíc zkušenosti vyspělých firem dávno ukázaly, že pro firmu je přínosné a efektivní tuto agendu do firemní kultury zařadit jako nedílnou složku. Takováto firma se stává atraktivní pro případné nové zaměstnance a stávající jsou daleko více loajální. Vždyť po spokojených zákaznících jsou pro firmu zaměstnanci největším bohatstvím. Propojení obou oblastí potvrzuje i výše zmíněný projekt Outplacement pro velké podniky, který považoval přijetí společenské odpovědnosti za predispozici a první krok pro šíření konceptů i praxe gender mainstreamingu a outplacementu.

Připravil Pavel Bajer

Spoluobčané se zdravotním postižením získají zaměstnání v oblasti informačních technologií

Řadu projektů na podporu zaměstnávání zdravotně hendikepovaných realizuje IBM Česká republika. Blíže se k projektům vyjadřuje personální ředitel firmy **Petr Draxler**.

Jaké zdravotně handicapované osoby zaměstnáváte?

V řadách zaměstnanců IBM v České republice máme zaměstnance jak s postižením pohybového ústrojí, tak i nevidomé.

Kolik činí procent z celkového počtu zaměstnanců vaší firmy zdravotně handicapovaní?

Poměr zaměstnanců se zdravotním postižením v naší firmě nedosahuje zákonem požadovaného povinného podílu, což je jeden z důvodů, proč IBM aktivně usiluje o získání dalších kvalifikovaných zaměstnanců z řad osob se zdravotním postižením. Snažíme se o to ve spolupráci s Nadací Charty 77 a s Národní radou osob se zdravotním postižením.

Co konkrétně děláte, abyste získali zaměstnance z řad zdravotně postižených?

IBM se zaměřuje na podporu diverzity velmi systematicky, což se projevuje nejen v interních procesech společnosti, ale i v jejích externích aktivitách.

Například pro podporu pracovního uplatnění osob se zdravotním postižením se IBM spojila s Národní radou osob se zdravotním postižením a s Kontem Bariéry Nadace Charty 77, s nimiž IBM realizovala pilotní projekt Univerzita 4G. Zmíněnou čtvrtou generací se rozumí právě spoluobčané se zdravotním postižením, kterým dává Univerzita 4G možnost nabýt potřebné znalosti formou cílené „rekvalifikace na klíč“ a zvýšit tak jejich šanci na uplatnění na pracovním trhu, konkrétně pak i v IBM. Společnost IBM do projektu věnovala nejen potřebné peníze, ale také se zavázala zaměstnat minimálně 20 úspěšných absolventů Univerzity 4G.

V čem je pro vaši firmu výhodné zaměstnávat zdravotně postižené?



Petr Draxler

Co se týká lidí se zdravotním postižením, z důvodů zákonných se od nás očekává, že budeme plnit povinný podíl 4 % zaměstnanců v populaci IBM, což se nám – podobně jako většině firem našeho typu – nedaří. To je pro nás jeden z důvodů.

Podstatně větší mírou nás však motivuje současná situace na trhu práce, kde je stále obtížnější najít kvalifikované zaměstnance. Zaměstnavatel, který se omezí pouze na skupinu osob bez zdravotního postižení, se ochuzuje o určitou komunitu kvalifikovaných lidí, a tím se připravuje o konkurenční výhodu na trhu práce. V komunitě osob se zdravotním postižením se nachází mnoho schopných a kvalifikovaných lidí, jenom k nim vede trochu složitější cesta.

Podporujete nějakou neziskovou organizaci?

Opomenu-li již zmiňovanou spolupráci s Národní radou osob se zdravotním postižením

a s Nadací Charty 77, tak IBM další neziskovou organizaci zabývající se problematikou osob se zdravotním postižením v Čechách v současné době nepodporuje.

Realizujete dárcovství na dobročinné účely?

Globální filantropické aktivity IBM jsou založeny na sdílení a aplikaci IBM technologií do oblasti vzdělávání, oblasti environmentální či do podpory rozvoje občanské společnosti a komunit.

IBM uzavírá partnerství s neziskovými organizacemi a vzdělávacími institucemi s cílem předat těmto subjektům své zkušenosti a pomoci jim s projekty zaměřenými na zlepšení kvality života v jednotlivých zemích. Cílem IBM je dále dlouhodobá spolupráce s partnerskými organizacemi, která je efektivnější než jejich jednorázová podpora. Naší prioritou je sdílení zkušeností a konkrétních řešení. Jako příklad lze uvést řešení virtuálního superpočítače – The World Community Grid – www.worldcommunity.grid, který soustřeďuje nevyužitou kapacitu pracovních stanic v daném okamžiku a umožňuje univerzitám a vědeckým institucím využít tuto kapacitu pro vědecké účely a řešení celosvětových problémů, jako je třeba výskyt rakoviny, AIDS nebo také zvyšování kapacity rýžových polí či řešení environmentálních problémů. IBM má i několik velmi úspěšných celosvětových vzdělávacích programů, kterými jsou například Kid Smart Early Learning Programme, Try Science či Reading Companion a které jsou určené jak pro děti předškolního věku, tak pro vzdělávání dospělých.

V jakých lokálně společenských prospěšných aktivitách se firma angažuje?

Jako příklad mohou uvést program Kid Smart Early Learning Program.

Společnost IBM ve spolupráci s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky darovala v březnu 2008 do vybraných mateřských škol dalších 52 počítačových stanic Centre for Young Learners v rámci celosvětové iniciativy Kid Smart Early Learning Program. Tento program určený pro děti ve věku od tří do sedmi let si klade za cíl naučit děti i rodiče zdravému přístupu k informačním technologiím a hravou formou podporovat počítačovou gramotnost předškoláků. Speciální softwarové programy, kterými jsou počítače vybaveny, napomáhají rozvíjet znalost jazyka, matematiky, vědy a humanitních oborů. Kid Smart Early Learning Program je součástí rozsáhlých aktivit, kterými společnost IBM podporuje kvalitu vzdělávání v České republice.

IBM společně s ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy vybrala pro třetí vlnu programu KidSmart 27 mateřských škol ze 7 krajů ČR, do kterých dodá celkem 52 speciálních počítačových stanic. Tato vlna navazuje na dvě předchozí fáze zavádění počítačů do mateřských škol z let 2002/2003 a 2006/2007, ve kterých bylo do 129 mateřských škol instalováno celkem 263 počítačových pracovišť.

Jaké etické normy uplatňujete v podnikatelské praxi?

Pravidla obchodního chování mohou poskytnout pouze základní normu pro naše jednání – vycházejí však z všeobecných hodnot, které sdílíme jako zaměstnanci společnosti IBM:

- Odhodlání zajistit úspěch každého klienta
- Inovace, která má význam – pro naši společnost i pro svět
- Důvěra a osobní odpovědnost ve všech vztazích

Připravil Pavel Bajer

Fórum dárců vyhodnocuje podporu firem na charitativní účely

Občanské sdružení Fórum dárců už deset let podporuje rozvoj filantropie v České republice. Členy sdružení jsou významné nadace a nadační fondy a firemní dárci. Fórum dárců poskytuje poradenské a konzultační služby v oblasti firemní filantropie – strategie, výběr vhodného veřejně prospěšného projektu, legislativních otázek spojených s filantropickými aktivitami. Konkrétní aktivitou je Metodika Standard odpovědná firma (SOF), která je stěžejním tématem rozhovoru s výkonnou ředitelkou sdružení **Pavlínou Kalousovou**.

Můžete představit metodiku SOF? Kdo stál u jejího zrodu?

Standard odpovědná firma je komplexní jednotný standardizovaný nástroj určený k hodnocení rozsáhlé podpory firem do veřejně prospěšných projektů ve společnosti v rámci tzv. Corporate Community Investment. Metodika pochází z Velké Británie a je spoluvytvořena několika významnými firmami, jako například British Petroleum, Nat West, IBM, Marks & Spencer, Whitbread. Hlavním cílem této metodiky bylo dosáhnout větší efektivity v oblasti firemního dárcovství a nekomerčních investic firem do komunit. Metodika firmám umožní specifikovat náklady, dlouhodobý a krátkodobý účinek konkrétní investice firmy do veřejně prospěšných projektů a vliv takové investice na komerční aktivity firem. Je mezinárodně standardizovaná a umožňuje rovněž následné porovnávání výsledků s jinými firmami aktivitami v oblasti firemní filantropie a společenské odpovědnosti.

V České republice začaly firmy metodiku poprvé používat v roce 2005. Metodiku pod názvem Standard odpovědná firma zavedlo Fórum dárců, které je zároveň exkluzivním partnerem pro Českou republiku. Standard v České republice pilotně zavedlo 10 firem, Citibank, ČEZ, Česká spořitelna, Telefónica O2 Czech Republic, Johnson&Johnson, Philip Morris, Plzeňský Prazdroj, Pfizer, Siemens, Tesco Stores a dnes jí v ČR a na Slovensku, kam se také rozšířila, využívá mnoho dalších firem.

Na jaké oblasti firemního dárcovství se SOF zaměřuje?

Zjednodušeně řečeno, SOF měří a vyhodnocuje veškerou podporu vynaloženou na účely,

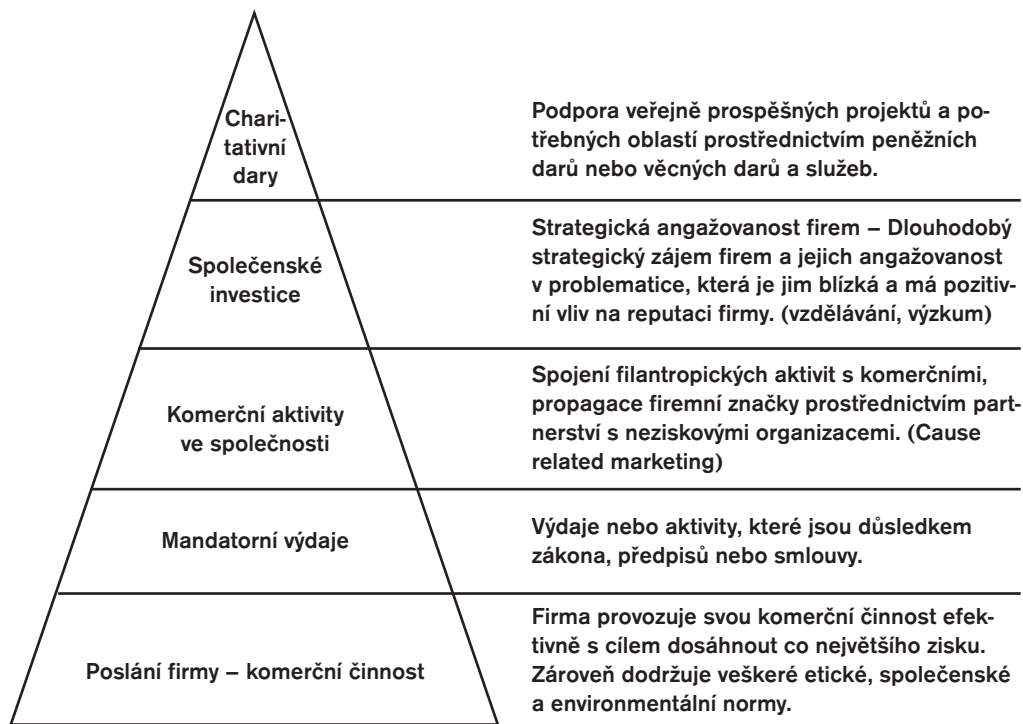
kteří jsou ve společnosti považováni za charitativní, a také tu, jejímž cílem je dosažení obecného veřejného zájmu spolu se zájmem firmy. Nemluvíme tedy o tak zvaném firemním dárcovství, ale o Corporate Community Investment, tedy investici firem na tyto projekty. To je důležitý posun v zacílení metodiky i realizovaných projektů, protože to mnohem lépe odráží realitu v projektech, které firmy realizují či podporují. Metodika jasně rozlišuje tři kategorie, které dohromady s kategorií manažerských nákladů tvoří investice do komunity: 1. charitativní dary, 2. společenská investice, 3. komerční iniciativy.

První oblastí je dobročinnost neboli „charita“. Motivací firmy je pomoc dobré věci aneb firma na dobročinné účely přispívat chce a považuje to za svou morální „povinnost“. Dobročinná podpora může mít celou řadu podob a forem, jako například přímé peněžní dary ve prospěch handicapovaných, nemocných dětí apod., věcné dary nebo výrobky firmy či nekomerční služby a podpora dobrovolnictví zaměstnanců.

Druhou oblastí je angažovanost firem v problematice, která je blízká její činnosti, tzv. společenská investice. V rámci investic do projektů v této oblasti jde firmám o zlepšení ekonomického i společenského prostředí, ve kterém pracují, a to podle oboru jejich činnosti. Nejčastěji firmy investují do projektů vzdělávacích, osvětových, výzkumných, jako například podpora nadaných studentů, či do projektů zaměřených na regionální rozvoj a životní prostředí.

Třetí oblastí jsou komerční projekty podporované za účelem propagovat a podpořit komerční zájmy firmy a zároveň propagovat dobrou věc a často získat prostředky pro

Standard odpovědná firma



neziskovou organizaci. Motivací je tedy z pohledu firmy především komerční přínos v podobě zlepšení produktové kampaně, podpory známosti produktu, přímé posílení značky firmy.

Jak konkrétně tato metodika měří prostředky vynaložené na dárcovské aktivity i účinky jejich dopadu?

Metodika definuje několik hlavních kategorií pro měření: věcné dary, finanční prostředky, služby a čas. Data jsou zpracovávána společně s náklady na management (mzdy, provozní náklady a náklady na komunikaci) a umožňují výpočet celkové částky, kterou firma investuje do veřejně prospěšných projektů. Na základě toho metodika vyhodnocuje, jak a čeho bylo v důsledku veřejně prospěšných aktivit firmy ve společnosti dosaženo a jaký přínos má daná podpora pro samotnou firmu, společnost i komunitu, v níž působí (tedy výstupní údaje metodiky).

Přístup ke sledování údajů je založen na několika základních vstupních charakteristikách:

- *Proč?* – Motivace pro aktivity firem (Charitativní podpora, Investice do komunity, Komerční aktivity ve společnosti).
- *Jak?* – Údaje pro měření zahrnují peníze, věcné (nefinanční) dary a dárcovství času, tj. dobrovolnictví a služby.
- *Co?* – Témata a aktivity, které firma podporuje, např. oblasti vzdělávání, sociální a humanitní, životního prostředí, apod.
- *Kde?* – Geografické členění podpory.

Jak jsem zmínila výše, důležitou částí metodiky SOF je hodnocení výstupních údajů. Hodnocení veřejně prospěšných projektů se totiž často provádí pouze v takové míře, že se vyčíslí celková vstupní data – veškeré prostředky a náklady, které firma na veřejně prospěšné projekty za uplynulé období poskytla. Od firmy, která se angažuje ve veřejně prospěšných projektech nebo je společensky odpovědná, se očekává, že bude svým stakeholders schopna také ukázat, v jaké míře se angažuje a jaký efekt má tato angažovanost na její působení, na zaměstnance, podpořené nebo podporované oblasti a skupiny.

Jaké jsou benefity metodiky SOF?

Metodika je uznávaným mezinárodním standardem, který poskytuje kredibilitu údajů, které firmy udávají ve svých veřejných materiálech, zvyšuje transparentnost a zprostředkovává informace k porozumění tomu, co firmy dělají. Získaná data je možné rovněž využít ke komunikaci programového zaměření firmy a oblastí podpory pro vnitřní komunikaci – vůči managementu, členům představenstva a zaměstnancům. SOF firmám umožňuje shromáždit dané informace v rámci firmy a sladit veřejně prospěšné aktivity s komerčními strategiemi. Získaná data definují programové náklady a náklady spojené s fungováním týmu, který se podílí na veřejně prospěšných aktivitách firmy. Metodika zprostředkovává informace pro programovou strategii i směr realizované podpory. Pomáhá vyčíslit náklady na projekt a na fungování partnerů a stanovit, zda firma a společnost získává adekvátní hodnotu za vynaložené prostředky. Stěžejním přínosem pro firmy, které využívají SOF, je také to, že mohou své údaje srovnat s ostatními firmami jak v České republice, tak v zahraničí. Výstupy z měření využívají firmy pro sestavení speciálních reportů o společenské angažovanosti či jsou součástí výročních zpráv a dalších PR materiálů. Údaje jsou využívány pro sestavování žebříčků dárců (např. Top firemní filantrop).

Které principy odpovědnosti by měla firma integrovat, aby se mohla zařadit mezi SOF?

SOF je manažerským nástrojem pro každou firmu, která se chce angažovat dlouhodobě a strategicky. Tato metodika usiluje o to, aby firmy přistupovaly ke strategiím firemního dárcovství stejně odpovědně jako ke strategiím komerčním. Firma má možnost ovlivnit výši, rozsah i způsob svého daru, tak aby byly co nejúčinnější. Při zavádění metodiky pak dojde také k „audit“ toho, co se v této oblasti ve firmě děje, jak se tyto procesy řídí a reportují.

Můžete uvést příklad zapojení se zaměstnanců do firemního dobrovolnictví?

Zapojování zaměstnanců je nově se rozvíjejícím nástrojem na podporu veřejně prospěšných projektů, které metodika SOF také sleduje. Zaměstnanci se zapojují do projektů například v rámci tzv. komunitních dní, tedy konkrétních dní, ve kterých jde firma pomáhat do vybraných charitativních organizací, například do domovů pro seniory, ekologických center, hospiců, center pro děti apod. Nebo je firma podporuje v jejich vlastní angažovanosti. Jiným způsobem jejich zapojení je využití odbornosti a know-how, které pak předávají neziskovým partnerům, například formou poradenství, pro bono školení nebo přímo vytvořením webových stránek apod.

Připravil Pavel Bajer

V čísle 1/2007 jsme avizovali novou rubriku věnující se standardům kvality sociálních služeb.

Do čísla 2/2007 jsme připravili úvodní dva články věnující se této problematice. V prvním Martin Bednář čtenáře seznamuje obecně s problematikou kvality, ve druhém Jaroslava Sýkorová vysvětluje základní ustanovení standardu č. 1. V třetím čísle se zabývá Jiří Miler standardem č. 2 – dodržování a respektování práv uživatelů služeb. V dalším čísle objasňuje Petr Matuška standard č. 3 – jednání se zájemcem o službu a č. 4 – uzavírání smlouvy. V prvním čísle roku 2008 vysvětluje standard č. 5 – individuální práce s uživatelem Milena Johnová a Antonín Plachý. V následujícím čísle komentuje Jan Michalík standard č. 6 – dokumentace o poskytování sociální služby. V tomto čísle představí Martina Chlápková standard č. 7 – Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby a standard č. 8 – Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje. Příště vás seznámíme s kritérii standardu č. 9 – Personální a organizační zajištění sociální služby a standardu č. 10 – Profesní rozvoj zaměstnanců.

Věříme, že rubrika umožní nejenom kvalifikovanou diskusi, ale především poskytne poskytovatelům oporu v tom, že standardy kvality sociálních služeb jsou užitečné jak pro jejich uživatele, tak pro ně samotné.

Své reakce, náměty a příspěvky do diskuse posílejte na e-mail socialniprace@socialniprace.cz.

Stížnosti na kvalitu poskytování sociální služby a její návaznost na další zdroje

Stížnosti, už slovo samé, budí u mnoha z nás jisté obavy. Obavy otevřeně říci svůj názor, který vyjadřuje naši nespokojenost nebo dokonce rozhořčení nad stavem věci. Dopředu předjímáme reakci toho, komu stížnost předkládáme, očekáváme nepochopení, rozhořčení, zpětný útok nebo dokonce pomstu. Mnozí tuto zkušenost již máme, mnozí pouze předpokládáme, že se bude dít něco nepříjemného, a proto si raději „nestěžujeme“. Musím ale dodat, že okolo nás je jistě mnoho příkladů, kdy stížnost někoho na něco pozitivně ovlivnila dění nebo stav věci a zajistila pro nás všechny tolik potřebnou spravedlnost. Stěžovat si přesto všechno umějí jen někteří z nás a je to mnohdy dáno především naším osobním nastavením.

Všechny tyto překážky a mýty máme bourat našimi pravidly pro podávání a vyřizování stížností, které po nás vyžadují standardy kvality sociálních služeb. Kdo je to my? My, poskytovatelé sociálních služeb, pro které jsou uživatelé partnery, partnery v pravém slova smyslu se všemi právy i povinnostmi, tedy i právem podat stížnost. Jak často toto ve svých metodických pravidlech ke standardům deklarujeme! Vše zní velmi jednoduše a jasně. Naším úkolem je „jen“ zpracovat pravidla.

Podstatou dobrých pravidel pro podání a následné řešení stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování služby je především zohledňování všech překážek, které uživatel sociální služby musí překonat, aby svou stížnost mohl podat. Ráda bych upozornila na fakt, že překážky většiny uživatelů služeb budou mnohem vět-

ší než překážky nás, kteří nejsme nijak závislí na pomoci druhých osob, a přesto je máme, a mnohdy nepřekonatelné. Práce se stížnostmi v naší službě, všechny postupy a pravidla, které se této problematiky týkají, by měly hlásat, že práva našich uživatelů jsou pro nás v každé situaci prioritou, a právě proto vnímáme stížnosti a připomínky jako zpětnou vazbu o jejich spokojenosti, jako cennou příležitost pro zvyšování kvality námi poskytované služby.

Jak tedy přistupovat k problematice stížností v zařízení, abychom naplnili všechna kritéria standardu?

Poskytovatel má mít zpracována vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností... (kritérium 7a) Myslím, že to je pro většinu poskytovatelů velmi jasná informace a zdánlivě také

velmi lehce splnitelná. Kritérium 7a však dále dodává: „..., a to ve formě srozumitelné osobám.“ Ze zkušeností s poskytováním služby v chráněném bydlení pro dospělé lidi s mentálním postižením vím, že naplnit tuto část kritéria vyžaduje nejen odbornost, ale také značnou míru kreativity a empatie pracovníků, kteří na vytváření pravidel pracují. Tady bych ráda zdůraznila podstatnou věc – pravidla mohou být samozřejmě velmi kvalitně vytvořena managementem služby, ale bez spolupráce s pracovníky v přímé péči a např. odborníkem na alternativní komunikaci nenaplní pravidla tolik potřebné a nezbytné kritérium srozumitelnosti pro uživatele dané služby. Velmi dobrou zkušenost s naplněním tohoto nelehkého kritéria máme především s piktogramy, které doplňujeme dalšími znaky a fotografiemi. Ty nám dávají téměř neomezenou možnost „překládat“ písemná pravidla do řeči našich uživatelů. Když jsme začali piktogramy používat, velmi rychle nám došlo, že je třeba pracovat na „nakreslení“ dalších a dalších znaků pro taková slova, jako např. podpora, péče, pracovník, schránka na stížnosti, dohoda, jistota, bezpečí...

Na co bychom neměli v pravidlech pro podávání a vyřizování stížností zapomenout?

Hned v úvodu je vhodné jasně deklarovat, co je to stížnost, případně jak rozlišit stížnost od připomínky či podnětu. Kdo všechno může stížnost podat, je zdánlivě věc velice jasná, přesto někdy zapomínáme, že to může být každý, kdo považuje podání stížnosti za potřebné.

Pravidla dále popisují, jakým způsobem je možné stížnost podat, a následně pak přehledný a srozumitelný postup, jak bude s každou stížností naloženo. Hned v úvodu jsem se zmiňovala o překážkách, které brání lidem podat stížnost. Jednou z nich, a velmi významnou, je, že stížnost má možnost přijmout pouze několik nebo dokonce jeden pracovník služby (ředitel, sociální pracovník). Pokud jsem tedy uživatelem služby a odhodlám se podat stížnost, ale pracovník, kterému mám stížnost předat, není v tu chvíli přítomen, je velmi pravděpodobné, že od podání stížnosti upustím. Dovednost *převzít stížnost* by tedy měla mít většina

pracovníků, nejlépe všichni. Zcela cíleně jsem použila pojem „převzít stížnost“. Ten předpokládá, že je dále nastaven mechanismus, jakým způsobem a dokdy je stížnost předána pracovníkovi, který má kompetenci ji dále řešit. V pravidlech je vždy také stanovena doba, která je pro řešení stížnosti nezbytná. „Dobrá pravidla“ nesmějí opomenout popsat postup pro řešení anonymní stížnosti. Zde bych ráda zmínila možná úskalí.

V pravidlech pro podávání a vyřizování stížností je sice stanoveno, že schránka určená pro podání anonymní stížnosti bude pravidelně vybírána, ale není dále popsáno, jak často ani kým, případně ji vybírá pouze jedna osoba (pracovník), a není tak zajištěno dostatečné bezpečí či objektivita řešení stížnosti. Přítomnost *svědka*, nejlépe někoho z uživatelů služby, je velmi vhodná.

Dále nesmíme zapomenout, že žadatel má právo podat svoji stížnost také na nadřízený orgán, tedy na zřizovatele služby, popřípadě obrátit se nezávislý orgán, tedy na instituci sledující dodržování lidských práv, aby prošetřila postup při vyřizování jeho stížnosti. Proces vyřizování každé stížnosti završuje zaznamenání stížnosti, včetně způsobu jejího řešení a zpracování písemné odpovědi *žadatel*i. Jasná pravidla pro zaznamenávání stížností nám následně umožní provádět analýzu stížností (standard č. 15). V pravidlech je také možné upravit, jakým způsobem budou se stížnostmi seznámeni uživatelé i pracovníci.

Základní zásady pro proces řešení stížností

- Budme vždy trpěliví a vyslechněme, s čím žadatel přichází,
- zaznamenejme přednesenou stížnost v autentické podobě, s použitím přímé řeči žadatele,
- dobře zvolenými otázkami se ujistíme, že jsme obsah stížnosti dobře pochopili,
- vyslechněme vždy všechny strany do problému zainteresované,
- rozhodnutí o řešení stížnosti neodkládejme, řešme ji v co nejkratší době,
- pokud byla stížnost oprávněná, vždy ověříme, zda byla kladně vyřízena ve prospěch žadatele.

Dobrá pravidla pro podávání a vyřizování stížností ošetřují především bezpečí pro žadatele. Z celého jejich obsahu i formy je patrný pozitivní nádech, který bychom mohli shrnout do prohlášení: „Každá Vaše stížnost je z naší strany vnímána pozitivně a my ji bereme jako příležitost ke zlepšení naší práce.“ Pravidla pro podávání a vyřizování stížností by měla být dostupná a srozumitelná nejen uživatelům služby a jejich rodinným příslušníkům, ale také široké veřejnosti, přinejmenším komunitě, která službu bezprostředně obklopuje. Z těchto důvodů se pravidla stávají jednou ze základních informací, které zájemce o službu a jeho blízcí získají již v procesu jednání se zájemcem. Mohou být rovněž zveřejněna na webových stránkách služby nebo na veřejně dostupném místě v prostorách poskytování služby. Nezbytné dále je, aby s postupy pro podávání a vyřizování stížností pracovali také pracovníci služby a jejich znalost nebyla pouze formální. Tady se můžeme opřít o kritérium 7b, které nám říká: „*S těmito postupy jsou rovněž prokazatelně seznámeni zaměstnanci poskytovatele.*“ V našem chráněném bydlení pro dospělé lidi s mentálním postižením jsme dlouho hledali cestu, jak celý proces uživatelům i pracovníkům zpřístupnit. Velmi dobré a užitečné pro nás bylo popsat si všechny „překážky“. Pokud je chceme zdat, musíme o nich přece vědět všechno, především pak to, kolik jich vlastně máme a jak jsou „vysoké“. Pak už není tak těžké najít způsob, jak je nejlépe překonat. Znalost pravidla o stížnostech je mnohdy z pohledu uživatele zúžena pouze na informaci, na koho je možné se s problémem obracet. Tedy kdo je tím, kdo má kompetenci moji stížnost přijmout, a jakou formou ji mohu podat. Další informace, které upravuje kritérium 7b – kdo bude stížnost vyřizovat a jakým způsobem a možnost zvolit si zástupce pro podání a vyřizování stížnosti – většina uživatelů nezná. Mít pravidla ve formě srozumitelné pro uživatele, jak jsem již předslala výše, znamená první krok. Najít cestu, jak pravidla přiblížit uživatelům a „naučit“ je aktivně je používat, je pak krok další. Pro většinu poskytovatelů je dnes naprosto běžné, že v zařízení je umístěna schránka na anonymní stížnosti. To je určitě skvělé, ale není to zdale-

ka všechno. Mnohdy bývá schránka na místě příliš frekventovaném nebo naopak nedostupném. Při svých návštěvách domovů pro seniory nebo domovů pro lidi se zdravotním postižením se setkávám s tím, že velmi často zapomínáme na uživatele, kteří jsou na naši podporu a pomoc zcela odkázáni. Máme písemná pravidla, máme schránku na anonymní stížnosti a pro některé z našich uživatelů jsme tím odstranili všechny „překážky“ pro podání jejich stížnosti. Překážky uživatelů trvale upoutaných na lůžko, překážky těch, kteří mohou chodit, ale nemluví, stále ještě „stojí“ a jsou opravdu hodně „vysoké“. Někdy ale opravdu stačí, aby určený pracovník, nejlépe ten, který neposkytuje u uživatelů upoutaných na lůžko přímou péči, ke každému z nich pravidelně zašel a „popovídal si“, jak se jim daří a zda je vše v pořádku. Tuto roli často plní např. sociální pracovník. U uživatele, který nemluví, zase stačí popsat v jeho individuálním plánu, jak vyjadřuje svoji nespokojenost. Příbuzní, kteří naše uživatele navštěvují, musejí vědět, že rádi přijmeme jakoukoliv jejich připomínku, podnět nebo stížnost a budeme k ní přistupovat profesionálně.

Za největší problém ale považuji fakt, že jsme ještě nedokázali všechny tyto překážky popsat, a nemáme tedy ani plán, jak je zdat. Osobně vnímám, že neznalost překážek je pro poskytovatele stále velká výzva, jak mnohdy formální, i když bezchybné postupy pro podání a vyřízení stížností „uvést do dobré praxe služby“.

Nezbytné formální náležitosti – shrnutí

Kromě *písemně zpracovaných pravidel* pro podávání a vyřizování stížností a *prokazatelného seznámení pracovníků* s touto interní normou je nezbytnou nutností veškeré *stížnosti evidovat*, včetně stížností podaných ústní formou. Příklad dobré praxe a ulehčení „práce“ těm, kteří nejsou nadšení příznivci „papírové“ práce, vytvářejí *formuláře pro přijetí stížnosti*. Ulehčí práci tomu, kdo stížnost přijímá, a zajistí veškeré potřebné náležitosti v této fázi práce se stížností, ale také předpokládá, že neopomeneme stížnost patřičně zaevidovat např. do *knihy stížností*. Po zaznamenání stížnosti do knihy stížnos-

tí je pak nutné *písemně oznámit stěžovateli, jak byla jeho stížnost vyřešena*. Zde je vhodné zdůraznit, že veškeré stížnosti má poskytovatel vyřizovat v přiměřené lhůtě. Není jisté nezbytně nutné se vždy stanoveného počtu dní držet (nejčastěji 30 dnů). Dobrou praxí je, že stížnost vyřizujeme neodkladně, nesmí to však být na úkor kvality zjišťování všech potřebných informací a následného rozhodování. *Evidence stížností* nám umožní periodicky zpracovávat *analýzu stížností*, která je významným nástrojem pro hodnocení kvality služby. Příkladem dobré praxe je zapracování postupů pro zpracování analýzy stížností do pravidel o stížnostech, na které se pak můžeme odkázat v pravidlech a postupech pro naplňování standardu č. 15, který nám v kritériu 15d ukládá: „*Poskytovatel využívá stížností na kvalitu nebo způsob poskytování služby jako podnět pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby*.“

Při poslední revizi našich pravidel pro podání a vyřizování stížností (v chráněném bydlení) jsme zjistili, že je stále co zlepšovat, stále stojí překážky, které je třeba bourat. Aktuálně se potýkáme s tím, jak vysvětlit člověku s mentálním postižením, že si může zvolit svého zástupce pro podání stížnosti (viz kritérium 7b), jak mu představit nezávislou instituci, která vyslyší jeho případné odvolání, byť je pro něho příliš vzdálená a nemůže ji nabídnout kávu, případně ji pohládit. Mnohem větší zkušenosti máme s předáváním informace, že v případě potřeby má náš uživatel možnost obrátit se na nadřízený orgán poskytovatele, jak je uvedeno v kritériu 7d.

Stále také hledáme správnou míru, jak naše uživatele systematicky podporovat v možnosti podat stížnost a nalezené cesty pak doplnit do pravidel o stížnostech. Jak je vhodným způsobem stále ubezpečovat, že jejich „stížnost“ je pro nás, pro celou naši službu, opravdu důležitá. Podporovat je však třeba také pracovníky služby, kteří mnohdy dávají do své „práce“ v sociální službě více než maximum a je pro ně nesmírně těžké přijmout fakt, že by si na ně nebo na jejich práci někdo měl stěžovat. Jednou z forem takového podpory je externí supervize pracovníků v přímé práci, která může být skupinová i individuální.

Tady si pak vždy naplno uvědomíme, že dnes již fráze: „Práce na kvalitě je nekonečná cesta!“ je pro kvalitní službu nezbytnou realitou.

Služba a její návaznost na další dostupné zdroje – standard č. 8

Kvalitní sociální služba podporuje své uživatele ve využívání běžně dostupných veřejných služeb a vlastních přirozených sítí, jako je rodina, přátelé, a nebuduje u svých uživatelů závislost na službě. Toto zdánlivě jasné prohlášení, které vychází z kritérií standardu č. 8 a k radosti nás poskytovatelů nevyžaduje žádné písemné pravidlo, skrývá nečekaná úskalí. Využívání běžně dostupných služeb je zcela přirozené např. pro terénní a ambulantní služby. Velkou pozornost naplnění tohoto standardu však musíme věnovat ve službách, které už svou podstatou mohou přispívat k určité izolovanosti svých uživatelů. Jedná se především o služby, které zajišťují pro své uživatele bydlení.

Co vlastně jsou běžně dostupné veřejné zdroje, a jaké veřejné služby by tedy měli naši uživatelé využívat? Tady je možné pracovat s několika faktory:

- V jakém věku je náš uživatel a jaké běžné služby využívá jeho vrstevník,
- kde je služba umístěna (město, vesnice) a jaké veřejné služby využívají běžně obyvatelé, kterým nejsou poskytovány sociální služby.

V mnoha sociálních službách dnes poskytovatelé nebrání svým uživatelům běžné zdroje využívat, k naplnění kritérií standardu č. 8 to však stále nestačí. Jde pouze o první krok, po kterém musí následovat krok druhý, často mnohem těžší a pro některé poskytovatele nesplnitelný v krátkém čase. Spočívá v tom, že každý z uživatelů služby, zvláště pak ten s velkou mírou závislosti na pomoci druhé osoby, je službou v tom, aby mohl veřejně dostupné služby využít, aktivně podporován. Podpora takového uživatele, který se třeba jen na krátkou procházku nebo do knihovny dostane pouze s naší pomocí, je pro „zavedenou“ rezidenční službu opravdu velmi náročná. Taková služba musí překonávat spoustu překážek – nedostatek pracovníků, málo finančních prostředků na kompenzační pomůcky, umístění

některých velkokapacitních rezidenčních služeb na odlehlých místech s minimální občanskou vybaveností. Z vlastní zkušenosti vím, že nemusíme hned přenášet hory, pro začátek stačí zaměřit se na menší cíle, např. pokusit se najít dobrovolníka, který by „našeho“ uživatele na procházku nebo do knihovny doprovodil.

Jak tedy naplnit kritéria standardu č. 8?

Jak už jsem v úvodu předeslala, kvalitní služba nemusí mít k tomuto standardu žádné písemné pravidlo, přesto kritéria tohoto standardu akcentují podstatu „změny myšlení“ v sociálních službách, shrnutých v § 2 zákona č. 108/2006 Sb. Pokud je chceme jako poskytovatelé sociální služby naplnit, deklarujeme, že máme jasno v takových pojmech, jako je péče a podpora. Většina poskytovatelů si už dnes uvědomuje, že cesta od „opečovávaní“ uživatele k jeho podpoře není jednoduchá a očekává od nás, poskytovatelů, spoustu změn. UVědomujeme si, že dříve tak často nabízené komplexní služby už nejsou v rámci zákona o sociálních službách reálné především proto, že kvalitní služba nemůže mít ambice poskytnout svému uživateli „všechny“ služby. Někdy je to dáno potřebou naše uživatele chránit, někdy pouze „pohodlností“ služby nebo dokonce zvykem.

Ambice služby a prokázání kvality služby

Tady se opět dostáváme především k osobnímu cíli uživatele, k jeho potřebám a přáním. Ukazatelem kvality v rámci tohoto standardu je, že stanovené osobní cíle uživatele směřují k využívání veřejně dostupných služeb. Pro naplnění svých osobních cílů pak má uživatel veškerou potřebnou podporu – nezbytné kompenzační pomůcky, podporu právnických a fyzických osob, které uživatel „označí“.

Znakem kvality je také fakt, že dokážeme ve správném okamžiku našemu uživateli nabídnout následnou službu, která bude „umět“ jeho osobní cíle naplnit lépe a kvalitněji. Tady jsme se dostali k dalšímu možnému písemnému důkazu – sociální pracovník má k dispozici seznam spolupracujících organizací a odborníků, kteří dané cílové skupině mohou nabídnout a poskytnout další potřebné služby.

Musím říct, že už při vstupu do zařízení, kde uživatelé bydlí, je možné pozorovat, jak se poskytovatel vyrovnal nebo vyrovnává s problematikou standardu č. 8. Ve společných prostorech určených pro uživatele nenajdeme jen vyvěšené poslání služby, pravidla pro stížnosti a domovní řád, ale např. také jízdní řád místní autobusové dopravy, přehled programu místního kina, orientační plán lokality nebo třeba zpravodaj města či obce, ve kterém je služba umístěna, a další informace, které k „běžnému“ životu potřebuje místní občan.

Podpora uživatele v jeho kontaktu s rodinou

Do služeb, které poskytují svým uživatelům dlouhodobější pomoc a podporu (pobytové služby), vstupují také rodiny uživatelů, jejich přátelé a další blízcí lidé. Jak budou ovlivňovat naplňování služby pro uživatele a zasahovat do ní, zůstává jen na uživateli samotném. Služba zde hraje roli *aktivního pozorovatele*, cíleně zjišťuje přání uživatele a hledá nejlepší cesty jeho podpory. Zásadní je, že pracovníci vždy zachovávají v této velmi citlivé problematice „neutrální postoj“. Pro nás poskytovatele je to mnohdy nelehký úkol. Snaha podpořit uživatele a pomoci mu vyřešit někdy zdánlivě banální problém však může způsobit řadu problémů a významným způsobem negativně ovlivnit jak uživatele, tak službu samotnou.

Co všechno ale udělat můžeme?

- pracovat s touto problematikou v individuálním plánu uživatele
- mít zpracovaná taková pravidla pro návštěvy, která uživatele v kontaktu s rodinou a blízkými podporují
- zajistit pro přijímání návštěv dostatečné soukromí (návštěvní místnost)

Zázemí rodiny a přátel je pro naše uživatele stejně důležité jako pro každého z nás. Citlivý přístup a podpora ze strany služby jsou naprosto nezbytné, přesto mějme na paměti – podporujeme a pečujeme o našeho uživatele, ptáme se tedy na jeho přání a potřeby. Přání a potřeby jeho blízkých jsou vždy až na druhém místě!

Mgr. Martina Chlápková, Slezská diakonie

Harmonizace práce a rodiny a role zaměstnavatelů? Teoretická východiska

Work-Family Issues and the Role of Employers? Theoretical Background

Blanka Plasová

Mgr. Blanka Plasová¹ je studentkou postgraduálního studia oboru sociální politika a sociální práce na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně, kde také působí při Institutu pro výzkum integrace a reprodukce společnosti.

Abstrakt

V rámci této stati budou vyvozena možná vysvětlení role zaměstnavatelů v oblasti řešení problematiky nerovnováhy pracovního a rodinného života zaměstnaných rodičů s dětmi, která nabízí na tomto poli koncept governance a koncept společenské zodpovědnosti firem. Legitimitu výběru těchto teoretických východisek spatřuji především v tom, že se oba koncepty zaměřují na interakci aktérů v rámci poskytování sociálních služeb a dalších benefitů, přičemž se jejich hypotézy a očekávání do určité míry přibližují. Pokouším se tedy najít určité společné, ale i odlišné rysy a očekávání týkající se chování a role zaměstnavatelů v oblasti harmonizace práce a rodiny. V článku se nejdříve zaměřuji na hlavní aspekty problematiky nerovnováhy mezi pracovním a rodinným životem v ČR s ohledem na role nejdůležitějších aktérů (tedy rodiny, zaměstnavatelů a státu). Následně jsou popsány hlavní charakteristiky jak konceptu governance, tak konceptu společenské zodpovědnosti firem a nabídnuta možná vysvětlení a očekávání ohledně chování a role zaměstnavatelů v dané oblasti. Na závěr diskutuji jejich společná i rozdílná stanoviska a připomínám i možná omezení jejich logiky.

Klíčová slova

zaměstnavatelé, harmonizace práce a rodiny, governance, společenská zodpovědnost firem

Abstract

In this article I will derive the explanation of governance and corporate social responsibility concepts to the possible prediction of the employer's role in the work-family issues. Relevance of these concepts I see particularly in their focus on the processes of interaction among various actors in the providing of social services and benefits. Thus, this article offers the convergent and divergent insights of both concepts in the given sphere because they have similar "explanatory modes" in some way. Firstly, I will explain the main aspects of imbalance between work and family life in the Czech Republic with regard to the interplay of involved actors (families, employers and state). After that follows the chapter describing the main characteristics of the both concepts including their explanations and expectation to the behaviour and the role of employers in the work-family issues. Finally I discuss common and distinction points and limits of chosen concepts.

Key words

employers, work and family, governance, corporate social responsibility

Vznik tohoto textu byl podpořen výzkumným projektem MŠMT ČR (MSM0021622408) Reprodukce a integrace společnosti.

1. Úvod

Ústředním tématem této stati bude role zaměstnavatelů při řešení problematiky nerovnováhy mezi pracovním a rodinným životem zaměstnaných rodičů s dětmi. K této volbě mě vedl především fakt, že zaměstnavatelů se výrazně dotýkají jak důsledky každodenního jednání zaměstnanců/rodičů vyplývající z potřeby tyto dvě sféry uspokojivě sladit, tak opatření vytvářená na úrovni veřejných státních politik. Tyto základní tlaky pak ovlivňují chování konkrétního zaměstnavatele a spoluutvářejí jeho roli v dané oblasti. Hlavní výzkumná otázka tedy zní: „*Jaká může být role zaměstnavatelů při řešení nerovnováhy mezi rodinným a pracovním životem ve světle teoretických konceptů governance a sociální odpovědnosti firem?*“ Získané poznatky mohou být využity pro regulaci, úpravu či tvorbu relevantních opatření veřejné politiky, ale také pro stanovení východisek dalšího empirického výzkumu, který je v této oblasti v ČR prozatím teprve na počátku.

Nejdříve se zaměřím na vymezení daného problému a náčrtu jeho úrovně v České republice. Následně charakterizuji oba teoretické koncepty a pokusím se vyvodit, jak nahlíží na roli zaměstnavatelů vzhledem k problematice harmonizace práce a rodiny. Jednotlivé předpoklady jsou také dokresleny výsledky vybraných výzkumů, které se zaměřují na relevantní faktory a strategie zaměstnavatelů vzhledem k opatřením harmonizace práce a rodiny. V závěru pak nabízím diskusi jak pozitivních stránek zvolených teoretických perspektiv, tak i jejich případných omezení a limitů.

2. Definice problému

Problematika harmonizace práce a rodiny se v České republice dostává do popředí zájmu zejména v posledních letech. Obtíže při sladění pracovního a rodinného života nemají samozřejmě pouze české rodiny, ale můžeme říci, že úroveň daného problému má svá určitá národní specifika, což logicky vyplývá z odlišné úrovně faktorů, které jej ovlivňují. Většina autorů označuje jako determinující strukturální, kulturní a institucionální typy faktorů (srovnej např. Goodstein, 1994; Osterman, 1995;

Glass, Fujimoto, 1995; Dex, Scheibl, 2001; Anxo et al., 2006; Davis, Kalleberg, 2006).

Někteří autoři definují nerovnováhu mezi pracovním a rodinným životem jako tzv. nové sociální riziko. Obecně se vznik nových sociálních rizik spojuje s postindustriálním vývojem společnosti, respektive s některými socio-ekonomickými rysy tohoto vývoje a také jejich dopadem na trh práce a strukturu zaměstnanosti. Esping-Andersen (1999) hovoří o selhávání klíčových institucí moderní společnosti, tedy instituce rodiny, trhu práce a sociálního státu, v důsledku přetížení a dysfunkce rodiny a trhu práce a v důsledku ekonomických tlaků a demografických změn. Bonoli (2006) za nejvýznamnější změny vzhledem k trhu práce považuje (1) změny v zaměstnanosti v rámci některých odvětví. Podíl zaměstnaných ve výrobním sektoru výrazně poklesl oproti sektoru služeb, který začal poskytovat většinu pracovních míst. Dále (2) změny v možnostech pracovní kariéry pro nízkokvalifikované zaměstnance, kteří sice byli vždy znevýhodněni, ale v poválečném období byla tato kategorie zaměstnávána především ve výrobním průmyslu, kde benefitovala zejména z rostoucí produktivity i na základě rozvoje technologií. V současné době jsou nízkokvalifikované osoby zaměstnané v nízkohodnocených pozicích v sektoru služeb či nezaměstnaní, což zvyšuje jejich riziko chudoby. Další, z hlediska harmonizace práce a rodiny nejvýznamnější změnou je (3) feminizace postindustriální zaměstnanosti, respektive masivní vstup žen na trh práce. Kategorie vdaných žen a žen s dětmi směřují méně a méně k opuštění formálního trhu práce než v minulosti. A oblast domácích prací a péče o děti, kterou ve své většině doposud vykonávaly ženy, se pak často dostává do konfliktu s povinnostmi vyplývajícími z participace právě žen na formálním trhu práce. Navzdory krokům k rovnosti mužů a žen na trhu práce zůstává pracovní kariéra žen odlišná od pracovní kariéry mužů. V tomto ohledu vstup žen na trh práce znamená vznik nové dimenze stratifikace trhu práce. Také v české společnosti, zejména po roce 1989, dochází k významným změnám v oblastech vzdělání, pracovního trhu, systému sociální ochrany i politiky sociálních služeb. Nové podmínky na trhu práce kladou

vysoké požadavky na adaptabilitu pracovní síly, což vytváří tlaky v oblastech bariér zaměstnání – reálných či anticipovaných omezení, které neumožňují zaměstnavatelům a zaměstnancům uzavřít a provozovat pracovní kontrakt za oboustranně optimálních podmínek. Tato skutečnost přináší z hlediska participace na trhu práce určitá rizika právě pro ty, jejichž možnosti adaptace jsou nějakým způsobem omezené nebo kdo v konkurenci na trhu práce zaostávají. Postavení na trhu práce je u pečujících rodičů (zejména u žen s menšími dětmi) v ČR v určitých aspektech odlišné od pracovní kariéry těch, kdo děti nemají nebo se na péči formálně nepodílejí. Situace v ČR je charakteristická genderovou segmentací trhu práce, a to jak vertikální, tak horizontální, a vyšším rizikem nezaměstnanosti pro ženy s dětmi (srovnej např. Bartáková, 2006, Krause, 2005). Ženy s malými dětmi také často vnímají diskriminační přístup zaměstnavatelů (srovnej např. Plasová, 2008) právě z důvodu mateřství (ať již reálného, či očekávaného) ve srovnání se svými mužskými protějšky a častěji než muži uvádějí problémy v každodenním uspořádání pracovních a rodinných povinností (např. Křížková, Hašková, 2003). Tato situace je ovšem také úzce spjata s uspořádáním genderových rolí v rodině, která je v České republice stále velmi silně tradiční, tedy muž je nejvíce zodpovědný za finanční zajištění rodiny a žena nese primární zodpovědnost za péči o dítě a domácnost a často zcela opouští trh práce v období od narození dítěte až do jeho 3 (4) let a následně se vrací do zaměstnání na plný úvazek.

Obecně lze sladění práce a rodiny definovat jako „stupeň, v jakém jsou jednotlivci schopni zároveň udržet v rovnováze požadavky jak v oblasti placené práce, tak v oblasti rodinné odpovědnosti“ (Hill et al., 2004: 49). Pro dosažení této rovnováhy rodičům pak napomáhá rozsah formálních (například opatření rodinné politiky, politiky zaměstnanosti nebo zaměstnavatelských politik) i neformálních opatření (například výpomoc partnera při zajištění domácích pracích), které přispívají pracujícím rodičům k tomu, aby naplnili očekávání zaměstnavatele, stejně tak jako potřeby členů rodiny. To znamená, že balancování práce a rodiny je spoluutvářeno příležitostmi,

kteřé jsou rodičům dostupné, a jejich schopnostmi je využít. Dále také shodou mezi těmito nabízenými příležitostmi a preferencemi či očekáváním rodin s dětmi vůči nim. Harmonizace práce a rodiny má tedy mnoho vrstev, dimenzí a aspektů, které z ní činí obtížně uchopitelný a řešitelný problém. Je však patrné, že zaměstnavatelé mohou své zaměstnance ve snaze o uspokojivé sladění práce a rodiny podporovat či jim naopak klást překážky. V České republice je sice podstatná část opatření harmonizace práce a rodiny poskytována na základě přímé dílce státu (spadají do oblasti veřejných politik, konkrétně rodinné politiky a politiky zaměstnanosti a trhu práce), avšak zaměstnavatelé jsou často jejich primárními implementátory a realizátory. Mimo tato opatření dále existují i opatření, která jsou (avšak ne nutně) pouze upravena zákonem, ale záleží pouze na vůli zaměstnavatele, zda se je rozhodne zavést, či nikoli. Každopádně lze zaměstnavatele označit za významné aktéry v dané oblasti, a to i v návaznosti na implementaci veřejných politik:

„Ať jsou státní politiky uplatňovány jakýmkoli způsobem, detailní podoba harmonizace práce a rodiny se vytváří na úrovni konkrétního (toho kterého) pracoviště. Národní politiky budou mnohem méně efektivní, pokud je firmy implementují neochotně – pokud odmítají poskytnout zaměstnancům jejich plná zákonná práva (...) (Kiser, 1996) ... Na druhou stranu v některých zemích mnoho firem buď z ekonomických důvodů, nebo proto, že vyznávají takové hodnoty, nejenže plní požadavky vyplývající z legislativy, ale i je dále doplňují prostřednictvím dalších opatření přátelských rodině.“ (OECD, 2001: 146–147.)

Role veřejných (státních) politik se zdá být s rolí zaměstnavatelů pevně provázána a propojena, protože stát disponuje prostředky, kterými může zaměstnavatele v této oblasti ovlivňovat, a do určité míry je tento proces oboustranný. Jako jednoduchý příklad obousměrného propojení mezi státem a zaměstnavateli může posloužit například nastavení rodičovské dovolené. Zaměstnavatelé jsou zavázáni

ji poskytnout zaměstnancům s malými dětmi na 3 roky a následně je přijmout zpět na místo odpovídající pracovní smlouvě, což přináší zaměstnavateli často nemalé potíže a náklady. Ovšem zaměstnavatele právě tato restrikce často vede k hledání určitých cest, jak se těmto nákladům vyhnout. Ať už je to diskriminace v přijímání „rizikových“ pracovníků z hlediska mateřství či nabídka nevýhodnějších typů pracovních smluv nebo formální rušení pracovních míst, na které by se rodič měl po 3 letech vrátit, apod. Pak tedy mohou být rodiče malých dětí po rodičovské dovolené (zejména matky) ohroženi vyšším rizikem nezaměstnanosti, což pak vytváří naopak tlaky na veřejné rozpočty a politiky (např. vyšší náklady na sociální dávky), konkrétně pak na politiku zaměstnanosti či rodinnou politiku, směrem k zavedení takových opatření, aby byla tato pracovní síla pro zaměstnavatele atraktivnější. Na druhou stranu, pokud zaměstnavatel sám a dobrovolně vytváří nadstandardní opatření přátelská rodině, pak lze říci, že tvoří partnera sociálního státu v plnění některých cílů a zamýšlených efektů politik směřujících k harmonizaci práce a rodiny může být za určitých podmínek dosaženo efektivněji. Ovšem je nutné si uvědomit určitá omezení této logiky, která budou dále rozebrána na základě konceptů *společenské odpovědnosti firem* a *governance*, které se zabývají rolí různých aktérů v poskytování sociálních opatření, a zdají se tedy být relevantní k vysvětlení role zaměstnavatelů v dané oblasti a mohou nám poskytnout základní východiska pro další výzkum, neboť oblast realizace, rozsah, konkrétní obsah a podmínky, za jakých jsou harmonizační opatření implementována na zaměstnavatelské úrovni, není v České republice dosud uspokojivě zmapována.

3. Koncept governance

Anglický termín *governance* lze chápat jako celkovou koncepci vládnutí, respektive je chápána jako aktivita mezi formálními institucemi, organizacemi a občanskou společností, kdy je nestaví proti sobě jako izolované soupeře, ale spíše jako provázané a navzájem se ovlivňující složky společnosti (Vymětal, 2005). Role státu/vlády či státních orgánů, které byly tradičně chápány jako vrchol hierarchie, moci a zdroj

příkazů, se změnila a je nahrazována spoluprací, partnerstvím a decentralizací, zdůrazněním role sítě a různého sociálně-ekonomického zakončení. „Nový přístup tzv. *new governance* bývá označován jako ‚vládnutí bez vlády‘ – je zdůrazněna rostoucí role participace, a to jak ve formě intenzivnější spolupráce veřejného sektoru s privátním a neziskovým formou decentralizace pravomocí či privatizace majetku, tak také přesunem poskytování určitých veřejných služeb a zboží či zabezpečení určitých veřejných funkcí autonomními či kvazi-autonomními organizacemi.“ (Vymětal, 2005: 7.) Také Milward a Provan (1999: 3 In Hill, Hupe, 2002: 14) uvádějí, že podstata *governance* spočívá v „zaměření na mechanismy vládnutí – granty, kontrakty a jiné dohody, nejsou již zcela závislá pouze na autoritě a schválení vlády“. Koncept *new governance* tedy signalizuje změnu celkového vybalancování ve smyslu poskytování ekonomických a sociálních opatření. V současnosti je tedy patrný určitý pokles role státu/vlády jako hlavního tvůrce a distributora ekonomických a sociálních opatření a dále pak větší heterogenita aktérů a jejich vztahů (Moon, 2002: 389). Moon (2002: 389) rozlišuje tři typy aktérů: (1) vládní organizace, které se navzájem liší v závislosti na síle jejich politické legitimacy a institucionální kapacity, (2) organizace, jejichž hlavním motivem je dosažení zisku, a (3) neziskové organizace, které spojuje motiv dobrovolnosti nebo charitativnosti. Dále Moon (2002) rozlišuje tři režimy vládnutí: (1) hierarchii, která vyplývá z autority a odpovídá schopnosti ovládat a řídit aktéry, kteří jsou v podřízeném postavení, (2) trh jako konkurenční systém, kde distribuci určuje vztah mezi nabídkou a poptávkou, a (3) síť (*network*) jako partnerství, které je odvozeno z nezávislosti aktérů, kteří nejsou navzájem spojeni ani pravomocemi či vztahem podřízenosti, ani na základě tržních vztahů. Reciprocita je pak založena na rozeznání a sledování sdílených zájmů a hodnot (Moon, 2002). Rozlišení typů aktérů by nás mohlo svádět zařadit zaměstnavatele mezi organizace, jejichž hlavním motivem je dosažení zisku, nicméně je nutné si uvědomit, že zaměstnavatelem může být např. i nemocnice, nezisková organizace či finanční úřad. V oblasti pracovních

vztahů a přístupu k problémům zaměstnanců s harmonizací práce a rodiny se však mohou projevat určité společné či podobné mechanismy (např. mechanismus diskriminace matek s dětmi), které nemusí zcela záviset na typu a účelu organizace. Můžeme se tedy spíše přiklonit k tomu, že společným cílem všech typů zaměstnavatelů není pouze zisk, ale všeobecnější cíl celkově efektivního fungování – přesto v daném ohledu existují rozdíly. Některé zahraniční studie dokládají častější výskyt harmonizačních opatření ve veřejném sektoru než v sektoru soukromém (srovnej Goodstein, 1994; Osterman, 1995; den Dulk, 2001; Dex a Scheibl, 2001; Davis a Kalleberg, 2006). Institucionalistické vysvětlení tohoto jevu spočívá v předpokladu, že přátelštější atmosféra vůči daným opatřením je ve veřejném sektoru z toho důvodu, že „vláda či lokální samosprávy mohou používat svoji moc k prosazení autority a legitimacy různých politik v rámci svých struktur tak, že ostatní organizace v rámci veřejného sektoru zaujmou stejný postoj“ (Scott, 1987 In Goodstein, 1994: 358).

Co nám tedy naznačuje koncept (*new*) *governance* o roli zaměstnavatelů s ohledem na poskytování opatření harmonizace práce a rodiny? Významnost role zaměstnavatelů v dané oblasti by měla podle tohoto konceptu růst. Zaměstnavatelé by neměli být pouhými implementátory, pokud mluvíme zejména o obligatorních opatřeních, ale měli by se více podílet – ve spolupráci s ostatními relevantními partnery (stát, odbory, rodiče samotní atd.) – na rozhodování o tom, jaká konkrétní opatření či nástroje by měly být vytvářeny, o jejich celkovém nastavení a podmínkách jejich využívání. Nadřazené postavení státu by postupně mělo slábnout a jeho role by pak směřovala více k tomu, daná opatření a jejich možnost využívání legislativně ukotvit, a to tak, aby výsledné uspořádání odpovídalo jakési „dohodě“ – výsledku vyjednávání všech zúčastněných aktérů a bylo dostatečně motivační. Myšlenka *new governance* vychází z toho, že strategie vládnutí se přizpůsobuje rostoucí diverzitě zájmů a perspektiv různých aktérů, což samozřejmě zahrnuje i zájmy a perspektivy zaměstnavatelů. Nicméně to neznamená jen přizpůsobování se diverzifikovaným po-

žadavkům na vládu, ale také to, že vláda bude sdílet i odpovědnost za vládnutí² (*governance*), což bývá také označováno jako tzv. „sítování“ (*networking*). Jak uvádí Moon (2002), přestože důvody firem pro interakci s neziskovým či veřejným sektorem a poskytování sociálních opatření jsou často převážně filantropického charakteru³ (uvažujeme-li v našem případě především tzv. dobrovolná opatření), podílejí se tak tyto firmy či organizace také na formulaci, procesu uzákonňování či na spolurčení veřejné akce.

4. Koncept společenské odpovědnosti firem (SOF)

Koncept společenské odpovědnosti firem (dále SOF) odpovídá anglickým termínům buď *corporate social responsibility*, nebo *business social responsibility* a pracuje s pojmem sociální zodpovědnosti firem a organizací za celkový vývoj společnosti. Tento koncept se postupně vyvíjí již od 70. let 20. století, ale stále pro něj neexistuje jednotná definice, což je dáno skutečností, že společenská odpovědnost firem nemá žádné konkrétní vymezující hranice a je založena na principu dobrovolnosti. V podstatě jde o to, že firmy, které chtějí/mají být společensky zodpovědnými, se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní a obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení (Trnková, 2004). SOF je kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku (*World Business Council for Sustainable Development*, 1997 In Trnková, 2004). V sociálně zodpovědné firmě je patrný posun v pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně „*profit only*“ k širšímu kontextu „*people, planet, profit*“, což znamená, že se soustředí nejen na ekonomický růst, ale i na environmentální a sociální aspekty své činnosti a zahrnuje tyto postoje, praktiky a programy do podnikatelské strategie firmy na úrovni nejvyššího vedení (Trnková, 2004). Tento postoj vychází

z obecného předpokladu, že firma nefunguje izolovaně od okolního světa, ale je jeho pří-
mou součástí. Častým kritickým argumentem
vůči SOF jsou ekonomické tlaky na snižování
nákladů a tlak obrovské konkurence, a proto
neexistuje prostor pro zavádění SOF filozofie.
Zastánci tohoto konceptu však zdůrazňují, že
environmentální a sociální aktivity firem a or-
ganizací jsou v podstatě určitá forma investic,
které se firmě a organizacím vrátí v podobě
většího zisku (srovnej např. Perrini, Pogutz,
Tencati, 2006, Trnková, 2004, Green Paper
OECD, 2002 apod.) a naopak jim napomáhá
zlepšit jejich konkurenceschopnost a čelit tak
zmiňným tlakům trhu (Perrini, Pogutz a Ten-
cati, 2006: 6). Perrini, Pogutz a Tencati (2006:
6–7) identifikují tři další podpůrné mecha-
nismy pro implementaci SOF přístupu:

1. SOF může být prosazována prostřednic-
tvím legislativy, a to pomocí systému in-
centiv a sankcí. Nicméně prosazování SOF
pouze na základě tlaku legislativy může vést
k nežádoucímu překroucení daných princi-
pů, omezování a růstu byrokratické, což
může bránit inovačním změnám.
2. SOF principy se mohou rozvíjet na základě
komplementárních sociálních mechanismů
jako spouštěcího impulsu, což pak může
vést k určitým tržním ziskům. Jako příklad
takových komplementárních mechanismů
lze uvést, že ve firmě vyznávající SOF prin-
cipy může dojít ke zvýšení celkové produk-
tivity, což může vést ke zlepšení atmosféry
ve firmě, k preferování produktů (zboží
či služby) této firmy ze strany zákazníků,
k získání přístupu takové firmy k novým
zdrojům financování atd.
3. Firma se reorientuje pouze od zájmů akcio-
nářů k širším zájmům tzv. stakeholders⁴.

Autoři pak dále uvádějí že poslední dva me-
chanismy jsou založeny na dobrovolném při-
jetí CSR praktik, a pokud se firmy dobrovol-
ně a vědomě zavážou k přijetí CSR, pak dojde
i ke zlepšení jejich celkového ekonomického
výkonu. Zavádění opatření směřujících k lep-
ším možnostem harmonizace práce a rodi-
ny a otázky rovných příležitostí mužů a žen
jsou jedny ze součástí společensky odpověd-
ného chování firem, jak uvádí např. Trnková

(2004). Podle logiky SOF by pak měly firmy
zavádět daná opatření víceméně dobrovolně,
a to především z důvodu zvýšení produktivity
zaměstnanců/zaměstnankyň s dětmi, zvýšení
loajality, snížení absenteismu, komparativ-
ní výhody v přilákání a udržení si kvalitních
a vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, kdy se
v identifikaci těchto výhod shodují jak autoři
zabývající se obecně výhodami přijetí SOF, tak
autoři uvádějící výhody spojené se zaváděním
opatření tzv. přátelských rodin (srovnej Per-
rini, Pogutz a Tencati, 2006; Trnková, 2004
versus Goodstein, 1994; Glass a Fujimoto,
1995; Dex a Scheibl, 2001; Wood et al., 2003;
Anxo et al., 2006 aj.). Zavádění opatření har-
monizace práce a rodiny by pak zaměstnava-
telé měli dobrovolně zapracovávat do dlouho-
dobějších strategických schémat rozvoje fir-
my/organizace jak z filantropických důvodů,
tak i za účelem určité formy zisku.

Je však nutné dodat, že důkazy o zmíně-
ných reálných přínosech zavádění pro-rodin-
ných opatření jsou pouze slabě empiricky pro-
kázány, většinou pouze na základě několika
případových studií (např. Kingston, 1990).
Navíc je pro zaměstnavatele poměrně obtížné
přesně vyčíslit předpokládané náklady a při-
nosy jednotlivých opatření, zejména pokud
mluvíme spíše o dlouhodobě návratných in-
vesticích, jako je tomu v tomto případě. Mů-
žeme však říci, že pokud zaměstnavatel vnímá,
že zavedení určitého harmonizačního opatře-
ní má potenciál k vylepšení efektivity výkonu
firmy, je to významným motivem pro jeho za-
vedení alespoň pro některé typy opatření (pro-
kázal zejména Goodstein, 1994⁵).

5. Diskuse

V této kapitole nabízíme k diskusi jak některé
pozitivní aspekty představy o roli zaměstna-
vatelů v oblasti harmonizace práce a rodiny
podle zvolených teorií, tak i jejich možné li-
mity a omezení. Na základě předchozích ka-
pitol můžeme říci, že oba koncepty mají urči-
té společné aspekty. Jako společný bod kon-
ceptu SOF a *new governance* můžeme označit
základní myšlenku, že pro efektivní poskyto-
vání určitých (nejen) sociálních opatření je
podstatné zohlednit diverzifikované potře-
by a zájmy všech zúčastněných, respektive

stakeholders, a to jejich větším zapojením do rozhodovacích mechanismů/procesů, což však v konečném důsledku znamená i přijetí určité části zodpovědnosti *stakeholders* za poskytování těchto sociálních opatření. Je patrné, že koncept SOF jde v přenesení této zodpovědnosti, a tedy zdůraznění rostoucí důležitosti aktérů – firem/organizací dále než konceptu *governance*. Rozšíření principů a praktik SOF se zdá být v souladu se zamýšleným systémem *new governance*, které jsou pro vládu atraktivní zejména tím, jak uvádí Moon (2002: 399), že (1) mohou nahrazovat některé státní politiky či (2) je doplňovat, nebo proto, že tyto (3) státní politiky legitimizují. Moon (ibid.) spatřuje pozitivní stránku zejména v tom, že stát nabídne např. finanční prostředky a firmy/organizace o ně soutěží a tím poskytují své *know-how*. Což může mít následně důsledek i ve zvýšení legitimacy těchto opatření, protože tím se firmy podílejí na rozhodování o způsobu poskytování sociálních opatření a výsledná podoba těchto opatření může více vyhovovat i jejich potřebám, což redukuje odpor firem k vládním/státním regulacím. Moon (2002) se však více přiklání k tomu, aby firmy/organizace státní politiky pouze doplňovaly, a to zejména z následujících důvodů: (1) firemní zájmy a zájmy „dobrého vládnutí“ (*good governance*) nemusí být vždy kompatibilní, což by pak mohlo mít za důsledek, že by veřejné politiky mohly sloužit pouze jednostranným soukromým zájmům, a dále z důvodu (2) rovnosti v poskytování (otázky pokrytí a kapacity firem opatření zajišťovat) a také je (3) poměrně diskutabilní míra spolehlivosti a odpovědnosti firem v poskytování opatření. V těchto ohledech je vláda pod určitým tlakem a kontrolou prostřednictvím politického cyklu (systému voleb), ale firmy/organizace (nejvíce soukromé firmy) jsou často pod největším tlakem ze strany akcionářů (primárně orientovaných na zisk) v porovnání se zájmy ostatních *stakeholders*.

Co to tedy může znamenat přímo pro poskytování opatření harmonizace práce a rodiny ze strany zaměstnavatelů? Výhody, které vyplývají z představ o roli zaměstnavatelů, lze spatřovat podle našeho názoru zejména v tom, že poskytovaná opatření harmoniza-

ce práce pro rodiny by mohla být více variabilní a flexibilní, tedy více se přizpůsobovat individuálním a diverzifikovaným potřebám samotných zaměstnaných rodičů, ale i potřebám a zájmům té které firmy/organizace. Tato variabilita, flexibilita a individualizace by pravděpodobně byla vyšší v rámci konceptu společenské zodpovědnosti firem než v systému *new governance*. Zaměstnavatelé by pak patrně inklinovali méně k obcházení, vyhýbání se i odmítání schémat daných opatření, což by mohlo zlepšit některé zmíněné negativní jevy na trhu práce, jako je diskriminace matek s dětmi či genderová segmentace trhu práce. Navíc, v případě uznání SOF praktik alespoň některými firmami, by k jejich dalšímu, všeobecnějšímu rozšíření mohl napomáhat mechanismus nápodoby strategií společensky zodpovědných firem ostatními firmami v rámci lokality, stejného odvětví či sektoru za předpokladu, že by tyto strategie byly vnímány jako úspěšné a legitimní. Zahraniční studie vycházející při zkoumání implementace opatření harmonizace práce a rodiny na úrovni zaměstnavatelů z konceptu institucionálního izomorfismu,⁶ fungování tohoto mechanismu několikrát prokázaly⁷ (srovnej např. Wood et al., 2003; Davis a Kalleberg, 2006).

Nicméně nelze opominout některé neuralgické body obou vymezení role zaměstnavatelů v dané oblasti. Co se týká konceptu *governance*, lze nabídnout k úvaze problematiku utváření a fungování mechanismů vyjednávání mezi aktéry, které se mohou potýkat s řadou problémů, např. s transparentností procesu, aktivní participací aktérů či s korupcí (srovnej Vymětal, 2005). Vytváření daných opatření víceméně pouze na základě principů a praktik SOF může narážet na problémy spojené zejména s pokrytím cílové populace (rodičů s dětmi) vzhledem k tomu, že některé firmy se mohou orientovat pouze na určitý typ zaměstnanců (např. pouze na vysoce kvalifikovanou pracovní sílu) z důvodu přílišného tlaku na co nejvyšší možný zisk i „v rámci společensky odpovědného chování“. Pokrytí cílové populace může také variovat na základě velikosti firmy (např. menší firmy se mohou na rozdíl od větších firem potýkat s nedostatkem potřebných vstupních investic) či

na základě celkového zaměření firmy (některé firmy jsou více senzitivní vůči veřejnému mínění či mínění lokální komunity, např. pokud usilují o tzv. vládní zakázky a je pro ně nutností budovat si tzv. *dobrou image*), což souvisí také s typem, kvalitou a konkrétním obsahem opatření na úrovni jednotlivých firem.

Poznámky

- 1 Autorku lze kontaktovat na e-mailu: *plaso-va@fss.muni.cz*, případně telefonicky na čísle: 549 495 861.
- 2 Někteří autoři to označují jako sdílení zodpovědnosti za „kormidlování a veslování“ („steering“ a „rowing“) (např. Moon, 2002).
- 3 Ovšem někteří autoři inspirovaní institucionálním jsou spíše toho názoru, že motivace organizace k zapojování se do rozhodovacích a implementačních procesů může vycházet z povahy stávajících institucionálních tlaků (sociální normy a legislativní pravidla vycházející z mnoha zdrojů), na něž v určitých případech mohou organizace reagovat tzv. „strategickou reakcí manipulace“, která je podle Oliverové (1991) charakteristická tím, že se organizace snaží dané institucionální tlaky záměrně a aktivně měnit, a tedy používá svoji moc a zdroje na změnu jejich obsahu. Manipulaci lze pak definovat jako záměrný a oportunistický pokus o začlenění do rozhodování, ovlivňování nebo o získání a udržení kontroly nad institucionálními tlaky a jejich evaluací (Oliver, 1991). Jako další možné strategické reakce organizací na institucionální tlaky autorka uvádí následující reakce: strategie souhlasu a podřízení se, kompromisu, vyhýbání se či strategii přímého odporu.
- 4 Stakeholders jsou všechny osoby, instituce nebo organizace, které mají na organizaci vliv nebo jsou danou organizací ovlivněny. V nejširším pojetí skupina stakeholders zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance (v našem případě tedy zaměstnance/zaměstnankyně s dětmi), obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace (Perrini, Pogutz, Tencati, 2006: 32).
- 5 Goodstein (1994) pro svůj výzkum použil data ze surveye zaměřeného na prozkoumání rozsahu, v jakém se zaměstnavatelů v USA dotýká

problematika harmonizace práce a rodiny a její řešení. Data byla sebrána v průběhu roku 1989 a autor studie použil pro svoji analýzu 1 239 zaměstnavatelských subjektů jak z veřejného, tak soukromého sektoru s více než 10 zaměstnanci.

- 6 Rozvoj institucionální teorie vede k významnému porozumění týkajícímu se důležitosti institucionálního prostředí pro organizační strukturu a jednání a její stoupenci se pokouší identifikovat různé mechanismy, které motivují organizace reagovat podobným způsobem na institucionální tlaky. Například DiMaggio a Powell (1983) nabízejí 3 mechanismy (ibid: 150–154), prostřednictvím kterých k tomuto homogennímu (izomorfnímu) chování organizací dochází. Jde především o: (1) Nátlakový izomorfismus (pramenící z politického vlivu a problematiky legitimacy); (2) mimetický izomorfismus (který je výsledkem standardní reakce na nejistoty) a (3) normativní izomorfismus (který autoři spojují hlavně s procesy profesionalizace).
- 7 Celkově můžeme na základě předpokladů institucionálního izomorfismu odvodit, že by zaměstnavatelé měli implementovat opatření harmonizace práce a rodiny, pokud je vnímají jako sociálně akceptované (úspěšné) a legitimní praktiky (DiMaggio a Powell, 1983; Davis a Kalleberg, 2006) a variabilita míry zavádění daných opatření mezi zaměstnavateli je pak pravděpodobně závislá na míře důležitosti sociální legitimacy pro tu kterou organizaci, kdy vyšší míru citlivosti vůči těmto tlakům můžeme předpokládat zejména u větších organizací s formalizovanými pravidly (DiMaggio a Powell, 1983; Wood et al. 2003; Davis a Kalleberg, 2006). Ve výzkumu Davisové a Kalleberga (2006) se potvrdil vztah všech 3 typů institucionálního izomorfismu a velikosti organizace, což nepřisuzují velikosti dostupných zdrojů v těchto organizacích, ale spíše tomu, že jsou podrobeny pečlivému zkoumání ze strany externích entit.

Seznam literatury:

ANXO, D., BOULIN, J., FAGAN, C., CEBRIÁN, I., KEUZENKAMP, S., KLAMMER, U., KLENNER, CH., MORENO, G., TOHARÍA, L. **Working time options over the life course: New work patterns and company strategies.** European Foundation for the Improvement of Living and

- Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. 2006.
- BARRIGER, M. W., MILKOVICH, G. T. **A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: a case of human resources innovation.** *Academy of Management Review*, 23, s. 305–324. 1998.
- BARTÁKOVÁ, H. **Faktory ovlivňující chování žen po rodičovské dovolené ve vztahu k trhu práce. Rigorózní práce.** Brno: MU FSS. 2006.
- BONOLI, G. **Adapting Employment Policies to Post-industrial Labour Market Risks.** Working paper de l'IDHEAP no 6/2006. 2006.
- EUROSTAT. **Employment and unemployment (Labour Force Survey). Persons employed part-time.** [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996, 39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=REF_TB_labour_market&root=REF_TB_labour_market/t_labour/t_employ/t_lfsi/t_lfsi_emp/tps00159] [online] [20. 8. 2008]. 2008.
- DAVIS, A. E., KALLEBERG, A. L. **Family-Friendly Organisations? Work and Family Programs in the 1990s.** *Work and Occupations*, roč. 33, č. 2, s. 191–223. Sage Publications. 2006.
- DEN DULK, L. **Work–family arrangements in organisations: A cross-national study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden, Netherlands.** School for Social and Economic Policy Research, Thela-Thesis, 2001. 2001.
- DEX, S., SCHEIBL, F. **Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK-Based SMEs: Business Cases.** *British Journal of Industrial Relations*, Volume 39, Number 3, s. 411–431. London: Blackwell Publishers. 2001.
- DIMAGGIO, P. & POWELL, W. **Institutional isomorphism: The iron cage revisited.** *Annual Review of Sociology*, 48, s. 147–160. 1983.
- ESPING-ANDERSEN, G. **Social Foundations of Post-industrial Economies.** Oxford: Oxford University Press. 1999.
- GLASS, J., FUJIMOTO, T. **Employer Characteristics and the Provision of Family Responsive Policies.** *Work and Occupations*, 22, s. 380–411. 1995.
- GOODSTEIN, J. D. **Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues.** *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 2, s. 350–382. 1994.
- Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility.** European Multi Stakeholder Forum on CSR, Work Programme, 2002. Nevládní organizace Sustainability. 2001.
- HAŠKOVÁ, H., KRÍŽKOVÁ, A. **Průzkum veřejného mínění o postavení žen na trhu práce.** Praha, Sociologický ústav AV ČR. 2003.
- HILL, E. J., YANG, C., HAWKINS, A. J., FERRIS, M. 2004. **A Cross-Cultural test of the Work-Family Interface in 48 Countries.** *Journal of Marriage and Family*, č. 66, s. 1300–1316. National Council on Family Relations. 2004.
- HILL, M., HUPE, P. **Implementing public policy: governance in theory and in practice.** London: SAGE Publications. 2002.
- KINGSTON, P. W. **Illusion and ignorance about family-responsive workplace.** *Journal of Family Issues*, 11, s. 438–454. 1990.
- KISER, S. J. **Friendly to Whose Families? A Case Study of the Delivery of Work-Family Benefits in a Model Firm.** Department of Economics, University of Massachusetts, Amherst, draft of 22 November. In: OECD Employment Outlook 2001. 1996.
- KRAUSE, D. **Analýza trhu práce ČR z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu.** Moderní společnost a její proměny: Gender v managementu. Praha: VUPSV. 2005.
- KUCHAROVÁ, V., ETTLEROVÁ, S., NEŠPOROVÁ, O., SVOBODOVÁ, K. **Zaměstnání a péče o malé děti z perspektivy rodičů a zaměstnavatelů.** Zpráva z výzkumu realizovaného jako součást projektu „Programu Iniciativy Společenství EQUAL“, Role rovných příležitostí pro ženy a muže v prosperitě společnosti (Půl na půl). Praha: VÚPSV. 2006.

- MILWARD, H. B., PROVAN, K. G. **How networks are governed.** Unpublished paper. In HILL, M., HUPE, P. 2002: **Implementing public policy: governance in theory and in practice.** London: SAGE Publications. 1999.
- MOON, J. **The social responsibility of business and new governance.** *Government and Opposition*, roč. 3, č. 37, s. 385–408. 2002.
- OECD. **Employment Outlook 2001.** 2001.
- OLIVER, C. **Strategic responses to institutional processes.** *Academy of Management Review*, 16, s. 145–179. 1991.
- OSTERMAN, P. **Work/Family Programs and the Employment Relationship.** *Administrative Science Quarterly*, roč. 40, s. 681–700. 1995.
- PERRINI, F., POGUTZ, S., TENCATI, A. **Developing Corporate Social Responsibility: A European Perspective.** Northampton, UK: Edward Elgar. 2006.
- PLASOVÁ, B. **Význam faktorů trhu práce pro návrat žen na trh práce po rodičovské dovolené.** *Sociální studia* 2/2008. Brno: Masarykova univerzita (v tisku). 2008.
- SCOTT, W. R. **The adolescence of institutional theory.** *Administrative Science Quarterly*. Roč. 32, s. 493–511. In GOODSTEIN, J. D. 1994. **Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues.** *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 2, s. 350–382. 1987.
- TRNKOVÁ, J. **Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem a závěry z výzkumu v ČR.** Business Leaders Forum. 2004.
- VYMĚTAL, P. **Proměny governance.** Pracovní sešit CES VŠEM No 10/2005. 2005.
- WOOD, S. J., DE MENEZES, L. M., LASAOSA, A. **Family-friendly management in Great Britain: Testing various perspectives.** *Industrial Relations*, 42, s. 221–250. 2003.

Od uklízečky až po generálního ředitele: genderové režimy v pracovní organizaci

From Cleaning Women to Head-manager: Gender Regimes in a Working Organization

Kateřina Machovcová

Mgr. Kateřina Machovcová studuje doktorský studijní program sociální psychologie na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity. Zabývá se především problematikou rovných příležitostí žen a mužů v zaměstnání.

Abstrakt

Podniky jsou často chápány jako genderově neutrální prostředí, poskytující zdánlivě rovné šance ženám i mužům. V článku je přijímáno porozumění genderovanosti sociálních struktur vycházející z prací Sandry Harding a Joan Acker a je použito s cílem identifikovat genderové režimy vybrané pracovní organizace. Provedená kvalitativní studie zahrnuje vybrané aspekty personální politiky a firemní kultury a analyzuje je z hlediska genderu. Jedná se o: obecné nároky a organizaci pracoviště, hierarchické uspořádání pracovního prostředí, mechanismy nábory a výběru zaměstnaných, způsoby hodnocení a neformální komunikaci. Po uvedení příkladů zjištěných v rámci případové studie jsou v závěru textu formulována možná doporučení pro zaměstnavatele, kteří se rozhodli uplatňovat principy rovných příležitostí.

Klíčová slova

gender, zaměstnavatelé, genderová struktura organizace, re/produkce genderových vztahů

Abstract

Companies are frequently understood as gender neutral, seemingly providing equal chances for both women and men. In the presented article perspective of gendered social structures stemming from work of Sandra Harding and Joan Acker is adopted in order to identify gendered regimes in the selected working organization. In accomplished qualitative study specific aspects of human resources policies and firm's culture are involved and analyzed from the gender perspective. Relevant features are represented within: general requirements and organization of workplace, hierarchies, recruitment mechanisms, evaluation and non-formal communication. Following presentation of examples collected in the case study, the article concludes with basic guidelines for employers who wish to enhance their equality policies.

Keywords

gender, employers, gender structure of organization, re/production of gender relations

Tento článek vznikl s podporou Grantové agentury České republiky v rámci výzkumného záměru „Volba vzdělání a anticipace šancí na pracovním trhu z genderové perspektivy“ (GA403/06/0067).

Úvod

Článek představuje závěry kvalitativní případové studie provedené ve vybrané vzdělávací společnosti. Cílem bylo popsat genderování této organizace a vztáhnout zjištění ke koncepci genderovanosti organizací a v praktických ohledech k aplikaci gender mainstreamingu. V úvodní části textu budou představena teoretická východiska. Následuje popis výzkumné metodologie a zkoumané instituce. Dále jsou již prezentovány výsledky výzkumu rozdělené do pěti částí vycházejících z koncepce Joan Acker (2006). První část se zabývá obecnými nároky a organizací pracoviště, v druhé studují hierarchické uspořádání pracovního prostředí, třetí část je věnována mechanismům náboru a výběru zaměstnanců, ve čtvrté představují způsoby hodnocení a v páté části prezentují genderové aspekty neformální komunikace. V závěru jsou shrnuty základní výstupy studie a uvedeny některé možnosti změny s ohledem na prosazování rovných příležitostí.

Teoretická východiska

Podniky jsou dominantními formami ekonomické struktury dnešní společnosti (Connell, 2002). Jejich organizační struktury jsou obvykle teoretizovány jako genderově neutrální, což v podstatě znamená nemající k genderu žádný vztah (Křížková, Pavlica, 2004). V takovém pojetí jsou mužům a ženám k dispozici zdánlivě srovnatelné podmínky, které nijak neobsahují či nepreferují mužské či ženské vlastnosti. Genderované postoje, pokud jsou vůbec zvažovány, jsou do neutrálního podnikového prostředí vnášeny ze soukromé sféry, kde jsou utvářeny prostřednictvím specifické socializace. V praxi se můžeme setkat například s názorem, že firemní prostředí je férové, dává všem stejné možnosti, nerovnosti existují v privátní sféře například s ohledem na dělu péče o děti, a to nelze jakožto výsostně soukromé téma ovlivnit (Machovcová, 2006). Jinými slovy obvyklý přístup naznačuje, že firmy mohou problematiku rovnosti řešit pouze okrajově, jádro problému leží v osobní sféře. To odpovídá i běžnému pojetí genderu jako záležitosti genderové identity konkrétních osob, ne jako charakteristiky or-

ganizací. Nicméně je nutné vycházet z toho, že genderovou strukturu má nejenom naše identita, ale i instituce a hodnoty, které nás obklopují, a tyto úrovně se vzájemně ovlivňují a působí na re-konstrukci genderu (Britton, 2000). Gender je chápán jako dynamický systém (Connell, 2006), což v praktické rovině znamená, že genderové rovnosti není možné dosáhnout beze změn na všech rovinách.

Ve své brilantní analýze Harding (1986) upozorňuje na genderování sociálního života připisováním dualistických genderových metafor různým pozorovaným dichotomiím, které málokdy mají jakoukoliv spojitost se sexuálními rozdíly. Tři roviny, na nichž je genderování produkováno, jsou: genderový symbolismus, genderová struktura (organizace práce) a individuální gender. Konkrétní muži a ženy se tak pohybují v prostorech, které jsou genderované samy o sobě, jejichž symbolická hodnota je jim připisována, aniž by souvisela s pohlavím a sexuálními rozdíly konkrétních osob. Tak může například dojít k tomu, že muž v situaci, která je chápána jako ženská, se setkává se stejnými nerovnostmi jako většina matek (např. otec postiženého dítěte v našem výzkumu naráží na to, že nejsou nastaveny podmínky pro sladování rodičovské a profesní role, zmiňuje náročné okolnosti spojené s onemocněním dítěte, které nemají příznivý dopad na pracovní výkon, nicméně je potvrzováno, že zvládnutí situace leží výlučně na rodiči). Ženy a muži tak mohou v praxi hrát roli, která je obvykle spojována s opačným pohlavím, resp. genderem. Naše chování je výrazně utvářeno kontextem, podle situace ženy i muži umějí hrát obě role (Šmausová, 2008). Gender není pojímán jako statický rys, ale jako dosahování, tedy „dělání genderu“ (West, Zimmerman, 1987) nebo v jiném pojetí jako sociální praxe poukazující na prolínání osobního života a sociální struktury (Connell, 1987, cit. podle Poggio, 2006).

V oblasti studia genderových aspektů organizace nacházíme přelomovou práci Acker (1991), kde vystupuje proti ukotvení genderu v individuální, resp. výhradně privátní rovině a v návaznosti na práci dalších autorů a autorek (Moss Kanter, Connell) používá gender jako analytickou kategorii, která není pouze

individuální charakteristikou osob, ale vlastní součástí struktur, sociálních procesů a vztahů. V tomto ohledu též uvažuje interakce a principy v pracovním prostředí, které samo o sobě nejen předpokládá, ale i reprodukuje genderové rozdíly (Britton, 2000). Ve své pozdější práci Acker (2006) rozvádí koncept tzv. režimů nerovnoprávnosti a přiklání se k zapojení intersekcionální perspektivy s důrazem zejména na provázanost genderu, rasy a třídy. Režimy nerovnoprávnosti jsou propojenými praxemi a procesy napomáhajícími reprodukci nerovností ve všech organizacích a institucích.

Genderový status pracovní pozice je zdánlivě neutrální, předpokládá abstraktní osobu, od které jsou však vyžadovány určité charakteristiky: netělesný zaměstnaný existuje pouze pro práci. K tomuto ideálu se nejlépe blíží muž, který se zaměřuje na kariéru, zatímco jeho manželka či jiná žena pečuje o jeho osobní potřeby a reprodukci – rodinu. Takové pojetí pracovníka však implicitně obsahuje genderově založené oddělení pracovní a soukromé sféry (Acker, 1991), a tedy není genderově neutrální. Na tomto základě je často udržována genderová hierarchie devalvující především spojení žen s jejich tělesností, a to ve smyslu plození dětí a následné péče, do níž je automaticky zahrnována i péče o domácnost. Tato jejich práce je často vnímána jako přirozená, daná, a tudíž hodnocená jako neplacená. V pracovním prostředí jsou tak ženy do určité míry neviditelné, což je podpořeno například systematickým používáním generického maskulina¹.

Jak ale upozorňuje Šmausová (2008), ryze maskulinní organizační teorie opomíjí provádění určitých pečovatelských funkcí. V našem výzkumu, který představíme dále, se jedná například o zajištění možnosti přespávání na pracovišti, samozřejmě příspěvky na stravování aj. Napříč dělením soukromé a veřejné sféry jde i přidružení některých volnočasových aktivit pod zaměstnavatele (např. kulturní soubory atp.), jak se tomu děje v případě mateřské firmy sledované společnosti. Podle čeho zaměstnaní rozlišují „s tím mi zaměstnavatel nepomůže...“? Jaké formy (ne)podpora jsou oboustranně legitimní? Je uznaným

modelem protektivní otcovská péče? Zatímco pro matku platí, že má vždy ještě jinou alternativu (např. žena může být v domácnosti, péči o děti si „nějak“ zařídí), jiná pečující řešení jsou vnímána jako nezbytná z hlediska nezpochybnitelných požadavků zaměstnání.

Například Kuchařová (2006) vnímá osu diskriminace především po linii rodič/nerodič. Vzhledem k prokazatelným faktům o asymetrickém postavení žen, zejména s ohledem na neplacenou práci a neviditelnost žen v pracovní organizaci, není možné na toto přistoupit a je nezbytné zvažovat rodičovství vždy jako další faktor ke genderu/pohlaví. Nicméně i Connel (2006) upozorňuje, že klíčová genderová „propast“ v současnosti vede mezi ženami s dětmi (a jinými pečovatelskými povinnostmi) a muži a ženami bez dětí (nebo ženami, které mají prostředky, jak zajistit péči jinými způsoby).

A genderové zmatení rovin pokračuje. Například Britton (2000) upozorňuje, že feminita je symbolicky spojována s bezmocí a tato charakteristika je v podstatě nezbytností pro přežití v byrokratickém prostředí, kde existují poměrně nízké možnosti ovlivnit podmínky dané shora a na jehož principech je trváno. Na takovou firemní hierarchii, poměrně výrazně založenou i na senioritě, poukazuje i náš výzkum. Dostáváme se k tomu, jakou roli hraje gender z mocenského hlediska. Jako historicky proměnný konstrukt je používán v zájmu tzv. hegemoniálních mužů, upevňuje jejich privilegia v první řadě vůči ženám, ale i vůči jiným mužům, které ukazuje na základě svých pravidel. Podle Šmausové (2008) tak získáváme doklad o nezávislosti genderu na pohlaví. Připomeňme, že podle kontextu mohou muži i ženy hrát obojí role, a že tedy i ženy se mohou nacházet v pozicích symbolicky připisovaných mužů (a naopak).

Podobný jev popisuje i studie Judy Wajcman (1999, cit. podle Connell, 2002), která se zaměřila na situaci manažerek ve firmách zabývajících se novými technologiemi. Zjistila, že na ženy je činěn silný tlak, aby se přizpůsobily mužskému chování. Autorka tak nenašla rozdíly v mužském či ženském stylu řízení, svou knihu pojmenovala přímo Řídit jako muž. Muži a ženy se tak ocitají i v určitém

konfliktu rolí, což nám může do jisté míry objasnit Parsonsova teorie (Parsons, Bales, 1955, cit. podle Hare-Mustin, Marecek, 1988). Podle tohoto autora je podstatou pohlavních rozdílů mužské zaměření na úkol (instrumentalita) a ženské zaměření na pocity a vztahy (expresivita). Muži a ženy se tak pohybují v odlišných sférách: veřejné a privátní, což ovšem neodpovídá každodenní zkušenosti. Například ženy v naší společnosti potřebují být zároveň expresivní i instrumentální (Křížková, Pavlica, 2004). Vztahům mezi lidmi není možné porozumět, když nevezmeme v úvahu i institucionální rovinu (Connell, 2002), v našem případě firmu. Právě o to se pokusíme v naší studii.

V potaz bereme též koncept gender mainstreamingu³, jakožto přístup usilující o systematickou institucionální změnu vedoucí k odstraňování genderových nerovností ve společnosti. Tato strategie je zaměřená nejenom na navenek prosazované politiky, ale i na vnitřní fungování organizací. Základním předpokladem je právě zohlednění zakotvení genderu v organizaci a vliv, který má tento vztah na sociální interakce na všech úrovních (Bretherton, 2001, cit. podle Schmidt, 2005). Nezbytnou součástí uplatňování gender mainstreamingu je analýza struktur dominance a především spolupráce všech zúčastněných, nikoliv pouze expertů a expertek na problematiku nerovnosti (Schmidt, 2005).

Popis firmy

S účastí na výzkumu, který je pojat jako případová studie (Miovský, 2006), souhlasila firma podnikající v oblasti vzdělávání. Pracuje pro ni cca 100 zaměstnaných a je dceřinou společností velké firmy působící v oblasti dopravy, od které se oddělila před zhruba dvěma lety. Od toho se odvíjí i hlavní náplň činnosti – zabezpečování školení zejména s ohledem na povinné vzdělávání mateřské firmy, čím dál tím více se však rozvíjejí i služby pro externí klienty. Hlavní centrum a sídlo je v Praze, organizace má však několik menších regionálních poboček.

Autorka s organizací externě spolupracuje od doby krátce před osamostatněním, a to výhradně na konkrétním projektu financova-

ném z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu. Projekt se ve svém prvním roce potýkal s výraznými problémy s ohledem na financování a administrativu, to samozřejmě do jisté míry spíše negativně ovlivnilo i atmosféru spolupráce zejména v týmu příjemce grantu. Problematika rovných příležitostí žen a mužů a uplatňování strategie gender mainstreamingu je součástí agendy zmiňovaného projektu.

Metody, zdroje dat a analýza

V realizovaném výzkumu byla centrem případové studie konkrétní pracovní organizace. Pozornost byla zaměřena na různé oblasti fungování společnosti s cílem odhalit jejich genderovanost. Hlavní metodou byla analýza klíčových firemních dokumentů (např. vnitřní řád, stanovy, výroční zprávy aj.). Vše bylo doplněno třemi polostrukturovanými, spíše neformálními rozhovory v délce trvání od 15 minut do 1,5 hodiny (dva muži, jedna žena) a e-mailovou korespondencí s další zaměstnankyní⁴. Pozorování a reflexe zkušeností autorky článku z doby působení v organizaci se uplatnily především s ohledem na analýzu dat, na vyzdvížení určitých důležitých momentů, případně doplnění kontextu znalostí dalších příkladů z praxe.

Východiskem pro analýzu se staly kategorie popisované Acker (2006) zaměřené na identifikaci režimů nerovnosti v organizacích⁵. Tyto poměrně obecné, avšak výstižné kategorie jsem rozvinula na základě zjištění z daného šetření.

Uspořádání obecných nároků pracovního prostředí

Organizace v sobě do jisté míry kombinuje historii silné sociální politiky mateřské společnosti financované či podporované státem a úsilí o kapitalistické jednání odpovídající nutnosti ekonomicky uspět na současném volném trhu. Paradoxně zde sociální jistoty nemusí znamenat dodržování rovných příležitostí s ohledem na postavení žen a mužů, pozornost této problematice není vědomou součástí řízení společnosti. Nadstandardně je řešeno postavení osob vyššího věku či osob se zdravotním postižením. Prvních se týká možnost

zvýhodněných odchodů do důchodu jako součást propouštění. V druhém případě bylo zjištěno, že se tyto osoby působící v „terénu“ mohou rekrutovat do rolí odborných lektorů, může jim být i vyhověno s ohledem na zkrácení pracovní doby. Nutno dodat, že pozice lektora či lektorky je však finančně méně výhodná⁶, pro společnost je tedy v podstatě nezbytností nalákat osoby se zdravotním postižením, protože vzhledem k specifickému poli působnosti čelí nedostatku kompetentních vyučujících. To se ovšem týká pouze části způsobilých osob, navíc se spíše jedná o zdravotní problémy související se stárnutím, případně nemocemi z povolání než o přímé zaměstnávání osob se zdravotními omezeními. Místa pro postižené osoby podle získaných informací nejsou aktivně vytvářena.

I silná sociální politika podpořená kolektivní smlouvou potvrzuje založení organizace na oddělení pracovní a osobní sféry, konkrétní pečovatelské aspekty jsou zahrnuty do firemního prostředí, ale není ochota v systematickém zavádění dalších alternativ, resp. zjišťujeme, že jsou umožněny pouze v situaci, kdy by absence konkrétní osoby byla přílišnou komplikací pro zaměstnavatele. Tak například je popisována situace, kdy na jedné pozici z důvodů přílišné časové náročnosti není umožněna práce z domova, o něco později je práce z domova na vyšší pozici realizována v situaci těhotenství, kdy by změna zaměstnané osoby byla příliš problematická vzhledem k atypičnosti úkolů a dlouhému procesu zaškolení. Podobnou situaci potvrzuje i zkušenost se zaměstnáváním zdravotně postižených – místa na zkrácený úvazek jsou umožněna na základě individuální dohody a v situaci, kdy daná osoba jinak práci nemůže nadále vykonávat. Nejde tedy o vytváření míst pro osoby se zdravotním postižením, ale o formu péče o již zaměstnané, u nichž došlo ke zhoršení zdravotního stavu nemocí či úrazem. Přání zaměstnance či zaměstnankyně nemusí být vyhověno, což může mít problematické genderové aspekty (například ochota či neochota vyhovět matkám malých dětí při úpravách pracovní doby závisí na konkrétní nadřazené osobě, neřídí se stanovenými pravidly atp.).

Do podporovaných forem sociální politiky patří v kolektivní smlouvě zakotvená dovolená navíc (6 týdnů), příspěvek na dopravu, příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní a životní připojištění, vytváření sociálního fondu i zvýhodnění samozvítelů navýšením odstupného při výpovědi. Mezi práva zaměstnaných patří též nárok na neplacené volno osob pečujících o děti do 15 let, nejsou však informace o využívání v praxi. Je otázkou, zda je neplacené volno nezajímavé z hlediska ztráty příjmu, či zda v praxi není umožněno. Regionálně se mohou určité aspekty lišit podle vstřícnosti vedení jednotlivých poboček, může se jednat i o neformální individuální domluvy, což kontrastuje s úsilím o zahrnutí veškerých pravidel formou písemných dokumentů (na to poukazuje poměrně velké množství analyzovaných interních dokumentů, které však nepředstavovalo definitivní obsah pokynů pro řízení společnosti).

Z analýzy firemní dokumentace vyplývají dva základní aspekty relevantní k problematice genderu – silný důraz na hierarchii pozic a téměř úplná neviditelnost žen – zaměstnankyň či klientek firmy. Z jazykového hlediska se ve firemní dokumentaci převážně objevuje generické maskulinum, jeho používání je však nedůsledné. I když se lze setkat například s pojmem asistent, v jiných textech vidíme asistentka či mzdová účetní. Neméně vypovídající je hodnotový žebříček firmy, který upozorňuje na to, že kvalitní práci odvádí všichni od „uklízečky až po generálního ředitele“. Když už se tedy s ženami setkáváme, jedná se především o nižší, méně významné pozice. Na jiných postech jsou ženy v symbolických pozicích mužů, o čemž se zmíním dále v textu.

Hierarchie

Firma má přesně stanovenou hierarchii a jednotlivé úrovně vedení (generální ředitel, ředitel úseků, vedoucí oddělení, manažeri, specialisté a zaměstnaní). V nejvyšším vedení organizace stojí pouze muži, jedna žena je členkou rady dohlížejících na fungování organizace. Věkový průměr je přes 40 let, typicky se tedy jedná o osoby s dlouhodobým pracovním poměrem již v rámci mateřské firmy, která je

typická zaměstnáváním celých rodin. Model dlouhodobého zaměstnávání příliš neodpovídá současným trendům, které pracují spíše s flexibilitou, týmovou prací a profesním růstem, jenž přináší nové pozice a nové úkoly, než se stabilitou a jistým celoživotním zaměstnáním (Beck, 2004, Connel, 2006). Běžným jevem v organizaci je rotace osob na vyšších pozicích, opodstatnění změn v pozicích je přitom nejasné, podle výpovědí zaměstnaných není příliš komunikováno uvnitř organizace ani navenek.

Výchozí dokumenty se poměrně obsáhle zabývají definováním vztahů nadřízenosti a podřízenosti a případně zástupnosti z hlediska pozice v hierarchii firmy. Nadřízenost jednoznačně přináší i vyšší finanční ohodnocení. Je otázkou, jak jsou hodnoceni experti a experti, kteří nevykonávají manažerskou práci, ale pro rozvoj firmy jsou pro svou specializaci klíčoví. Jak je určen jejich status v organizaci?

Pravomocje jsou poměrně centralizované, alespoň tomu nasvědčují data zjištěná z výzkumu. Určité každodenní záležitosti jsou v kompetenci vedoucí/ho organizační jednotky, o některých je však nutné do jisté míry vyjednávat, případně požadovat, aby centrálně rozhodovaná záležitost přešla na danou jednotku, kde je možné ji řešit flexibilněji. Rozhodnutí týkající se například náboru zaměstnaných či vyplacení odměn je možné z hlediska vedení pobočky navrhnout, nutné je však schválení shora. Tento centralismus je podle dostupných informací poměrně jednoznačně respektován sám o sobě, výhrady případně nastávají spíše vůči praxi konkrétních osob. Na regionální úrovni, zdá se, hierarchie značně splývá ve smyslu kumulace více pozic v jedné osobě z důvodu finanční úspory, což kontrastuje s několikastupňovou hierarchií řízení v centrální instituci.

Při studiu udržování hierarchií Acker (2006) často pozorovala fakt, že manažeři jsou oceněni za práci, kterou fakticky vykonávají jejich asistentky. Jejich výkony tak nejsou součástí hodnocení a nemohou za to ani dostat vyšší mzdu. Respondentka v našem výzkumu upozorňuje, že k podobné praxi též dochází. Zatímco nižší pozice dělají „děvčata

pro všechno“, při oficiální prezentaci realizované aktivity není jejich přínos zmíněn a kredit je připsán vedení.

Tato konkrétní zkušenost navíc upozorňuje na možný rozpor mezi pohlavím a vyjadřovaným genderem. K tomu dochází v situaci, kdy ženy, které chtějí profesně uspět, v podstatě musí hrát mužskou roli a musí uspět v maskulinním chování. Dokonce je otázkou, zda nehrají tyto role ještě výrazněji než muži sami právě proto, že potřebují maskovat svoje pohlaví a odvést pozornost od toho, že jim určité vlastnosti „přirozené nejsou dány“. Zároveň však řeší dilema, jak zůstat ženami, například připomínáním partnerského vztahu, stylem oblékání aj. Tyto ženy na pozicích nejvýše středního managementu v dané společnosti tak přispívají k udržování stávajícího genderového režimu, protože jsou přesvědčeny, že pro úspěch je nutné plně se přizpůsobit, a to důsledně vyžadují i od podřízených (Křížková, 2003). Tak je žena ve vyšší pozici podle zjištěných informací spojována s nepřijatelně přísným stylem vedení, který však sama vnímá jako úspěšné zavedení pravidel do fungování doposud chaotického týmu, zatímco muž ve vedoucí pozici si může dovolit jako svoje nejsilnější stránky hodnotit femininní charakteristiky „schopnost naslouchat a odhadnout lidi“, aniž by to jeho pozici nějak ohrozilo.

V souladu s tvrzením Britton (2006) o bezmoci v byrokratických společnostech ze zjištěných informací není zřejmé, o čem mohou rozhodovat zaměstnaní na nižších úrovních, a nižšími úrovněmi jsou myšleny i osoby, které dosahují určité odbornosti a působí v rolích expertů. To se naopak vymyká závěru Acker (2006), která konstatuje, že v posledních 30 letech mnoho organizací odstranilo některé vrstvy středního managementu a přesunulo část pravomocí na nižší organizační úroveň a podpořilo týmovou spolupráci⁷.

V souvislosti se zastoupením žen ve vedení organizace je nutné přiklonit se ke zjištění Acker (2006), že nízké zastoupení žen ve vyšších pozicích je běžně chápáno jako selhání individuálních žen, ne jako systémová záležitost. Následně toto téma není nijak ve zkoumané organizaci problematizováno.

Ve výzkumu zjišťujeme, že například častější péče o nemocné děti může v důsledku vést k formálnímu snížení pozice, totéž ovšem potkalo i ženu, pro jejíž pracovní sestup nebyly jiné důvody než tvrzení vedení, že nový nadřízený bude přínosem. Tato zjištění mohou sloužit pro dokreslení fenoménu tzv. skleněného stropu, mechanismů bránících ženám v postupu (Connell, 2002, Křížková, 2004).

Nábor a výběr

Z dostupné dokumentace pravidla náboru a výběru zaměstnaných nevyplynou. Ze získaných informací je zjevné, že velká část zaměstnaných pracuje ve firmě dlouhodobě, fluktuace je pravděpodobně spíše nízká, a vůbec tedy i procento skutečněných výběrových řízení. Popisováno je jedno výběrové řízení při náhradě za osobu odcházející do důchodu. Byla vytipována žena vhodné kvalifikace pracující pro akcionáře společnosti. Podle osobních informací měla určité zdravotní omezení, a proto již nemohla dále vykonávat práci přímo v provozu. Vedoucí se za ni postavil a prosadil její přijetí, mít ženu v týmu se mu velmi osvědčilo, jak podotýká: „Žena v mužském kolektivu je oživením, například když se na něco zeptá, co neví, tak si ti muži opravdu zjistí, o čem šlo.“⁴⁸ Je diskutabilní, zda není konkrétní žena vnímána na úrovni tokenu (Křížková, 2003), tedy především skrze stereotypně předpokládané typické vlastnosti a role. Informace naznačují, že některé pozice jsou obsazovány pomocí interních zdrojů a zřejmě i na základě doporučení, resp. hodnocení osob uvnitř propojených firem, v jiných případech je zmíněno výběrové řízení. Netransparentnost a nedostatek formální dokumentace může vést k diskriminaci žen, rozhodně však neumožňuje promyšlené obsazování pozic s ohledem na rovnost.

Podle dostupných informací lze výkonem jednotlivých činností pověřit pouze zaměstnance či zaměstnankyni, který/á v plném rozsahu ovládá problematiku dané činnosti. Tento požadavek, který na jednu stranu poukazuje na určitou záruku kvality, může být problematický vzhledem k osobám, které by potřebovaly zaučení (absolventi/ky, rodiče po rodičovské dovolené, lidé vyššího věku).

Takový požadavek by tyto skupiny v podstatě mohl vylučovat z možnosti ucházet se o zaměstnání. Nicméně nedozvídáme se nic o tom, jak je plná kvalifikace ověřována v praxi, zda se vždy daří najít kvalifikované osoby, zda se požadavky vztahují pouze na odbornosti, nebo i na osobnostní profil.

Souvisejícím tématem je i propouštění, resp. dobrovolné výpovědi ze strany zaměstnaných. Zde se podle zkušenosti prezentované ve výzkumu znovu se potvrzuje, že rozhodnutí zaměstnaných žen jsou oproti mužům disproporcionálně ovlivněna povinnostmi vůči rodině (Chang, 2000), což upevňuje pohlavní segregaci trhu práce: jedním z klíčových důvodů výpovědi byla netolerance vůči situaci ženy s malými dětmi, vysoké nároky na práci přesčas i negativní postoj vedení (žena navíc zčásti využívala chůvu, děti chodily do mateřské školy, šlo tedy spíše o vyžadování nadstandardního pracovního zapojení).

Odměňování a hodnocení

Nastavení mezd a hodnocení pracovního výkonu jsou úkony postavenými na třídních rozdílech (Acker, 2006). Související procesy analyzované ve výzkumu jsou byrokratického charakteru a jsou vlastní udržování a vytváření vnitřních hierarchií organizace. Formální náležitosti zavazují k dodržování rovnosti s ohledem na platnou legislativu, nicméně bližší studium principů může naznačovat určité genderování požadavků, zejména s ohledem na moc a možnost přístupu ke zdrojům, a tudíž k vytváření genderových platových rozdílů. Bez ohledu na formální vymezení rozhodnutí leží v rukou nejvyššího managementu. Možnosti navýšení mzdy jsou primárně odvozeny od vytváření zisku, může jít však o dělbu navýšení mezi tým i o přínos pro jednotlivého zaměstnance nebo zaměstnankyni. Podpora motivace možností dosáhnout na pohyblivou složku mzdy je běžnou a přínosnou praxí, nicméně je otázkou, jak a zda jej přehodnotit či vyhodnocovat s ohledem na syčení určitých charakteristik práce či jednotlivých pracovních rolí s ohledem na gender. Tak se častěji v zorném úhlu při rozhodování o navýšení odměn objeví osoby přinášející jednoznačný zisk či vykonávající

specifickou a neobvyklou činností. To odpovídá na symbolické úrovni spíše maskulinním charakteristikám s ohledem na dravost při získávání financí a přesahování se, zatímco symbolicky femininní charakteristiky, spočívající spíše v reprodukci, jsou ve velké míře stranou zájmu. Jak zjistila například Acker (2006) ve společnosti, kterou zkoumala, zaměstnanci byli pro manažery-muže více viditelní než zaměstnankyně, k rovnoprávně nastavenému základnímu platu tak přibývaly příplatky. Prozkoumání jejich pozadí poukázalo na implicitní předpoklad, že férová mzda pro muže je vyšší než férová mzda pro ženy. V jednom z výzkumů v českém prostředí jsme se setkali s praxí, kdy ženě byl nastaven nižší plat, a pokud prokázala, že dobře vykonává svou práci, tak až poté mohla dosáhnout stejné úrovně jako muž (Machovcová, 2006).

Vysledované nenárokové složky mzdy související s dosažením životního jubilea jsou diskutabilní s ohledem na přerušovanou kariéru žen a jejich reálně dřívější odchod do důchodu. Problémem, který přesahuje rámec výzkumu, může být i regionální rozvrstvení platů potvrzující koncentraci moci v rukou úzké skupiny lidí. Otázka odměňování je standardně přísně interní záležitostí, nicméně důležitou roli zde hrají odbory, které mají i možnost provádět kontrolní činnost, je tedy vhodné tuto problematiku řešit v součinnosti s nimi.

Rozpory mezi různými zdroji informací mohou být také v rovině práce přesčas. Dokumenty se zavazují k provádění všech činností v souladu s legislativou, z mnohých příkladů z praxe nejen jmenovaných v průběhu výzkumu však vidíme, že například přesčasy nejsou propláceny, pouze v některých případech mohou být nahrazovány volnem (to se týká spíše nižších pozic, jako jsou lektori a lektorky, v případě vyšších pozic to obvykle není možné pro vysoké pracovní zatížení). Opět se ukazuje problematičnost tvrzení, že byrokracie má potenciál dodržování rovnosti (Acker, 2006, Britton, 2000), mezi formálními pravidly a každodenní praxí totiž mohou existovat rozpory, které nejsou běžně vyhodnocovány. Je navíc otázkou, zda formální stránky fungování organizace jsou nastaveny s vědomím

rovnosti a důsledků jejich nedodržování z hlediska segregace pohlaví.

Objektivnímu hodnocení s ohledem na rovné příležitosti nenapomáhá ani fakt, že poskytovat komukoliv informace o výši mzdy může být v určitém kontextu vnímáno jako závažné porušení pracovní kázně. Kontrolní činnost tak spočívá uvnitř organizace, případně na odborech. V organizacích, kde tento sociální partner nefunguje, je problematické jakékoliv rozpory prokázat⁹.

Hodnocení pracovního výkonu, v podstatě tedy udílení zpětné vazby na kvalitu práce mimo finanční záležitosti, se nepodařilo vysledovat. Z neformální interakce se domnívám, že k němu systematicky nedochází, záleží na přístupu jednotlivých vedoucích vůči svým podřízeným.

Neformální interakce

Acker (2006) upozorňuje na zkušenost, kdy privilegovaní vnímají svoje postavení za zcela zasloužené a nerovnosti jako legitimní. Příkladem v našem výzkumu může být absence prozření toho, jak jsou problematické hierarchie samy o sobě. V konkrétním případě osoby ve střední manažerské pozici nemožnost prosadit svoje potřeby s ohledem na uspořádání pracovních podmínek vedla k jejímu odchodu z organizace. Sama ovšem nereflextuje dimenzi podřízenost–nadřízenost a její problematičnost vůči svým formálně podřízeným osobám. To může poukazovat na to, že pocházející z marginalizované skupiny není automaticky takovou pozicí, která by zaručovala vyšší citlivost vůči mocenským vztahům a dávala prostor změně.

Jakou roli hraje konkrétní zkušenost v našem chování? Z rozhovoru se dozvídáme o tlaku bezdětné osoby na výkon zaměstnané osoby pečující o malé děti nad rámec legislativních podmínek. Ač původně bylo přijetí matky po rodičovské dovolené ve firmě prezentováno jako vstřícný přístup a oboustranně oceňováno, postupem času a s výměnou vedení jsou povinnosti vůči dětem stále častěji problematizovány. Je nutné vyjednávat o tom, že porady nemohou být ve večerních hodinách, práce z domova není umožněna, čerpání jakéhokoliv volna má za následek

zvýšenou míru stresu, protože práci nikdo nezastoupí. Je zmiňována situace, kdy jedna z mladých kolegyně otěhotněla a následně vyjádřila mnohem otevřeněji respekt vůči rodičovským povinnostem, poradu končí slovy „aby paní mohla domů za svými dětmi“. Je otázkou, nakolik osa ne-rovnosti opravdu běží po linii rodiče – ne rodiče, ovšem s ohledem na to, že naše společnost vnímá jako primární pečující osobu matku. Nicméně zkušenost otcovství může hrát důležitou roli, alespoň podle výpovědi zaměstnané matky se dozvídáme, že se s porozuměním spíše setkala u muže, který byl sám otec, než u ženy, která ještě nebyla matkou.

Závěr

Nabourání nerovností může efektivně sloužit plochá struktura založená na týmové spolupráci, zajišťující rovnoprávnější rozdělení moci a formálně definující základní pravidla. Důležitý je aspekt vyššího sdílení rozhodování v týmu a aktivní odbourávání přebujelé hierarchie zakotvené v rozsáhlých byrokratických nařízeních. Prosazení se žen i v podnicích s týmovou strukturou však s sebou často nese požadavek maskulinního chování (Acker, 2006) vyplývajícího z pojetí jednotlivých pozic a i každodenní praxe fungování společností. Problematický může být neformální kolektiv, kde jsou opatření založena na individuální dohodě, a je možné se domnívat, že ženy, především matky, mají horší vyjednávací pozici¹⁰. Negativně ji ovlivňuje poznatek, že pracovní prostředí odpovídá především mužským rolím jako ideálu, kterému se ženy mají přizpůsobit (Křížková, 2004) plněním především servisních rolí, případně přizpůsobením se mužským standardům.

Na druhou stranu formalizovaná byrokracie, tak jak jsme se s ní setkali v tomto výzkumu, je často spojena s výraznou hierarchizací, a tudíž velmi odlišnými rovinami přístupu k moci a zdrojům, což rovnému zacházení nijak nepřispívá – ani s ohledem na typicky feminizovaná povolání, ani s ohledem na specializované pozice, které však v rámci hierarchie mohou stát poměrně nízko. Výzkum tedy poukázal na to, že samotná byrokracie není zárukou dodržování faktické rovnosti,

nezbytný je pohled „za“ zdánlivě neutrální opatření a analýza jejich reálných dopadů. Zhodnocení struktur pracovního prostředí vedlo k popisu různých aspektů jeho genderovanosti a potvrdilo, že se nejedná o genderově neutrální prostor, naopak je na genderových rozdílech založeno (Křížková, 2004).

Promíchávání genderovaných vlastností a charakteristik naznačuje, že nositeli genderu nejsou pouze individuální lidé, natož v přímé souvislosti se svým pohlavím. Gender můžeme chápat spíše jako normativní kategorii (Šmausová, 2008), jejímž výrazným aspektem je symbolická i faktická nerovnováha mezi tzv. maskulinními a femininními vlastnostmi a jednáním. Ve výzkumu tento aspekt dokresluje výpovědi týkající se muže a ženy na vedoucích pozicích, kteří do jisté míry vykazovali vlastnosti typické spíše pro opačné pohlaví. To poukazuje především na problematickou situaci, ve které se nacházejí ženy ve vyšších pozicích. Chtějí-li uspět, potřebují v pracovních ohledech vykonávat především symbolicky mužskou roli a aktivněji upevňovat svoji mocenskou pozici. Může tak docházet k rozporu mezi jejich vlastním pojetím identity, i s ohledem na kritické hodnocení spolupracovníků, jak se to i stalo v případě naší studie. Zároveň je nutné zamyslet se nad situací v kontextu byrokratické instituce, která koncentruje moc v rukou vybrané skupiny osob a od ostatních vyžaduje poslušnost, tedy spíše femininní charakteristiku (Britton, 2004). Potom je tedy pro pozici daného vedoucího, jak vyplývá z výzkumu, charakteristická podřízenost hegemoniálnímu mužství.

Z výsledků studie i obecně ze zkušeností, které jsem v průběhu spolupráce na projektu i výzkumu nabyla, jako hlavní závěr vyplývá nesystematické řešení problematiky rovných příležitostí. Problematika je vnímána jako individuální záležitost konkrétních lidí a jejich přístupu. Získané informace naznačují, že takto jsou nastavená pravidla souhlasně chápána napříč pracovními pozicemi. Ani osoby, které se zřejmě s diskriminací setkaly, toto nevnímají jako téma pro změnu politik a fungování instituce, ale spíše jako volání po dílčích změnách (například změna konkrétní vedoucí osoby), případně jako problém, se kterým

se musí vypořádat sami (a to i například odchodem do jiného zaměstnání či rezignací na kariérní postup).

Sdílené zkušenosti týkající se manažerky, které se podařilo ve firmě dostat na poměrně vysokou pozici, se přiklání k závěrům výzkumu Wajcman (cit. podle Connel, 2002). Chce-li žena ve vedení obstát, musí se přizpůsobit „mužskému stylu“. Zde samozřejmě vystávají pochybnosti o tom, zda by podpora vyššího zastoupení žen ve vedení firem obecně přinesla požadované změny manažerského stylu a přispěla ke genderové spravedlnosti. Je na místě připomenout si nutnost zvažovat vždy součinnost změn na individuální i strukturální úrovni.

Z hlediska uplatňování gender mainstreamingu je nezbytné doplnit, že se jedná o integrativní strategii usilující o zhodnocení všech principů podle genderu (Niemaniš a kol., 2007), jejímž cílem by měla být především změna struktur fungování. Dílčí řešení, jako například dočasné umožnění práce z domova při těhotenství, neodpovídají tomuto požadavku. Tyto situace je třeba řešit formulací klíčových pravidel a interních norem, která umožní všem zaměstnaným rovný přístup k takové úpravě pracovního místa.

Výzkum poskytl určitou revizi praxe organizace a identifikoval klíčové oblasti, kde je možné začít se změnami, a to reflexe používání jazyka s ohledem na nadužívání generického maskulina, zastoupení žen a mužů ve vedení organizace i jejích jednotlivých organizačních složek, sladování osobního a pracovního života, odměňování. Základní východiska a navazující doporučení ke změně budou dále předmětem diskuse, která je ze strany vedení firmy vítaná. Hlavním cílem studie je inspirovat zapojení moderních teorií managementu, které zohledňují otázky, jako je genderová rovnost, diverzita či rovnováha pracovního a osobního života, a jež reflektují na koncepty propojení flexibility a jistoty¹¹ vůči zaměstnavateli i zaměstnaným.

Poznámky

1 Používání mužského mluvnického rodu pro obě pohlaví.

2 Z rozhovoru 2, 13. 11. 2007.

3 Definice gender mainstreamingu: „Gender mainstreaming znamená (re)organizaci, zlepšení, rozvoj a hodnocení používaných politických postupů tak, aby ti, kteří běžně působí v oblasti přípravy politik, začleňovali hledisko genderové rovnosti do všech politik na všech úrovních a ve všech stádiích.“ (Příručka programu iniciativy Equal, 2004, www.equalcr.cz.)

4 Jeden muž pracoval na odborné pozici, ostatní osoby měly zkušenosti s pozicemi na úrovni nižšího a středního managementu a administrativy.

5 Jedná se o organizace obecných nároků práce, organizace třídních hierarchií, nábor a výběr, odměňování a hodnocení, informální interakce.

6 Méně výhodná oproti provozním pozicím u akcionáře.

7 Taková praxe koncentrace rozhodovacích pravomocí pozorovaná na úrovni celé zkoumané organizace je navíc v rozporu s principy kladenými na subjekty čerpající podporu z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu. Pravidla financování totiž vyžadují princip spolurozhodování, a tak informace zjištěné z dokumentů týkající se formální definice nadřízenosti, udělení pravomocí úkolováním, či definice klíčovějších a méně klíčových spolupracovníků neodpovídá myšlenkám, které by měly být šířeny.

8 Z rozhovoru 1, 13. 11. 2007.

9 Srovnej s textem Rovnost odměňování opět jen na papíře [Online: <http://www.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=2059636>], který informuje o zřejmě první soudní kauze v ČR týkající se nerovnosti v odměňování. Soud nerovnost uznal jako opodstatněnou v neprospěch žalobkyně. Staženo 30. 11. 2007.

10 I když to se postupně začíná měnit vlivem velmi nízké nezaměstnanosti (I. čtvrtletí 2008: 4,7 %, viz Český statistický úřad, www.czso.cz), firmy například čím dál tím častěji nabízejí flexibilní formy práce již v průběhu rodičovské dovolené. Takové nabídky ale mohou znamenat práci na nižší úrovni kvalifikace, za nižší finanční ohodnocení. Přetrvává tedy nejistější postavení žen matek.

11 Tzv. Flexicurity, viz např. Jachanová Doleželová, A. (2007). Flexijistota – flexibilita prostřed-

nictvím zabezpečení. In Machovcová, K. (Ed.). *Ženy na trhu práce: realita a perspektivy*. Praha, Gender Studies.

Seznam literatury:

- ACKER, J. **Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations**. In LORBER, J., FARRELL, S. A. (Eds.). *The Social Construction of Gender*. Thousand Oaks, SAGE. 1991.
- ACKER, J. **Inequality Regimes. Gender, Class, and Race in Organizations**. *Gender&Society*. 20/4. Thousand Oaks, SAGE. 2006.
- BECK, U. **Riziková společnost**. Praha, Slon. 2004.
- BRITTON, D. M. **The Epistemology of the Gendered Organization**. *Gender&Society*. 14/3. Thousand Oaks, SAGE. 2000.
- CONNELL, R. W. **Gender**. Cambridge, Polity Press. 2002.
- CONNELL, R. **The Experience of Gender Change in Public Sector Organizations**. *Gender, Work and Organization*. 13/5. Oxford, Blackwell. 2006.
- HARDING, S. **The Science Question of Feminism**. Ithaca, Cornell University Press. 1986.
- HARE-MUSTIN, R., MARECEK, J. **The Meaning of Difference**. *American Psychologist*. 43/6. Washington DC, American Psychological Association. 1988.
- CHANG, M. L. **The Evolution of Sex Segregation Regimes**. *The American Journal of Sociology*. 105/6. Chicago, The University of Chicago Press. 2000.
- KŘÍŽKOVÁ, A. **Kariérní vzorce žen v managementu. Strategie žen v rámci genderového režimu organizace**. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*. 39/4. Praha, SOÚ AV ČR. 2003.
- KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLICA, K. **Management genderových vztahů**. Praha, Management Press. 2004.
- KUCHAŘOVÁ, V., a kol. **Zaměstnání a péče o malé děti z perspektivy rodičů a zaměstnavatelů**. In SOKAČOVÁ, L. (Ed.). *Kariéra – rodina – rovné příležitosti*. Praha, Gender Studies. 2006.
- MACHOVCOVÁ, K. **Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže**. Praha, Gender Studies. [Online: www.rovneprilezitosti.cz/admin/upload/0a348316d1/00447514a6.pdf] 2006.
- MIOVSKÝ, M. **Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu**. Praha, Grada. 2006.
- NIEMANIS, A., a kol. **Gender mainstreaming in practice: A toolkit**. Bratislava, UNDP RBEC. 2007.
- POGGIO, B. **Editorial: Outline of a Theory of Gender Practices**. *Gender, Work&Organization*. 13/3. Oxford, Blackwell. 2006.
- SCHMIDT, V. **Gender Mainstreaming – an Innovation in Europe?** Opladen, Barbara Budrich Publishers. 2005.
- ŠMAUSOVÁ, G. **Genderovanost vědy a vysokoškolského učení**. Manuskript studie vzniklé s podporou Grantové agentury České republiky v rámci výzkumného záměru „Volba vzdělání a anticipace šancí na pracovním trhu z genderové perspektivy“ (GA403/06/0067). 2008.
- WEST, C., ZIMMERMAN, D. H. **Doing gender**. *Gender&Society*. 1/2. Thousand Oaks, SAGE. 1987.

Vliv systému unit care na sociální síť klientů v seniorském věku

Impact of the Unit-Care System on Social Network of Elderly Clients

Josef Gohori, Yoko Hosoe, Jan Sýkora

Mgr. et Bc. Josef Gohori¹ absolvoval obor japanologie na FF UK, kde se věnoval otázce stárnutí japonské společnosti. V současnosti stipendista japonské vlády.

Prof. Yoko Hosoe, M.A.,² je profesorkou na Joetsu University of Education. Specializuje se na otázky péče o seniory ve východní Asii.

Ing. Jan Sýkora, M.A., Ph.D.,³ je vedoucím oboru japonská studia FF UK. Specializuje se na intelektuální dějiny Japonska a moderní japonskou společnost.

Abstrakt

Tato studie přináší základní výsledky výzkumu zaměřeného na sociální síť japonských seniorů v zařízení sociální péče. V úvodu představíme aktuální stav stárnoucí japonské populace s důrazem na systém sociální péče. V dalším kroku se zaměříme na systém unit care, který má za cíl zlepšit kvalitu života klientů pečovatelských zařízení i obsah péče samotné. V řadě ukazatelů, jako jsou velikost sociální sítě, frekvence kontaktů, kvalita sociálních vazeb etc., se systém unit care ukázal jako efektivnější než klasické pečovatelské instituce, nicméně ani zde není možné zcela zabránit výskytu určitého stupně sociální izolace seniorů. Kromě modelu unit care jsme jako prevenci vzniku restrikce sociální sítě detekovali následující faktory: pohlaví (ženy mají bohatší síť a vyšší frekvenci kontaktů než muži), prostředí (sociální síť seniorů ve venkovském prostředí jsou bohatší než u jejich protějšků ve městech), rodinný stav (rodina se ukázala být zdrojem členů sociálního konvoje). Výsledky výzkumu navíc dokazují, že je třeba brát v úvahu i specifika konkrétní společnosti – v tomto případě japonské, kde je péče o seniory tradičně úkolem rodiny, respektive nejstaršího syna, a rodinné vazby, byť vykazující určitý stupeň závislosti, jsou základem sociální sítě seniorů.

Klíčová slova

senior, sociální síť, Japonsko, system unit care

Abstract

This study refers about results of research on social network of Japanese elderly in social-care institutions. First, we introduce current condition of ageing Japanese population with emphasis on system of social care. Next, we focus on unit-care system, which aim is the advancement of QOL of clients. Some factors, such as the size of social network, the frequency of social contacts, or the quality of social relations showed, that unit care is more effective than conventional institutions. However, even in the unit care, there is impossible to completely avoid the occurrence of social isolation of clients. Actually, gender (women showed larger social networks with frequent contacts), regional characteristics (networks of clients in the countryside tend to be larger than in agglomerations) and marital status (family was verified as a source of members of the social convoy) was detected as positive factors for prevention of social network restriction. The results also show, that it is necessary to take characteristics

of the society into consideration. In this case, the care of elderly in Japan is traditionally seen as the commitment of family. As result, we found the intra-family relationships in the center of one's network.

Keywords

senior, social network, Japanese, unit-care system

Vliv systému unit care na sociální síť klientů v seniorském věku

1. Úvodem

1.a Zestárlá japonská společnost

Japonsko je považováno za jednu z nejrychleji stárnoucích společností na světě. Důkazem toho budiž rok 2005, kdy poprvé od druhé světové války vykázala japonská populace úbytek obyvatel nakonec ještě dříve, než jak předpokládaly modely demografického vývoje, a zároveň se podíl obyvatelstva staršího 65 let vyhoupl nad 25 miliónů osob, a překročil tak poprvé v historii hranici 20 procent v celkové populaci. Zejména vlivem velmi nízké porodnosti, dlouhověkosti a řady dalších faktorů je navíc rychlost stárnutí japonské populace extrémně vysoká⁴. Za takových okolností jsou pochopitelně otázky reformy důchodového systému, zdravotního pojištění či péče o seniory velmi aktuální celospolečenskou otázkou.

V roce 2000 byl implementován systém sociálního pojištění péče, *kaigo hoken*, aby ulehčil přetíženému zdravotnímu pojištění a vyrovnal nerovnováhu mezi zdravotní a sociální péčí. Poměr redistribuce veřejných prostředků mezi penzemi, zdravotnictvím a sociální péčí byl tak upraven z původních 5:4:1 na 5:3:2, což odráží změny ve struktuře populace. Ruku v ruce se snižováním lůžek dlouhodobé péče v rámci zdravotnických zařízení má *kaigo hoken* pomoci vymýtit jev zvaný hospitalizace ze sociálních důvodů – jedná se tedy o ostré oddělení zdravotní a sociální péče. Dále vytváří systém místo pro soukromé zdroje, aby se zapojily do provozování celého spektra sociální péče – od domácí asistence až po komplexní centra pro seniory.

1.b Unit care jako nová forma institucí sociální péče

Spolu se zavedením nového systému pojištění péče *kaigo hoken* se ve velkém měřítku prosadi-

la forma unit care, na niž přechází stále více zařízení rezidentní péče a nové instituce vznikají prakticky pouze podle této šablony. Pokusíme se nyní systém unit care, který podle našeho názoru zásadně ovlivňuje obsah a velikost sociální sítě klientů, stručně představit. Již samotné architektonické uspořádání pečovatelského zařízení unit care se liší od tradičních zařízení. Instituce je rozčleněna do nezávislých jednotek, určených pro 10 až 12 klientů. Centrem každé jednotky je kuchyně⁵ a společný prostor, připomínající spíše obývací pokoj s jídelnou než neosobní nemocniční haly, navíc často členěný na semiprivátní prostory opatřené televizí, pohovkou, japonskými tradičními rohožemi či místem pro realizaci zálib klientů (např. zimní zahrada). Průzkumy potvrzují, že takovéto uspořádání umožňuje přesun aktivit klientů do společných prostor, čímž se pochopitelně zvyšuje jejich sociální interakce⁶.

Dalším znakem unit care je důraz na soukromí, které klient požívá ve svém jednolůžkovém pokoji – neexistuje například, aby pečovatel vstoupil do pokoje bez zaklepání. Dále je klientovi umožněno, aby si s sebou přinesl předměty, jež byl zvyklý používat doma⁷. Taktéž zde existuje snaha o udržení životního rytmu, na který byl klient zvyklý v původní domácnosti. Čas jednotlivých jídel či koupání je tak přizpůsoben přáním klientů, stanovení denního plánu je pak zase prostorem pro dialog mezi klienty a personálem a klienty samotnými.

Výše uvedená specifika pochopitelně vytvářejí velkou fyzickou a psychickou zátěž na straně personálu. Ta je umocněna ještě tím, že ve snaze vytvořit úzkou vazbu mezi pečovatelem a klientem a navodit tak skutečně rodinnou či sousedskou atmosféru pečovatelé nerotují v rámci směnného provozu mezi jednotlivými jednotkami, ale jsou přiřazeni pouze k jedné konkrétní. Tento pozitivní úmysl přináší jako nechtěný vedlejší produkt vznik stresových situací, k nimž vede

každodenní kontakt a náročná péče. Řešením by bylo navýšení personálu a přiblížení poměru zaměstnanců a klientů typu „group home“, což by však s sebou přineslo neúměrné finanční náklady. V současnosti se tak s cílem snížit zejména psychickou zátěž personálu objevují spíše projekty typu „péče pro ty, kdož pečují“.

2. Teoretická východiska výzkumu

Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, do jaké míry výše uvedený systém unit care ovlivňuje skladbu sociální sítě svých klientů a jak se jeho efektivita liší od klasických institucí sociální péče. Základ pro naši práci tvořila teorie sociálních sítí (Granovetter, 1983; Freeman, 1978; Bott, 2003), která umožňuje sledovat vztahy a interakce obklopující jedince ve společnosti. Sociální síť chápeme jako „soubor vztahů mezi souborem aktérů“⁸. V kontextu naší práce tuto definici dále rozšíříme na zásobárnu lidských zdrojů, které jsou pro jedince, nacházející se ve středu této sítě, potenciálním zdrojem sociální podpory a ochranou proti sociální restrikci či stresovým onemocněním. Analýza struktury takové sociální sítě pak demonstruje, jakým způsobem se jedinci, klienti rezidentní péče, adaptují na nové podmínky v pečovatelském zařízení, jak jsou úspěšní ve vytváření nových mezilidských vztahů v rámci zařízení a do jaké míry jsou schopni udržovat vztahy původní. Abychom mohli sledovat proměnu obsahu a velikosti sociální sítě spojenou s přechodem do instituce sociální péče, aplikovali jsme při konstruování výzkumu teorii sociálního konvoje (Kahn, 1980). Ta vychází z předpokladu, že centrální část sociální sítě jednotlivce, vyznačující se blízkým vztahem mezi aktéry a silným emocionálním obsahem vazby, přetrvává bez velkých změn navzdory změnám v čase. Můžeme sem zařadit vztah mezi partnery, rodinné vazby či vazbu na blízkého přítele. Oproti tomu ve vnějších sférách sítě můžeme najít vztahy již silně závislé na požadavcích sociálních rolí a náchylné změny těchto rolí velmi záhy odrážet. Sem patří například vztahy na pracovišti, jež velmi rychle reagují na změnu pracovní pozice, ukončení pracovního poměru apod.

Svá teoretická východiska jsme dále opřeli o studie zaměřené na změny sociální sítě spo-

jené s přechodem do seniorského věku (Fiori, 2006; Thomése, 2006). Neopominutelným bodem jsou též práce zkoumající specifika japonské společnosti (Benedict, 1954; Fudžisaki, 1998), umožňující nám zakotvení práce v japonském kontextu a indikaci vlivu celospolečenského kontextu na sociální síť jednotlivce.

3. Struktura výzkumu

V první fázi výzkumu se zaměříme na celkovou velikost sítě a budeme se snažit zpětně odvodit změny, jakými síť prošla spolu s přechodem do jiného prostředí. V dalším kroku podrobíme důkladné analýze strukturu sociální sítě. Svůj hledáček zaměříme zejména na pozici rodiny, u níž předpokládáme, že pro japonské seniory sehrává ústřední roli⁹. Rolím rodinných příslušníků se budeme věnovat i jako protikladu proti rolím ostatních klientů, pečovatelů a dalšího personálu. Budeme sledovat, jak se do struktury sítě promítají situační a individuální specifika, tak jak je v teorii sociálního konvoje načrtli Kahn a Antonucci¹⁰. Našemu zájmu tedy neunikne možný vliv rodinného zázemí, dosaženého vzdělání, ale ani možné působení koníčků a dalších sociálních aktivit. Neopomeneme ani frekvenci a kvalitu sociálních kontaktů.

S přihlédnutím ke specifikům japonské společnosti si budeme pozorně všimát role a pozice blízkého přítele, který z řady výzkumů mezi americkými seniory vychází jako ústřední postava sociální sítě, ale v případě japonských seniorů je příteli přisouzena pouze podružná role. Bude jistě zajímavé sledovat, zdali fyzická omezení spojená s pobytem v instituci sociální péče nevyzdvihnou do popředí ostatní klienty, kteří s respondentem sdílejí stejný prostor a tráví s ním prakticky 24 hodin denně.

Řada studií, věnovaná nikoli sociálním sítím, ale spíše sociální práci či sociální péči jako takové, nezakrývá velká očekávání od systému unit care, který by podle řady předpokladů mohl pomoci vytvořit prostředí k navazování nových vztahů v rámci instituce a do sociální sítě klienta vnést i pečovatele či další personál bez ohledu na možný věkový rozdíl. Nicméně nesmíme opomenout charakteristický znak japonské společnosti reprezentovaný termíny *soto* a *uchi*, kdy je jasné oddělena rodina (*uchi*) se

svým dominantním postavením v životě jedince od ostatních sociálních vazeb (soto), jimž je tak přiřknuta podružná role. Předpokládáme, že se tento princip promítne do sociální sítě námi sledovaného vzorku a bez ohledu na prostředí unit care, jež možná působí jako katalyzátor vzniku nových vazeb a neformální atmosféry, se japonští senioři projevují jako jedinci kladoucí do centra svých sociálních sítí rodinné příslušníky.

Velká očekávání klademe do srovnání regionálních charakteristik, kdy se pokusíme o komparaci sociálních sítí seniorů v městském a venkovském prostředí. Tradičně konzervativní venkov a stále ještě vysoký podíl velkých rozšířených venkovských rodin jako protiklad proti městským aglomeracím s vysokým podílem atomizovaných rodin a odlišným stylem života bude, podle našich předpokladů, velmi silným faktorem. Chceme dále sledovat roli venkovské komunity a roli blízkého přítele, který by v městském prostředí měl doplňovat přece jen omezené rodinné zdroje a objevovat se častěji v sociálních sítích seniorů.

Neopomeneme ani rozdíly v sociálních sítích mužů a žen, i když, vzhledem k nepoměrnému zastoupení obou pohlaví, přisuzujeme tomuto srovnání výhradně informativní charakter. Domníváme se, že síť respondentů mužského pohlaví bude chudší a menší než u jejich ženských protějšků. I v oblasti kvality vazeb předpokládáme, že frekvence sociálních kontaktů bude u mužů nižší. Ostatně existuje řada studií věnujících se proměnám sociálních sítí po rozvodu či úmrtí partnera, přičemž se všechny shodují na tom, že tyto změny mají mnohem tvrdší dopad na jedince mužského pohlaví¹¹ – včetně oslabení kontaktů s dětmi či vznik sociálních deprivací. Na druhou stranu můžeme předvídat model, kdy partnerka nemůže dále pečovat o manžela či druha v domácnosti, ale dochází za ním do pečovatelského zařízení – pak se, předpokládáme, automaticky stává centrem jeho sociální sítě.

4. Metoda výzkumu

4.a Vzorek výzkumu

Vzorek výzkumu jsem pevně stanovili na klienty domovů pro seniory se zvláštní péčí, tokubecujógo ródžin hómu. V českém prostředí bychom

ekvivalent mohli hledat ve specializovaných odděleních domovů pro seniory, respektive v léčebnách dlouhodobě nemocných¹². Při výběru jsme se snažili o vyrovnaný poměr institucí unit care a klasických domovů pro seniory. Protože byl předpokládán velký vliv prostředí, rozhodli jsme se dále vzorek dělit na městský a venkovský typ. Průzkum jsme realizovali v oblasti Džóecu v jižním cípu prefektury Niigata, kde převládá typ venkovský, a dále pak v oblasti Kantó, konkrétně na území hlavního města Tokia a v prefekturách Kanagawa a Saitama, kde naopak ukazatele jako například počet osob ve společné domácnosti či hustota zalidnění jasně dokladují existenci typu městského. Vzorek výzkumu tak tvoří 52 seniorů, klientů domovů pro seniory se zvláštní péčí, rovnoměrně rozložených mezi typ venkovský a městský, a dále pak mezi typ unit care a klasickou pečovatelskou institucí¹³. Skladba vzorku z hlediska poměru obou pohlaví plně odpovídá průměrnému složení klientů sledovaných institucí v celostátním měřítku¹⁴. Ženy se 76,9 procenta jasně dominovaly nad pouhými 23,1 procenta klientů mužského pohlaví. I věkové složení respondentů našeho průzkumu koresponduje s průměrným věkem klientů domovů pro seniory se zvláštní péčí v Japonsku. V průměru bylo našim respondentům lehce přes 85 let, nejmladšímu bylo 70 let, nejstarší respondenti dosáhli věku 100 let. Můžeme tedy říci, že i z tohoto hlediska jsme analýze podrobili reprezentativní vzorek.

4.b Metoda sociologického výzkumu

Přípravu podkladů a metodiky vlastního výzkumu jsme opřeli o dlouhodobý praktický výzkumný projekt realizovaný od listopadu 2005 do října 2006 v instituci sociální péče v Itoigawě, prefektura Niigata. Během celodenního kontaktu s klienty a personálem jak jednotek unit care, tak oddělení poskytujících klasickou péči jsme zblízka zkoumali chování, komunikaci a každodenní život obyvatel domova pro seniory se zvláštní péčí. Druhým pilířem pak bylo studium a rozbor již realizovaných výzkumných projektů.

Pro realizaci vlastního výzkumu jsme zvolili metodu strukturovaného rozhovoru. S cílem získat co možná nej kvalitnější data jsme

na základě dotazníku prováděli průzkum osobně během jednoho či více rozhovorů nastavených tak, aby bylo zajištěno respondentovo soukromí¹⁵. Při tvorbě dotazníku jsme vycházeli z materiálů použitých v minulosti při analýze sociálních sítí, ve dvou kolech jsme pak provedli testování na vybraném vzorku a teprve poté přistoupili k vlastní realizaci. Usilovali jsme o maximální srozumitelnost otázek a vyloučení dvojí interpretace volitelných odpovědí.

Ve fázi výběru respondentů jsme museli vyloučit klienty s Alzheimerovou chorobou a takovým stupněm stařecké demence, který by znemožňoval spolupráci na výzkumu. Vycházeli jsme přitom z výsledků diagnostikovaných odborným personálem v rámci jednotlivých institucí.

Snažili jsme se o co možná nejvyšší kvalitu získaných dat, kterou bychom vyvážili relativně malý počet respondentů. V současné době chrání většina institucí sociální péče velice pečlivě soukromí svých klientů, takže je velmi složité získat svolení k realizaci průzkumu. U všech respondentů našeho výzkumného projektu jsme získali souhlas klienta samotného, souhlas instituce a ve velké části případů i souhlas rodiny klienta. I z tohoto důvodu je výsledný počet respondentů maximem, jehož jsme byli schopni dosáhnout za stávajících podmínek.

Sebraná data jsme zpracovali pomocí programu SPSS 14.0J for Windows a využívající stejný software realizovali jsme i řadu analýz, jejichž výsledky přinášíme níže.

5. Výsledky výzkumu

5.a Typizovaný představitel zkoumaného vzorku

Na analýzu sociální sítě klientů pečovatelských zařízení jsme aplikovali teorii sociálního konvoje, kterou představili Kahn a Antonucci¹⁶ a doplnila Fudžisaki¹⁷. V prvním kroku jsme provedli rozbor vlastností jedince a situačních charakteristik, čímž jsme získali hodnotné informace o zkoumaném vzorku a důležitých faktorech ovlivňujících vnitřní stavbu sociálního konvoje. Shrňme tedy ve stručnosti výsledky této fáze šetření. Dozvíme se tak, že průměrným účastníkem našeho šetření, tedy

typizovaným klientem domova pro seniory se zvláštní péčí (jehož sociální konvoj se za malý okamžik pokusíme analyzovat), je žena, které je 85 let. Má vyšší střední vzdělání, náklady na poskytovanou péči a životní náklady vůbec pokrývá důchodem, ale nepociťuje finanční potíže. Pracovala buď v zemědělství, nebo v kanceláři, v současnosti se věnuje jednomu až dvěma koníčkům. Co se rodinného zázemí a situačních charakteristik všeobecně týče, byla tato žena vdaná, ale v současnosti už její manžel nežije. Z manželství se narodily děti, přičemž na jednom z nich pociťuje respondentka největší závislost – zde se ve shodě se specifiky japonské rodiny s nejvyšší pravděpodobností jedná o nejstaršího syna, na nějž zodpovědnost za péči o matku spadá, ale frekvence fyzických kontaktů s ním není příliš vysoká. Naše typizovaná postava má též přátele, přičemž nejbližšího z nich si našla až v instituci sociální péče. Tato instituce neleží daleko od původního bydliště dotyčné, ale pokud se nejedná o systém péče unit care, je frekvence návštěv členů původní sousedské komunity velmi nízká.

5.b Struktura sítě – komparace velikosti sítě

Uspořádání sociální sítě jsme analyzovali podle konceptu „důležitého člověka“¹⁸. Osoby, jež pro respondenta představují „důležitého člověka“, spadají podle Kahna do vnitřních okruhů sociální sítě, respondenty jsme proto nechali uvést 0 až 20 osob, které jsou pro ně nepostradatelné. „Důležitou osobu“ jsme dotazovaným dostatečně a srozumitelně charakterizovali¹⁹ a pro snazší orientaci uvedli sadu příkladů – z rodinného kruhu; zmínili jsme přátele, kolegy, kněze, pečovatele či lékaře etc. Snažili jsme se formulací textu seniorům představit co možná nejširší spektrum potenciálních „důležitých osob“, v konečné fázi pak ale záleželo na osobním postoji dotyčného a jeho hodnotovém žebříčku. V následující sadě otázek jsme vztah s „důležitou osobou“ podrobili kvalitativní analýze, na jejíchž výsledcích jsme posléze postavili další strukturalizaci.

Souhrnné výsledky (viz tab. č. 1) ukázaly, že takřka pětina dotázaných nemá ve svém okolí ani jediného „důležitého člověka“, spoléhá tedy na anonymní péči v rámci balíku veřejné sociální péče. Ani v rámci pečovatelského za-

Tab. č. 1	
Redukovaná sociální síť (0 důležitých osob)	19,2 %
Redukovaná sociální síť (1–2 důležité osoby)	48,1 %
Sociální síť s 3 a více důležitými osobami	32,7 %
(n=52) p = 0,0175 *	

řízení nemá vybudovanou sociální síť, v rámci níž by na základě osobních vazeb přijímala pomoc či péči a zapojovala se hlouběji do sociálních interakcí. Takřka jedna polovina respondentů pak uvedla jednu až dvě důležité osoby. Necelých sedmdesát procent dotazovaných tedy v sociálním konvoji nedoprovázejí životem více než dvě „důležité“ osoby. To do značné míry koresponduje s teoriemi, které hovoří o redukci velikosti sítě spolu se zhoršením zdravotního stavu, což je jednou z indikací přechodu do instituce sociální péče²⁰. Také můžeme nalézt korelace s emočně sociální teorií, která pracuje s předpokladem, že je-li jedinec postaven před fakt, že se jeho život přiblížil do finální fáze, vykazuje tendence ukončovat vztahy na vnějším spektru sociální sítě a soustředit se na malý počet vazeb s nejsilnějším emocionálním nábojem.

Ve srovnání mezi oběma pohlavími vykazovali muži velikostně silně omezené sociální síť. Hned 41,7 procenta respondentů mužského pohlaví neuvedlo ani jednu důležitou osobu, což je v porovnání jen s 12,5 procenta žen podstatný rozdíl.

Rodinné zázemí se ukázalo jako relativně silný faktor. 75 procent respondentů, kteří během života nevstoupili do manželského svazku, nemá ve vnitřní struktuře sociálního konvoje ani jedinou „důležitou osobu“. Respondenti, které od životního partnera odloučila smrt, mají takto silně velikostně omezenou síť

v 16,2 procentech případů, zatímco u ženatých či vdaných seniorů pak tento poměr činí jen 9,1 procenta. Nejužší rodina v čele s partnerem se tedy ukazuje jako zdroj „důležitých osob“, potažmo jako katalyzátor, který umožňuje udr-

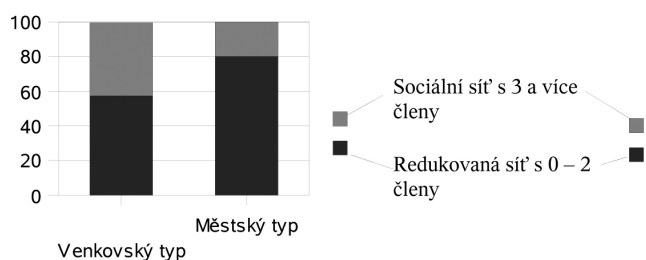
žování sociálních vazeb i navzdory zdravotním komplikacím a fyzickému omezení.

V regionálním srovnání (viz graf č. 1) se venkovské prostředí ukázalo jako bohatší na lidské zdroje, lépe řečeno jako efektivnější pro udržování kvalitních mezilidských vztahů v pokročilém věku. 57,2 procenta respondentů z kraje Džóecu sice spadá do kategorie jedinců s velikostně redukovanou sociální sítí (0 a 1–2 osoby), nicméně je to proti takřka 80 procentům respondentům v oblasti Kantó, tedy v městském prostředí, stále ještě relativně nízké číslo.

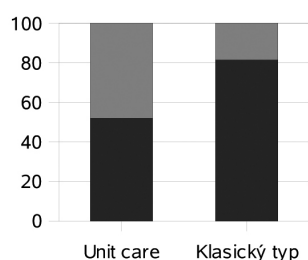
V posledním typu zevrubného srovnání (viz graf č. 2) se zaměříme na typ instituce sociální péče. U klasického typu pečovatelského zařízení vykazovalo silně redukovanou sociální síť hned 81,4 procent respondentů, kdežto v rámci systému unit care bylo toto číslo podstatně nižší, pouze 52 procent respondentů. 40 procent klientů unit care je v sociálním konvoji doprovázeno 3 až 10 blízkými osobami (u klasického typu je to 18,5 procent) a 8 procent se těší podpoře široké sociální sítě o 11 až 20 důležitých osobách (u klasického typu nevykazuje tak širokou síť ani jeden z klientů). Už v této fázi tedy můžeme nalézt indicie ukazující na efektivitu systému unit care.

5.c Struktura sítě – klasifikace členů sítě
Než postoupíme do fáze podrobného rozboru vazeb uvnitř sociální sítě, zrekapitulujme si, že

Graf č.1



Graf č.2



velikost sociálního konvoje pozitivně ovlivňují tyto faktory – být ženatý (vdaná), žít na venkově a využívat služeb systému unit care. Známe-li poměrné zastoupení obou pohlaví ve vzorku, nepřekvapí nás, že stejně jako mezi respondenty, tak mezi „důležitými osobami“ převažují ženy. Co se věkového složení týče, našli jsme dvě velké skupiny distribuované v prvním případě mezi 50. a 69. rokem věku (39 procent) – tedy zhruba odpovídající generaci dcer a synů, na které padá zodpovědnost za péči o rodiče ve vysokém věku; a v případě druhém se jedná o dnešní sedmdesátníky a osmdesátníky (39,1 procenta), tedy skupinu patřící do stejné generace jako respondenti našeho šetření²¹. Jak si později ukážeme, kromě přátel z řad vrstevníků, tedy stejný model, který nacházíme hojně mezi americkými seniory²², do této skupiny přísluší i sourozenci a širší příbuzenstvo. V sociální síti klientů pečovatelských zařízení je zahrnuto též 22,7 procenta osob mladších padesáti let, přičemž 13,1 procenta z celkového počtu zaujímají osoby mladší 30 let. Zde se ve velké míře jedná o pravnoučata (rodinný model) a pečovatele domova pro seniory (mimo-rodinný model). Vazba na rodinu, jak ostatně stojí i v hypotéze, již přináší Fudžisaki²³, se ukazuje pro japonské seniory naprosto zásadní. V 74,5 procenta případů se členové jejich sociální sítě rekrutují z rodinného kruhu. Nejčastěji je zastoupen nejstarší syn či dcera (21,8 procenta), těsně následovaný druhorozeným (či dalším v pořadí) potomkem.

Komparace mezi pohlavími ukázala rozdíl v poměru mezi rodinnými a mimorodinnými členy – muži jsou fixováni výhradně na rodinné příslušníky, jejich sociální síť se z 96,5 procenta sestává z rodiny. Ženy, jako ostatně v řadě dalších ukazatelů, vykazují bohatší sociální síť se zastoupením přátel, pečovatelů a dalších osob mimo rodinný kruh.

Srovnání mezi regiony ukazuje stále živou tradici rozšířené rodiny ve venkovském prostředí, kde příbuzní či partneři dětí a vnoučat zaujímají v sociální konvoji důležitou pozici. Respondenti v městském prostředí zase drtivě převyšují své protějšky v počtu přátel ve své síti (22,4 vůči 2,2 procenta). To se projevuje na celkovém poměru mezi rodinnými příslušníky a členy konvoje mimo rodinný kruh

(67,2 procenta rodinných příslušníků v městském prostředí a 78,6 procenta v prostředí venkovském).

Systém unit care v porovnání s klasickým typem pečovatelského zařízení sice nevykazoval podstatný rozdíl mezi rodinnými a mimorodinnými členy konvoje, při podrobnější analýze se však ukázalo, že zatímco klienti klasického typu jsou v drtivě většině vázáni na své děti, distribuují klienti systému unit care své sociální vazby rovnoměrněji mezi všechny rodinné příslušníky, vykazující tak bohatší síť než jejich protějšky. Jako neočekávaný fenomén se objevilo zařazování ředitele pečovatelského zařízení, eventuálně dalších zaměstnanců instituce nikoli v pečovatelských či zdravotnických funkcích, ale na pozicích manažerských. Tento model se navíc vyskytoval takřka výhradně v rámci klasického typu pečovatelského zařízení (14 procent; vůči 1 procentu v rámci unit care). Domníváme se, že se jedná o projev určitého stupně sociální izolace, která vede k hledání členů konvoje mimo tradiční oblasti. Můžeme uvažovat i vliv závazku či pocitu vděku, který se projevuje i bez ohledu na to, že seniora s dotýcnými nepoutá žádná vazba a vzájemné sociální interakce jsou velmi nízké nebo vůbec žádné. Tato hypotéza sice koresponduje s fenoménem závazku *on*, kterým se zabývá Ruth Benedict²⁴, nicméně toto tvrzení nemůžeme nijak podložit.

Výše uvedená data, týkající se vysokého zastoupení rodinných příslušníků v konvoji, sice korespondují s principem *ie*²⁵ a odpovědností nejstaršího syna za péči o rodiče, nicméně druhá pozice druhorozeného syna či dcery naznačuje, že zde postupně dochází k rovnoměrnému rozložení odpovědnosti na více dětí bez ohledu na pořadí narození. Podíváme-li se na vzdálenost bydliště dětí od instituce sociální péče, zjistíme, že 32 procent nejstarších synů (či dcer) žije na místě vzdáleném více než čtyři hodiny jízdy automobilem od instituce, u druhého (a více-) rozených potomků je tento podíl dokonce ještě vyšší, přesahuje 37 procent. I když tedy pozorujeme víceméně rovnoměrné rozložení vazby na syny a dcery, musíme zároveň konstatovat, že se u relativně vysokého podílu rodinných vztahů jedná spíše než o faktický kontakt a přímou (spolu-) účast na péči

o přenesení všeobecně přijímaných hodnot do vlastní sociální sítě. Vezmeme-li v úvahu frekvenci návštěv, zjistíme, že 28,5 procenta prvorozených a 26,1 procenta druhorozených potomků, které rodiče považují za důležité osoby, své rodiče v instituci, kde tráví podzim života, takřka nenavštěvují; procentuální zastoupení těch, kteří rodiče navštěvují jen několikrát do roka, se přitom výrazně neliší. Potomci tak nevykazují takřka žádnou nebo jen velmi slabou frekvenci návštěv. Zaměříme-li naopak svou pozornost na přítele či pečovatele, tedy vztahy mimo rodinnou strukturu, zjistíme, že jsou tyto vázány na fyzickou blízkost a reálný kontakt. Nicméně si musíme uvědomit, že rodinní příslušníci, byť bez fyzického kontaktu a reálné spoluúčasti na péči, mají své pevné místo v sociálním konvoji seniorů hned z několika jiných důvodů. Jednak je to již zmiňovaný rodinný systém *ie*, dále pak jistě finanční a materiální podpora, která existuje navzdory faktu, že hlavním příjmem seniorů je v drtivé většině případů důchod, či emocionální vazba napojená na vědomí společné rodinné identity. Dále sem můžeme zahrnout i poradní funkci „důležitého člověka“, kde předpokládáme účast potomků při rozhodování o zásadních životních otázkách klienta²⁶.

Vraťme se ale zpět k výsledkům analýzy frekvence návštěv členů konvoje v pečovatelském zařízení. Z regionálního srovnání vyplývá, že ve venkovském prostředí je aktivita rodinných příslušníků silnější, vnoučata přitom vykazují nejvyšší frekvenci kontaktů. Způsob uvažo-

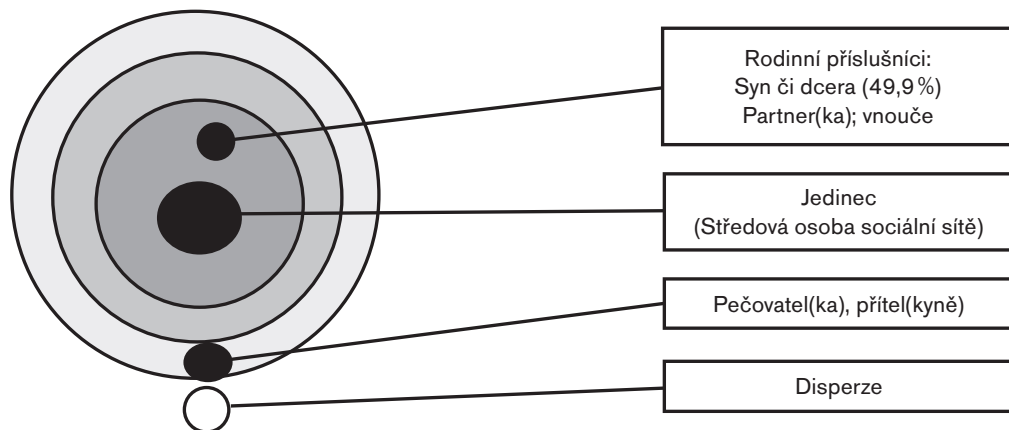
vání, který v japonské společnosti na stejnou úroveň klade vlastní děti a jejich partnery²⁷, je ve venkovském prostředí ještě velmi živý; respektive můžeme z výsledků našeho šetření vyvozovat velmi silnou aktivitu snach v péči o svou tchyni či tchána.

Srovnání mezi jednotlivými typy pečovatelského zařízení naráželo na chudé síť klientů klasického zařízení. Což ale na druhou stranu plně koresponduje s teorií, která unit care přisuzuje možnost udržovat vztahy minulé, vytvářet vztahy nové a vyvarovat se tak sociální izolaci často indikované u klientů klasických zařízení. Členové konvoje klientů systému unit care vykazovali v porovnání se svými protějšky v případě klasických institucí relativně vysokou frekvenci návštěv, přátelé se evidentně nerekrutovali jen z řad klientů domova pro seniory – ve všech sledovaných položkách se tedy konvoj v případě unit care ukázal jako bohatší na zdroje a operující dynamičtější strukturou.

5.d Kvalitativní analýza vztahů uvnitř sociální sítě

Na základě kvalitativní analýzy vztahů²⁸ v rámci konvoje jsme „důležité osoby“ rozdělili do tří skupin (viz obrázek č. 1). Ve skupině, jež nejtěsněji obklopuje jedince, jsme v případě našeho šetření nejčastěji našli nejstaršího syna či dceru (28,8 procenta případů). Přidáme-li k nim druhorozeného potomka s 21,1 procenta, zjistíme, že v polovině případů je nejdůležitějším, respektive středově osobě nejbližším členem konvoje syn či

Obr. č. 1



dčera. Platí to i navzdory faktům, jež jsme uvedli výše a podle nichž je fyzický kontakt mezi nimi a senioři relativně nízký. Dále se do centrální části sítě dostali i ostatní rodinní příslušníci – sourozenci a vnoučata (shodně po 10 procentech). Navíc platilo, že je-li uveden rodinný příslušník jako člen sociální sítě seniora, objevil se v drtivé většině případů ve středové části – u nejstaršího potomka tomu tak bylo dokonce v 94 procentech případů. V druhé skupině, tedy ve středové části, jsme nejčastěji našli pečovatele, dále pak přítele a vnoučata či pravnoučata. Třetí (tedy vnější) sféru sociální sítě vyplňovali v rovnoměrném zastoupení děti, přátelé, pečovatelé a další personál zařízení a též vnoučata.

Kdybychom výše zmíněný rozbor chtěli provést odděleně pro systém unit care a pro klasické pečovatelské zařízení, nenašli bychom v centrálním, respondentovi nejbližším pásmu významnějších rozdílů – zde se projevuje dominantní role rodinných vazeb platná napříč regiony i bez ohledu na situační charakteristiky. Zatímco ve středním a vnějším pásmu kopíruje unit care výše uvedené rozložení, rozpadá se sociální síť seniorů v klasickém typu instituce do stavu, z něhož není možné extrahovat pevnou strukturu. To je bezpochyby vlivem určitého stupně sociální izolace, kdy navíc není dovoleno mimorodinným příslušníkům proniknout do sociálního konvoje jedince.

6. Shrnutí

Výsledky výzkumu dokazují účinnost systému unit care v rámci prevence sociální izolace klientů. Ve všech aspektech srovnávací analýzy vykazovali klienti institucí unit care relativně rozvinuté sociální sítě s diferencovanými zdroji, což potvrzuje hypotézu, že na rozdíl od klasických pečovatelských zařízení je zde umožněno udržet stávající sociální vazby a zároveň vytvářet nové. V souladu s předpoklady se ukázala jako zásadní faktor též regionální specifika, reflektující silnější a pestřejší vazby v rámci vesnické komunity v porovnání s městským prostředím. Dále jsme ukázali, že ženy jsou v udržování sociální sítě i navazování nových vztahů v rámci pečovatelského zařízení úspěšnější než muži. V neposlední řadě zde musíme zmínit specifika japonské společnos-

ti, která do značné míry ovlivňovala výslednou podobu a strukturu sítě. Důraz na rodinu a odpovědnost potomků za péči o staré a přestárlé rodiče se ukázaly být naprosto klíčovými činiteli, jež kladou do centra sociálních sítí seniorů právě jejich potomky. Zde se rodinné hodnoty a rodinná identita ukázaly silnější než každodenní intimní kontakt mezi klienty a pečovateli a mezi klienty samotnými. Můžeme tedy říci, že aplikace nových pečovatelských postupů vyžaduje důkladné zvážení regionálních a společenských specifik, protože ta mohou výslednou formu významně transformovat.

Poznámky

- 1 Joetsu University of Education, Yamayashiki-machi 1 banchi, Joetsu City, Niigata Prefecture, 943-8512, Japan (gohori.j@gmail.com).
- 2 Joetsu University of Education, Niigata (JP).
- 3 Univerzita Karlova, Filozofická fakulta – Japonská studia.
- 4 V roce 1935 byl index stárnutí společnosti na svém historickém minimu, přičemž činil pouhých 4,7 procenta. 7 procent, řadíci Japonsko mezi stárnoucí společnosti, bylo překročeno v roce 1970. Za pouhých 24 let, tedy v roce 1994, se podíl seniorů zdvojnásobil a dosáhl 14 procent. Tento vývoj od stárnoucí k zestárlé společnosti zabral například Francii 115 let, Švédsku 85 let; v Německu (40 let) či Velké Británii (47 let) k této změně struktury společnosti došlo rychleji, stejně tak je to ale dvojnásobek doby, kterou k zestárnutí potřebovalo Japonsko. Rychlost stárnutí japonské společnosti tak ve světě nemá obdoby.
- 5 Kuchyň, která je středem japonské domácnosti, se tak stává ústředním bodem i jednotky pečovatelského zařízení.
- 6 KOLEKTIV. *Rijóša no seikacu wo sasaeru junitto kea šiseču ni okeru kea to kanri keiei*. Tokio: Kóreišachiókaigokenkjúkenšū Tókjó sentá, 2004, s. 11–13.
- 7 Dobře známé předměty, např. vlastní hrnek, obraz apod., mohou například úspěšně stimulovat pacienty s Alzheimerovou chorobou.
- 8 BOUDON A KOL. *Sociologický slovník*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2004, s. 183.
- 9 Tento předpoklad vychází z mezinárodních srovnávacích studií. U amerických seniorů se do cen-

- tra sociální sítě dominantně prosazuje přítel ze stejné generace, reprezentující rovnost a svobodu v osobních vztazích. Podrobněji viz FUDŽISAKI, H. **Kóreiša, kazoku, šakaitekinettowáku**. Tokio: Baifúkan, 1998.
- 10 KAHN, R. L., ANTONUCCI, T. C. **Convoys over the life course: Attachment, Roles, and Social Support**. In BALTES, P. B., AND BRIM, O. G. **Life-Span Development and Behavior**. Vol. 3. Academic Press, 1980, s. 253–286.
 - 11 HARPER, S. **Ageing Societies**. London: Oxford University Press, 2006, s. 175–176.
 - 12 S přihlédnutím k faktu, že zde se jedná o subjekt zdravotní, nikoli sociální péče.
 - 13 53,8 procenta respondentů bylo klienty instituce unit care, kdežto zbylá část, tedy 46,2 procenta, využívala služeb klasického domova pro seniory se zvláštní péčí. Stejný poměr byl docílen i v krajo-
vých příslušnosti, 53,8 procenta respondentů je rezidenty niigatské prefektury, zatímco 46,2 procenta využívá služeb instituce ležící v oblasti Kantó. Z pohledu typu poskytované péče je vzorek rozdělen následovně: 60 procent klientů unit care jsme našli v oblasti venkovské, tedy v oblasti Džóecu, zatímco v oblasti Kantó využívalo těchto služeb jen 40 procent respondentů našeho vzorku. Poměr klientů klasických institucí byl vyrovnanější; jednalo se o 48,1 procenta v kraji Džóecu a 51,9 procenta v oblasti Kantó.
 - 14 KOLEKTIV. **Kóreišakaihakušo Heisei 18 nenban**. Tokio: Naikakufu Kóseišakaiseisaku Tókacukan, 2006.
 - 15 V několika případech bylo nutné přizpůsobit harmonogram výzkumného projektu potřebám a zvyklostem respondenta, a přistoupili jsme proto na model, kdy dotazování provedl námi proškolený zaměstnanec instituce sociální péče.
 - 16 KAHN, R. L., ANTONUCCI, T. C. **Convoys over the life course: Attachment, Roles, and Social Support**. In BALTES, P. B., AND BRIM, O. G. **Life-Span Development and Behavior**. Vol. 3. Academic Press, 1980, s. 253–286.
 - 17 FUDŽISAKI, H. **Kóreiša, kazoku, šakaitekinettowáku**. Tokio: Baifúkan, 1998, s. 28–35.
 - 18 V japonštině taisecuna hito. V první části průzkumu jsme při analýze vlastností jedince a situačních charakteristik odkryli řadu vazeb rodinného i mimorodinného typu a místy jsme se dotkli i kvalitativní stránky těchto vztahů. Nicméně ani za předpokladu, že má respondent ro-
dinu, na níž, jak sám přiznává, je do značné míry závislý, nemusí rodinné příslušníky řadit podle vlastních hodnot do kategorie „důležitý člověk“.
 - 19 Přiblížili jsme důležitou osobu jako člověka, s kterým se dotýčný poradí v těžkých životních situacích či v okamžiku, kdy je třeba udělat důležité životní rozhodnutí; s kterým je možné hovořit o všem a který je ochoten naslouchat. Jedná se o osobu, která má pochopení pro chování a názory dotýčného, vykonává pomoc či péči v každodenním životě, v případě finančních obtíží je ochotna půjčit peníze nebo finančně respondenta zajistit.
 - 20 THOMÉSE, VAN TILBURG, VAN GROENOU, KNIPSCHER. **Network Dynamics in Later Life**. In KOLEKTIV. **The Cambridge Handbook of Age and Ageing**. Cambridge University Press, 2005, s. 463–468.
 - 21 U členů konvoje, jimž je kolem 70 let, se může jednat o dcery či syny rodičů, kterým je zhruba kolem 90 let.
 - 22 FIORI, K. L., ANTONUCCI, T. C., CORTINA, K. S. **Social Network Typologies and Mental Health Among Older Adults**. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 2006, roč. 61B, č. 1, s. 25–32.
 - 23 FUDŽISAKI, H. **Kóreiša, kazoku, šakaitekinettowáku**. Tokio: Baifúkan, 1998, s. 29.
 - 24 BENEDICT, R. **Chrysanthemum and the Sword**. Charles E. Tuttle, 1954.
 - 25 Rodinný systém ie, typický model pro japonskou společnost vytvářející pevnou vazbu (vykazující určitou závislost) mezi rodiči a dětmi a svěrující odpovědnost za péči o staré členy rodiny do rukou nejstaršího syna.
 - 26 Těmi může být přesun do jiné části pečovatelského zařízení, využívání další ze sady nadstandardních služeb, otázky dědictví či rodinného majetku etc.
 - 27 OČIAI, E. **Kindai kazoku na magariado**. Tokio: Kadokawa Shoten, 2000.
 - 28 Analyzovali jsme emocionální obsah vazby, sílu vazby na danou osobu etc.

Seznam literatury:

AKIYAMA, H., ANTONUCCI, T. C. **A Cross-National Study of Social Relations and Mental Health over the Life Course**. *Newsletter of the Institute of Social Science*, University of Tokyo, 2003, č. 27, s. 9–13.

- BENEDICT, R. **Chrysanthemum and the Sword**. Charles E. Tuttle, 1954.
- BOTT, E. **Family and social network: Roles, norms and external relationships in ordinary urban families**. Routledge, 2003.
- CAMBELL, J. CAMBELL, R. **Adapting to Long-Term-Care Insurance: Where to live**. *Newsletter of the Institute of Social Science*, University of Tokyo, 2003, č. 27, s. 3–5.
- FIORI, K. L., ANTONUCCI, T. C., CORTINA, K. S. **Social Network Typologies and Mental Health Among Older Adults**. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 2006, roč. 61B, č. 1, s. 25–32.
- FREEMAN, C. L. **Centrality in social networks**. *Social Networks*, č. 1, 1978, s. 215–239.
- FUDŽISAKI, H. **Kóreiša, kazoku, šakaiteki-nettowáku**. Tokio: Baifúkan, 1998.
- GRANOVETTER, M. **The Strenght of Weak Ties: A Network Theory Revisited**. *Sociological Theory*, č. 1, 1983, s. 201–233.
- HARPER, S. **Ageing Societies**. London: Oxford University Press, 2006.
- KAHN, R. L., ANTONUCCI, T. C. **Convoys over the life course: Attachment, Roles, and Social Support**. In BALTES, P. B., AND BRIM, O. G. **Life-Span Development and Behavior**. Academic Press, 1980, s. 253–286.
- KOLEKTIV. **Rijóša no seikacu wo sasaeru junitto kea šiseцу ni okeru kea to kanri-keiei**. Tokio: Kóreišačihókaigo Kenkjú-kenšú Tókjó sentá, 2004, s. 11–13.
- KOLEKTIV. **Kóreišakaihakušo Heisei 18 nēban**. Tokio: Naikakufu Kóseišakaiseisakutókacukan, 2006, s. 116.
- OČIAI, E. **Kindai kazoku na magari-kado**. Tokio: Kadokawa Shoten, 2000.
- SAKAMOTO, T. **Fujókihan no kózóbunseki**. *Kazokušakaigaku*, 1990, č. 2, s. 57–69.
- THOMÉSE, VAN TILBURG, VAN GROENOU, KNIPSCHER. **Network Dynamics in Later Life**. In KOLEKTIV. **The Cambridge Handbook of Age and Ageing**. Cambridge University Press, 2005, s. 463–468.
- UENO, D. **Kóreišakai ni ikiru**. Tokio: Kadžima Šuppankai, 2005.

Individuální plánování u dětí v ústavní péči

Person-centred Planning with Children in Residential Institutions

Oldřich Matoušek, Hana Pazlarová

Doc. PhDr. Oldřich Matoušek. Vystudoval psychologii na FFUK Praha. Pracoval jako psycho-
terapeut, výzkumník a vedoucí v psychiatrickém denním sanatoriu Všeobecné fakultní nemoc-
nice v Praze; specializoval se na práci s rodinami. Posledních 12 let je vysokoškolským peda-
gogem, v současnosti vede katedru sociální práce FF UK v Praze.

Mgr. Hana Pazlarová, Ph.D. Vystudovala andragogiku a personální řízení na FF UK Praha. Po pro-
moci pracovala v neziskové organizaci, která se zabývá ohroženými dětmi a rodinami. Od roku
2004 učí na katedře sociální práce FF UK v Praze a buduje zde systém studentských praxí.

Abstrakt

Článek se zabývá potřebou plánování služeb u dětí, které jsou ohroženy špatným nebo nedo-
statečným fungováním své rodiny. Jako teoretické východisko autoři využívají koncepci osoby
v prostředí (čili sociálně ekologický přístup). Článek podává přehled možných východisek to-
hoto typu plánování, doporučitelných principů a nabízí návod na postup uplatnitelný v praxi.

Klíčová slova

osoba v prostředí, plánování služeb, ohrožené dítě

Abstract

The article deals with a need to plan services for children who are at risk because of family
dysfunction. The authors use as a theoretical background the concept of person-in-the-envi-
ronment (or social ecology). Possible starting points, recommended principles and the con-
crete method of planning are described.

Keywords

person in the environment, service planning, child at risk

Služba, která je klientovi poskytována dlou-
hodobě, a zejména služba zahrnující pobyt
v ústavním prostředí, by měla individuální
plánování zahrnovat vždy. V zahraničí exis-
tují dokonce systémy péče o znevýhodněné
děti a dospělé, v nichž jsou individuální plány
a jejich naplňování pravidelně zpracovávány
a kontrolovány jiným subjektem než tím, kte-
rý péči poskytuje.

Zákon č. 109/2002 Sb., o výkonu ústavní
výchovy dětí, ukládá dětským domovům a vý-
chovným ústavům zpracovávat pro každé dítě
roční *plán výchovně vzdělávací činnosti* a tý-
denní *program výchovně vzdělávací činnosti*.
Dětské domovy a výchovné ústavy kontroluje

Česká školní inspekce. Podle jejích zpráv, pu-
blikovaných na internetu, kontroluje jen exis-
tenci těchto plánů, nikoliv způsob jejich vytvá-
ření, ani způsob jejich realizace, ani výsledky
plánování. Přesto tyto plány některé kontro-
lované domovy nemají. V dětských domovech
a výchovných ústavech bohužel není uplat-
ňován systém pro hodnocení kvality, který by
byl obdobou Standardů kvality sociálních slu-
žeb zakotvených ve vyhlášce č. 505/2006 Sb.
(v návaznosti na zákon o sociálních službách,
z. č. 108/2006 Sb.). Podle zákona o sociálních
službách má povinnost provádět individuál-
ní plánování každý poskytovatel sociálních
služeb, včetně ústavních zařízení pro děti

s postižením. Jestli se tak děje, má prověřovat a začíná prověřovat inspekce sociálních služeb náurovníkrajů. Dětské domovy a výchovné ústavy však v režimu sociálních služeb – řízených metodicky MPSV – nepracují. Kontrola situace a stavu dětí v dětských domovech ze strany sociálních pracovníků OSPOD, která je zakotvená v zákoně o sociálně právní ochraně dětí (z. č. 359/1999 Sb.), s předepsanou frekvencí jednou za tři měsíce, se zatím neopírá o žádnou prověřenou metodu. Navíc jde o jednu z mnoha povinností těchto pracovníků, jejichž agenda zahrnuje stovky případů ročně. Není tedy možné předpokládat, že by mohly důkladnějšímu prověřování situace dítěte věnovat mnoho času a energie.

Toto sdělení chce ukázat na možnosti a meze individuálního plánování u dětí žijících v ústavních zařízeních v České republice. (Těchto dětí je v současnosti zhruba 20 000.) Chce poskytnout základní návod pro takové plánování.

Teoretické zakotvení

Jedním z teoretických konceptů, o který se individuální plánování může opírat, je *sociálně ekologický přístup*. V něm je „důraz položen na vzájemnou propojenost, provázanost, ba nerozlučnost člověka a jeho prostředí, jeho světa“ (Kovařík, 2001). Předním autorem, který rozpracoval sociálně ekologický model, je americký psycholog Urie Bronfenbrenner. I další současní, zejména anglosaští autoři se zaměřují na komplexní vztahy jedince a prostředí, jako na efektivní východisko práce s jednotlivcem. „Osoba v situaci“ (Karls, Wandrei, 1994) je pro ně klíčem k vyhodnocení a následnému řešení klientovy životní situace.

Podle Bronfenbrennera (www.des.emory.edu) můžeme sociální systémy, obklopující každého jedince, vidět jako soustředné kruhy, které ovlivňují jeho život i sebe navzájem. Stejně tak člověk více či méně aktivně ovlivňuje systémy, které ho obklopují. Bronfenbrenner rozlišuje pět základních systémů.

- Mikrosystém – tvoří nejbližší sociální okolí člověka, sociální skupiny, jejichž je člověk členem a jsou pro něj důležité, jeho rodina, přátelé, škola.

- Mezosystém – zahrnuje vztahy mezi jednotlivými mikrosystémy, např. vztahy mezi rodinou a školou, vrstevníky a rodinou apod.
- Exosystém – je systém, ve kterém již není jedinec aktivním účastníkem, nicméně dění v něm a změny bezprostředně ovlivňují jeho život, např. pracovní prostředí rodičů ovlivňuje v řadě aspektů život dítěte, je tedy vůči dítěti exosystémem.
- Makrosystém – tvoří rámec života člověka jako člena společnosti, zahrnuje etické, kulturní, náboženské a další normy dané společností.
- Chronosystém – zachycuje změny probíhající v čase z pohledu jedince i jeho prostředí, případně zásadní momenty v životě člověka. Patří sem i vědomí společensko-historického vývoje společnosti.

„Topografie“ jednotlivých systémů a jejich vztahů vzhledem k životu klienta může být mapou, o kterou se proces individuálního plánování opře. Plánování pak prověřuje kompatibilitu dispozic a příležitostí k jejich rozvíjení. Taková teoretická koncepce nestraní ani psychologizujícímu přístupu, který se zaměřuje na psychické dispozice, ani hledisku sociologizujícímu, které preferuje faktory sociálního prostředí.

V ideálním případě dítě s dobrými vlohami vyrůstá v prostředí, které je pro rozvíjení jeho vloh příznivé. U mnohých dětí vychovávaných v ústavních zařízeních musíme počítat s tím, že mají vrozené vlastnosti komplikující navazování vztahů a rozvoj duševních schopností obecně – např. děti hyperaktivní, děti s jiným typem rizikového temperamentu, děti s deficitem rozumových schopností, děti s tělesnými a duševními nemocemi, děti se somatickým, případně smyslovým postižením. Prostorů ústavu s měnícími se vychovateli na druhé straně limituje příležitosti k vytváření vazby na dospělé i k různým typům učení. Nevýhody ve vrozené výbavě pak zesilují vliv ústavního prostředí i naopak. Kumulovaná interakce nevýhod zasahuje jedince opravdu hluboce a všestranně.

Deprivované děti např. mají prokazatelně méně spojů mezi mozkovými buňkami než děti vyrůstající v harmonii s podporujícím a podnět-

ným prostředím. Deprivace poškozuje i fungování autonomního nervového systému, zejména limbických struktur a hypotalamu (Ziegler, 2002). Deprivované děti vyrůstající v ústavu mají prokazatelně horší tělesné i duševní zdraví, více kriminálního chování, horší výsledky ve škole, nižší celkovou úroveň dosaženého vzdělání, horší uplatnění na trhu práce než děti vyrůstající v jiné formě náhradní péče (Matějček, Bubleová, Kovařík 1997). Série nedávných amerických longitudinálních studií (Eccles et al., 2002) ukazuje, že stálý kontakt s rodiči a jejich podpora souvisí s vysokou motivací dětí pro učení ve škole, s jejich dobrou schopností komunikovat, s jejich dobrou úrovní duševního zdraví, s nízkým výskytem delikventního chování i s nízkým výskytem závislostí na návykových látkách. Rodičovská podpora podle těchto studií představuje také účinnou ochranu před rasovými předsudky u dětí, které jim musí čelit.

Plánování u dětí vychovávaných mimo rodinu by mělo zohledňovat fakt, že jde o znevýhodněné děti vyrůstající v ústavním prostředí. Tyto děti potřebují mnoho ohledů na své zvláštnosti, potřebují leckdy i speciální přístupy a postupy a především velmi angažované dospělé jako zdroje podpory. Proces plánování vidíme jako příležitost k tomu, aby se zvýšila angažovanost vychovatelů na osudech dětí. Individuální plánování je i příležitostí k reflexi toho, jak ústav vůči dítěti funguje a jak by fungovat mohl.

Které principy by bylo dobré při individuálním plánování služby respektovat?

- Princip respektu k *právům dítěte*. Práva formulovaná v nadnárodních a státních normách jsou dnes obecně přijímanou základnou sociální práce i jiných pomáhajících oborů i jejich etickým kodexem. Klíčovým dokumentem je Úmluva o právech dítěte z roku 1989, v níž je mimo jiné zakotveno právo dítěte znát své rodiče, právo na jejich péči a právo na styk s nimi.
- Princip „*normalizace*“. Podle něho by měly být pro klienta vytvářeny podmínky co nejbližší podmínkám, v jakých žije člověk bez znevýhodnění. Pro dítě je normální žít v rodině. Dilema však není v tom, zda je pro dítě lepší ústav, nebo rodina. Lepší formulací klíčové otázky je: Jak by měl sy-

stém péče o znevýhodněné děti doplňovat, kompenzovat, případně regulovat vliv klientovy rodiny? Ani systém, ani ústav nikdy nemůže nahrazovat rodinu. Aktuálním problémem současnosti však je, jaké místo v systému péče o děti mají ústavní zařízení. Nepochybně by systém měl dítěti poskytnout primární pokus o sanaci jeho rodiny, a pokud se nezdaří či není možná, zprostředkovat mu co nejrychlejší přechod do náhradní rodiny. To však neznamená, že je nutné dítě zcela oddělit od biologické rodiny. Optimální míru a povahu kontaktu dítěte s biologickou rodinou je třeba posuzovat bez předsudků a s ohledem na práva všech zúčastněných. Také po opuštění ústavu by měla být klientova situace co nejpodobnější situaci dítěte, které opustilo rodinné hnízdo. Dům na půl cesty může být pro něj jen dalším ústavem.

- Princip *aktivní účasti klienta a klientovi blízkých lidí* na tvorbě plánu. Rodina klienta nesmí být automaticky považována za dysfunkční. Klient by měl mít možnost volby.
- Princip *spolupráce* všech, kteří mohou situaci klienta ovlivnit, s jasnou definicí rolí a odpovědností.
- Princip *podpory pozitivního potenciálu klienta*, tj. postojů, sklonů a vlastností, zájmů, které klient již má nebo je možné předpokládat, že je má – např. rozvíjení pro-sociálních dovedností a postojů jako prevence asociálního chování; optimismus o něco přesahující střízlivé odhady možností klienta je podmínkou úspěchu.
- Princip *efektivity* – tj. plán by měl být periodicky prověřován, jestli vede k naplnění cílů. Cíle by měly být redefinovány podle měnících se potřeb klienta a jeho situace.
- Princip užívání *neprofesionálního jazyka*. Plán musí být formulován tak, aby byl srozumitelný všem, kteří se na jeho vytvoření a realizaci podílejí. Tedy i klientovi a jeho rodičům.

Jaká jsou možná východiska individuálního plánování?

- Klientova *biografie*. Výhodou je kontinuita ve struktuře souvislého vyprávění. Nevýhodou je hrozící kon-

strukce neospravedlnitelných souvislostí, logika vkládaná do příběhu někým jiným než dítětem. Klient může být viděn jako bezmocná oběť okolností a nejsou hodnoceny jeho možnosti ovlivňovat vlastní vývoj.

- Klientovy *aktuální problémy* nebo jeho *aktuální hlavní problém*

Výhodou je, že se vychází z aktuálního stavu věcí. Nevýhoda spočívá v tom, že problém obvykle nebývá jeden, je třeba je hierarchizovat, problémy jsou ve sférách, ve kterých má klient slabiny. Postup lze použít, pokud se pohled rozšíří na kontext celé situace, na klientovy vlastní zdroje, vztahy, situační kontexty.

Zastrow (1995) navrhl následující postup:

1. Určení toho, co je problém
2. Popis toho, jak problém vidí klient
3. Určení toho, které osoby participují na udržování problému (tzv. problémového systému)
4. Popis toho, jakou roli tyto osoby hrají v problémovém systému
5. Stanovení pracovních hypotéz týkajících se příčin problému
6. Popis toho, v jakém prostředí se problémové chování vyskytuje
7. Popis toho, kdy se problémové chování objevuje
8. Popis toho, jak často se problémové chování objevuje, jakou má intenzitu a jak dlouho trvá
9. Popis toho, jaký vývoj mělo problémové chování od doby, kdy bylo poprvé zaznamenáno
10. Přehled hlavních klientových potřeb v současnosti
11. Přehled případných klientových pokusů problém nějak řešit
12. Přehled dovedností nutných k tomu, aby klient mohl problém řešit
13. Přehled všech zdrojů, o kterých se předpokládá, že jsou pro řešení problému potřebné (personálních, materiálních)
14. Popis toho, jaké z uvedených zdrojů má k dispozici klient
15. Navrhovaný postup řešení
16. Navrhovaný soubor osob, které se na řešení mají podílet, a definice jejich rolí

- *Rizika*, kterým klient čelí v současnosti, případně by jim mohl čelit v budoucnu, týkající se jeho osoby, a také rizika, která klient představuje nebo by svým chováním mohl představovat pro jiné lidi. Nevýhody a výhody jsou podobné jako v předchozím případě, je to postup vhodný např. při rozhodování o pachatelích závažných trestných činů v systému trestní justice; lze využít jako užitečné doplňkové hledisko.

- Klientovy *potřeby* v hlavních oblastech jeho života a *příležitosti k jejich uspokojení*. Tento přístup upřednostňujeme. Výhodou je, že se systematicky projdou hlavní sféry klientova života a na nic významného se nezapomene. Nevýhoda je jistá schematičnost; plánování může sklouznout do byrokratického „odškrtávání položek“. Potřeby se nedají definovat bez ohledu na dobový a kulturní kontext. Potřeba je dynamická kategorie, má souvislost s psanými i nepsanými normami a zvyklostmi (viz např., jak se v naší kultuře mění představa o normálním bydlení za několik málo desítek let). Definice potřeby souvisí i s formulacemi zákonných norem. Mění se i závisle na tom, jaké zdroje a služby jsou dostupné (např. dnes jsou dostupné domy na půl cesty, před 20 lety nebyly).

Přehled potřeb a podmínek pro jejich uspokojení v období dětství

- Okruh fyzických potřeb. → Zajištění tepla, výživy a ochrany před nepříznivými vlivy fyzického prostředí i sociálního prostředí.
- Potřeba bezpečí zakotvená v silné emocionální vazbě na blízkou osobu nejlépe v kontextu rodiny. → Zajištění stále pečující osoby s láskyplným vztahem k dítěti. Nejlepší předpoklady pro tuto roli má biologický rodič.
- Potřeba stability a přehlednosti prostředí. → Existence domova se stabilní strukturou a s jasnými, konzistentními pravidly.
- Potřeba konzistence působících vlivů. → Existence institucí působících na dítě synergicky s rodinou (škola, jiné instituce vychovávající dítě).
- Potřeba učit se. Kromě rozvoje kognitivních schopností musí být podporováno i sociální učení a učení se morálce. → Za-

jištění podnětného prostředí, které k učení dává příležitost.

- Potřeba začlenění do širšího okruhu lidí. → Existence příležitosti k sociálním kontaktům v úzké a širší rodině, příležitosti k budování vztahů s vrstevníky, s lidmi v místní komunitě.
- Potřeba životní perspektivy. → Existence příležitosti pro rozvíjení vztahu k budoucnosti, k přesahům vlastní osoby do sféry širšího společenství.

(Modifikováno na základě prací Matějčka a kol., 1999, a Kovaříka, 2003.)

Přehled potřeb a podmínek pro jejich uspokojování v období dospívání

- Fyzické potřeby a potřeba bezpečí. → Zajištění odpovídajícího prostředí, které mj. redukuje riziko zranění a úmrtí.
- Potřeba udržovat vazbu na původní rodinu a současně se zkoušet vůči ní vymezovat. → Existence rodinného prostředí, které toleruje vzdor. (Vazba na rodinu a optimální podpora v tomto období je kulturně specifická. Některé kultury vyžadují vyšší míru kontroly, jiné zase vyšší míru emocionální podpory.)
- Potřeba zkoušet spojení s blízkým druhem opačného pohlaví mimo vlastní rodinu. → Existence vhodných protějšků a možnosti přístupu k nim. Vhodným protějškem je osoba svou hodnotovou orientací blízká původní rodině.
- Potřeba obstát mezi vrstevníky. → Stejně jako v předchozím bodě jsou vhodným protějškem vrstevníci svou hodnotovou orientací blízcí původní rodině.
- Potřeba imponujícího vzhledu stejného pohlaví. → Existence takových vzorů a možnost osobního kontaktu s nimi.
- Potřeba zvládat požadavky studia, případně práce. → Existence přiměřených příležitostí ke vzdělávání a k práci.
- Potřeba mít identitu a nacházet smysl své existence. → Existence příležitostí k růstu a k případným změnám životní dráhy.

(Částečně podle Murnaneho a Levyho, 1996.)

Přehled životních sfér a jejich významných aspektů

Klientovy potřeby je možné rozčlenit podle sfér jeho života. Pro praktické plánování to

pokládáme za lepší než vycházet jen z obecného přehledu potřeb. Sféry je možné popsat např. takto:

1. Rodinné vztahy

1.1 Celkový přehled jako genogram zachycující vztahovou síť osob, které mají pro klienta význam, bez ohledu na to, zda žijí nebo ne, symbolem pro muže je čtverec, symbolem pro ženu kroužek. Do těchto symbolů se vepíše, o koho jde a kolik je mu let. Symboly pro tyto typy vztahů: dobré a podpůrné – plná čára, stresující, traumatizující vztahy – plná čára s krátkými příčnými čarami, napjaté vztahy – přerušovaná čára.

1.1 Kvalita vztahu s rodiči, povaha vazby, a to k biologickým rodičům, případně i k nevlastním rodičům. Varianty: jistá – nejistá (podtypy nejisté vazby: střídání zájmu a nezájmu, odmítavá, úzkostné lpění)

1.2 Kvalita vztahu se sourozenci (má, nebo nemá sourozence, má, nebo nemá je ve stejném ústavu, vyhledává kontakt s nimi, nebo ne, je vztah pozitivní, nebo konfliktní, co případně vyvolává konflikty)

1.3 Kvalita vztahu se členy širší rodiny (je nějaká silnější vazba? udržuje s někým kontakty? jaká je jejich povaha?)

1.4 Činnosti, jimž se klient v době kontaktu s rodinou věnuje

1.5 Očekávání klienta týkající se rodiny pro dobu po opuštění ústavu

1.6 Očekávání rodiny týkající se klienta pro dobu po opuštění ústavu

2. Osobnost klienta

2.1 Úroveň rozumových schopností (nadprůměr, průměr, podprůměr s možností být vzděláván v běžné škole, deficit vyžadující zvláštní vzdělávání)

2.2 Sebehodnocení (přiměřené, nízké, nepřiměřené vysoké)

2.3 Emocionalita (temperament, příp. agresivita, depresivita)

2.4 Sociální dovednosti (schopnost prezentovat sebe, schopnost komunikovat, schopnost spolupracovat, asertivita, schopnost řešit konflikt, schopnost převzít odpovědnost)

- 2.5 Reakce na deprivaci v ústavním prostředí (relativně dobré přizpůsobení, hypoaktivita, hyperaktivita, sociální provokace, náhradní uspokojení)

3. Mimorodinné vztahy klienta

- 3.1 K osobám vychovatelů v zařízení (existuje mezi nimi osoba hodně angažovaná na osudu dítěte? kdo to je? jaké jsou příležitosti ke kontaktu? jaká je jejich častost?)
 3.2 K vrstevníkům stejného pohlaví v zařízení a mimo ně (má přátele? co je spojuje?)
 3.3 K vrstevníkům opačného pohlaví v zařízení a mimo ně
 3.4 Partnerské vztahy (měl – neměl, má – nemá, krátkodobé – dlouhodobé)
 3.5 Vztahy k jiným významným osobám

4. Vzdělávací dráha

- 4.1 Průběh vzdělávání, typy škol, kterými klient prošel; v kterém ročníku které školy nyní je
 4.2 Prospěch (průběh v posledních letech a stávající prospěch, předměty, v kterých je dobrý, a předměty, které mu nejdou, hypotéza o příčinách případných neúspěchů)
 4.3 Chování ve škole/učilišti
 4.4 Vztahy k pedagogům ve škole
 4.5 Plány týkající se profesní budoucnosti

5. Zdraví a péče o sebe

- 5.1 Zdravotní stav, případné znevýhodnění
 5.2 Schopnost pečovat o zevnějšek
 5.3 Stav výživy, schopnost adekvátně se stravovat
 5.4 Schopnost péče o vlastní tělesnou kondici
 5.5 Schopnost zvládat rizika spojená s návykovými látkami, případně s jinými návyky
 5.6 Schopnost dodržovat normy dané zákony

6. Zájmy

- 6.1 Zhodnocení vývoje zájmů
 6.1 Současné zájmy spojené s případnou budoucí profesí
 6.2 Jiné současné zájmy

Kdo má plánovat?

Vedle klienta ti, kteří jsou mu blízcí (rodiče, prarodiče, sourozenci), pracovníci, kteří s ním

přicházejí do kontaktu v ústavním prostředí, a ti, kteří mohou představovat „záchytné body“ po opuštění ústavu. Obtíž je zde kontinuita. Člověk vychovávaný v ústavu se dostává do kontaktu s mnoha lidmi, a jen má-li štěstí, nachází někoho angažovaného na svém osudu. Po opuštění ústavu mu však tento člověk může zmizet za obzor. Pokud klient potom přechází do sféry působnosti jiného pracovníka, např. kurátora nebo specializovaného terénního pracovníka, bylo by dobře, kdyby se tento pracovník na klienta „napojil“ ještě v době, kdy je klient v ústavu.

Kdy je vhodná doba na plánování a na revizi plánů?

Začít je možné kdykoliv, plánovat by se mělo průběžně. Na kontrolu plnění plánů a jejich revizi může být vhodný interval 3–6 měsíců.

Jaké jsou podmínky úspěchu?

Klient má osobu, kterou respektuje, a ta má při plánování i při působení na klienta prominentní úlohu. Obvykle je tento pracovník nazýván *klíčovým pracovníkem*. Klíčový pracovník může a nemusí být *koordinátorem péče*, tedy manažerem případu.

Organizační kultura ústavu podporuje plánování. Úspěšná realizace plánu je „odměněna“.

Organizace sama plánuje profesní rozvoj pracovníků. Zainteresované osoby k sobě mají přístup a mohou podle potřeby spolu komunikovat.

Co má plán minimálně obsahovat?

- A. Základní informace o klientovi včetně kontaktů
- B. Základní informace o dalších zainteresovaných osobách a organizacích včetně všech kontaktů
- C. Souhrn potřeb podle sfér klientova života a popis příležitostí k jejich uspokojování
- D. Vyznačení priorit
- E. Přehled plánovaných postupů/služeb
- F. Krátkodobé cíle, např. v horizontu 3 až 6 měsíců, a indikátory toho, že cílů bylo dosaženo
- G. Přehled toho, kdo bude za co odpovědný (včetně určení klíčového pracovníka a manažera péče)

H. Přehled předpověditelných rizik a způsobů, jak se při jejich aktualizaci budou chovat ti, kteří by na ně měli reagovat

Kdo má mít kopii plánu?

Klient, rodina, pracovníci ústavu, případně lidé, o nichž se předpokládá, že mají na realizaci plánu spolupracovat. K tomu je třeba mít klientův souhlas.

Na čem může plán ztroskotat v době, kdy je dítě v ústavním zařízení?

- Vedení ústavu dostatečně neřídí vytváření a realizaci plánů, nevěnuje pozornost hodnocení výsledků ani jeho opravám v případech, kdy se plán ukazuje jako nefunkční; plán je pouze formální administrativní procedura
- Plán není realisticky formulován, předpokládá u klienta způsobilosti, které nemá, nebo předpokládá zdroje, které nejsou zajištěné
- Klient byl při plánování pasivní, klient nevidí v plánu pro sebe přínos
- Při plánování nebyli přítomni všichni, kteří mají nebo v blízké budoucnosti budou mít na osud dítěte vliv
- Pracovníci zařízení i další osoby nedodrželi to, k čemu se zavázali
- Plán se uplatňuje rigidně bez ohledu na měnící se okolnosti

Na čem může plán selhat u dětí / mladých dospělých opouštějících ústav?

- Klient je po opuštění ústavu „opilý svobodou“, „utržený ze řetězu“
- Klient se ztratí z dohledu angažovaným dospělým
- Klient podléhá nežádoucím vrstevnickým vlivům
- Klient užívá rizikovým způsobem alkohol, drogy, propadá hráčství
- Dopouští se kriminálního chování, vydělává si prostitucí
- Klient je zneužíván vlastní rodinou

- Klient nemá bydlení, práci, partnera
- Klient neví, jak trávit volný čas
- Klient není schopen hospodařit s penězi

Výše zmíněné nepříznivé faktory se samozřejmě mohou kombinovat.

Seznam literatury:

- BRONFRENBRENNER, U. **Ecological Theory – Social-cultural View of Development**. Emory University, Division of Educational Studies Atlanta, dostupný z [www http://www.des.emory.edu/mfp/302/202bron.pdf](http://www.des.emory.edu/mfp/302/202bron.pdf) (cit.2007-10-21)
- ECCLES, J. et al. **Community Programs to Promote Youth Development**. Washington DC: National Academy Press, 2002.
- KARLS, J. M., WANDEREI, K. E. **Person-in-Environment System**. Washington DC: NASW Press, 1994.
- KOVAŘÍK, J. **Sociálněekologický model a fenomenologická tradice**. In MATOUŠEK, O., a kol. **Základy sociální práce**. Praha: Portál, 2001.
- KOVAŘÍK, J.: **Posuzování potřeb ohroženého dítěte**. In MATOUŠEK, O., a kol.: **Metody a řízení sociální práce**. Praha: Portál, 2003.
- MATĚJČEK, Z., BUBLEOVÁ, V., KOVAŘÍK, J. **Pozdní následky psychické depri-vace a subdeprivace**. Praha: Psychiatrické centrum, 1997.
- MATĚJČEK, Z., a kol. **Náhradní rodinná péče**. Praha: Portál, 1999.
- MURNANE, R. J., LEVY, F. **Teaching New Basic Skills**. New York: The Free Press, 1996.
- ZASTROW, CH. **Practice of Social Work**. 5th Ed. Pacific Grove: Brook/Cole Publ. Co., 1995.
- ZIEGLER, D.: **Traumatic Experience and the Brain**. Phoenix, AR: Acacia Press, 2002.

Práce se „zakázkami“ v psychoterapii a poradenství – systemický přístup

Work with “Agreements” in Psychotherapy and Counselling – a Systemic Approach

Leoš Zatloukal

Mgr. Leoš Zatloukal¹ vystudoval sociální práci se zaměřením na poradenství na Filozofické fakultě Ostravské univerzity. V současné době je studentem doktorského studia klinické psychologie na Univerzitě Palackého v Olomouci a sociální práce na Ostravské univerzitě v Ostravě, rovněž je frekventantem komplexního výcviku v psychoterapii. Pracoval jako kurátor pro mládež, sociální kurátor, pracovník oddělení sociálně-právní ochrany dětí a koordinátor komunitního plánování sociálních služeb. V současnosti pracuje jako sociální pracovník a poradce na azylovém domě pro bezdomovce, má soukromou poradenskou praxi, vyučuje poradenské/psychoterapeutické přístupy v rámci předmětu Teorie a metody sociální práce na VOŠ Caritas a Cyrilometodějské teologické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci a působí jako krajský metodik komunitního plánování sociálních služeb.

Abstrakt

Příspěvek se věnuje zakázkám, tedy dohodám o spolupráci, a to v kontextu poradenské a psychoterapeutické práce s klienty. V první části je věnována pozornost dojednávání zakázky s klientem. Jsou zde prezentovány postupy a techniky vycházející z tzv. „krátkých terapií“, usnadňující dojednání zakázky s klienty. Východiskem v této části je zejména teoretický model práce na zakázce (Ludewig, 1994).

V druhé části příspěvku se autor zabývá dalšími zakázkami – často latentními a nereflektovanými –, které se v poradenské praxi objevují. Tyto (externí) zakázky nevznikly dojednáváním s klientem a nezdídká působí řadu potíží či dokonce etických dilemat pomáhajících pracovníků. V této části jsou prezentovány postupy zjišťování informací, které usnadňují orientaci pracovníka ve spleť síti různých zakázek, a jsou nabídnuty i určité podněty k reflexi pracovníkovy pozice a role. Uvedená témata jsou ilustrována příklady z praxe.

Klíčová slova

poradenství, psychoterapie, zakázka, systém

Abstract

The paper is devoted to agreements about cooperation in the context of counselling and psychotherapy practice with clients. The first part is concentrated on making an agreement with a client. There are presented the methods and techniques based on so called “brief therapies” which make the process of making the agreement with a client easier. Theoretical model of the work on the agreement (Ludewig, 1994) make a theoretical basis in this part.

The other part of the paper is about other kinds of agreements which are often latent or non-reflected and they appear in the counselling practice. These (external) agreements were not a part of agreement between a therapist and a client and they often cause troubles and ethical dilemmas in helping professions. This part introduces the proceedings of finding the information which can make the orientation in the network of agreements for the specialist easier. There are also presented some impulses for the reflection of the therapist's position and role. All those themes are illustrated by practical examples.

Key words

counselling, psychotherapy, agreement, system

Práce se „zakázkami“ v psychoterapii a poradenství – systemický přístup

Ačkoli někteří autoři s obavami sledují rozpínání tzv. „manažerismu“ v pomáhajících profesích (Mlčák, Kubicová, 2006; Yalom, 2006), nabízím v následujícím příspěvku pojem „zakázky“ jako užitečné vodítko pro reflexi poradenské a psychotherapeutické praxe. Uvědomuji si sice mnohá rizika „manažerismu“, jako je například problematiku prokazování účinnosti (a její kvantifikace za každou cenu (Ritzer, 1996)) či důraz na zvyšování efektivity pomocí omezení nabídky služeb ve spojení se silně strukturovanými (až rutinními) postupy (Ritzer, 1996), nedomnívám se však, že mezi manažerským a humanistickým pojetím pomáhajících profesí² si lze jednoduše zvolit, k čemu se přiklonit a co opustit (Mlčák, Kubicová, 2006). Pravidelně se „manažerismu“ v pomáhajících profesích nevyhneme a dokonce se lze domnívat, že pokud se řízením služeb budou zabývat skutečně kvalitní manažeři, nemusí k mnoha kritizovaným excesům „manažerismu“ vůbec docházet.

V následujícím textu se objevuje „manažerský“ pojem zakázky. Přesto se ale nebude jednat o nějakou propagaci „manažerismu“ jako takového. Naopak, prezentovaný způsob práce se zakázkami koresponduje i s „humanistickými“ hledisky (Zatloukal, 2007b). Zakázka je zde používána jako určitá metafora, která může být poradci či terapeutovi a potažmo i klientovi užitečná pro reflexi procesu i obsahu jejich spolupráce i pro reflexi kontextu, v němž se tato jejich spolupráce odehrává.

Následující text se zaměřuje na zakázky v kontextu poradenství a psychoterapie³, což nevyklučuje, že mnohé z toho, co bude uvedeno, lze analogicky vztáhnout i na jiné pomáhající profese. V první části je krátce definován pojem „zakázky“ v poradenství a psychoterapii, dále je věnována pozornost dojednávání zakázky mezi pracovníkem a klientem a poslední část příspěvku je věnována tzv. „externím“ zakázkám, které mohou být „ve hře“ (chápe-li terapii jako wittgensteinovskou „jazyko-

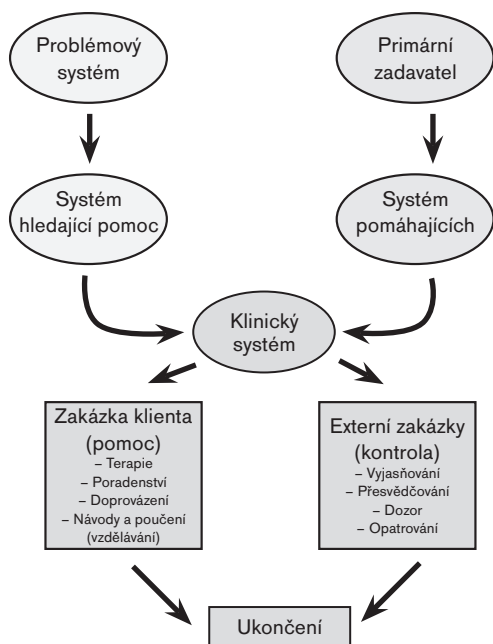
vou hru“ svého druhu). Článek nabízí i některé konkrétní praktické nástroje pro orientaci v síti různých zakázek, pro dojednávání zakázek i pro jejich realizaci.

1. Zakázka

Obecně lze říci, že pomáhající profese se uplatňují vždy v institucích poskytujících určité služby. Psychoterapie či poradenství nejsou výjimkou. Na vztah mezi klientem a pracovníkem tak lze (mimo jiné) pohlížet také jako na vztah zákaznický. Zatímco poskytovatelé služby (např. poradny) nabízejí určité služby, klienti nějaké služby hledají. Pokud se obě strany dohodnou, realizuje se v dohodnutých termínech, za dohodnutou odměnu⁴ a podle dohodnutých zásad příslušná služba. Zmíněnou dohodu o poskytování služby můžeme nazvat **zakázkou** (Pincus, Minahan, 1973; Ludewig, 1994). Jejím smyslem je koordinovat zdroje klientů s možnostmi pracovníků, tedy na základě původně difúzních (rozptýlených) žádostí (či objednávek) obou stran vypracovat proveditelný pracovní koncept (Ludewig, 1994). Zakázka je tedy v našem pojetí **smluvní vztah mezi pracovníkem a klientem či klienty**, kdy je (ať už v písemné, nebo jen ústní formě) stanoveno, jaké jsou **cíle společné práce**, jakými **metodami** na nich bude pracovník a klient pracovat, **jak oba poznají, že jejich spolupráce je úspěšná**, a podle čeho lze rozhodnout, že lze spolupráci **ukončit**.

Tématu zakázky (či kontraktů, dohod o spolupráci apod.) se věnuje mnoho poradenských a psychotherapeutických přístupů, namátkou lze zmínit například kognitivně-behaviorální přístupy (Možný, Praško, 1999; Praško, Možný, Šlepecký, 2007), realitní terapii (Glasser, 2000), transakční analýzu (Berne, 1997; Lister-Ford, 2006), úkolově orientovaný přístup (Reid, Epstein, 1977; Epstein, 1992) či systemické přístupy (Von Schlippe, Schweitzer, 2001; Ludewig, 1994). Každý z uvedených přístupů rozvíjí přes mnohé podobnosti svá vlastní pojetí dojednávání zakázek a jejich naplňování. V dalším textu vycházím zejména z hlediska systemického⁵.

Obr. 1: Obecný systemický model práce na zakázkách



2. Práce s klienty na jejich zakázkách

Než vznikne zakázka v podobě, jak byla výše definována (tedy jako smluvní vztah se všemi uvedenými náležitostmi), vede k tomu relativně dlouhá cesta (viz obr. 1)⁶.

Podíváme-li se na znázorněný proces práce na zakázkách nejprve z pohledu klienta či klientů, je zřejmé, že nejprve se objeví nějaký **problém**, který utváří „**problémový systém**“ (Ludewig, 1994)⁷. Problémové systémy jsou charakteristické trápením, které se nějak dotýká všech zúčastněných. Například alkoholová závislost působí trápení nejen rodinným příslušníkům, kteří se mnohdy dostávají do finančních potíží a sociální izolace, trpí oploštěním vzájemných rodinných vztahů apod., ale i přátelům a známým, kteří si dělají starosti, či pomáhajícím pracovníkům, kteří mohou být například frustrováni dlouhodobě bezúspěšnou snahou o nalezení řešení.⁸ Dokonce lze říci, že čím větší trápení, tím větší bývá v problémovém systému i úsilí o nápravu, které však bohužel většinou vede jen k prohloubení problémové situace. Watzlawick se spolupracovníky uvádějí tři strategie udržující či dokonce prohlubující problémy v problémových systémech (Watzlawick, Weakland, Fish, 1974):

a) „**Hrozná zjednodušení**“ („terrible simplifications“) – odmítání uznat existenci problému, které bývá spojeno s někdy velmi krutými útoky na ty, kdo na problém upozorňují a chtějí jej řešit (uznání problému – ať ze strany rodinných příslušníků nebo z vnějšku, například ze strany pomáhajících pracovníků – je vnímáno jako projev šilenství nebo nějaké špatnosti či zlovolnosti a podle toho je i s takovými jedinci nakládáno). Zároveň platí, že kolem (neuznaného) problému se vrství další problémy související s touto strategií (ne)řešení problému, takže se v některých případech může stát, že problémy spojené s neřešením problému nakonec nabudou hrozivější podoby než původní neřešený problém.

b) „**Utopický syndrom**“ („utopia syndrome“) – snaha řešit problém, který buď řešit nelze, nebo který ani neexistuje; často se jedná o nikdy nekončící proces přípravy k dosažení cíle, kterého dosáhnout nelze (autoři varují, že při vágně definovaných cílech se i terapie či poradenství může stát participací v tomto typu problémového systému).

c) „**Hra bez konce**“ („game without end“) – snaha o řešení na nesprávné úrovni spojená se vznikem paradoxních situací. Častým jevem přitom je, že čím více se členové problémového systému snaží o nápravu, tím hůře, protože se snaží špatně (Watzlawick (1994) mluví také o pasti „jen houšť“). Urputné úsilí tak může naopak posilovat paradoxnost situace.⁹

Kdybychom tedy chtěli stručně shrnout, co se v problémových systémech nejčastěji odehrává, mohli bychom říci, že jejich členové mají potíže s určením, **CO** řešit nebo **JAK** to řešit. Proto si buď žádný problém nepřipouštějí (nemají vůbec určeno, **CO** řešit), nebo se zabývají problémy, které neexistují, případně je nelze řešit (jejich definice, **CO** řešit, je pomýlená), anebo se snaží své problémy řešit takovým způsobem, který jejich trápení spíše zvyšuje (způsob, **JAK** řeší problémy, je nevyhovující).

Problémový systém se mění v „**systém hledající pomoc**“ v okamžiku, kdy členové problémového systému docházejí k názoru, že situace je již neúnosná a že ji nedokážou sami změnit,

Obr. 2: Základní způsoby pomoci (Ludewig, 1994)

NÁVODY A POUČENÍ „Pomozte nám rozšířit naše možnosti“ Důvod trápení Chybění nebo nedostatek dovednosti (způsobilosti k něčemu) Způsob poskytované pomoci: Uplatnění vědomostí Trvání: Neohraničené	ROZŠÍŘENÍ PORADENSTVÍ „Pomozte nám využít naše možnosti“ Důvod trápení Vnitřní zablokování systému Způsob poskytované pomoci: Podpora struktur, které jsou k dispozici Trvání: Ohraničené podle rozsahu zakázky TVORBA ROZDÍLŮ (RŮZNÉ)
SBÍHÁNÍ (STEJNÉ) DOPROVÁZENÍ „Pomozte nám snášet naši situaci“ Důvod trápení Nezměnitelná problémová situace Způsob poskytované pomoci: Stabilizace systému pomocí cizí struktury Trvání: Neohraničené	TERAPIE „Pomozte nám ukončit naše trápení“ Důvod trápení Změnitelná problémová situace Způsob poskytované pomoci: Příspěvní k (vy)řešení problémového systému Trvání: Ohraničené úkolem ZÚŽENÍ

ní účastní pracovník (v našem případě poradce či terapeut). Přesto se oba systémy propojují a vzniká nový systém, tzv. **klinický systém**. Tento klinický systém zahrnuje pomoc hledající (klienty) a pomoc nabízející (pracovníka či pracovníky). Charakteristikou tohoto systému je, že se jedná o systém dočasný (přesněji řečeno, jedná se o systém s co nejkratší dobou trvání – Zatloukal, 2007b) a jeho cílem je dojednání zakázky a její naplnění. To znamená, že ze dvou objednávek, s nimž přichází reprezen-

a rozhodují se vyhledat profesionální pomoc. Přejít od problémového systému k systému hledajícímu pomoc může být poměrně rychlý (v řádu dní či dokonce hodin), ale může také naopak trvat i mnoho let. Systém hledající pomoc – většinou reprezentovaný jedním či více klienty – přichází s **objednávkou** (či žádostí) do instituce, u níž očekává pomoc.

Na druhé straně existuje **systém pomáhajících**, tedy pomáhající pracovník (v našem případě poradce či terapeut) a organizace, která jej zaměstnává (Pincus, Minahan, 1973). Tento systém pomáhajících sdílí určité hodnoty, řídí se určitými pravidly a zodpovídá se (alespoň v určitých případech) další instituci či institucím. I tento systém pomáhajících má svou objednávku či žádost, a to poskytovat pomoc.

Oba systémy – systém hledající pomoc a systém pomáhajících – se v kontextu dané organizace setkají. Toto setkání lze chápat jako setkání určitých vyslanců obou systémů. Lze si totiž jen obtížně představit, že by se sešli všichni lidé, kteří ztělesňují členství v obou systémech. Za systém hledající pomoc přichází klient(i) a za systém pomáhajících se jedná-

tanti systému hledajícího pomoc („pomozte nám“) ¹⁰ a reprezentanti systému pomáhajících („chceme pomáhat“), je nejprve třeba vyjednat dohodu o tom, co, za jakých podmínek a jakým způsobem budeme společně dělat, tedy zakázku. Teprve poté lze zakázku naplňovat.

Tato část článku je věnována jen zakázce klienta (na obr. 1 je to zakresleno vlevo pod blokem „klinický systém“). Způsobu práce, v němž děláme jen a pouze to, co jsme si s klientem ujednali, říkáme **pomoc** či pomáhání. Oproti tomu **kontrolou** rozumíme realizaci čehokoli, co s klientem dojednáno nemáme (Úlehla, 1999). Tímto rozlišením není řečeno, že pomáhat je jediné správné a že kontrola je něco nežádoucího či dokonce neetického. Kontrola a pomoc jsou jen jakési „ideální typy“ (ve Weberově slova smyslu) či metafory, které slouží k reflexi procesu práce s klienty. Například již dojednávání zakázky (bez něž se vůbec nelze při pomoci obejít) samo o sobě zahrnuje i kontrolu (tzv. vyjasňování – podrobněji viz níže). Pracovník by měl umět s obojím – pomocí i kontrolou – zacházet a především by měl umět obojí ve své praxi rozlišit a zdůvodnit.

Konstruktivní otázky (příklady):

„Co bychom spolu dnes měli dělat, aby to pro vás bylo užitečné?“

„Co by se tu mělo stát, abyste si, až tu dnes skončíte, mohl říct, že to pro vás stálo za to sem přijít?“

„Podle čeho poznáte, že problém je vyřešený a už nepotřebujete mou pomoc?“

„Jaký je ten nejmenší krok, podle kterého poznáte, že se věci obrací k lepšímu?“

„Předpokládejme, že tento rozhovor (terapie) je u konce a ukázal se jako užitečný. Podle čeho to pozná(vá)te?“

„Je to, co zde děláme, to, pro co jste si přišel?“

„Možná máte nějaký nápad, jak bych vám teď měl pomoci?“

„Dokážete už nyní říci, co si dnes odsud odnášíte?“

„Do čeho bychom se měli pustit nejdříve?“

„Nezapomněl jsem něco důležitého z toho, o čem jsme hovořili?“

„Když se to snažíme změnit, je to dobře? Nemá to raději zůstat tak, jak to je?“

„Co byste musel udělat nebo nedělat, aby byl problém ještě horší?“

„Položím vám možná neobvyklou otázku... Představte si, že jedné noci, zatímco spíte, nastal zázrak.

A ten problém, který vás přivedl sem, je vyřešený. Protože ale spíte, tak nevíte, že ten zázrak nastal a že ten problém je pryč. Podle čeho po probuzení poznáte, že se zázrak udál?“

Ludewig (1994) rozlišuje čtyři základní způsoby pomoci (viz obr. 2) – terapii, poradenství, doprovázení a vzdělávání (či návody a poučení). Volba způsobu pomoci závisí na dojednané zakázce. Jak je patrné z obrázku, umístil Ludewig tyto způsoby pomoci do dvou dimenzí – **rozšíření / zúžení** a **sblížení / tvorba rozdílů**. První dimenze (rozšíření / zúžení) odlišuje, zda klient ve spolupráci s terapeutem tvoří v rámci naplňování zakázky něco nového (nové možnosti, nové informace, nové podněty...), nebo zda je zakázka naopak zaměřena na omezení něčeho, co již je (tedy omezení trápení). Ve druhé dimenzi (sblížení / tvorba rozdílů) se rozlišuje, zda pracovník při práci s klientem využívá připodobnění struktur (buď tím, že se etabloje dlouhodobější, hlubší a na empatii a podpoře založený pracovní vztah při doprovázení, nebo tím, že pracovník sdílí s klientem své zkušenosti a znalosti při vzdělávání), nebo naopak podněcuje rozdílnost (kladením neobvyklých a konstruktivních otázek, vlastními reflexemi apod.)

Kontrolní způsoby práce pak podle Úlehly (1999) zahrnují **opatrování** (pracovník přebírá starost o klienta se vším všudy, včetně odpovědnosti za tyto opatrované záležitosti), **dozor** (pracovník definuje pravidla a kontroluje, jak klient tato pravidla dodržuje), **přesvědčování** (pracovník si bere na starost klientovu motivaci, hodnoty či postoje a snaží se je měnit)

a **vyjasňování** (pracovník kontroluje rozhovor tak, aby klientovi poskytl možnost vyjádřit jeho objednávku, a objasňuje svou pozici a své možnosti).

Při dojednávání a realizaci zakázky se osvědčují jako užitečné tzv. **konstruktivní otázky** (Ludewig, 1994, Von Schlippe, Schweitzer, 2001, Parma, 2006). Na rozdíl od otázek zjišťovacích, jejichž cílem je shromáždit informace, a otázek instruktivních, jejichž záměrem je dotazovaného pohnout k určitému konkrétnímu jednání, u konstruktivních otázek je záměrem objevovat něco nového. Při konstruktivním dotazování hledáme odpovědi na relevantní otázky, na něž ani tazatel, ani dotazovaný odpověď předem nezná, proto musí odpověď být teprve vytvořena, zkonstruována (Parma, 2006). Konstruktivní otázky lze dělit na individuální, nebo systemické (Lipchik, De Shazer, 1986), případně cirkulární, nebo lineární (Tomm, 1988). Několik užitečných otázek pro dojednávání a realizaci zakázky nabízíme v rámečku.

Dojednávání zakázky můžeme ilustrovat následujícím úryvkem z druhého sezení vedeného autorem článku s klientkou, třídavaciletou studentkou psychologie. Klientka si stěžovala na neuspokojivý vztah s mužem (říkejme mu Petr), o nějž stála, ačkoli on ji čím dál tím více odmítal, a na problematické vztahy s dalšími lidmi (K = klientka, T = terapeut).

- K1:** „...chová se ke mně sprostě, v prváku jsme ještě občas někam zašli, ale ve druháku už začal mít nějaké problémy...“
- T1:** „Říkáte, že se k vám Petr chová sprostě, ne-reaguje na vaše nabídky a tak dál ... po mně tedy chcete v této věci co?“
- K2:** „Abyste mi poradil ... hmmm ... nebo dobře, možná jsem na něm závislá ... jo a ty problémy psychické mám i teďka s tou kamarádkou, protože mě vyhodila z pokoje ... oni tam byly dvě, co tam spolu bydlely, já jsem se k nim přistěhovala od září... tak už mě vyhodily i z pokoje tady u řádových sester a už teďka bydlím na koleji na poslední měsíc ... protože to už nemělo cenu, (zvyšuje hlas) oni tam na mě křičeli jak na nějakého psa a neuznávali jako že jsem nějaká jako lidská bytost a to že jsou o čtyři roky starší než já nic neznamena. (T se průběžně snaží vstoupit do monologu, ale je K ignorován) To jako ať se na mě slečny nezlobí, ale to nic neznamena. Já jsem se k nim chovala slušně a oni na mě křičeli jak jánevímco. Hnedka na začátku jsem se jich ptala, co je dobře udělat, co mám uklízet ... fajn, udělala jsem to, ale stejně měly pořád nějaké problémy ... pak jsem začala mít pocit, že jako, že by chtěla, abych si s ní povídala, přestože jako předtím říkala „tak jako dobrý, radši budeme mlčet, protože nám to spolu nějak nese-dí“ a teď jako má nějak pocit, že mám jako špatný komunikační vzorec...“
- T2:** „Hmm ... ještě vás teď trochu zastavím ... potřeboval bych teď slyšet odpověď na tu otázku, co my tady spolu budeme dělat, aby vám to k něčemu bylo... (pauza, K mlčí, přemýšlí) Zajímá mě, co vy po mě chcete ... rozumíte, já jsem se vás na to ptal a vy mi říkáte, jak vám ubližuje Petr, jak vám ubližují kamarádky ... já to беру, vůbec to nepodceňuju a nemyslím si, že jsou to malé věci, ale ptám se, jak vám mohu být užitečný v tom, aby se to změnilo...“
- K3:** „Hmmm (chvíli uvažuje), asi mám špatný komunikační vzorec.“
- T3:** „Máte špatný komunikační vzorec?“
- K4:** „Jo ... asi ho mám vypěstovaný od mládí z rodiny a ... a...“
- T4:** (navazuje v pauze) „A po mě tedy chcete co?“
- K5:** „No ... asi bych s tím měla něco dělat.“
- T5:** „Se svým komunikačním vzorcem...“
- K6:** „Jo a jako tak že hodně řeším tyhle problémy a mnoha lidem to třeba jakože vadí ... a když jsem z toho vyřízená, tak se potřebuju někomu vyříkat a to jako hodně lidem vadí, takže potřebuju vědět, co s tím mám jakože dělat, protože já se u někoho vyříkat potřebuju, a když to jakože někteří lidé nesou, což je jako další důvod...“
- T6:** (přerušuje) „Chcete tady v našich sezeních mít prostor pro to, abyste si to mohla vyříkat?“
- K7:** „Eh ... no ... taky.“
- T7:** „Dobře ... a pak jste říkala ohledně toho komunikačního vzorce ... hmm ... nejsem si jistý ... abychom mluvili o tom stejném ... co si pod tím představujete, když říkáte, že máte špatný komunikační vzorec?“
- K8:** „No ona mi říkala, že prej nemám srdce, že prej mám kamen, že prej jsem líná a vypočítává, že si chci stále o něčem povídat, ale nic nechci dělat ... takhle jako mi to řekla ... hmmm...“
- T8:** „A to je ten komunikační vzorec?“
- K9:** „No tohle všechno tam patří.“
- T9:** „Hmm...“
- K10:** „A když jako se chce o něčem pobavit, tak já nejsem schopná se s ní pobavit ... ale ona jako neuznává moji jako osobnost, ona si myslí jakože se k ní všichni budou cho-vat stejně ... a taky mi řekla, že se nesetkala s člověkem, jako jsem já...“
- T10:** „Když říkáte, že máte ten komunikační vzorec špatný, znamená to, že souhlasíte s tím, co o vás ta kamarádka říkala?“
- K11:** „No... (přemýšlí) nesouhlasím s tím, že ona neuznává mou osobnost ... a křičet na mě, tak to už bylo moc teda ... to přehna-la.“
- T11:** „Dobře, tak v tom případě nechme teď pro tuto chvíli kamarádku stranou... Je tedy i pro vás samotnou váš komunikační vzorec špatný? Jste i vy sama s ním nespokojená?“
- K12:** „No ... ano, myslím, že ho mám špat-ný...“
- T12:** „Dobře ... jak by tedy ten váš komunikač-ní vzorec měl vypadat, aby byl dobrý? (pau-za) Podle čeho byste poznala, že váš komu-nikační vzorec už je v pořádku?“

Uvedená ukázka kromě využití několika konstruktivních otázek (T1, T2, T12) demonstrovuje také možné obtíže při dojednávání zakázky. Klientka má tendenci odbíhat od tématu dojednávání zakázky (K2, K6), což je poměrně častý jev. Klienti mají většinou dobře, podrobně a konkrétně připravené popisy svých trápení (stížnosti), zato objednávky mají na začátku terapie poměrně vágní („potřebuji poradit“, „potřebuji pomoci něco s tím udělat“ apod.). Mnohem snazší je proto pro klienta popisovat své problémy. V tom jsou klienti rovněž podporováni převládajícím přesvědčením, že terapeut potřebuje znát detaily problému, aby mohl stanovit přesnou diagnózu a nasadit vhodnou léčbu (tzv. „medicínský model“). Klientka z ukázky se navíc velmi rychle při vyprávění svých potíží dostávala do odpovídajícího emočního stavu, takže často vybuchovala zlostí nebo propukala v pláč. Podle mého soudu je třeba určitý prostor pro vyjádření stížností a s nimi spojených emocí poskytnout (zvlášť pokud se jedná o klienta, který tak říkajíc nemá komu si postěžovat), na straně druhé je třeba rozhovor strukturovat a vést takovým směrem, aby mohl být užitečný (tedy aby vedl k dojednání zakázky). Terapeut zde otázky na dojednávání zakázky vkládá samozřejmě kontrolně, tuto kontrolu však reflektovaně užívá k tomu, aby vytvořil rámec pro smysluplnou práci s klientem. Zároveň – a to je opět kontrolní prvek – se odmítá připojit k vágně definovaným cílům nebo k cílům nepřijatelným (např. v T10–T11 si terapeut ověřuje, zda se jedná o cíl klientky, nebo o cíl někoho jiného). Z hlediska terapie zaměřené na řešení by ovšem bylo možné sezení strukturovat ještě vhodněji, např. v sekvenci T7 se mohl terapeut místo na špatný komunikační vzorec rovnou ptát na to, jak by podle klientky vypadal dobrý „komunikační vzorec“, čímž by v důsledku získal rovněž jasnou představu o tom, jak klientka rozumí tomuto pojmu, avšak zároveň by konzultaci směřoval k řešení místo k novým a novým popisům problémů (nasměrování k řešení se tak objevuje až v T12).

Specifikem práce s touto klientkou bylo i to, že opakované dojednávání zakázky se stalo jakousi ústřední linií terapeutické spo-

lupráce, kolem níž se děly drobné, ale přesto důležité změny. Mnozí zkušení terapeuti postup po malých krůčcích doporučují a upřednostňují před dramatickými a překotnými změnami (Watzlawick, Weakland, Fisch, 1974). Opakované dojednávání zakázky klientku ujišťovalo o tom, že spolupráce s terapeutem pokračuje a může pokračovat i přes občasné výbuchy hněvu klientky, obviňování a urážení terapeuta či erotické návrhy ze strany klientky. Terapeut na tyto a podobné situace reagoval klidným vyjádřením respektu (všechny zmíněné reakce bylo možné v kontextu klientčina příběhu chápat a respektovat jako nefungující, ale přesto jaksi pochopitelné pokusy o řešení těžkostí) a nabídkou další spolupráce vymezené jasnou zakázkou. Lze se domnívat, že zde v procesu změny sehrála jistou roli jakási variace na „korektivní emoční zkušenost“ popsanou dynamickými psychoterapeuty (Alexander In Kratochvíl, 2002), protože klientka očekávala, že terapeut spolupráci s ní ukončí a nebude ji chtít vídat (tento vzorec zažívala v běžném životě – s Petrem, kamarádkou a dalšími blízkými lidmi). Dojednaná (a stále znovu dojednávaná a oboustranně ratifikovaná) zakázka v tomto případě pomáhala definovat terapeutický vztah, legitimovala pokračování terapie (dohodnuté cíle dosud nebyla dosaženy) a strukturovat sezení i práci mezi sezeními (domácí úkoly vycházející z cílů).

3. Externí zakázky

V předchozí části zůstaly stranou všechny ostatní zakázky, které vstupují do poradenské praxe a nejsou přitom dojednány s klientem či klienty. V následujícím textu jim bude naopak věnována podrobnější pozornost. Tyto zakázky lze označit jako **externí** (vnější), protože jsou uzavřeny na základě podnětů (objednávek), které vysílá někdo vně klinického systému. Podněty k těmto zakázkám mohou pocházet ze dvou stran (viz obr. 1) – buď ze strany problémového systému (tedy členů problémového systému, kteří však nejsou přímo klienty, tj. reprezentanty problémového systému v systému klinickém), nebo ze strany tzv. primárního zadavatele. Na obě varianty se nyní podíváme podrobněji.

Primární zadavatel(é)

Primárním zadavatelem (nebo také primárním zákazníkem) spolu se Salamonem (1994) rozumíme **osobu či organizaci, pro niž pracovník pracuje za odměnu**. Primární zadavatel definuje, zda to, co pracovník dělá, je v souladu se zadáním, a zároveň za (v tomto rámci provedenou) službu platí. Tím také jasně vymezuje prostor pro možnou spolupráci s klienty (sekundárními, popř. i terciárními zadavateli/zákazníky) v rámci klinického systému. Mohli bychom říci, že on je první, kdo s pracovníkem uzavírá dohodu o tom, co a za jakých podmínek bude poskytovat za služby. Je to tedy první (primární) zakázka a další zakázky lze uzavírat jen ve shodě s touto původní zakázkou (anebo původní zakázku rozvázat, což v našem případě znamená rozvázat pracovní poměr se zaměstnavatelem).¹¹ Pokud konkrétní pracovník již uzavřel dohodu (svého druhu zakázku) s primárním zadavatelem, vytvoří se určité pole možné spolupráce na pomyslném průsečíku pracovníkovy sebedefinice a působnosti zařízení (nebo obecněji primárního zadavatele), tak jak je to znázorněno na obrázku 3. Teprve do takto připraveného systému pomáhajících přicházejí klienti a svá přání (objednávky) mohou uplatnit jen v tomto společném poli (viz obr. 3). Uvedený obrázek si proto můžeme představit jako trojrozměrný, kdy na působnost zařízení je posazen pracovník a jeho sebedefinice, a na tomto teprve coby poslední vrstva nasedá klient se svými přáními.¹²

Obr. 3: Pole spolupráce (Úlehla, 1999)**Sekundární (a další) zadavatel(é)**

V pozici sekundárního zadavatele či zákazníka se velmi často ocitají **vlivní členové problémového systému**. Sekundární zadavatel může své požadavky uplatňovat jen v hranicích vymezených primárním zadavatelem. Pro terciárního zadavatele (zákazníka) pak vystupuje obdobně jako pro sekundárního zadavatele primární zadavatel. Salamon, Andersson a Grevelius (1991) nabízejí pro názornější porozumění **metaforu ruské matřjošky** – tak jako každá figurka musí zapadat do předchozí figurky, tak také každá zakázka nižší úrovně musí zapadat do zakázky vyšší úrovně, tzn. sekundární zakázka do primární, terciární do sekundární atd. V pozici sekundárních zadavatelů či zákazníků bývají, jak bylo řečeno, často vlivní členové problémového systému. Například v případě dítěte, které jeden z rodičů přivede do poradny s komentářem: „Udělejte s ním něco, pane doktore, on ... (zlobí, nechodí do školy...)“, je primárním zadavatelem zaměstnavatel daného pracovníka, sekundárním zadavatelem (zákazníkem) rodiče a teprve terciárním zákazníkem (zadavatelem) je dítě, na jehož přání (objednávky) lze brát zřetel až poté, co jsou zohledněny primární a sekundární zakázky. Pokud by se do dané věci vložil i orgán sociálně právní ochrany dětí, mohl by se celý řetězec zadavatelů či zákazníků posunout a rodiče by se mohli ocitnout v pozici terciárních zadavatelů a dítě až v pozici kvartálního zadavatele. Je třeba si ovšem uvědomit, že čím níže po hierarchii zadavatelů postupujeme, tím méně prostoru je pro pomoc (vzpomeňme na metaforu s matřjoškou) a tím více se pochopitelně ke slovu dostává kontrola. Je však důležité připomenout, že různá pole možné spolupráce vymezená primárními a sekundárními zadavateli jsou (na rozdíl od matřjošky) proměnlivá a občas lze dosáhnout i toho, že se zejména sekundární zakázky přeformulují či rozšíří, aby mohly reagovat i na potřeby terciárních zákazníků a umožnily ještě lepší výsledky spolupráce. Stále však platí, že dokud k přeformulování nedojde, nelze tyto zakázky vyšší úrovně ignorovat nebo obcházet.

Toto rozlišení hierarchie zakázek přináší podle mého názoru pro poradenskou práci **několik výhod**:

Otázky na kontext zakázky (příklady):

„Kdo měl nápad sem přijít? Komu to řekl?“

„Jak tomu rozumíte? Jak to přijali ostatní? Čím je přesvědčil?“

„Co vás nakonec přimělo přijít?“

„Co (iniciátor setkání) očekává, že by se tu mělo stát?“

„Proč právě Vy, proč právě ke mně, proč právě teď?“

„Kdo z vás trpí problémem nejvíce?“

„Kdo by měl jinak ještě přijít?“

„Podle čeho by (soud, manžel, rodič, úřad...) poznal, že už je problém vyřešený a že už vás sem nemusí posílat?“

„Co je jinak, když problém zmizel? Kdo to zpozoruje jako první? Koho to nejvíce potěší? Kdo nejvíce uvěří, že to tak také zůstane?“

„Kdo vás nejspíš ujistí v tom, že už problém nemáte?“

„Předpokládejme, že bychom vám sdělili, že váš problém je neřešitelný. Jak byste na to reagoval? A jak vaše žena (soud, rodič...)?“

„Z jakých důvodů se z chování stal problém? Kdo si toho problému všímá a kdo ne? Kdo to poprvé označil za problém?“

„Kdo by nejspíš popíral, že se jedná o problém?“

- Poukazuje na **nutnost znát kontext zakázky** či zakázek uzavíraných s klienty – ačkoli jsem v předchozím textu vyšel od zakázek uzavřených s klienty a teprve poté jsem věnoval pozornost zakázkám externím, v praxi je třeba postupovat právě naopak. Východiskem jsou zakázky uzavřené s primárními zadavateli a od nich lze teprve postupovat k zakázkám následujícím ve výše popsané hierarchii.¹³ Postupovat opačně (například uzavřít zakázku s terciárním zadavatelem bez ohledu na zakázky primární a sekundární nebo dokonce v protikladu k nim) znamená ve většině případů odsoudit svou práci k nezdaru a navíc ohrozit svou vlastní profesní kariéru. K tomu, aby pracovník mohl dobře zmapovat, které zakázky jsou ve hře, je třeba jednak **reflektovat poslání své organizace a pravidla** pro poskytování služeb a jednak pomocí **otázek zaměřených na kontext zakázky** (příklady viz rámeček) objevovat další externí zadavatele a vyhodnocovat jejich význam z hlediska uvedených hierarchie zadavatelů. Samozřejmě, může nastat situace, kdy smysluplná práce s terciárním zákazníkem není v prostoru vymezeném primárními a sekundárními zakázkami možná. V tu chvíli může pracovník nabídnout rozšíření rámce či přeformulování primární či sekundární za-

kázky. Pokud s touto nabídkou neuspěje, měl by spolupráci s terciárním zákazníkem odmítnout nebo v případech, kdy je součástí primární zakázky povinnost s klientem pracovat, je pracovník nucen vytvořit nějakou strategii, kterou by zajistil, aby se „vlk nažral a koza zůstala celá“ (tedy zvolit nějakou strategii oddalování řešení vzniklého etického dilematu – Musil, 2004).

- Pomáhá při **řešení etických dilemat**¹⁴ a rozhodování se – v naší problematice se jedná zejména o následující dilemata (Musil, 2004): a) dilema volby mezi komplexními a zjednodušenými cíli (otázka formulace cílů spolupráce), b) dilema volby mezi jednostranností a symetrií v pomáhajícím vztahu (zejména otázka pomoci a kontroly), c) dilema volby mezi procedurálním a situačním přístupem (otázka dojednávání zakázky) a d) dilema volby mezi zásahem a neintervencí (sem patří i lehce ironická, a přece hluboce pravdivá Salamonova poznámka o tom, že terapeut či poradce by měl podobně jako policisté varovat klienta slovy: „Vše, co nyní řeknete, může být použito proti vám...“ (Salamon, 1994)).

Závěr

V předchozím textu jsem se pokusil nabídnout model pro orientaci v někdy spleťtí sítí

zakázek. Dojednávání klientovy zakázky se odehrává v poměrně pevně vytyčených mantinelech externích zakázek. Jedním z důležitých úkolů pracovníka je postarat se o to, aby sebe i klienta v této síti zakázek zorientoval a aby nepřipustil uzavření nerealizovatelné zakázky (tj. zakázky operující mimo vytyčený prostor). Tím samozřejmě není řečeno, že zmíněný prostor je neměnný. Naopak, jak bylo uvedeno, předpokládám proměnlivost a dokonce i možnost pracovníka v určitém rozsahu za určitých okolností tento prostor rozšiřovat. To však nic nemění na skutečnosti, že je třeba zakázky primárních a sekundárních zadavatelů důkladně sledovat a respektovat pořadí jejich závaznosti. Ačkoli se takový postup jeví na první pohled velmi omezující, opak je pravdou. **Dostatečná obeznamenost s tím, kudy vedou hranice možností, zároveň umožňuje plně využít maxima možností. Neznalost hranic naopak vede k tomu, že jsou hranice překračovány** (což přes počáteční nadšení nakonec ústí spíše v neúspěch a všestrannou frustraci), **nebo naopak z obavy před jejich překročením nejsou plně využity všechny dostupné možnosti.** Ačkoli vytyčené hranice možností představují určitý (většinou latentní) kontrolní rámec poradenské praxe (proto také poradenství standardně začíná kontrolním způsobem práce – vyjasňováním), je v poradenství většinou k dispozici v tomto rámci i široké pole možné spolupráce, a tedy pomoci. Pokud zacházení s pomocí a kontrolou vnímáme jako důležitou kompetenci terapeutů i poradců (Úlehla, 1999) i zdroj potíží a etických dilemat (Musil, 2004; Van der Laan, 1998), můžeme uvedený zákaznický model (Salamon, 1994; Salamon, Andersson, Grevelius, 1991) s úspěchem využít při vzdělávání a supervizi psychoterapeutů, sociálních pracovníků a dalších pomáhajících profesionálů.

Poznámky

- 1 Kontakt na autora: Mgr. Leoš Zatloukal, Nádražní I 697, 783 53 Velká Bystrice, e-mail: leos.zatloukal@centrum.cz.
- 2 Pojem „pomáhající profese“ používáme k obecnému označení profesí, jejichž hlavním cílem je

pomáhat lidem. Typickými představiteli pomáhajících profesí jsou lékaři, sociální pracovníci, kliničtí psychologové, speciální pedagogové apod.

- 3 V našem pojetí je termín „poradenství“ chápán šířeji a blíží se svým významem k pojmu „psychotherapie“ (Matoušek, 2005; Zatloukal, 2007a).
- 4 Na tomto faktu nic nemění ani skutečnost, že za některé služby klient přímo neplatí. To, že klient za službu přímo neplatí, neznamená, že služba samotná je zdarma. Cenu služby jen hradí jiný subjekt, což ovšem vnáší do poskytování služby nový prvek, který výrazně ovlivňuje poskytování služby (tímto tématem se budeme zabývat později v části věnované externím zakázkám).
- 5 Stručné uvedení do systemického přístupu tak, jak jej chápe autor tohoto textu, viz Zatloukal (2007a).
- 6 Prezentovaný model vychází zejména z Ludewiga (1994), Salamona (1994; Salamon, Andersson, Grevelius, 1991) a Úlehly (1999).
- 7 Jedním ze specifických znaků systemického pojetí zakázek je, že se důsledně pracuje se sociálními kontexty, tj. systémy. Zde spolu s Ludewigem vycházím z radikální, ale výstižné teze Goolishiana a jeho kolegů, že pokud platí, že problém se vždy odehrává v nějakém sociálním kontextu (sociální systém), pak neplatí, že systém vytváří problém, ale naopak že **problém sám utváří systém**, protože se stává ústředním tématem, kolem něž je systém organizován (Goolishian, Anderson, 2005; Goolishian, Winderman, 1998). Goolishian a spolupracovníci takový systém nazývají „**problémem determinovaný systém**“ (Goolishian, Winderman, 1998), Ludewig k označení téhož používá stručný název „**problémový systém**“ (Ludewig, 1994). Například členy problémového systému organizovaného kolem problému se záškoláctvím dítěte mohou být kromě rodičů i třídní učitelka, ředitelka školy, školní psycholog, který s dítětem vedl pohovory, speciální pedagog z pedagogicko-psychologické poradny, který provedl diagnostiku dítěte, kurátor pro mládež věcně příslušného úřadu, oddělení sociálně-právní ochrany dětí, ale také například kamarádi, s kterými dotyčný školák místo školy proháněl v parku skateboard. Přitom je třeba neustále mít na paměti, že když je řeč o členství a o **členech systému**, nejde

- v systemickém teoretickém rámci o lidi coby biologické jednotky, ale spíše o určité „komunikační operátory“ (Ludewig, 1994). To znamená, že členství v sociálních systémech se sice neobejde bez biologického základu (lidé svá členství ztělesňují), není však kategorií biologickou, ale sociální. Zjednodušeně lze říci, že být členem nějakého sociálního systému znamená připojit se (přispět) k tématu, které organizuje systém (podrobněji k rozlišení mezi člověk – člen – role viz Ludewig, 1994).
- 8 Na tomto místě lze připomenout, že prvním úkolem pomáhajícího pracovníka je nestát se součástí problémového systému (členem). Pracovník má velkou moc v tom, aby podpořil nebo naopak oslabil problémový systém. Pokud se stane členem problémového systému, pak se vlastně podílí na upevňování či dokonce eskalaci problému, což je v rozporu s hlavním etickým požadavkem alespoň neškodit (Knobloch, Knoblochová, 1999).
 - 9 Například člověk, který nemůže spát, může upadnout do paradoxu „buď spontánní“, protože si předepisuje něco, co nelze vyvolat záměrnou činností, ale co může přijít jen spontánně (tj. spánek). Uplatňuje tedy ve své snaze o řešení strategie na špatné úrovni, a čím více se snaží, tím více se pravděpodobně jeho potíže se spánkem prohloubí (Watzlawick, Weakland, Fish, 1974).
 - 10 Objednávka reprezentanta systému hledajícího pomoc může mít mnoho podob. Podle De Shazera a jeho kolegů z BFTC v Milwaukee (např. De Shazer, 1993; DeJong, Berg, 1998; Berg, 1992) lze objednávky systému hledajícího pomoc (a potažmo i možný terapeutický vztah) rozdělit na návštěvy (žádání objednávka), stížnosti (objednávka na změnu někoho jiného, stěžovatel nevidí možnost, jak by mohl přispět k řešení) a zakázky (objednávka na změnu, k níž klient může a je ochoten přispět). Autoři nabízejí i různé nápady a doporučení, jak s různými typy objednávek pracovat.
 - 11 Mohli bychom rovněž říci, a tím se odkázat k pojmům z druhé kapitoly, že primární zadavatel společně s pracovníkem vytváří systém pomáhajících, v němž je rovněž zpracován jasný pracovní koncept – zakázka vycházející z objednávky pracovníka a instituce, která ho zaměstnává.
 - 12 Příkladem spletitosti externích zakázek může být „péče o bezdomovce“ popsána autorem jinde (Zatloukal, 2006).
 - 13 Nechci zde samozřejmě doporučovat, aby pracovník při rozhovoru začínal primárními zadáními. Při dojednávání zakázky samozřejmě v první řadě věnujeme pozornost klientovi či klientům a jejich objednávkám. Přesto doporučuji co nejdříve zjistit i kontext objednávek (primární a případně sekundární zadavatele), aby bylo možné dojednat smysluplnou zakázku.
 - 14 Jak naznačila i zmínka v předchozím bodě, nepřehlížím skutečnost, že pracovníci mnohdy etická dilemata neřeší, ale jen pomocí důmyslných strategií oddalují nutnost se rozhodovat (Musil, 2004). Věřím, že tento postup je alespoň v určitých případech zbytečný a že některá etická dilemata konkrétních pracovníků a pracovníc lze poctivou reflexí překonat. Domnívám se, že důsledné uplatňování navrženého modelu při reflexi poradenské / psychotherapeutické praxe k tomu může pomoci.

Seznam literatury:

- BECVAR, D. S., BECVAR, R. J. **Family therapy: A systemic integration**. 6th ed. Boston: Pearson Education, 2006.
- BERG, I. K. **Posílení rodiny**. Praha: ISZ, 1992.
- BERNE, E. **Co řeknete až pozdravíte**. Praha: NLN, 1997.
- DE JONG, P., BERG, I. K. **Co-constructing cooperation with mandated clients**. *Social work*, 46, 2001, s. 361–374.
- DE JONG, P., BERG, I. K. **Interviewing for solutions**. Pacific Grove: Brooks/Cole publ. comp., 1998.
- DE SHAZER, S. **Klíče k řešení v krátké terapii**. Trenčín: Galanta, 1993.
- DE SHAZER, S. **Words were originally magic**. New York: W. W. Norton & co., 1994.
- DE SHAZER, S., BERG, I. K., LIPCHIK, E., NUNNALLY, E., MOLNAR, A., GINGERICH, W., WEINER-DAVIS, M. **Brief therapy: Focused solution development**. *Family process* 25, 1986, s. 207–222.
- EPSTEIN, L. **Brief treatment and a new look at the task-centered approach**. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- GLASSER, W. **Counseling with choice theory**. New York: HarperCollins publ., 2000.

- GOOLISHIAN, H. A., WINDERMAN, L. **Constructivism, autopoiesis and problem determined systems.** *The Irish journal of psychology*, 9, 1998, s. 130–143.
- GOOLISHIAN, H., ANDERSON, H. **Lidské systémy a jak s nimi pracujeme.** In *Studijní materiály Umění terapie 05b*. Praha: Institut pro systemickou zkušenost, 2005.
- HARRINGTON, A., et al. **Moderní sociální teorie: Základní témata a myšlenkové proudy.** Praha: Portál, 2006.
- KNOBLOCH, F., KNOBLOCHOVÁ, J. **Integrovaná psychoterapie v akci.** Praha: Grada, 1999.
- KRATOCHVÍL, S. **Základy psychoterapie.** 4. vyd. Praha: Portál, 2002.
- LIPCHIK, E., DE SHAZER, S. **The purposeful interview.** *Journal of strategic and systemic therapies*, 5, 1986, s. 88–99.
- LISTER-FORD, CH. **Transakční analýza v poradenství a psychoterapii.** Praha: Portál, 2006.
- LUDEWIG, K. **Systemická terapie.** Praha: Pallata, 1994.
- MC NAMEE, S., GERGEN, K. J. (eds.) **Therapy as social construction.** London: Sage Publ., 1992.
- MLČÁK, Z., KUBICOVÁ, A. **K pojetí klienta v sociální práci: manažerismus nebo humanistický přístup?** In SMUTEK, M., KAPPL, M. (eds.). **Proměny klienta služeb sociální práce.** Hradec Králové: Gaudamus, 2006, s. 410–416.
- MOŽNÝ, P., PRAŠKO, J. **Kognitivně-behaviorální terapie.** Praha: Triton, 1999.
- MUSIL, L. **„Ráda bych Vám pomohla, ale“ (Dilemata práce s klienty v organizacích).** Brno: Marek Zeman, 2004.
- PARMA, P. **Umění koučovat.** Praha: Alfa publ., 2006.
- PINCUS, A., MINAHAN, A. **Social work practice: Model and method.** Itasca: F. E. Peacock publ., 1973.
- PRAŠKO, J., MOŽNÝ, P., ŠLEPECKÝ, M., et al. **Kognitivně behaviorální terapie psychických poruch.** Praha: Triton, 2007.
- REID, W. J., EPSTEIN, L. (eds.) **Task-centered practice.** New York: Columbia university press, 1977.
- RITZER, G. **Mcdonaldizace společnosti.** Praha: Academia, 1996.
- SALAMON, E. **Who is a customer for social service: Some risks for abusive practices in the transition to purchaser-provider systems in Swedish social services.** *Human systems*, 5, 1994, s. 305–318.
- SALAMON, E., ANDERSSON, M., GREVELIUS, K. **The AGS commision model.** Stockholm: 1991.
- SOMMERS-FLANAGAN, J., SOMMERS-FLANAGAN, R. **Counseling and psychotherapy theories in context and practice.** New Jersey: John Wiley and sons, 2004.
- TOMM, K. **Interventive interviewing: Part III. Intending to ask lineal, circular, strategic or reflexive questions?** *Family process* 27, 1988, s. 1–15.
- ÚLEHLA, I. **Umění pomáhat.** 2. vyd. Praha: SLON, 1999.
- VAN DER LAAN, G. **Otázky legitimace sociální práce.** Boskovice: Albert, Ostravská univerzita a Podané ruce, 1998.
- VON SCHLIPPE, A., SCHWEITZER, J. **Systemická terapie a poradenství.** Brno: Cesta, 2001.
- WATZLAWICK, P. **Úvod do neštěstí.** Hradec Králové: Konfrontace, 1994.
- WATZLAWICK, P., BAVELASOVÁ, J. B., JACKSON, D. D. **Pragmatika lidské komunikace.** Hradec Králové: Konfrontace, 2000.
- WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J. H., FISCH, R. **Change: Principles of problem formation and problem resolution.** New York: W. W. Norton & Company, 1974.
- YALOM, I. D. **Chvála psychoterapie.** Praha: Portál, 2003.
- ZATLOUKAL, L. **Bezdomovci a poskytovatelé sociálních služeb v moderní společnosti – trochu jiný pohled.** *Sociální práce*, 2006, č. 4, s. 87–95.
- ZATLOUKAL, L. **Postmoderní myšlení v poradenské praxi.** *Sociální práce* 2007a, č. 3, s. 75–86.
- ZATLOUKAL, L. **Postmoderní myšlení jako možné východisko pro integraci různých terapeutických přístupů.** *Psychoterapie*, 1, 2007b, s. 183–203.

Salesiánský výchovný systém jako metoda práce s romskou mládeží

Educational System of don Bosco Like the Method of Social Work with Romany Youth

David Urban, Alena Kajanová

Mgr. David Urban¹ je studentem kombinované formy doktorského studia a odborným asistentem na katedře supervize a odborné praxe na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. Zabývá se především problematikou romské menšiny a jejím vztahem k náboženství (v souvislosti se salesiány).

Mgr. Alena Kajanová² je studentkou prezenční formy doktorského studia na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta – katedra sociální práce a sociální politiky. Zabývá se především problematikou romské menšiny.

Abstrakt

V České republice existuje a funguje velké množství zařízení, která se zabývají prací s romskou mládeží. Předkládaný článek s názvem Salesiánský výchovný systém jako metoda práce s romskou mládeží, který je výstupem projektu s názvem Motivační faktory v práci salesiánů s romskou mládeží, byl plně financován Grantovou agenturou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (GA JU 21/2006/H-ZSF, hlavní řešitel Mgr. Urban), byl zaměřen na činnost jedné z těchto organizací, tedy činnost církevní instituce Salesiánů dona Boska. Ve vybraných Salesiánských střediscích mládeže byl proveden průzkum zaměřený na zjištění motivačních faktorů v práci salesiánů s romskou mládeží.

Klíčová slova

don Bosco, Salesiánský výchovný systém, sociální práce, Romové, mládež, sociální vyloučení

Abstract

In the Czech republic there are and function a lot of arrangements, which deal with gipsy youth. Submit research with the title "Educational style of Salesians as the method of work with Romany youth", which is the outcome of the project called Motivational factors in the work of Salesians with Romany youth, was full financed by Grant agency of University of South Bohemia in České Budějovice (GA JU 21/2006/H ZSF, head researcher Mgr. Urban), was focused on activity one's of these organizations, the activity of church institution Societas of don Bosco. In chosen Communities centres of don Bosco was made the research focused on motivational factors in work with gipsy youth.

Key words

don Bosco, Educational system of don Bosco, social work, Romany people, youth, social exclusion

Oba autoři jsou spoluřešiteli projektu GAČR č. 403/07/0336 „Kvalita života, střední a zdravá délka života z aspektu determinant zdraví u romského obyvatelstva v České a Slovenské republice“, jehož hlavním řešitelem je PhDr. Eva Davidová, CSc.

Úvod

Článek pojednává o činnosti a práci Salesiánů dona Boska s mládeží romského etnika. Tematicky je rozdělen na dvě části. V první části autoři popisují obecně výše uvedenou řeholní společnost katolické církve, představují salesiánský preventivní systém coby možný přístup práce s romskou mládeží uplatňující duchovní principy. Druhá část vychází z předpokladu, že specifický salesiánský výchovný styl je poslední dobou stále častěji reflektován, není však dostatečně zpracována problematika motivace jednotlivých skupin mládeže k účasti na programu, který salesiáni nabízejí. Na tomto základě proběhl projekt GA JU 21/2006/H ZSF, díky němuž byla hlouběji zmapována otázka uplatnění salesiánského výchovného stylu při práci s romskou mládeží. Některé výstupy a závěry z uvedeného výzkumu jsou popsány ve 3. kapitole této stati.

1. Specifika práce s romským etnikem

Romské děti (mládež) jsou děti jako kterékoliv jiné. Jejich rodiče jsou (většinou) občany tohoto státu, a mají tudíž stejná práva i stejné povinnosti. Je třeba jim však vyjít vstříc vzhledem k jejich specifickým potřebám, především v schopnosti dorozumění se a preference činností.

Mentalita romského etnika je v některých ohledech značně odlišná od mentality české majority. Češi preferují zajištění životních jistot s výhledem do budoucnosti, pro Romy je hlavní dnešek. Budoucnost je pro ně příliš vzdálená.

Rovněž způsob vyjadřování a celkový naturel romského etnika je mnohem emotivnější a expresivnější než u většinové populace, především u mládeže. To, co příslušník české populace považuje za agresi, hádku, hluk, většinou bývá ne agresivním, ale emotivním vyjádřením běžné hry a diskuse (www.nidm.cz/prilohy/vol_cas/mlrom.pdf, 2008: s. 3).

Podle Holčíka (2001) je dětství romských dětí determinováno specifickým výchovným stylem v romských rodinách, ve srovnání s majoritou jsou samozřejmě odlišné i přejímané hodnoty a vzorce chování. Významnou roli na vzniku negativních faktorů, které by

dětství a následný život jedince mohly ovlivňovat, však mají především nedostačující socioekonomické podmínky, v nichž se mnoho romských rodin v České republice nachází. Právě ty vedou ke zpomalení růstu, jsou spojeny s nedostatečnou emocionální podporou dětí a vyúsťují ve vyšší riziko jak emočních, tak výchovných problémů, tak zdravotních nesnází.

2. Salesiáni dona Boska

Salesiáni dona Boska jsou celosvětově působící řeholní společnost katolické církve. Kořeny této společnosti sahají do 19. století, kdy v Itálii žil a jako kněz působil Giovanni Bosco (1815–1888). Hlavní jeho náplní byla práce s nejchudší a opuštěnou mládeží. Byl pedagogem, zakladatelem večerní školy, dětských domovů, středisek mládeže, dělnických sdružení. Léčil bolesti svého století – analfabetismus, nezaměstnanost, problémy opuštěné dospívající a pracující mládeže³.

Ještě za jeho života byla katolickou církví schválena Společnost svatého Františka Saleského, dnes všeobecně nazývaná „Salesiáni dona Boska“ (dále již jen SDB), která si, podobně jako don Bosco, vzala za úkol pracovat s mládeží, především s tou ohroženou.

Mezi skupiny mládeže, s níž salesiáni v řadě zemí pracují, patří také romská mládež. Na práci s romskou mládeží jsou v České republice zaměřena 3 salesiánská střediska, a to v Ostravě, Českých Budějovicích a Teplicích. Jejich práce se odvíjí na základě dlouholetých a praxí prověřených zkušeností. Zvláštním specifikem práce s mládeží (nejenom romskou) je salesiánský výchovný systém.

2.1 Salesiánská střediska mládeže

Na území ČR působí celkem 12 salesiánských středisek mládeže – domů dětí a mládeže, z nichž 3 jsou zaměřeny speciálně na práci s romskou mládeží – Ostrava, České Budějovice, Teplice. Tato střediska byla v rámci níže popsaného výzkumu podrobně zmapována.

Do výše zmiňovaných středisek nejčastěji docházejí romské děti a mládež z velkých panelových sídlišť, která jsou v blízkosti. Účast kolísá s nabídkou jiných aktivit a působením různých vnějších vlivů.

Salesiáni mají s prací s mládeží dlouholeté zkušenosti. Mezi hlavní náplň činnosti patří doučování romské mládeže, kde si děti 1. stupně základní (popřípadě speciální) školy mohou udělat domácí úkoly. V práci je používán individuální přístup k dítěti, často v poměru jeden asistent na jedno dítě.

Další důležitou součástí salesiánské výchovné práce je tzv. oratoř. Název „oratoř“ bychom mohli připodobnit dnešním klubům pro mládež.

Oratoř dona Boska byla pro chlapce otevřeným domovem, farností⁴ zprostředkující evangelium⁵, školou připravující na život a hřištěm, kde potkávali přátele a dobře se bavili (Stanovy společnosti sv. Františka Saleského, 1984: s. 56).

V rámci tohoto programu jsou používány následující aktivity: folklórní aktivity – hudební a taneční soubory, ruční práce, vaření, sportovní aktivity (fotbal, ping-pong, kulečnick) včetně turnajů a zápasů, práce na počítači, atd.

2.2 Salesiánský výchovný systém

Salesiáni používají při své práci specifický přístup, který se podle příkladu dona Boska nazývá preventivní systém. Mezi progresivními pedagogy jeho doby se prosadilo přesvědčení, že je lepší negativním jevům mezi mládeží předcházet než je pouze napravovat.

Nemůžeme zde předstírat, že pojem prevence – tak jak jej dnes známe a jak se užíval už v době dona Boska – je pojmem dvojnásobným. Za preventivní opatření můžeme považovat jak přísný dohled a omezení osobní svobody, tak i vytváření vztahů, kultivování svědomí a zaujetí svěřenců pozitivní aktivitou. Také v pojetí dona Boska nalezneme obě stránky prevence: omezující i motivační. Don Bosco uplatňoval ve svém preventivním systému jak důvěru, tak bdělost: snažil se vyvádět mladé lidi z prostředí, které by pro ně znamenalo mravní ohrožení, a současně jim poskytoval velkorysou nabídku seberealizace odpovídající jejich potřebám.

Výchovná metoda dona Boska spočívala v *emocionalitě*⁶, *racionalitě*⁷ a v *nabídce životního smyslu*⁸. Don Bosco charakterizoval svoji výchovnou metodu pojmy: rozum, náboženství a laskavost. Slovem *rozum* označo-

val výchovu na základě dialogu, při němž apeloval na svobodnou vůli svých svěřenců. *Náboženství* znamenalo pro něj opravdový vztah k Bohu, který se projevoval ve třech rovinách: bázeň Boží, přijímání svátosti a obětavost pro druhé. *Laskavost* (*amorevolezza*) vychovatele znamenala pro něj účast na lásce Boží a spojení lásky afektivní s láskou efektivní.

Don Bosco chápal v této souvislosti sám sebe jako nástroj v boží ruce. Jak chápe tuto lásku, to vyjadřuje v dopise z Říma (1884) ve slovech: „Nestačí, abyste mladé milovali, oni musí cítit, že je máte rádi.“ Chtěl svá výchovná zařízení (oratoře, školy, internáty) uspořádat po vzoru rodiny a tím nevědomky následoval Pestalozziho⁹ (Kaplánek, 2002: s. 4).

Hlavní důraz preventivního systému je kladen na to, aby byla mládež neustále zaměstnána nějakou činností, což by jí znemožňovalo dělat případné hlouposti a nepořádek. Jinými slovy: Učinit mládeži nemožným dopouštět se provinění.

Tento způsob výchovné přítomnosti mezi mladými lidmi se projevuje zejména uplatňováním principu asistence.

Pod pojmem asistence chápeme přítomnost pedagogických a sociálních pracovníků či dobrovolníků (asistentů) mezi mladými. Tito asistenti mezi nimi žijí, navazují k nim osobní vztah a jsou „animátory“ jejich aktivit (Dokument provinciální kapituly, 2001: s. 4).

Výchovný systém, který salesiáni přejali od dona Boska, v sobě zahrnuje „umění vychovávat kladnými hodnotami tak, že dobro je předkládáno přiměřeným a zajímavým způsobem, aby svou vznešeností a krásou lákalo k vyzkoušení. Dále umění přimět mládež, aby rostla zevnitř, čili uplatňovala svou vnitřní svobodu a uměla se postavit proti zevním nátlakovým a formalistickým proudům. A konečně získat si srdce mládeže, aby s radostí a uspokojením zaměřila svou vůli k dobru, napravovat její chyby a připravit ji na budoucnost poctivým utvářením charakteru“ (Jan Pavel II., 1996: s. 13).

2.3 Uplatnění preventivního systému u romské mládeže

Jedním z bodů preventivního systému je doporučení, že mládeži je třeba dát širokou

volnost. Don Bosco považoval tělocvik, hudbu, recitaci, divadlo a vycházky za velice účinné prostředky k dosažení kázně a k podpoře mravnosti a zdraví (Stanovy společnosti sv. Františka Saleského, 1984: s. 58).

Nazákladě výzkumu (GAJU 21/2006/H-Z-SF) se ukázalo, že Romové ve střediscích mládeže ponejvíce vyhledávají aktivity typu fotbal, basketball, ping-pong, tedy pohybové aktivity.

Mezi další, velice často využívané aktivity patří hudební kroužek, kde Romové jak amatérsky zpívají a hrají na hudební nástroje, tak se také připravují na profesionální koncerty a hudební soutěže.¹⁰

Naprostá většina respondentů – Romů kladně hodnotila přátelské vztahy mezi asistenty a dobrovolníky, přátelskou atmosféru a dobré prostředí v salesiánském středisku. Salesiáni kladou totiž velký důraz na vytváření tzv. výchovného prostředí, které se formuje právě na základě výše zmíněného principu asistence, tedy aktivní přítomnosti vychovatelů coby animátorů mezi účastníky aktivit.

Důležitost, jakou příkládá salesiánská tradice tomuto principu, můžeme vyčíst také přímo ze spisů dona Boska, který ve formě popisu snu kritizoval některé nedostatky ve výchovné praxi salesiánů a současně připomínal základní principy své výchovné metody. Don Bosco shrnuje své kritické poznámky k vedení volnočasového programu slovy:

„Představení už nebyli duší rekreace. Většina z nich se procházela, bavili se spolu a nevšimli si, co dělají chlapci. Jiní se dívali na rekreaci, ale chlapcům se nevěnovali ani myšlenkou. Další dávali pozor jen tak zpozvědali, ale když se někdo něčeho dopustil, neřekli mu nic. Tu a tam sice některý chlapce upozornil, ale takovým tónem, že to byla spíše hrozba. Několik salesiánů se ještě pokoušelo vmístit do nějaké skupinky chlapců, ale viděl jsem, jak se tito chlapci záměrně snažili, aby se učitelům a představeným vyhnuli.“ (Stanovy společnosti sv. Františka Saleského, 1984: s. 59.)

2.4 Osoba asistenta (vychovatele)

Vychovatel v pojetí dona Boska je člověk, který je bytostně s mladými. Žije mezi nimi a zají-

má se o to, co prožívají. Mezi základní metody jeho výchovy patří tzv. asistence (assistenza oculata) – neustálá přítomnost vychovatele mezi těmi, kdo jsou mu svěřeni; přitom však vychovatel nesmí hrát roli pasovního pedagogického dozoru nebo nějakého hlídače. Má být „motorem“ činnosti, iniciátorem aktivit a přítelem, který má autoritu založenou na osobním vztahu (Kaplánek, 2002: s. 4).

2.5 Přítomnost romských asistentů

V salesiánských střediscích v Teplicích a Českých Budějovicích působí romský asistent. Jeho nespornou výhodou je to, že má u mladých Romů přirozenou autoritu a respekt, má k nim mnohem blíže i po jazykové stránce.

Jak uvádí metodická příručka Specifická práce s romským etnikem v činnosti středisek pro volný čas dětí a mládeže, chce-li středisko pro volný čas dětí a mládeže (dále jen SVC) pracovat či spolupracovat s romským etnikem, je základní podmínkou úspěchu osobní kontakt se samotnými Romy – Romům nejlépe porozumí sami Romové. Znamená to tedy úzkou spolupráci s romskými poradci (nemusí být Romové) a s romskými asistenty (výhradně Romové) (www.nidm.cz/prilohy/vol_cas/mlrom.pdf, 2008: s. 2).

Tato základní podmínka byla v prostředí salesiánských středisek umně zakomponována do práce s romskou mládeží. Mezi pracovníky jsou zastoupeni jak Romové, v podobě výše zmíněného romského asistenta, tak neromští asistenti v podobě dobrovolníků a studentů vysokých škol. Součástí pracovního týmu je i duchovní. Tímto je tým dobře funkčně doplněn, protože přítomnost katolického kněze má značný význam na udržení pořádku. Kněz má před Romy stále velký respekt¹¹ vzhledem k jejich religiozitě.¹²

3. Projekt GA JU 21/2006/H-ZSF – Motivační faktory v práci salesiánů s romskou mládeží

3.1 Zaměření výzkumu

V posledních letech přibývá odborných statí, v nichž se reflektuje specifický výchovný styl církevní instituce Salesiánů dona Boska. Dosud však není dostatečně zpracována

problematika motivace jednotlivých skupin mládeže k účasti na programu, který salesiáni nabízejí. Aby se mohl využít pozitivní potenciál salesiánského přístupu k romské mládeži i jinde, je užitečné zkoumat motivační faktory, které tento styl využívá.

Cílem projektu GA JU 21/2006/H-ZSF bylo identifikovat ty prvky nabídky salesiánských středisek v ČR, které působí motivačně na mladé příslušníky romského etnika. Předmětem zájmu bylo zjistit, co motivuje romskou mládež k tomu, že se aktivně zapojuje do programu salesiánských středisek. V našem výzkumu jde o to, abychom popsali, jaké aktivity a faktory práce, které Salesiáni dona Boska nabízejí, jsou pro romské děti a mládež zajímavé a podněcují je k participaci.

3.2 Výsledky výzkumu

Z úvodního zkoumání vyplynulo, že častějšími návštěvníky středisek jsou chlapci. V Českých Budějovicích (ČB) a Teplicích (T) se tato převaha chlapců vyskytovala v cca 73 %, v Ostravě (O) pak až v 81 %. Věkový průměr respondentů byl 11,5 roku. Klienti docházejí do středisek (ČB, T, O) ve více než 75 % opakovaně (to je vícekrát za týden – ve všech sledovaných střediscích probíhá program pro Romy ve 4 až 5 dnech v týdnu).

Mezi respondenty jsou v nadpoloviční většině kamarádky či příbuzenské vztahy. Dále respondenti v 37 % v dotazníku uváděli, že jsou rádi, že je jich ve středisku hodně, že mají možnost si pohromadě hrát.¹³

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jedním z nejsilnějších motivačních faktorů k účasti na programu salesiánských středisek je široká nabídka aktivit. Nejlépe byla hodnocena možnost sportovat, z toho pak především možnost hrát ping-pong (např. někteří klienti z oratoře v Ostravě měli úspěch na profesionálních soutěžích ve hře ping-pongu) a kulečník, dále pak halový fotbal a basketbal.

77 % respondentů Salesiánského střediska volného času v Teplicích odpovědělo, „že je to ve středisku baví, že je tu dobrá atmosféra“. Obdobné odpovědi byly uváděny i v dalších zařízeních. Kladně hodnoceno bylo chování asistentů a dobrovolníků ke klientům středisek.

Vztahy mezi klienty a pedagogickými a sociálními pracovníky (případně dobrovolníky) středisek byly celkově hodnoceny velmi dobře. V Českých Budějovicích byly tyto dobré vztahy kladně ohodnoceny v 89 % respondentů, v Teplicích v 86 % všech odpovědí a v Ostravě v 91 %. Podle Boska (2003) je dobrý a přátelský vztah asistentů (vychovatelů) k mládeži salesiány považován za nejdůležitější a nejvhodnější výchovný prostředek. Toto podle Stanov společnosti sv. Františka Saleského (1984) odpovídá principům salesiánského výchovného a sociálního práce, podle nichž se salesiánský dům stává rodinou, když v něm vládne vzájemná náklonnost a všichni, spolu bratři i mládež, cítí, že jsou přijímáni.

Ve všech střediscích se asistenti aktivně účastní na nabízených aktivitách (sport, hry, keramika, atd.). Úloha asistenta není tedy pouze dohlížet na průběh aktivity (kroužku), ale též se aktivně zapojit. Díky tomu se mezi klienty středisek a asistenty (resp. dobrovolníky) vytváří přátelský vztah.

Kladně hodnocen byl fakt, že ve středisku v Teplicích a v Českých Budějovicích je romský salesiánský asistent. K němu jsou navázány pevnější přátelské vazby díky stejné etnické příslušnosti. Tento asistent se také v obou případech těší větší autoritě, také díky znalosti romského jazyka.

3.3 Závěr výzkumu a využití projektu

Výzkum ukázal, že nejsilnějším motivačním faktorem pro romskou mládež k participaci na programu v salesiánských střediscích volného času ve všech sledovaných zařízeních jsou přátelské vztahy mezi asistenty (dobrovolníky) a klienty, přátelská atmosféra a dobré prostředí, dále pak možnost trávit čas ve větší skupině Romů a nabídka aktivit.

Projekt Motivační faktory v práci salesiánů s romskou mládeží je jednou částí výzkumu k disertační práci řešitele projektu (doktorand na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakultě). Zjištěná data budou dále zpracovávána. V rámci této disertační práce je plánován hlubší průzkum zadané problematiky (motivace Romů k participaci na nabídkách středisek). V plánu disertační práce jsou osobní pohovory s romskými

klienty salesiánských středisek i jiných (nesalesiánských) organizací¹⁴ a dále pak následné porovnání těchto dvou typů organizací.

4. Závěr

Článek poukazuje na spirituální složku v sociální práci s romskými dětmi a mládeží, na uplatnění duchovních principů v rámci salesiánského preventivního systému, jakožto přístupu práce s romskými dětmi a mládeží. Salesiánské preventivní pojetí patří mezi vhodné přístupy a vykazuje už od dob dona Boska výborných výsledků. Práce salesiánů má v Čechách dlouhou tradici, kterou nepřerušil ani komunistický režim.

Na základě této dlouhodobé zkušenosti práce salesiánů s mládeží by bylo možné uplatnit zkušenosti a přednosti zmiňovaného preventivního systému i na poli ostatních neziskových organizací, jejichž cílovou skupinou je právě romské etnikum.

Poznámky

- 1 Mgr. David Urban, Kanovnická 12, 370 01 České Budějovice, e-mail: cecil1@atlas.cz.
- 2 Mgr. Alena Kajanová, Brilice 175, 379 01 Třebíč, e-mail: ali.kajanova@email.cz.
- 3 Don Bosco, vlastním jménem **Giovanni Melchior Bosco**, byl italský katolický kněz a zakladatel řeholní společnosti Salesiánů Dona Boska. Založil Oratoř svatého Františka Saleského, kde byl domov pro učně, škola a hlavně rodinná pohoda. Zemřel 31. ledna 1888 v Turíně, za svatého byl prohlášen v roce 1934 (Bosco: 2003).
- 4 **Farnost** (z lat. *parrochia*) je místní církevní obec. Je zpravidla vymezena územně, ale některé jsou vymezeny i tzv. personálně, např. národnostně nebo sociální skupinou (například v Praze existuje akademická římskokatolická farnost u nejsv. Salvátora).
- 5 **Evangelium** je text pojednávající o životě, smrti a zmrtnýchvstání Ježíše Krista.
- 6 **Emocionalita** znamená *prožívání subjektivního vztahu, stavu k působícím subjektům. Podstatným znakem je příjemnost × nepříjemnost, přitahování × odpuzování, atp.*

7 **Racionalita** je rozumnost; rozumové, racionální chápání.

8 Nebo též smyslu života.

9 J. H. Pestalozzi (1746–1827) byl německý pedagog, zakladatel několika výchovných ústavů.

10 Terénní poznámky projektu GA JU 21/2006/H-Z-SF – Salesiánské středisko České Budějovice.

11 Forma prožívání a pojetí víry je oproti majoritě u Romů odlišná. Podle Davidové (2004) se Romové matričně hlásí vždy k té církvi, která v prostředí, kde žijí, převažuje. Zmiňovaný respekt před Bohem, popřípadě knězem („rašajem“) může být z toho důvodu, že Romové, podle uvedené autorky, Boha vnímají jako původce hněvu, trestu či pomsty.

12 Z osobního rozhovoru s romským jáhnem katolické církve.

13 Terénní poznámky projektu GA JU 21/2006/H-Z-SF – Salesiánského střediska České Budějovice.

14 V rámci kvalitativní části disertační práce.

Seznam literatury:

- BOSCO, T. **Don Bosco**. Praha: Portál, 2003.
- DAVIDOVÁ, E. **Romano drom – Cesty Romů 1945–1990**. Olomouc: Univerzita Palackého, 2004.
- Dokument provinciální kapituly. **Výchovné pastorační projekt Salesiánské provincie**. Praha: Provinciální kapitula, 2001.
- HOLČÍK, J., KOUPILOVÁ, I. **Sociální determinanty zdraví. Základní fakta a doporučení pro praxi v kontextu programu Zdravá města**. Časopis lékařů českých, 2001, vol. 140, no. 1, s. 3–7.
- JAN PAVEL II. **Iuvenum patris**. Praha: Zvon, 1996.
- KAPLÁNEK, M. **Don Bosco a salesiánský výchovný styl – Příručka pro spolupracovníky v salesiánských dílech v ČR**. Praha: Salesiánská provincie Praha, 2002.
- GA JU, 21/2006/H-ZSF. **Motivační faktory v práci salesiánů s romskou mládeží**. Řešitel Mgr. David Urban.
- Stanovy Společnosti sv. Františka Saleského**. Řím: Salesiánská kongregace, 1984. www.nidm.cz/prilohy/vol_cas/mlrom.pdf [on-line] [25. 2. 2008].

Individualizace péče ve zdravotnických zařízeních pro děti do tří let a faktory organizační kultury, které ji mohou ovlivnit

The Individualization of Care Provided in Medical Organization for Children up to Three Years and Factors of Organizational Culture which Can Affect This Principle

Petra Zoubková

Bc. Petra Zoubková je v současné době studentkou navazujícího magisterského studia sociální politiky a sociální práce Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity. Od roku 2005 působila nejdříve jako koordinátorka a později jako finanční manažerka projektů Asociace vzdělavatelů v sociální práci, která vydává časopis Sociální práce/Sociálna práca.

Abstrakt

Již dlouhá léta volají čeští odborníci a zainteresované subjekty po reformě systému náhradní výchovné péče. Největší vlna kritiky se snáší na ústavní formy péče. Zatím však proběhlo jen několik dílčích (byť důležitých) úprav, jež by nabízely žádoucí alternativy. V českých ústavech tak i nadále zůstává na dvacet tisíc dětí. Vzhledem k rizikům, která s sebou ústavní péče nese, je nezbytné, aby byla těmto dětem věnována péče respektující jejich specifické individuální potřeby. Přístup pracovníka ke klientům má, kromě jeho osobnostních a kvalifikačních předpokladů, podle odborníků výrazný vliv na výsledek a kvalitu poskytovaných služeb. Je možné jej ale také chápat jako specifický rys kultury organizace. Předkládaný text, jenž shrnuje poznatky z případové studie k mé závěrečné bakalářské práci na katedře SPSP, FSS MU Brno, se proto zaměřuje na kulturu poskytování péče ve vybraném zdravotnickém zařízení pro děti do tří let. Soustřeďuje se především na okolnosti či faktory, které v rámci kultury vybrané organizace ovlivňují uplatnění individuálního přístupu ke klientům.

Klíčová slova

byrokracie, deprivace, faktory organizační kultury, formální byrokratická organizace, ideologie, ideologická hegemonie, individualizace, instituce, kolektivní preference, kultura, pracovní podmínky, psychické potřeby, sociální pediatrie, totální instituce, ústavní péče

Abstract

For a long time Czech experts have been discussing the need of a reform of the substitute family care system. Mostly they criticize a situation concerning residential form of care. So far only a few partial measures were adopted. About 20 thousand children still live in institutions in the Czech Republic facing the drawbacks connected with institutional care. That's why it is necessary to provide a care respecting their individual needs. The social worker's approach to clients influences not only the quality of provided care but it can be also understood as a specific attribute of organizational culture. In this article – summarizing the conclusions of my thesis – I pay attention also to the factors of an organizational culture which can affect individualization of care provided in health care services for children up to three years.

Key words

bureaucracy, deprivation, factors of organizational culture, formal bureaucratic organization, ideology, ideological hegemony, institution, collective preferences, culture, psychological needs, social pediatrics, total institution, hospital care.

Úvod

Tzv. zvláštní zdravotnická dětská zařízení, na něž se ve svém příspěvku soustředím, zaujímají v systému náhradní výchovné péče opravdu zvláštní postavení. Tyto kojenecké ústavy a dětské domovy pro děti do tří let jsou zřizovány jako zdravotnická zařízení, avšak umístění z čistě zdravotních důvodů se týká asi jen třetiny z nich (srov. Sobotková, 2005). Téměř polovina dětí je do těchto ústavů posílána na základě důvodů hodnocených jako sociální, aniž by byla jejich situace včas řešena jinou neústavní formou péče¹. Z toho vyplývá, že zhruba 45 % dětí ve věku do tří let žije v zařízeních, která byla primárně ustanovena za jiným účelem. Sociálně osiřelé děti mají nepochybně jiné potřeby než děti se zdravotním hendikepem a poskytovaná péče by tyto specifické potřeby měla reflektovat. Je jisté, že pracovníci mnohých těchto zařízení se o to více či méně úspěšně snaží, přesto jde stále spíše o pokusy změny „zdola“ nežli o celkovou reformu systému náhradní výchovné péče. K mnoha z těchto dílčích změn nepochybně přispěly aktivity Společnosti sociální pediatrie, která se snaží o prosazení myšlenky koordinace práce pediatrů, psychologů a sociálních pracovníků. Ačkoliv sociální pediatrie považuje medicínu za dominantní obor, uznává a přijímá sociální práci jako vědní disciplínu přinášející relevantní pohled na podobu péče, která má být osiřelým dětem poskytována. Na druhou stranu v mnohých ústavech hrají sociální pracovníci stále spíše roli administrativní síly a kontaktní osoby pro adopci. Nesetkávají se s uznáním sociální práce jako svěbytné profese s kvalitním teoretickým zázemím a praktickou využitelností. Nemají tedy ani prostor pro uplatnění jejich principů, a tedy ani vliv na podobu poskytované péče.

Obdobníci se shodují na tom, že ústavní forma péče by měla pro sociálně osiřelé děti představovat až poslední možnost náhrad-

ního domova. Jestliže však v ústavech žije stále tak velký počet dětí a zásadní reforma systému je stále v nedohlednu, pak bychom se měli soustředit také na to, aby jim byla poskytována co nejkvalitnější péče odpovídající jejich individuálním potřebám. Proto považuji za velmi důležité, aby součástí komplexní péče o děti ve zvláštních dětských zdravotnických zařízeních byl individuální přístup jako hodnotový princip sociální práce, který zároveň odpovídá na jejich individuální potřeby a napomáhá tak jejich zdravému vývoji v patrně nejdůležitějším vývojovém stadiu života.

V reakci na silnou kritiku ústavní péče považuji za důležité upozornit na fakt, že i v ústavních zařízeních je podoba a kvalita péče závislá na kultuře dané organizace. Také bych ráda zahájila seriózní diskusi o adekvátnosti ideologické hegemonie medicíny a potřebě kooperace s experty z různých oborů. Diskutována by měla být především role a postavení sociálního pracovníka v zařízeních tohoto typu. V souvislosti s tím bych také chtěla dokázat, že i v zařízení, které vykazuje rysy totální instituce a formální byrokratické organizace, lze uplatnit individuální přístup ke klientům. Na základě výše zmíněných předpokladů si tedy kladu hlavní výzkumnou otázku – které faktory kultury vybrané organizace brání individualizaci péče a které ji naopak podporují.

1. Hlavní teoretické koncepty a definice používaných pojmů

1.1 Individualizace péče jako etický princip sociální práce

Individualizace je uznání vlastní jedinečné kvality osobnosti každého jednotlivého klienta (Nečasová, 2001:49). Je založena na právu člověka, aby s ním bylo jednáno jako s osobností, která má své osobní vlastnosti, svá specifika, svá přání a potřeby. Sociální pracovník dodržující tento hodnotový princip tato

specifika reflektuje a s využitím co nejefektivnějších postupů a metod pomáhá klientovi řešit jeho konkrétní životní situaci.

Individualizace jako hodnotový princip sociální práce souvisí úzce s morálkou a etikou. Je součástí snad každého etického kodexu sociálních pracovníků, včetně Etického kodexu sociálních pracovníků České republiky, a stojí také na prvním místě ve výčtu sedmi základních etických principů, které vymezil Biestek (1961, In Banks, 1995)². Nabízí se tedy první dílčí výzkumná otázka: Uplatňují pracovníci vybrané organizace individuální přístup ke klientům?

1.2 Kultura organizace

Organizace mají sloužit potřebě koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým účelem. Tato seskupení považujeme za formální organizace, protože jejich fungování je založeno na dodržování stanovených formálních pravidel. *Organizace vlastně, přísně vzato, ve skutečnosti neexistují. Empiricky existují pouze lidé, kteří se za určitých okolností chovají, jako by organizace existovala. Na celé věci je zajímavé, že pokud se tak chovají, organizace skutečně existuje. Když se tak chovat přestanou, organizace zaniká* (Keller, 2000: 100). Sdružují-li se tito lidé určitou dobu za určitým účelem, vyznávají-li společné hodnoty a cíle a vytvářejí-li společné materiální či nemateriální hodnoty, můžeme s jistotou hovořit o kultuře dané skupiny, organizace. Musil (2004) chápe kulturu jako jednu z řady okolností ovlivňujících podobu přístupu pomáhajících pracovníků ke klientům a také jako *soustavu vazeb mezi lidmi a jako předpoklad jejich spolupráce v organizaci*. Kulturu vymezenou jako soustavu vztahů, které formují běžné seskupení lidí v akceschopný tým, označuje pojmem **kultura organizace**. Věnuje se především dvěma typům vazeb mezi lidmi v organizaci – ideologii organizace a pravidlům jednání. Obojí souvisí s otázkou moci. Do popředí svého konceptu staví otázku, *do jaké míry může ideologii organizace a pravidla jednání jejích členů určovat dominantní elita a do jaké míry je její vliv omezen vlastním úsudkem ostatních pracovníků* (Musil, 2004).

1.3 Vybrané faktory organizační kultury, které mohou ovlivnit přístup ke klientům

1.3.1 Ideologie organizace

Ideologie jako významný sociologický pojem představuje *uzavřený systém přesvědčení a pojmů, který ve společnosti slouží k prosazování a ospravedlňování mocenských zájmů* (Jandourek, 2001, s. 105). Bez ohledu na její obsah plní ideologie ve společnosti významné funkce – zajišťuje orientaci lidského jednání, posiluje integraci a solidaritu skupin. Podstatou ideologie organizace jsou podle Musila (2004) tzv. **kolektivní preference**. Tímto pojmem označuje především tři prvky: **hodnoty** (to, co je v organizaci považováno za důležité), **přístup ke klientům** (tedy společné představy o problémech klientů a o tom, jak na ně reagovat), **zájmy či cíle** (tedy společné představy o tom, čeho je třeba dosáhnout). Pro účely tohoto výzkumu je především důležité odhalit, jak ideologie dané organizace, která představuje jeden ze zásadních faktorů její kultury, ovlivňuje individualizaci péče ve vybraném zařízení. Další dílčí výzkumná otázka tedy zní: Patří individualizace péče v daném zařízení mezi kolektivní preference?

1.3.2 Ideologická hegemonie

Pojem **hegemonie** lze vyložit jako *schopnost vládnoucí skupiny (mocenské elity) podříditi si ovládané skupiny, aniž by k tomu bylo nutné použít prostředků násilí*. Podle A. Gramsciho *jde o schopnost vlády využít socializace k podouvání vlastních hodnot občanům* (srov. Jandourek, 2001: 95). Jak již bylo zmíněno, pro fungující spolupráci je velmi důležité předvídat reakce kolegů a předvídatelně reagovat na podobně vnímané události. Jejich reakce se přitom řídí sadou ustálených odpovědí, které je směřují k očekávanému jednání. Tyto *kolektivně uznávané odpovědi na otázku „Jak postupovat?“* označuje Musil (2004) jako **uznávaná pravidla jednání**. Nastolení pravidel do značné míry odráží hierarchii organizace z hlediska moci. Osoba nebo skupina, která má vliv na utváření a podobu pravidel přístupu ke klientům, má také moc prosadit hlediska vlastní ideologie, resp. získává ideologickou převahu. Ideologickou hegemonií

tedy můžeme popsat jako dominantní ideologii, jejíž zastánci mají v organizacích rozhodující vliv především na pravidla jednání uvnitř organizace a přístupu ke klientům.

Sociální pracovníci se často ocitají v pozici dílčí skupiny, která má možnost pracovat v souladu s ideologií svého oboru jen do jisté míry, převažují často ideologie jiných oborů, jako jsou medicína, ekonomie, psychiatrie a jiné. Jsou nuceni přizpůsobovat cíle a obsah své práce v souladu s představami hegemonu (Musil, 2004).

Vzhledem k tomu, že se ve své práci zabýváme organizační kulturou zdravotnického zařízení s výraznou převahou zdravotnického personálu, které nese rysy totální instituce a formální byrokratické organizace³, lze očekávat, že v kultuře této organizace panuje ideologická převaha medicíny, resp. pediatrie, která může výrazně ovlivňovat přístup ke klientům a podobu poskytované péče.

Stejně tak lze ve vybraném zařízení očekávat vliv „ideologie úsporných opatření“⁴. Tedy vliv toho, kdo spravuje zdroje. Lze očekávat, že tento subjekt bude ze své pozice klást největší důraz na hospodaření se zdroji, což může mít zároveň vliv na uplatnění individualizace péče.

Tyto předpoklady mě přivedly k následujícím dílčím výzkumným otázkám: Panuje ve vybrané organizaci ideologická hegemonie? Pokud ano, jakým způsobem ovlivňuje individualizaci péče?

1.3.3 Odlišná kulturní orientace

Kromě kolektivních preferencí, které představují ideologii organizace, jsou součástí její kultury také dílčí preference. Jedná se o osobní hodnoty, přístupy a cíle jednotlivců či menšiny v pracovním týmu (Musil, 2004). Je tedy vhodné pokusit se odhalit, jestli někteří pracovníci nebo skupiny pracovníků ve vybraném zařízení zastávají dílčí preference a jaké, respektive jsou-li v souladu či v rozporu s preferencemi kolektivními. Způsob, jakým tito pracovníci akceptují kulturu organizace, představuje další důležitý faktor, který může ovlivňovat individualizaci péče. Martin (In Musil, 2004) uvádí, že v jedné organizaci se obvykle vyskytují tři způsoby přijetí její kul-

tury. Může nastat (1) všeobecná shoda nebo (2) jsou kolektivní představy vnímány různě, aniž by ztratily svůj smysl (jejich význam se však pro různé subkultury v rámci organizace posouvá), nebo (3) ačkoliv jsou některé otázky v organizaci všeobecně vnímány jako důležité, někteří pracovníci reagují na tytéž události nejednoznačným způsobem. Snižuje se tak predikovatelnost jednání, která je důležitá pro fungující spolupráci (Musil, 2004: 26). Pokusím se tedy zjistit, jestli v ideologii organizace figurují také dílčí preference, jaké a jak se podílí na možnostech uplatňování individuálního přístupu ke klientům. Dílčí výzkumná otázka zní: Jakým způsobem ovlivňuje individualizaci péče existence subkultur zastávajících dílčí preference?

1.3.4 Identifikace pracovníků s kulturou organizace

Existují dva způsoby identifikace s kulturou: **sdílení**, kdy kolektivní preference jsou v souladu s představami pracovníků, považují je za správné a následováníhodné, a **respektování**, kdy pracovníci sice kolektivní představy nepovažují za bezvýhradně správné, ale jsou nuceni je uznávat pod vnějším (mocenským nebo morálním) tlakem, a mají pro ně proto spíše instrumentální význam (Musil, 2004: 26). Nabízí se tedy následující dílčí výzkumná otázka: Jakým způsobem ovlivňuje individualizaci péče ve vybrané organizaci způsob identifikace pracovníků s kulturou?

2. Vybraná organizace jako totální instituce s byrokratickou formou řízení

Vybraná organizace, dětské centrum, spadá mezi tzv. zvláštní zdravotnická zařízení pro děti do tří let. Stejně jako kojenecké ústavy a dětské domovy pro děti do tří let jej zřizuje krajský úřad. Jedná se o zdravotnické zařízení spadající pod resort Ministerstva zdravotnictví ČR. Tato zařízení jsou prvním stupněm ve struktuře náhradní rodinné péče, pečují též o děti se zdravotním postižením. Jejich primárním úkolem je poskytování základní péče o svěřené děti, sekundárním je ve spolupráci s oddělením sociálně-právní ochrany

děti příslušného KÚ vyjasnit sociálně-právní situaci dítěte (srov. Svobodová, Vrtbovská, Bártová, 2001).

Ústavní forma péče s sebou nese závažná rizika pro další život klientů. Podle Matouška (1999) mezi ně patří především: sociální vyloučení, ztráta soukromí, zneužívání moci personálem a riziko nepříznivých vlivů klientů na sebe navzájem. Za nejzávažnější riziko ústavní péče však považuje **hospitalismus**. Popisuje jej jako stav dobré adaptace na umělé ústavní podmínky, s nímž souvisí snižující se schopnost adaptace na běžný život, který se odehrává za zdi ústavu (Matoušek, 1999). *Redukce nároků a omezení podnětů mají dobře známé, mnohokrát popsané následky: ztrácejí se zájem o lidi a svět, zhoršování schopnosti komunikovat, regresi čili návrat do ranějších vývojových stadií* (Matoušek, 1999: 118). Přes popsaná rizika ústavní péče však Matoušek (1999) nesdílí představu, že všechny formy ústavní výchovy a péče jsou přežitkem, a připomíná, že dezinstitutionalizace ústavní péče je možná až ve chvíli, kdy máme možnost zastit v plné míře jinou alternativní péči.

Podobný pohled na ústavní péči přinášejí také zkušenosti zahraničních sociologů, kteří se už v padesátých letech minulého století začali orientovat na výzkum ve zdravotnických zařízeních a ústavech především pro mentálně postižené. Na základě závěrů jejich studií se začalo mluvit o **dehumanizaci** (odlidsnění) obyvatel ústavů v důsledku působení formálních a byrokratických struktur. Tento fenomén se stal východiskem konceptu „**totální instituce**“ Ervinga Goffmana (1961), který jím označuje místo, kde se bydlí a pracuje, kde je velký počet jedinců na nezanedbatelné období odříznut od širší společnosti. Tito lidé zde společně vedou uzavřený, formálně uspořádaný život (Goffman, 1961: 11). Totální instituce jsou typické především velkým nepochybným poměrem mezi počtem klientů a pracovníků. Jako další charakteristiky totálních institucí Goffman uvádí: (1) *všechny aspekty života se uskutečňují na jednom místě a pod vedením stále stejné, jediné autority*, (2) *všechny fáze každodenní činnosti probíhají za bezprostřední přítomnosti ostatních, se všemi se zachází stejně a vyžaduje se od nich, aby společně vyko-*

návali tytéž záležitosti, (3) *všechny fáze každodenní činnosti jsou naplánovány, přičemž jedna činnost vede v předem stanoveném čase k následující činnosti a celkové pořadí činností je nařízeno shora systémem formálních pravidel*, (5) *aktivity jsou propojeny v jednom racionálním schématu, které je účelově koncipováno tak, aby naplňovalo oficiální cíle instituce* (In Musil, 2004, s. 65).

Goffman při svém výzkumu narazil i na další prvek znesnadňující fungování organizací tohoto typu. Jedná se o **organizační hierarchii**, přičemž hierarchické uspořádání je nejvýznamnějším rysem **formální byrokratické organizace**. Byrokracie založená na přísném hierarchickém uspořádání bývá označována jako mechanická (Mintzberg In Banks, 1995)⁵. Jejím opozitem je **profesní byrokracie**, která má blízko k tzv. **synergickému modelu** organizace práce. Charakterizují jej méně přesně vymezené organizační struktury a participativní rozhodování pracovníků v první linii⁶.

Závěrem této kapitoly se tedy nabízí otázka, zda lze vybrané dětské centrum považovat za totální instituci. Na základě následujících indikátorů jsem dospěla k závěru, že vykazuje rysy totální instituce. Funguje zde organizační hierarchie s jasně vymezenými kompetencemi pracovníků, které jsou stanoveny v organizačním řádu. Také systém oddělení je rysem totální instituce. O organizaci času klientů rozhoduje personál. U klientů se předpokládá respekt k personálu. Veškeré aktivity se odehrávají „pod jednou střechou“ a pod vedením stejné autority. Lze tedy říci, že dětské centrum **do jisté míry** naplňuje všech pět výše uvedených charakteristik. Nicméně již na tomto místě musím předestlat, že pro naše závěry bude v tomto ohledu mnohem důležitější ono *do jisté míry*, tedy do jaké míry tyto charakteristiky naplňuje.

3. Metodika

V souvislosti se svým výzkumným záměrem, kdy se zaměřuji na **analýzu kultury organizace vybrané organizace z hlediska individualizace péče**, jsem zvolila kvalitativní výzkumnou strategii. Na příkladu jedné organizace bych se chtěla pokusit porozumět tomu,

nakolik se vybrané faktory kultury organizace podílejí na podobě přístupu ke klientům. Zvolila jsem proto metodu **porozumění**. Ke sběru dat využiji techniku dotazování, konkrétně **polostandardizované interview**, které mi umožní získat subjektivní výpovědi pracovníků vybrané organizace. Pro posílení validity výzkumu jsem zvolila další, dodatečnou techniku kvalitativního šetření – **nezúčastněné pozorování**. Zaměřím se především na popis prostředí a zažívaných situací, které se budou nějakým způsobem vztahovat ke zkoumaným jevům.

Jednotku zkoumání představuje vybraná organizace – dětské centrum. UVědomuji si, že kvalitativní techniky výběru rezignují na reprezentativitu „vzorku“, ale naopak pracují s typy. Ačkoliv kvalitativní šetření nepřináší standardizovaná data, což znamená nízkou reliabilitu výzkumu, nedochází při něm k tak výrazné redukci informace jako při kvantitativním šetření – má tedy vysokou validitu. Na základě vlastních zkušeností mohu říci, že z hlediska fungování nepatří vybrané dětské centrum k nejtypičtějším organizacím tohoto druhu, avšak z hlediska statutu a organizace práce splňuje podstatná kritéria požadovaná pro tento výzkum. Především, že danou organizaci jsem vybírala jako tzv. *rich information case*.

Jednotku zjišťování představují vybraní pracovníci dětského centra. Při výběru jednotlivých respondentů jsem vycházela z praktických zásad, resp. doporučení Jana Hendla (2005). Vzhledem ke zvoleným dílčím výzkumným otázkám jsem se snažila, aby výběr postihl všechny významné úrovně struktury organizace. Nakonec jsem se rozhodla provést rozhovor s primářkou (ředitelka, manažerka a lékařka v jedné osobě), sociální pracovnící (jedna ze dvou), staniční sestrou, a čtyřmi pečovatelkami (zdravotními sestrami) z různých oddělení, tedy s pracovníci, které spolu nejsou v každodenním přímém styku. Výběr respondentů vedla snaha zachytit ve výzkumu plastický obraz organizace napříč její hierarchií a získat výpovědi, které by mi pomohly identifikovat především mocenskou elitu a její preference, profesní subkultury a jejich dílčí preference a zjistit míru

identifikace pracovníků s kulturou organizace. Vybraní respondenti tvoří více než čtvrtinu veškerého odborného personálu v daném zařízení.

3.1 Operacionalizace výzkumných otázek

Operacionalizaci v kvalitativním výzkumu představuje instrumentalizace empirického šetření. Na tomto místě je tedy třeba stanovit indikátory, jež by přinesly odpověď na pět dílčích výzkumných otázek vyplývajících z konceptualizace v první části příspěvku.

3.1.1 Uplatňují pracovníci vybraného zařízení individuální přístup ke klientům?

Předpokládáme, že pracovník uplatňující individuální přístup problémy svých klientů negeneralizuje. Naopak. Zná detaily životní situace svých klientů a dokáže reagovat na jejich odlišné či specifické potřeby. Indikátorem individualizace je také individuální práce s klientem. Ačkoli pracovník pečuje o více dětí zároveň, pro zdravý vývoj každého z nich je nezbytné nutně pocítit vlastní osobitost.

3.1.2 Jaká je ideologie vybraného zařízení z hlediska individualizace péče, resp. patří individualizace péče v daném zařízení mezi kolektivní preference?

Zajímá nás, jaké hodnoty pracovníci vyznávají, jaký přístup ke klientům preferují a jaké zájmy či cíle sledují.

3.1.3 Panuje ve vybrané organizaci ideologická hegemonie? Pokud ano, jakým způsobem ovlivňuje individualizaci péče?

V teoretické části byl vyjádřen předpoklad, že ve vybrané organizaci „panuje“ ideologická hegemonie medicíny, resp. pediatrie a že lze očekávat i vliv „ideologie úsporných opatření“. Zajímá mě, zda její přítomnost respondenti vnímají a jestli podporuje nebo jí individualizaci péče brání. Odhalit vliv ideologické hegemonie na individualizaci péče bude patrně nejtěžší. Otázky, jež budou respondentům kladeny, hledají především elitu, která v organizaci nastavuje pravidla přístupu ke klientům a to, jestli je jejich součástí požadavek individualizace péče. Dále mě zajímá, jestli jsou z tohoto hlediska nastavená

pravidla v souladu, nebo v rozporu s dílčími preferencemi respondentů, jestli v důsledku toho řeší, nebo neřeší určité dilema a jestli toto řešení napomáhá či vyznívá ve prospěch, či neprospěch uplatňování individualizace. Pakliže se dílčí preference některých pracovníků rozcházejí s dominantní ideologií, chci se pokusit zjistit, zda je pro ně z nějakého důvodu výhodné kolektivní preference naplňovat. V případě, že na tento fakt při rozhovoru s pracovníky narazím, pokusím se zjistit, v čem tkví výhoda podobného řešení.

3.1.4 Jakým způsobem ovlivňuje individualizaci péče odlišná kulturní orientace a subkultury zastávající dílčí preference?

Touto otázkou se snažím zjistit, jestli kromě kolektivních preferencí existují i dílčí preference, jaké a jak se podílejí na možnostech uplatňování individuálního přístupu ke klientům.

3.1.5 Jakým způsobem ovlivňuje individuální přístup ke klientům ve vybrané organizaci způsob identifikace pracovníků s kulturou? Snažím se zjistit, jestli pracovníci sdílejí nebo jen respektují kolektivní preference.

4. Analýza a interpretace dat

Ráda bych na tomto místě zdůraznila, že můj výzkum není reprezentativní ani zobecnitelný na všechna zařízení ústavní péče pro děti do tří let. Uvědomuji si, že neposkytuje vyčerpávající rozbor popsaného problému. Pojala jsem jej jako pokus o zmapování a pochopení možností uplatnění individualizace péče v ústavním zařízení a toho, co v rámci kultury vybrané organizace brání či podporuje jeho uplatnění.

4.1 Individualizace péče

První dílčí výzkumná otázka se týkala toho, zda je v dětském centru uplatňován princip individualizace. Z výpovědí pracovníků nepřímo vyplývá, že děti považují za jedinečné bytosti se specifickými potřebami a přáními. Některé z dotázaných sice na otázku, zda mohou popsat typické problémy „svých“ dětí, odpovídaly charakteristikou skupiny – „jsou tady ze

zdravotních důvodů, děti alkoholiků, nebo rodina nemá, kde bydlet,“ nebo „*tady jsou úplně malinkatý děti. Miminka. Takže s nimi člověk musí podle toho zacházet.*“ či „*typický je novorozenec s nízkou hmotností, u matky byl alkoholismus, často tabakismus*“ – přesto téměř vždy dodaly nějaký konkrétní příklad konkrétního dítěte. Ukázalo se, že znají detaily životní situace svých klientů. Za zvlášť důležité považují to, že se o problémy svých klientů zajímají samy: „*Jdeme a zeptáme se, protože to chceme vědět.*“ Čtyři ze sedmi respondentek se ke zmíněné otázce přímo vyjádřily v tom smyslu, že jde o složitou otázku, že nemohou generalizovat. Jedna přímo zdůraznila individualitu každého dítěte: „*Každý dítě je opravdu jiný. Naučila jsem se k nim přistupovat individuálně. To je asi taková největší zkušenost. Když tudy procházejí, a opravdu se střídají. A to dítě je každý opravdu úplně jiný.*“

Také jsem se zajímala o to, jestli personál zná individuální potřeby a přání dětí, o něž pečuje. Ukázalo se, že znají nejen okolnosti jejich případu, ale že si s těmi většími přímo povídají, že je důvěrně znají, vědí, co na koho platí, jaké mají oblíbené jídlo či hračky. Rozhodně jim nic nenutí, ale přiznávají, že se s odporem dětí k určitým činnostem ani moc nesetkávají.

Pokud jde o preferovaný způsob práce s dětmi, každá z respondentek se vyjádřila jednoznačně pro individuální formu práce s dětmi, která však není podle jejich názoru v plné míře v tomto zařízení možná: „*My se tady snažíme dát dětem opravdu maximum, výchovná sestra má děti na výchovu, věnuje se jim. Pokud jsou děti trochu problematictější, tak nastupuje individuální přístup, o to se staráme my tady... Alespoň trochu těm dětem vynahrudit to, o co přišly, to, co nemají. Ale je na to málo času.*“

O uplatňování individualizace nehovořily jen respondentky, ale i zařízení samotné. Kromě dnes již běžné pestré výzdoby je i samotný prostor dětského centra přizpůsoben co největšímu soukromí dětí. Novorozenci mají prosklené pokojíčky po dvou, takže se neruší navzájem svým křikem. Ačkoliv se tu tvrdě dbá na hygienu, nevládne tu jen nemocniční bílá barva. Sestry na „novorozeneckém

oddělení“ nedávno dostaly kojenecké šály, aby mohly nosit děti při sobě, když něco potřebují zařídit a nechťjí dítě nechat o samotě. Klade se tu velký důraz na fyzický dotek. I pokojíčky těch nejmenších jsou zařízeny nečekaně útulně. Starší děti mají pokoje zhruba po čtyřech. Než by děti musely spát v postýlkách s mřížemi, upevnil se jim nad nízké válendy bezpečnostní alarm. Každá sestřička má nad rámec svých běžných povinností dítě, o něž se speciálně stará, jehož vývoj sleduje. Jak podotýká ředitelka zařízení: „*Vždy je lepší individuální péče. Dítě ví, že má jednu blízkou osobu.*“ Každé dítě má nejen svou složku v kanceláři, ale i nástěnku na oddělení nebo nad postýlkou, kde se každý týden objevují jeho pokroky a pokyny výchovné sestry. Dvakrát denně si také sestry předávají hlášení, které se netýká jen zdravotního stavu svěřených dětí, ale především jejich konkrétních pokroků v daném dni, aby byla jejich péče co nejjednodušší. Na základě vlastního pozorování jsem došla k závěru, že jsou zde silné tendence maximálně přiblížit dětem běžné prostředí. Tomu odpovídají i pravidelné výlety a zřízení školky. Je sice umístěna v areálu dětského centra, přesto se každé ráno děti musí obléct, vydělit z kolektivu a přesunout na jiné místo, kde mají jiný program, s jinými „tetami“, s nimiž se jinak do styku běžně nedostanou. Tím se částečně „nabourává“ jedna z charakteristik totální instituce.

Analýzou výpovědí jednotlivých pracovníků a poznatků, které mi přineslo pozorování, jsem dospěla k závěru, že pracovníce tohoto dětského centra vnímají klienty jako jedinečné bytosti se specifickými potřebami a přáními. Vyjadřují snahu rozeznávat jejich individuální projevy a adekvátně na ně reagovat a také prosazovat individuální přístup. To jsou indikátory uplatňování hodnotového principu individualizace, který se v přístupu pracovníků dětského centra ke klientům vcelku výrazně projevuje.

4.2 Ideologie dětského centra z hlediska individualizace péče

Prostřednictvím subjektivních výpovědí respondentek jsem se snažila odhalit jejich kolektivní preference z hlediska individualizace

péče. Následující analýzou se tedy pokusím zjistit, zda patří tento princip mezi jejich hodnoty, zda pravidla přístupu ke klientům zahrnují individuální přístup a jak se cíle či jejich zájmy odráží na individualizaci péče.

Hodnotovou orientaci dotázaných jsem se pokoušela odhalit prostřednictvím otázky, co považují při péči o tyto děti za nejdůležitější. Všechny bez výjimky uvedly, ať už přímo či nepřímo, lásku a potřebu dodat dětem citové zázemí. „*Lásku, samozřejmě. Když upadnou, aby je měl kdo pofoukat. Oni brečí o to dýl, protože potřebují pofoukat, pohládit.*“; „*Aby věděly, že je má někdo rád. To si myslím, že je nejdůležitější. Aby měly dobrý citový vztahy, hlavně.*“ To nepochybně souvisí s tím, že se jedná o personál složený výlučně z žen a převážně také matek. Vyplyvá to i z některých výpovědí: „*Nikdy jsem to nebrala jako práci. Možná vždy převažovalo to, že jsem taky máma,*“ nebo „*Já bych řekla, že my ženy to máme jednodušší. Žena má tak nějak daný, že blaho dítěte je na prvním místě.*“ Sociální pracovníce zdůraznila jako hodnoty bezpečnost dětí a týmovou spolupráci. Její výpovědi se téměř vždy vztahovaly spíše k pečujícímu personálu a také často k biologickým rodičům, s nimiž je v kontaktu především ona. Ukazovalo na to, jak mnoho jí záleží na uspokojivém fungování dětského centra a na spokojenosti jeho zaměstnanců. Na otázku, co považuje za nejdůležitější při péči o děti, mi odpověděla: „*Myslím, že je pro ně (pro zdravotní sestry) hodně důležitý vědět, že ta práce má smysl... Asi musí vědět, že mají za sebou oporu, nějaký zázemí, takový to podloží, ze kterého můžou růst.*“ Důraz, který klade na tyto hodnoty, patrně vyplývá z náplně její činnosti, jež, jak sama uvedla, spočívá především ve spolupráci se všemi, co se o děti starají. Velmi zajímavé je proto srovnávat preference jednotlivých „profesních subkultur“ v rámci tohoto zařízení (viz dále).

Pokud jde o zásady přístupu ke klientům, pak respondentky zdůrazňovaly především opět cit, ale také trpělivost a laskavost. Některé z nich na tuto otázku nedokázaly konkrétně vůbec odpovědět. Vyjádřily se v tom smyslu, že se řídí intuicí: „*Nad tím se nepřemýšlí... Tak to je. Dělá to, co cítím, že je správné.*“

Ve vybraném dětském centru sledují jeden hlavní, naprosto zásadní cíl – dostat dítě co nejrychleji do rodiny. Přímou jej deklarovalo šest ze sedmi dotazovaných. Vyjádření všech nejlépe shrnuje odpověď paní primářky: *„Jsme tu proto, abychom dítěti poskytli maximálně všechno a co nejrychleji ho dostali do rodiny. To je nejdůležitější. Maximum od odborné zdravotní péče, rehabilitace materiálního zabezpečení, citu a, pokud to jde, tak je dostat co nejrychleji do rodiny.“* Další uvedené cíle s tím korespondují: *„alespoň trochu těm dětem vynahradiť to, o co přišly, to, co nemají,“* nebo *„Hlavně aby pořád byly v pohodě, aby se jim pořád někdo věnoval. Aby nebyly do ničeho nuceny, aby neseděly někde v koutě. Na to se tady hodně dbá.“* Čtyři respondentky navíc zdůraznily potřebu starat se o jejich zdravý vývoj po všech stránkách – *„aby se co nejvíce osamostatnily“, „aby poznaly ten život za těmi zdmi“*. Jedna respondentka dokonce uvedla mezi cíle individuální péči: *„Dát je do těch menších skupin, aby to bylo jako doma, protože všichni chtějí pro sebe urvat co nejvíce. A snažíte se jim to dát, ale máte málo času. Když je to v té menší skupince, tak to jde líp. Ale už to tady k tomu spěje. Už tomu moc nechybí.“*

Na tom, že všechny pracovnice v DC sdílejí společné cíle a názory na péči o dítě, se jednoznačně shodly všechny respondentky. Doložím to výpovědí jedné z nich: *„Určitě máme společný cíle. Myslím, že všichni chtějí, aby to dítě bylo v pořádku, aby ten vývoj byl takový, jaký má být. Když se jim zdá, že je něco špatně, tak můžou přijít... Cíle máme určitě stejný, chceme dítě vrátit do rodiny.“*

Analýzou a interpretací výpovědí jsem dospěla k závěru, že nejvyšší uznávanou hodnotou je láska k dětem. Mezi zásady práce s klientem patří laskavý, citlivý přístup, který by jim měl zajistit zdravý vývoj po všech stránkách. Hlavním cílem péče o děti je v dětském centru návrat dítěte do rodiny nebo jiná vhodná forma náhradní rodinné péče. Ačkoliv ideologie organizace explicitně nevyjadřuje individualizaci péče, uvedené kolektivní preference přispívají k uplatnění individuálního přístupu k dětem. Dospěla jsem k závěru, že ideologie organizace coby faktor její kultury podporuje individualizaci péče.

4.3 Ideologická hegemonie ovlivňující individualizaci péče

Zaměřila jsem se na to, kdo a proč má v organizaci největší vliv na podobu péče o děti, jaká pravidla a jakým způsobem prosazuje.

Ohledně toho, kdo určuje pravidla, se mi dostávalo pohotových odpovědí, což patrně souvisí s nastavenou hierarchií – pravidla určují nadřízení. V tom, koho považují za nadřízeného, už se jejich odpovědi lehce rozcházejí. Shodly se převážně na trojici – ředitelka (primářka), výchovná sestra a staniční sestra („vedoucí“ toho kterého oddělení). Jen jedna z pečovatelek uvedla také navíc druhou lékařku, sociální pracovníci a psycholožku, o níž si však nebyla jistá, *„jestli ji berou do vedení“*. Na první pohled by se tedy mohlo zdát, že pečovatelky vnímají jako vedení a toho, kdo má na jejich práci největší vliv, především paní primářku a výchovnou sestru a svou přímou nadřízenou (staniční sestru), tedy zdravotnici. Tento vliv jim však přisuzují nejen kvůli tomu, že se jedná o nadřízené. Ukázalo se, že je vnímají, především primářku, víceméně jako přirozené autority: *„Já si myslím, že paní primářka to má jako povahovej rys. Má takový to kouzlo nebo charisma...“* Je tomu tak hlavně proto, že ve vedení cítí oporu, důvěru, kterou v ně vložilo, a relativně velkou svobodu, kterou zdůraznily všechny respondentky. Je tomu tak také proto, že znají jejich cíle a ztotožňují se s nimi. Podle výpovědí dotazovaných je jejich krédem „vše pro dítě“. *„Paní ředitelce jde hlavně o děti a dělá pro to maximum, aby byly děti spokojené. Aby se to vyřešilo k nejlepšímu. A o to se tady snaží každý. Paní ředitelce jde především o to, aby šly děti do rodin. Samozřejmě to často nejde u těch zdravotně postižených dětí. Ale ty ostatní by měly jít do rodiny.“* Ukázalo se, že se ředitelce daří tento vliv prosazovat právě díky vlastní autoritě, ale také obětavosti a nasazení. Jako lékařka „drží službu“ na telefonu 24 hodin denně. *„Nevím, jak to vnímá ona, ale my její vliv přijímáme a respektujeme.“* Nejvíce oceňují, že není direktivní, že si k rozhodování přizve i ostatní. S tím také souvisí způsob prosazování pravidel přístupu ke klientům. Zdravotní sestry dostávají písemné pokyny od výchovné sestry a staniční sestry. Staniční

sestry mají vizity společně s primářkou, lékařkou a výchovnou sestrou. Ty pak mají ještě tzv. velké porady. O všech výstupech informují pečovatelsky. Jednou za měsíc se pak koná „provozní schůze“, které se účastní všichni. Nejde však o komunikaci prostřednictvím ležster či e-mailů. Všechny respondentky uvedly, že mohou kdykoliv s kýmkoliv řešit jakýkoliv problém. Oceňují otevřenou, rodinnou atmosféru: *„Když je problém, jdu za tím, koho se to bezprostředně týká, pokud se mi to nechce nechávat na provozní schůzi. Tady je to takový rodinný. Není problém s kýmkoliv promluvit.“*

Prosazovaná pravidla přístupu ke klientům považují obě strany za doporučení, k nimž se může každý otevřeně vyjádřit: *„Když se nám něco nelíbí, můžeme se ozvat. A společně se domluvíme tak, aby nám to vyhovovalo.“* Všem respondentkám bez výjimky tento způsob vyhovuje. V čem konkrétně to jednotlivým pracovnícím vyhovuje, vyjádřila nejlépe za všechny sociální pracovnice: *„Je to jednodušší pro práci. Vím, za co si nesu svoji zodpovědnost, je to pro mě srozumitelný. Potom je to o nějakých hranicích, o vymezení teritoria. Na druhou stranu vím, že když potřebuju, tak současně tam nenajdu jen toho vedoucího, který mi vymezuje hranice, ale je tam především člověk, kterej umí naslouchat.“* Popisovaná forma vedení organizace rozhodně neodpovídá vedení ve formální byrokratické organizaci, kdy vedoucí získává filtrované informace, jež si sám doplňuje na základě vlastních mlhavých vzpomínek z praxe, jak popisuje Keller (2000). Sama se několikrát denně objeví na odděleních a dveře její kanceláře jsou, a to doslova, otevřené.

Výzkum neprokázal tak výrazný vliv ideologické hegemonie medicíny, jaký jsem očekávala. Na podobě péče se podle výpovědí pracovníků podílí nejen lékaři, ale také speciální pedagog a do jisté míry také sociální pracovník a psycholog. Shrňme-li tyto poznatky, převládající ideologii, kterou zastává (nejen) vedení, bych označila jako ideologii sociální pediatrie, která klade důraz jak na zdraví dětí, tak na uspokojování jejich psychických a jiných potřeb. Netroufám si tedy ani hovořit o negativním vlivu této ideologie

na individualizaci péče. Daný faktor se opět se jeví jako víceméně podporující individualizaci péče.

4.4 Odlišná kulturní orientace

Výzkumem jsem se také pokusila odhalit, jestli někteří pracovníci nebo skupiny pracovníků zastávají dílčí preference a jaké, respektive jsou-li v souladu či v rozporu s preferencemi kolektivními. Způsob, jakým tito pracovníci akceptují kulturu organizace, představuje další důležitý faktor, který může ovlivňovat individualizaci péče.

Ledacos již bylo naznačeno v předešlé kapitole. Nicméně jako nejsilnější indikátor akceptace kultury organizace se mi osvědčila otázka, zda mají všichni pracovníci na péči o děti stejný názor. Kromě jediné na ni všechny respondentky odpověděly souhlasně.

Na otázku, zda to tak vyhovuje všem, se mi třikrát dostalo odpovědi typu: *„Tady by asi nemohl pracovat někdo, kdo by to dělal jen proto, že to dělá... Já si to neumím představit. Kdo to nechce, tak odsud odejde.“*

Největší problém pro interpretaci výpovědí k této dílčí výzkumné otázce tkví v tom, že pro respondentky jiný názor na péči znamená téměř něco jako „kašlat na děti“. Chtěla jsem však především odhalit, zda se na podobě péče o děti nepodílí také „profesní subkultury“ (sociální pracovník, psycholog, speciální pedagog), které mohou zastávat odlišné preference. To se mi však podařilo jen při rozhovoru se sociální pracovnicí: *„Každý se samozřejmě soustředí na péči o děti z úhlu své profese, ale ve finále bychom asi daleko nedošli, kdyby ty děti byly v nepohodě. Kdyby jim zdravotní personál nedal najíst, kdyby psycholog nebo já se jim nevěnoval...“* Z její výpovědi, kterou v jiných částech rozhovoru nepřímo podpořily i některé jiné respondentky, tedy vyplývá, že jisté profesní subkultury v daném zařízení existují. Avšak šetření ukázalo, že jejich preference jsou v postatě v souladu s kolektivními preferencemi většiny pracovníků. Způsob, jakým akceptují kulturu organizace, by se dal na základě rozdělení podle Martina (In Musil, 2004) víceméně označit jako všeobecná shoda.

4.5 Identifikace pracovníků s kulturou organizace

Na základě výše uvedených poznatků jsem dospěla k závěru, že pracovníci dětského centra vnímají kolektivní preference jako správné a následováníhodné. Jsou v souladu s jejich představami o podobě péče. Míru identifikace pracovníků s kulturou vybrané organizace můžeme tedy označit jako sdílení.

5. Závěr

Poznávacím cílem, který jsem si na začátku stanovila, je odpověď na hlavní výzkumnou otázku, které faktory kultury vybrané organizace brání individualizaci péče a které ji naopak podporují. Na základě provedeného kvalitativního šetření jsem dospěla k následujícím závěrům.

Ve vybrané organizaci je uplatňován princip individualizace. Z výpovědí dotázaných vyplynulo, že děti považují za jedinečné bytosti se specifickými potřebami a přáními. Znájí detaily jejich životní situace a dokáží na ně adekvátně reagovat. Ačkoliv ideologie organizace explicitně nevyjadřuje individualizaci péče, výše uvedené kolektivní preference přispívají k uplatnění individuálního přístupu k dětem. Lze tedy konstatovat, že ideologie organizace coby faktor její kultury podporuje individualizaci péče. V zařízení převládá „ideologie sociální pediatrie“. Vzhledem k tomu, že klade důraz na vývoj dítěte po „všech stránkách“, se jeví jako faktor podporující. Šetření dále prokázalo existenci „profesních subkultur“ (sociální pracovníce, psychologka, výchovná sestra) zastávající jisté dílčí preference, které jsou však víceméně v souladu s kolektivními preferencemi většiny pracovníků. Z analýzy výpovědí nevyplývalo, že by tyto dílčí preference bránily uplatňování individualizace péče. Způsob, jakým pracovníci zastávající dílčí preference akceptují kulturu organizace, lze označit jako všeobecnou shodu. A konečně, na základě všech těchto poznatků jsem dospěla k závěru, že pracovníci kulturu organizace nejen respektují, ale přímo se s ní ztotožňují, což podporuje akceschopnost týmu, prosazování a naplňování kolektivních preferencí, a tedy i individualizace péče.

Na hlavní výzkumnou otázku mohu tedy ve stručnosti odpovědět tak, že všechny sle-

dované faktory kultury organizace víceméně podporují individualizaci péče.

Závěry tohoto výzkumu dokazují, že i v zařízení ústavního typu, jež vykazuje rysy totální instituce, lze uplatnit individuální přístup ke klientům. Na kulturu organizace jsem se zaměřila především proto, abych upozornila na fakt, že mimo institucionální rámec, vnější pravidla a vstupní zdroje, podobu péče v konkrétním zařízení výrazně ovlivňuje právě ona „neviditelná“ soustava vztahů, které formují běžné seskupení lidí v akceschopný tým. Proto se podoba péče může v jednotlivých zařízeních stejného typu výrazně lišit.

Pracovnice vybraného dětského centra představují akceschopný tým především díky vstřícnému a schopnému vedení. Paní ředitelku bych označila za charismatickou osobnost, kterou mají všichni ve velké úctě nejen jako nadřízenou, ale i jako člověka. Hlavně asi proto, že jim projevuje svou důvěru a pochopení při řešení pracovních událostí. Pracovníci si také uvědomují, že mají relativně velkou svobodu při rozhodování. Díky pravidelné osobní komunikaci s pracovníky v první linii zároveň vedení snadno kontroluje naplňování cílů organizace. Dostává se jí v byrokratické organizaci vzácné zpětné vazby. Vedoucí pracovníci, tedy ti, kteří mají moc rozhodovat, tak nejsou odkázáni pouze na zprostředkované informace. Důraz na komunikaci, který je v dětském centru evidentně kladen, tak potlačuje projevy dysfunkčních stránek hierarchické struktury. Kolektivní preference mají v kultuře dětského centra natolik silné postavení asi právě proto, že se „ustálily“ v procesu komunikace. Organizace, ve které se pracovníci ztotožnili s hodnotami a cíli, nepotřebuje ke své činnosti do detailů vypracovaná pravidla. Ačkoliv jsou v dětském centru vcelku jasně vymezené organizační struktury, atmosféra umožňující participativní rozhodování pracovníků v první linii odkazuje právě na synergický model organizace práce, který se opírá o iniciativu, tvořivost a inovační schopnosti lidí. Takto sestavený pracovní tým pak také logicky lépe čelí nesourodým pracovním podmínkám a jim navzdory dokáže uskutečňovat zdánlivě tak nemožné cíle, jako je individuální přístup ke klientům v ústavu náhradní rodinné péče.

Poznámky

- 1 V této souvislosti byla Česká republika několikrát kritizována i ze strany mezinárodních organizací a institucí, jako je například UNICEF (Navrátil, 2005). Na základě rozboru mnoha sporných případů kritizoval systém sociálně-právní ochrany dětí také Úřad veřejného ochránce práv.
- 2 Dalšími principy jsou: možnost vyjádřit pocity, empatie, akceptace, nehodnotící přístup, právo na sebeurčení, diskretnost.
- 3 Jak bude vysvětleno dále.
- 4 Jedná se o označení autorky. Musil (2004) a jiní autoři jej označují také jako „manažerskou ideologii“.
- 5 Hierarchické uspořádání má zvyšovat vnitřní disciplínu, předcházet sporům o kompetence, vymezovat míru zodpovědnosti každého článku, udržovat a posilovat integritu celku, jehož jednotlivé části jsou na sobě vzájemně nezávislé (Keller, 2000: 103). Chod organizace se přitom řídí obecnými pravidly, která mají zaručit nestrannost při rozhodování a zajistit převahu obecných, kolektivních preferencí nad osobními či zvláštními zájmy. Avšak studium nejrozličnějších formálních organizací odhalilo dysfunkční stránky hierarchické struktury. Keller je vidí především v tom, že (a) redukuje sociální interakci a sociální podporu mezi různými statusovými skupinami, (b) snižuje možnosti komunikace působit jako zpětnovazební signál omylu vedení organizace, (c) blokuje tím komunikaci, která má životní význam pro stimulování iniciativy a pro usnadnění rozhodování (Keller, 1989, s. 73). Francouzský sociolog Michel Crozier poukazuje na to, že kombinace hierarchického uspořádání s pravomocí rozhodovat není nejvhodnější. Vede mimo jiné k tomu, že ti, kteří mají moc rozhodovat, nemají dostatek potřebných informací a ti, kteří jimi disponují (pracovníci první linie) zase nemají možnost využít je k rozhodování (in Keller, 1989, s. 73).
- 6 *Pracovníci orientují své jednání na základě společně uznávaných a sdílených hodnot a cílů. Nemají tendenci se zbavovat odpovědnosti za cíle organizace, protože je sami vytvářejí. Kulturu práce zaměstnanci vyjasňují během otevřené ko-*

munikace, jejíž základní podmínkou je vzájemná důvěra. Organizace, ve které se pracovníci ztotožnili s hodnotami a cíli, nepotřebuje ke své činnosti do detailů vypracovaná pravidla. Synergický model se opírá o iniciativu, tvořivost a inovační schopnosti lidí (Nečasová 2001, s. 69).

Seznam literatury:

- BANKS, S. **Ethics and Values in Social Work**. London: Macmillan Press. 1995.
- Etický kodex sociálních pracovníků České republiky in Sociální práce/Sociálna práca**. Sociální práce/Sociálna práca, č. 4/2004, s. 27–30. 2004.
- GOFFMAN, E. **Asylums. Essays on The Social Situation of Mental patients and Other Inmates**. London: Penguin Books. 1961.
- HENDL, J. **Kvalitativní výzkum**. Praha: Portál. 2005.
- JANDOUREK, J. **Sociologický slovník**. Praha: Portál. 2001.
- KELLER, J. 2000. **Nedomyšlená společnost**. Brno: Doplněk. 2000.
- KELLER, J. **Sociologie organizace a byrokracie**. Brno: Univerzita J. E. Purkyně. 1989.
- MATOUŠEK, O. **Ústavní péče**. Praha: Slon. 1999.
- MUSIL, L. **Ráda bych Vám pomohla, ale... Dilemata práce s klienty v organizacích**. Brno: Marek Zeman. 2004.
- NAVRÁTIL, P. **Sociálně-právní ochrana dětí postrádá vhodné procedury pro posouzení rodiny**. Sociální práce/Sociálna práca, č. 2/2005, s. 7–10. 2005.
- NEČASOVÁ, M. **Úvod do filosofie a etiky v sociální práci**. Brno: FSS MU. 2001.
- SOBOTKOVÁ, I. **Proč je u nás tolik dětí v ústavech a proč jejich počet stále narůstá?** Navštíveno: 16. 4. 2005. Dostupné na: <http://www.studovna.cz/scripts/details.asp?id=4684>. 2005.
- SVOBODOVÁ, M., VRTBOVSKÁ, P., BARTOVÁ, D. **Zpráva o stávajícím stavu náhradní rodinné péče o děti a mládež v rodinném zázemí v České republice**. Sociální práce/Sociálna práca, č. 1/2003, s. 28–45. 2001.

Katedra sociální práce tvoří základ nové ostravské fakulty sociálních studií

Ve třetím čísle tentokrát představujeme právě vzniklou Fakultu sociálních studií Ostravské univerzity. Průvodcem po nové vzdělávací instituci je doc. PaedDr. **Oldřich Chytil**, Ph.D., pověřený výkonem funkce děkana.

Kdy byla vaše škola založena? Kdo stál u jejího zrodu?

Prvního července 2008 vznikla šestá nejmladší fakulta Ostravské univerzity, fakulta sociálních studií. Konstituování Fakulty sociálních studií Ostravské univerzity je výsledkem dlouholetého procesu, který byl zahájen založením Zdravotně sociální fakulty Ostravské univerzity. Na této fakultě se podařilo v roce 1995 akreditovat magisterský studijní program Sociální práce se zdravotnickým profilem. U jeho zrodu stál tehdejší rektor Ostravské univerzity profesor Hubáček, který požádal mne a pana profesora Hubíka o založení katedry sociální práce a akreditaci magisterského studijního programu Sociální práce. K akreditaci významně přispěli tehdejší děkan ZSF OU doc. Šimíček a prodekan ZSF OU doc. Fišer.

Pro vzdělávání v sociální práci na ZSF OU bylo od počátku typické jeho mezinárodní ukotvení. Na koncipování oboru se podíleli prof. doktor Detlef Baum, dr. h. c. Ostravské univerzity, z Německa, prof. Gerd van der Laan z Nizozemska a později prof. Peter Erath z Německa a prof. Hämäläinen z Finska, rovněž čestný doktor Ostravské univerzity.

V roce 2007 bylo rozhodnuto na základě širokého konsenzu stávajících fakult Ostravské univerzity připravit projekt vzniku fakulty sociálních studií. Idea založení fakulty vycházela z dlouhodobých základních směrů výzkumu v oblasti společenskovedního výzkumu, které schválila vláda ČR v roce 2006. Sociální vědy mají podle tohoto dokumentu vytvářet znalosti nutné pro orientaci v rychle se měnících podmínkách. Společenskovední výzkum musí mít interdisciplinární charakter a musí být opřen o mezinárodní srovnání. Základním cílem deklarovaným v uvedeném dokumentu je včasné promítání nových výsledků poznání z oblasti humanitních a sociálních věd do oblasti vzdělávání.

Projekt fakulty vycházel ze situace v Moravskoslezském kraji, kde neexistovala fakulta, která by koncentrovala přípravu odborníků ve společenských vědách a jejíž doménou by byl společenskovední výzkum. Cílem fakulty je nejen přitáhnout zájemce o studium společenských věd, ale zároveň nabídnout příležitost k uplatnění mladým vědcům, kteří zatím z regionu odcházejí zejména do Brna a do Prahy.

Jaké je zaměření školy?

Základem nové fakulty se stala katedra sociální práce, která byla vyčleněna ze zdravotně sociální fakulty. Tato katedra přináší nové fakultě do vínku široce založenou mezinárodní spolupráci. Součástí fakulty sociálních studií je kancelář Express, založená v roce 1998, jejímž cílem je koordinovat projekty mezi školami sociální práce v Evropě. V současné době je členem sítě 335 škol ze 41 zemí. Kancelář Express připravuje pravidelné mezinárodní konference a vydává publikace.

Po zahájení výuky na Fakultě sociálních studií Ostravské univerzity v akademickém roce 2008/2009 má fakulta 340 studentů v pětiletém magisterském studijním oboru Sociální práce se zdravotnickým profilem, v bakalářském studijním oboru Sociální práce, v prezenční i kombinované formě, ve dvou navazujících magisterských oborech Sociální práce a Management organizací služeb sociální práce v prezenční formě. Studenti rovněž studují v doktorských studijních programech sociální práce v českém a anglickém jazyce. Fakulta tak má od svého vzniku všechny tři stupně vysokoškolského vzdělávání.

Výuku na fakultě sociálních studií garantují dvě katedry. Katedra sociální práce bude zajišťovat výuku v pětiletém magisterském studijním oboru Sociální práce se zdravotnickým profilem a doktorském studijním programu Sociální politika a sociální práce, obor Sociální práce.

Katedra metod sociální práce garantuje a organizuje vzdělávání ve tříletém bakalářském

Informace o přijímacím řízení:

Informace o přijímacím řízení lze nalézt na webové stránce fakulty. Uzávěrka přihlášek, které se podávají v elektronické podobě, je do 28. února 2009.

Počty uchazečů a studentů

V letošním akademickém roce podalo na fakultu přihlášku 1 111 studentů a zájem 10krát převyšoval kapacitu oborů.

Informace o oboru, formě, době studia

Sociální práce – tříleté bakalářské studium v prezenční i kombinované formě studia.

Sociální práce – dvouleté navazující magisterské studium v prezenční formě studia.

Management organizací služeb sociální práce – dvouleté navazující magisterské studium v prezenční formě studia.

Doktorský studijní program Sociální politika a sociální práce, obor Sociální práce – tříleté postgraduální studium v prezenční i kombinované formě studia v českém i anglickém jazyce.

Informace pro uchazeče

Informace pro uchazeče poskytne studijní oddělení Fakulty sociálních studií OU, pí Mánková, tel.: 597 091 637, e-mail: scarlet.mankova@osu.cz.

Adresa školy:

Fakulta sociálních studií Ostravské univerzity v Ostravě
Fr. Šrámka 3
Ostrava – Mariánské Hory
709 00

studijním oboru Sociální práce v prezenční a kombinované formě studia a vzdělávání ve dvouletých navazujících magisterských oborech Sociální práce a Management organizací služeb sociální práce. Tato katedra zajišťuje také programy celoživotního vzdělávání sociálních pracovníků.

Založením fakulty sociálních studií však nekončí její vývoj. Stávající struktura je pouze základním stavebním kamenem fakulty, jejímž cílem je akreditace dalších společenskovedních studijních programů.

Jaká je podoba praxe na vaší škole?

Praxe znamená integrální prvek ve vzdělávání sociální práce, je ukotvena v cílech a jednotlivých etapách studijních programů. Uskutečňuje se v organizacích, které posilují identifikaci studujících s posláním, hodnotami a etickými zásadami profese. Podporuje integraci empirických a praktických znalostí a rozvoj profesionálních kompetencí. Praxe je systematicky plánována, koordinována a hodnocena na základě kritérií, s jejichž pomocí studující prokazují dosažení

výukových cílů. Odborné praktické vzdělávání na fakultě sociálních studií je postaveno na třech pilířích: na odborné praxi, semináři k odborné praxi a na supervizi. Výsledkem projektu s názvem Zvýšení připravenosti studujících sociální práce na měnící se požadavky a potřeby budoucích zaměstnavatelů pomocí kvalitnějšího vzdělávání v oblasti odborné praxe studujících spolufinancovaného Evropským sociálním fondem vznikly tři publikace. Konkrétně Průvodce odborným praktickým vzděláváním v sociální práci pro studující, pro mentorky a mentory a pro vyučující semináře k odborné praxi, které umožňují kvalitativní posun v praktickém vzdělávání studujících. Na tomto místě je třeba poděkovat desítkám organizací a jejich pracovníkům, které s fakultou spolupracovaly a spolupracují a bez nichž by praktická příprava studentů nebyla možná. Informace o organizaci praxí na fakultě sociálních studií lze získat na webové stránce fakulty.

Spolupracujete s některou další školou podobného zaměření?

V první řadě spolupracujeme se všemi školami sdruženými v Asociaci vzdělavatelů v sociální práci. Naším nejbližším partnerem však zůstává Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně.

Můžete přiblížit specifika, odlišnosti školy?

Fakulta sociálních studií navazuje na tradici vzdělávání v sociální práci na Zdravotně sociální fakultě Ostravské univerzity, která byla jedním ze zakladatelů vysokoškolského vzdělávání v sociální práci a také zakládajícím členem Asociace vzdělavatelů v sociální práci. Jsme přesvědčeni, že kvalitní vysokoškolské vzdělávání lze koncipovat jen ve spolupráci s evropskými vysokými školami. Proto považujeme za měřítko kvality naší práce vnější hodnocení našimi zahraničními partnery. Specifikem naší školy je důraz na internacionalizaci vzdělávání. Řádnými vyučujícími naší školy jsou profesori z Finska, Německa a Velké Británie.

Ve spolupráci s našimi zahraničními partnery připravujeme společné studijní obory, v současné době je před dokončením příprava společného navazujícího magisterského oboru Social Work and Social Economy. Našimi partnery budou školy ve Vídni, v Mnichově a v Trnavě.

Jak vypadá život vašich studentů v prostorách školy?

Fakulta je dislokována v samostatné budově Ostravské univerzity, která dává dostatečný prostor pro výuku i pro výzkumnou činnost a realizaci projektů. Součástí fakulty je také studovna vybavená oborovou literaturou.

Navázali jste spolupráci s některou zahraniční školou?

Fakulta sociálních studií má uzavřeny smlouvy o spolupráci s 28 univerzitami ve 14 evropských zemích. Studenti mají možnost část studia absolvovat v zahraničí a bohatě této šance využívají. Učitelé fakulty pravidelně přednášejí na univerzitách ve Francii, v Německu, ve Velké Británii, Finsku, v Rakousku, na Slovensku. Na fakultu pravidelně přijíždějí studenti ze zahraničí, kterým nabízíme výuku v angličtině, němčině a francouzštině.

Vědeckovýzkumná činnost fakulty navazuje na vědeckovýzkumnou činnost katedry sociální

práce Zdravotně sociální fakulty OU. Koncentruje se na zkoumání sociálních dopadů modernizace, která spolu s globalizací stále více mění evropský model sociálního státu. V souvislosti s těmito změnami se také mění sociální práce. Zkoumat tyto změny v mezinárodním kontextu budou také pracovníci fakulty sociálních studií ve spolupráci s kolegy z Catholic University of Eichstätt-Ingolstadt, University of Hertfordshire, Université Catholique de Lille, University of Kuopio, Trnavskou univerzitou v Trnavě, Catholic University of Nordrhein-Westfalen KFN NW, které založily na Ostravské univerzitě Evropský výzkumný institut sociální práce.

Co všechno bude umět a znát váš absolvent?

Cílem studia je příprava vysokoškolsky vzdělaných sociálních pracovníků pro kvalifikovaný výkon sociální práce. Sociální práce je profese, která intervenuje v oblastech interakcí lidí s jejich prostředím, a tím podporuje sociální změny, řeší problémy v oblasti mezilidských vztahů a umožňuje lidem zvyšovat kvalitu jejich životů. Zahrnuje poradenství, individuální sociální práci, skupinovou práci, práci s rodinou, stejně jako snahy pomoci lidem získávat služby a komunitní zdroje. Intervence dále zahrnují řízení organizací, komunitní práci a zapojování se do sociálních a politických akcí, které mají ovlivnit sociální politiku a ekonomický rozvoj.

Na jaký hodnotový systém je orientována vaše škola?

Sociální práci chápeme jako nástroj institucí sekundární sociability, jejichž úkolem je řešit problémy moderní společnosti generované procesem modernizace, který připravil lidi o tradiční sociální opory. Sociální práce je tedy dítětem moderny a je úzce svázána s vývojem společnosti. Pro pochopení uvedených souvislostí je naše vzdělání postaveno na dobře koncipované společenskovední bázi. Naši studenti mají chápat problémy klientů v souvislostech individuum/společnost a ve stejných souvislostech mají umět hledat a nabízet jejich řešení. Důraz přitom klademe na vyváženost hodnot individuální autonomie a sociální spravedlnosti.

Připravil Pavel Bajer

Sociální firma – výzva v podnikání 21. století

Koncepce sociální firmy vychází ze základních myšlenkových přístupů orientovaných na člověka, které mají své kořeny v existenciální filozofii. Standardy sociální firmy rovněž vycházejí z konceptu společenské odpovědnosti firem, sociální ekonomiky a sociálního podnikání.

Sociální firma je vytvořena za účelem zaměstnání lidí s postižením nebo jinak znevýhodněných na trhu práce. Jedná se o podnikatelský subjekt, který užívá vlastní tržně orientované výroby zboží a služeb k naplňování svých sociálních cílů. Většina zaměstnanců jsou lidé s postižením nebo jiným znevýhodněním na trhu práce. Každý zaměstnanec dostává tržní mzdou nebo plat odpovídající jeho práci bez ohledu na produktivitu práce. Pracovní podmínky by měly být rovné mezi znevýhodněnými a „neznevýhodněnými“ zaměstnanci. Všichni zaměstnanci by měli mít stejná práva a povinnosti.

První sociální firmu v České republice založilo občanské sdružení Fokus Praha v roce 1999. *„Zkušenosti, které jsme za uplynulé období nasbírali, ukazují, že i firma, která zaměstnává určité procento lidí znevýhodněných na trhu práce a je ochotna a schopna respektovat specifické potřeby svých znevýhodněných zaměstnanců, může na trhu práce poskytovat kvalitní služby, může úspěšně podnikat,“* domnívá se Markéta Würtherlová, členka týmu projektu sdružení Fokus. Sociální firma Junův statek v Sedlci u Líbeznic nedaleko Prahy poskytuje pracovní uplatnění několika desítkám osob především se zkušeností s duševním onemocněním a již devátým rokem podniká v oblasti pohostinství a ubytování.

Podle Michaely Hartychové Hroncové, pracovní konzultantky Fokusu, poskytuje sociální firma lidem zdravotně znevýhodněným trvalé pracovní uplatnění, které by nemohli najít nikde jinde. Pro mnoho jiných je zase startovním můstkem v cestě na otevřený pracovní trh. V neposlední řadě se při práci v sociální firmě setkávají pracovníci se zdravotním znevýhodněním i bez něj, což přispívá k integraci lidí se zdravotním znevýhodněním do společnosti. Svým působením zvyšují sociální firmy také povědomí společnosti o znevýhodnění svých pracovníků a pomáhají tak bořit předsudky. *„Z těchto*

důvodů je podle našich zkušeností sociální firma vhodným nástrojem k nalezení pracovního uplatnění pro lidi s duševním onemocněním, ale i pro další znevýhodněné skupiny, potýkající se s podobnými problémy,“ tvrdí pracovní konzultantka.

V České republice nepanuje shoda na definici sociálního podniku, sociálního podnikání či sociální ekonomiky. Občanské sdružení Fokus založilo sociální firmu jako jedno ze svých středisek. Sociální firma občanského sdružení Sananim má formu společnosti s ručením omezeným. Sociální firma může být jak součástí neziskové organizace, tak podnikatelským subjektem. Zakladatelem sociální firmy se proto může stát fyzická či právnická osoba, která má oprávnění podnikat. Sociální firma může vzniknout různými cestami. Jako zcela nový subjekt vybudovaný „na zelené louce“, transformací z chráněné dílny nebo tréninkového zařízení, ale také přeměnou z běžné komerční firmy, která se přihlásí k hlavním hodnotám sociální firmy a naplňuje její standardy.

Lidé se zdravotním postižením, kteří po nástupu do zaměstnání potřebují delší dobu adaptace a v průběhu vykonávání pracovní činnosti dlouhodobou anebo opakovanou podporu, si práci v běžné firmě neudrží a vracejí se do péče organizací či státu. Běžná firma není připravena ani schopna tuto podporu poskytnout. Sociální firma však zohledňuje znevýhodnění svých zaměstnanců, poskytuje jim přiměřenou podporu a přitom vykonává podnikatelskou činnost.

Za znevýhodněné osoby jsou považováni zdravotně postižení – tělesně a mentálně postižení, osoby s kombinovaným postižením a duševně nemocné. Těmito lidem sociální firma zajišťuje určitou míru asistence přímo na pracovišti podle jejich individuálních potřeb. Dále se mohou stát zaměstnanci sociální firmy sociálně znevýhodnění – osoby po návratu z vězení, bezdomovci, bývalí uživatelé

návykových látek. Těmto lidem sociální firma zajišťuje rekvalifikaci, získání pracovních dovedností a praxi.

Sociální firma respektuje jejich znevýhodnění dané zdravotním stavem či sociální situací. Tomu uzpůsobuje systém řízení a organizaci denního provozu. Pro své zaměstnance vytváří bezpečné pracovní prostředí, zajišťuje jejich odborné vedení a případnou psychosociální podporu. Financování sociální firmy je vícezdrojové. Má příjmy z vlastní činnosti a dále dotaci či granty z veřejných zdrojů, kterými vyrovnává nižší výkonnost svých zaměstnanců. Dalšími zdroji mohou být dary

či dobrovolnická práce. Zakladatel sociální firmy si na rozdíl od zakladatele běžné firmy musí být vědom potřeby dodatečných finančních prostředků, které je nutné investovat například do úprav pracovního prostředí, vzdělávání „zdravých“ zaměstnanců v oblasti specifik sociální firmy, opatření proti syndromu vyhoření nebo zajištění psychosociální podpory.

Připravil Pavel Bajer podle příručky Sociální firma – výzva v podnikání 21. století

Více informací najdete na www.fokus-praha.cz a www.socialnifirmy.cz

Časopis Sociální práce/Sociálna práca – Ceny inzerce

2. nebo 3. strana obálky 160 x 230 mm	15 000 Kč
4. strana obálky 160 x 230 mm	18 000 Kč
Formát 160 x 230 mm – celá vnitřní strana číslo 1 a 2	8 000 Kč
Formát 160 x 230 mm – celá vnitřní strana	6 000 Kč
Formát 160 x 115 (80 x 230) mm – 1/2 vnitřní strany	4 000 Kč
Formát 80 x 115 mm – 1/4 vnitřní strany	2 000 Kč
Formát 40 x 67 mm – 1/8 vnitřní strany	1 500 Kč
řádková inzerce	150 Kč za řádku

Objednávky inzerce a kontakt na redakci:

ASVSP – Sociální práce/Sociálna práca
Joštova 10, 602 00 Brno
Tel.: +420 549 497 788
e-mail: petra.zoubkova@socialniprace.cz
www.socialniprace.cz

Požadované technické parametry:

- formát pdf, jpg (rozlišení 300 dpi), popř. Word
- černobílé zpracování

U celostránkové inzerce prosím počítejte s 3 mm spadavkou (přesahem mimo stránku) a 15 mm u hřbetu časopisu, které skryje vazba.

Na vaše přání inzerát zpracujeme. Za grafickou práci si účtujeme částku od 500 do 2 000 Kč.

Vladimír Frk: Človek v sociálnom systéme organizácie. Prešov, Pavol Šidelský – Akcent Print, 2006.

Recenzovaná publikácia má oprávnenú ambíciu upútať pozornosť odbornej i laickej verejnosti, pretože ide o materiálovo bohatú knižku, ktorú napísal autor nielenže ovládajúci analyzované problémy, ale aj, alebo najmä, chápujúci pomer medzi teoretickými faktami a praktickými poznatkami s realizovanými výstupmi.

Je nezvyčajné, ak sa v jednej publikácii zhromaždí viacero pohľadov na personálny a sociálny rozvoj človeka a zároveň sa prihliada na rast produktivity a kvality práce. Publikácia je v istom slova zmysle prehľadom a sumáciou doterajších autorových vedecko-pedagogických a publicistických činov, v ktorých sa zaoberal systémom a organizáciou profesijného vzdelávania zamestnancov, diagnostickými činnosťami lektora ďalšieho profesijného vzdelávania, pôsobením andragóga v poradenstve, komunikáciou v personálnej a sociálnej praxi, základmi personálneho a sociálneho riadenia, teóriou a praxou manažovania inštitúcií zaoberajúcich sa sociálnou prácou, akými sú ústavy sociálnych služieb, domovy dôchodcov.

Frk poníma sociálny systém v organizácii ako flexibilne fungujúci obsah, v ktorom sa zrkadlí triáda základných článkov: práca – rodina – zdravie. Práve tento chápatý prístup, schopnosť zaradiť sociogénne faktory spolu s osobnostnými medzi prvky vytvárajúce sociálnu klímu v organizácii, sú v pozornosti autora. Nestretávame sa s takýmto prístupom často, a to nielen v personálnej a sociálnej praxi, ale aj v teórii. Aj preto miestami táto knižka akoby pripomínala dobré ľudské mýty, do ktorých ľudia vkladajú svoje predstavy, a ako hovorí Carl Jung, „mýty pravdivo vypovedajú o ľudskej duši“. Spomínam to v tejto recenzii Frkovej publikácie preto, že v množstve činov, úmyslov, zámerov objavujeme dodnes veľa z toho, o čom autor píše, teda aj to, čo nás obklopuje v práci i mimo nej, striedajúce sa prejavy súdržnosti a altruizmu, ale aj faloš, podliacťstvo a často aj bezohľadné krutosti. A tak veľmi plasticky ukazuje, že frustrácia, strata viery v elementárne hodnoty, provokovanie kon-

zumnej spoločnosti akcentovaním molocha peňazi nemusia mať dopady siahajúce na existenčné faktory, ak sociálny systém organizácie naplní autorom zvýraznené jeho prvky.

V prvej kapitole, ktorú autor nazval Starostlivosť o sociálny rozvoj organizácie, vysvetľuje pojmy ako napr. starostlivosť organizácie o zamestnancov, v ktorej nezabúda na fakt, že je súčasťou politiky štátu a odlišuje sa od nej tým, že je určená iba vlastným zamestnancom, prípadne ich rodinným príslušníkom. Táto starostlivosť sa realizuje počas trvania pracovného pomeru a vytvára podmienky pre riešenie osobných, pracovných a zdravotných problémov zamestnancov, ktoré boli vyvolané ich pracovnou činnosťou a životom v konkrétnom prostredí. Takýmto analytickým prístupom dospieva ku konštatovaniu „starostlivosť organizácie o zamestnancov je súčasťou pracovného pomeru, pretože má bezprostrednú súvislosť s pracovno-právnym postavením zamestnanca počas trvania pracovného pomeru“ (str. 13).

Zúčastnene a s mierou pre proporionalitu Frk uvádza, že je rozšírený nesprávny názor, akoby organizácia bola len ekonomickým systémom. Pritom, podľa autora, sociálnu funkciu organizácie je potrebné vnímať v zmysle vzťahu k hmotnému zabezpečeniu svojich zamestnancov, usporiadaniu spoločenských vzťahov, a tak je organizácia aj sociálnym systémom.

Vladimír Frk, dlhoročný vysokoškolský pedagogický pracovník a teraz vedúci Katedry andragogiky Inštitútu edukológie a sociálnej práce Filozofickej fakulty Prešovskej univerzity, poznajúc názory domácich a zahraničných odborníkov (M. Armstrong, E. Bedrnová, I. Nový, J. Mihálik, A. Pichňa, M. Sedlák, V. Provazník, J. Višňovský, L. Nagyová, M. Šajbido-rová), ich komparáciou vymedzil zameranie a poslanie organizácie, ktorá vytvára priestor pre starostlivosť takto: „Hlavným zámerom organizácie je utvárať a reprodukovat' výkonný, motivovaný a adaptabilný personál, ktorý bude schopný a ochotný aktívne na seba preberať náročné pracovné úlohy zabezpečujúce dlhodobú prosperitu organizácie...“ (Str. 20.) Pritom uvádza príkladné úlohy a ciele.

V druhej kapitole s názvom Starostlivosť organizácie o sociálne prostredie sústredil sa autor na analýzu kvality pracovného života,

pričom nevynechal jej vzájomnú previazanosť s rodinou a voľným časom, interpersonálnymi vzťahmi na pracovisku i schopnosťou zamestnancov vzájomne komunikovať a vytvárať tak adekvátnu sociálnu klímu. Podrobnejšie sa zaoberá riešením konfliktov, ale aj nedorozumení, nezhôd a rozporov, pričom nevťeravo sa stáva poradcom čitateľovi tejto publikácie.

Tretia a štvrtá kapitola sa sústreďuje na starostlivosť organizácie o zamestnancov v pracovnom procese (pracovná doba a jej štruktúra, pracovný čas a pracovný režim, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, pracovné prostredie a pracovné podmienky), na personálny a sociálny rozvoj – rozvoj intelektového kapitálu organizácie, vzdelávanie zamestnancov a ich pracovnú kariéru, starostlivosť o osobitné kategórie zamestnancov, tj. o mladých a nových a ich adaptáciu v organizácii, vekovo starších zamestnancov, o ženy a problémy ich diskriminácie, o nadbytočných a prepustených zamestnancov, o zamestnancov so zmenenou pracovnou schopnosťou; tu uvádza aj sociálne výhody a služby, ktoré môžu byť zamestnancom poskytované aj na základe kolektívnej zmluvy.

Aj piata kapitola je užitočná a má svoje oprávnenie v tejto publikácii. Autor prehľadne usporiadal zamestnanecké výhody organizácie, ako súčasť motivačného systému odmeňovania zamestnancov organizáciou ako jej prejav starostlivosti o svojich zamestnancov. Asi tu by sa bolo hodilo autorove slovo o motivácii a jej sile v sociálnom systéme organizácie. To je však osobitná otázka: Je každý manažér schopný motivovať druhých? Na túto tému je možné pokúsiť sa o ďalšiu publikáciu. Pretože čoraz častejšie firmy (organizácie) hľadajú do svojich radov „motivovaných“ spolupracovníkov, v personálnych inzerátoch ponúkajú nádejným zamestnancom motivačné prostredie.

Publikácia *Človek v sociálnom systéme organizácie* je čítaním tak pre sociológa, psychológa, manažéra, andragóga, sociálneho pracovníka, ekonóma, ako aj pre neodborníka – trebárs zamestnanca v pozícii kvalifikovaného robotníka. Poskytuje osobný pohľad autora v konfrontácii s inými autormi aj výstižné detaily, o ktorých som sa vyššie zmienil.

Recenzovaná knižka je napísaná nevťeravým štýlom, čitateľ, nech je študent, manažér, personalista, sociálny pracovník, si nájde svoj uhol pohľadu, a tak ju bude hodnotiť. A to je jej najväčším kladom.

Čo je potrebné recenzentsky vyzdvihnúť, je to, že je aj didakticky vhodne napísaná. Prináša veľa podnetov pre manažérov vo všetkých typoch organizácií (výrobných, kultúrnych, školských a sociálnych inštitúciách). Vyslovujem želanie, aby sa k nim publikácia dostala.

Jozef Kredátus

Jaroslav Veteška, Michaela Tureckiová:
Kompetence ve vzdělávání, Praha, Grada Publishing, 2008.

Jeden z autorů, významný představitel české andragogiky, a druhý české personalistiky, podávají v této monografii dobře zpracovaný přehled velmi aktuální problematiky, který znamená významný přínos k odborné literatuře o daném tématu, v níž práce tohoto druhu dosud chybí. Kompetence znamená příslušnost, či lépe, způsobilost pro výkon nějaké funkce, činnosti apod. Fenomén kompetence vystupuje jako velmi aktuální celospolečenský problém nejen z mnoha aspektů veřejné činnosti. Podněcuje otázku, zda ti, kdo se ucházejí o určitou funkci nebo ji dokonce už vykonávají, jsou pro ni také způsobilí. Fenomén kompetence je ale také problém teorie a programů vzdělávání, funkce různých kompetencí atd.

S naznačenými aspekty tématu kompetence se pojí řada problémů, protože, kromě jiného, „kompetence se v analytické rovině určují různými disciplínami rozdílně“ a jsou pro různé účely „vymezovány především normativně“, jak píše doc. Miroslav Beneš v předmluvě. Před autory předmětné publikace tak stál nelehký úkol, kterého se však zhostili s pozoruhodným přehledem, kromě jiného nepochybně také proto, že zastupují dva obory s danou tematikou úzce související, andragogiku (dr. Veteška) a personalistiku (dr. Tureckiová). V tomto směru podali komplexní, velmi informativní práci, která, jak autoři v úvodu sami říkají, je „příspěvkem do diskuse o smyslu a poslání kompetencí jako nástroje vzdělávání, řízení a rozvoje lidských zdrojů“.

Obsah knihy pak plně odpovídá jejímu výše zmíněnému účelu. Prezентuje široký pohled na danou problematiku nejen z hlediska „české vzdělávací strategie“, ale i v návaznosti na „vývoj evropské vzdělávací politiky“, jak uvádějí Veteška s Tureckiovou. Bohatě členěný obsah dalšího textu v první části zahrnuje pojetí významu kompetence v humanitních a společenských vědách a v druhé části možnosti aplikace v oboru personálního řízení. Kniha začíná klasickým tématem pojetí celoživotního vzdělávání a učení, které zahrnuje pečlivé vymezení klíčových termínů a pokračuje tříděním kompetencí, pojednáním o změnách v přístupu ke vzdělávání a řízení. Setkáváme se tu s pozoruhodnými analýzami vztahu mezi kvalifikacími a kompetencemi, mezi schopnostmi a kompetencemi, jejich postavení ve vzdělávacích programech a s další závažnou problematikou.

Druhou část knihy autoři věnovali profesním kompetencím jako tématu řízení, tj., kromě jiného, jejich funkci v oboru manažerství. Klíčovou a dále rozvíjenou je v rámci lidských zdrojů problematika řízení podle kompetencí (competency-based/HR/management). Kniha, opatřená řadou důležitých příloh, zakončuje pojednání o současném stavu a perspektivách vývoje dané problematiky. Nabízí velmi informativní a podnětný, v původní české literatuře ojedinělý, věcně fundovaný příspěvek k integrovanému přístupu k závažné a stále aktuální problematice kompetencí.

Milan Nakonečný

Ivana Pirohová: Diagnostika v teorii a praxi edukácie dospelých, Pavol Šidelský – Akcent Print, Prešov, 2006.

Publikácia je vyústením doterajších autorkiných vedeckovýskumných, andragogických a publicistických počínov. Svojím obsahovým zameraním je vysoko aktuálnou, nakoľko sa prednostne dotýka edukácie dospelých, v dnešnej postmodernej spoločnosti založenej na vedomostiach jej významnej súčasti. Na poli slovenskej a českej andragogickej teórie a praxe ide o prvý pokus spracovania problematiky diagnostiky v andragogike.

Autorka sa usiluje prezentovať zvolenú tému v kontexte edukológie s pretavením na prax.

Na základe mnohorakého spektra možností aplikácie jej vedecko-výskumných poznatkov v edukačnej praxi si dovoľujeme tvrdiť, že recenzovaná knižka predstavuje značný prínos aj pre sociálnu prácu.

Monografia obsahuje viaceré podnetné časti pre oblasť sociálneho poradenstva vo všetkých troch úrovniach (základné, odborné a špecializované sociálne poradenstvo), môže byť nápomocnou pre supervízora (spomenieme napr. tútorskú, či výcvikovú supervíziu), v nie poslednom rade je užitočnou a hodnotnou pre vysokoškolské štúdium v odbore sociálna práca, nakoľko sociálno-andragogické základy tvoria jadro znalosti študijného odboru.

PhDr. Ivana Pirohová, PhD., konkretizuje užitočné poznatky v troch kapitolách deduktívnou metódou. Kapitoly sú obsahovo vzájomne logicky usporiadané, stretávame sa v nich s osobným pohľadom autorky v konfrontácii s inými autormi.

V prvej kapitole Diagnostika vo vedách o edukácii sa autorka sústreďuje na priblíženie postavenia andragogiky v systéme vied o edukácii, čitateľom poskytuje výstižný prehľad utvárania, ako aj súčasného stavu andragogických koncepcií. Kapitola je vnútorne členená na ďalšie podkapitoly, ktorých predmetom je základné pojmoslovie (diagnostika, diagnostikovanie, diagnóza), pedagogická i andragogická diagnostika, ich vzájomný vzťah. Pedagogickú diagnostiku vníma ako „zdroj poznania, inšpirácie pre rozvíjajúcu sa andragogickú vednú disciplínu – andragogickú diagnostiku“ (str. 24). O andragogickej diagnostike tvrdí, že „ako andragogická disciplína je teóriou poznávania sociokultúrnej charakteristiky účastníkov vzdelávania, ich vzdelanostnej úrovne, priebehu, výsledkov vzdelávania učebných činností vzdelávateľa dospelých (autodiagnostika), je teóriou postupov identifikácie problému klienta (napr. v plánovaní a budovaní kariéry, umiestnení na trhu práce), vedúcej k možnosti nápravy edukáciou“ (str. 25). Andragogickú diagnostiku člení na didaktickú diagnostiku a na diagnostiku poradenského typu, ktoré následne analyzuje, s dôrazom na rozpracovanie didaktickej diagnostiky.

V druhej kapitole Proces diagnostikovania v edukačnom procese je predmetom záujmu

edukačný proces, diagnostické činnosti vzdelávateľa dospelých, diagnostický proces. Diagnostický proces interpretuje ako synergetický systém, pričom za základné podsystémy autorka radí lektora a skupinu účastníkov vzdelávania, ktorým sa bližšie venuje na 28 stranách. Zaoberá sa hľadaním odpovede na otázku, či je lektor profesiou, ďalej pozornosť venuje osobnosti a profesijnej kompetencii lektora, diagnostickej kompetencii lektora, charakterizovaním účastníkov ďalšieho vzdelávania. V závere kapitoly sa zmieňuje aj o cieľoch, obsahu a formách výučby. Pojemový aparát druhej kapitoly zahŕňa definície lektorstva, povolania (profesie), osobnosti, motivácie, schopnosti, spôsobilosti, kompetencií a iných dôležitých, východiskových termínov pochádzajúcich z andragogickej, psychologической, pedagogickej terminológie a praxe.

Tretia kapitola Diagnostické metódy a nástroje upúta pozornosť pragmatickou využiteľnosťou v praxi, nakoľko v sebe ukrýva odpoveď na otázku: Ako a akým spôsobom, akými prostriedkami, metódami možno uskutočniť diagnostické činnosti. Autorka predkladá čitateľovi pestrý veľar spôsobov zhromažďovania, spracovania, analýzy údajov, upriamujúc záujem na metódy a techniky diagnostikujúce skryté vedomosti (denňíky učenia sa), metódy diagnostikujúce úroveň vedomostí, štýl učenia sa účastníkov ďalšieho vzdelávania (otázka ako diagnostický nástroj, slovné asociácie, testy vedomostí, ústne a písomné skúšky a i.), metódy poznávania spôsobilostí účastníkov vzdelávania (výkonové testy, prípadové štúdie, hranie rolí) a koncentruje sa aj na pozorovanie, diagnostický rozhovor, dotazník, ktorými zisťujeme záujmy, motiváciu a postoje účastníkov. Záver kapitoly patrí priblíženiu základných faktorov determinujúcich výber diagnostických metód a nástrojov.

Predstavená odborná publikácia Pirohovej predstavuje markantný prínos najmä v oblasti didaktickej diagnostiky v rámci teórie a praxe edukácie dospelých. Výzvou pre autorku ostáva koncentrácia na diagnostiku poradenského typu, ktorá môže byť zároveň motívom pre tvorbu rozšíreného vydania recenzovanej monografie.

Prácu oceňujeme aj po formálnej stránke, ktorá spĺňa všetky potrebné náležitosti. Autorka navyše používa rodovo citlivý jazyk. Súčasťou monografie je menný register a zoznam bibliografických odkazov (celkom 171).

Publikácia je primárne určená študentom študijného odboru andragogika, vzdelávateľom dospelých, avšak odporúčame ju do pozornosti aj študentom sociálnej práce, sociálnym pracovníkom, pre ktorých môže znamenať kvalitný zdroj pre sféru odborného rastu.

Martina Lenhardtová

Beáta Balogová: Seniori v spektre súčasného sveta, Akcent Print, Prešov, 2007.

Monografia tematicky nadväzuje na pôvodné dielo Seniori a dotýka sa oblastí, ktoré doposiaľ neboli spracované, nakoľko narastajúci podiel seniorskej populácie otvára priestor pre početné diskusie týkajúce sa zabezpečenia kvalitného života seniorov aj v kontexte ich možného zamestnávania. Monografia je tak venovaná šiestim oblastiam, ktoré predstavujú súbor čiastkovo publikovaných príspevkov a realizovaných empirických výskumov autorky so zámerom komplexnej analýzy seniorskej problematiky v individuálnom, ale aj celospoločenskom kontexte.

V prvej kapitole sa zaoberá problematikou ageizmu a násilia na senioroch. Starobu chápe „ako obdobie chátrania, zníženej kompetencie“, v dôsledku čoho dochádza k diskriminácii starších ľudí v spoločnosti. Upozorňuje na fakt, že v celospoločenskej rovine ide o diskrimináciu v masmédiách, o zlú dôchodkovú politiku znevýhodňujúcu a zhoršujúcu postavenie starších ľudí, o diskrimináciu starších ľudí práve v zamestnaní. Čitateľky a čitatelia tu nájdu rozpracovanú tematiku syndrómu týraného, zneužívaného a zanedbávaného seniora a seniorky. Záver prvej kapitoly adekvátne dopĺňajú skrátené prípadové štúdie týraných a zneužívaných senioriek.

Kapitola o bezdomovectve kontinuálne nadväzuje na problematiku ageizmu. Vhodne poukazuje na potrebu zmeny postoja k starším ľuďom (častočrát ešte zamestnancom), ktorí predstavujú malý alebo žiadny prínos pre

spoločnosť. Tento postoj sa odráža v presvedčení o nízkej hodnote a nekompetentnosti starších ľudí, a zároveň v podceňovaní a v odpore voči nim. Po stručnom exkurze do histórie riešení bezdomovectva ľudí ponúka kategorizáciu bezdomovcov a príčin bezdomovectva. Autorka v závere tejto časti predstavuje projekt Grékokatolíckej diecéznej charity v Prešove Resocializačný systém Cesta k domovu, zameraný na komplexnú resocializáciu marginalizovaných skupín. Poukazuje na konkrétne výsledky, ktoré potvrdzujú fakt, že iba efektívnou starostlivosťou o zamestnancov v seniorskom veku je možné predchádzať sociálno-patologickým javom, ktoré žiaľ môžu sprevádzať toto obdobie. Podľa slov autorky „iba pripravená spoločnosť a pripravený senior sa dokážu vysporiadať so zmenami, ktoré prináša beh času“.

Osamelosť onkologicky chorých seniorov je téma, ktorá ukazuje na neriešenie predchádzajúcich javov. Autorka prezentuje výsledky empirického výskumu z roku 2005, v ktorom meria emocionálnu a sociálnu osamelosť u onkologicky chorých seniorov, pretože ako zdôrazňuje, osamelosť dnes už zďaleka nie je zriedkavo sa vyskytujúcim javom. Na tomto mieste vyzdvihuje význam celoživotného vzdelávania, ktoré zahŕňa mnohé formy edukácie. Tieto významnou mierou prispievajú k zvýšeniu významu duševného zdravia a prevencii osamelosti (nielen) u seniorov.

Mnohé z vyššie spomínaných sociálno-patologických javov u seniorov môžu vyvrcholiť suicíditou. Preto autorka ponúka historický a filozofický exkurz názorov na suicíditu, doplnený komparáciou chápania suicidity v minulosti a súčasnosti. Pre čitateľov a čitateľky je hodnotná prezentácia existujúcich rizikových faktorov suicidálneho správania seniorov, a to na úrovni psychickej, biologickej, sociálnej, ale aj duchovnej. Nachádzame brilantné nadviazanie na kapitolu o ageizme, diskriminácii seniorov a senioriek, ktorých vyústením často krátko býva agresia, ale aj autogresia.

V nasledujúcich dvoch častiach autorka ponúka možnosti riešenia a prevenciu menovaných sociálno-patologických javov, ich dôsledkov, nielen u seniorov samotných. Prvou je uplatnenie sociálnej roly starého rodiča a druhou možnosťou je už spomínaná edukácia

v rámci celoživotného vzdelávania. Obsahom piatej časti monografie sú úlohy, ktoré sú kladené na seniora a seniorku ako sociálnu oporu vnúčaťa, aj v kontexte axiologickom (hodnota práce, vzdelania a pod.). Na základe realizovaného výskumu autorka poukazuje na rôzne dimenzie sociálnej opory, ktoré sa podieľajú na variabilite kvality života starších ľudí.

V závere autorka poukazuje na význam edukácie a vníma ju ako východisko zmyslu života. Proces starnutia a staroby zapríčiňuje stratu zmyslu života, je spájaný s konečnosťou života. Konanie a správanie seniora by sa malo zamerať na obdobie starnutia a staroby ako na obdobie životnej príležitosti pre naplnenie zmyslu života aj prostredníctvom edukácie. Cieľom socializácie by mala byť podľa autorky výchova k svojpomoci, obnovenie normality človeka a snaha o zlepšenie spoločenských podmienok, v ktorých žije. Nezabúdajúc, že „celé edukačné pôsobenie má mať agogické zameranie, t. j. vedenie, učenie a sprevádzanie“.

Beáta Balogová vo svojej monografii ponúka celospoločenský rozmer pohľadu na staršiu populáciu. Jej ústrednou témou je úloha sociálnej práce, sociálnej pedagogiky, respektíve geragogiky vo vzťahu k seniorom. Možnosti a limity jej zamerania s cieľom zvýšenia kvality a zmyslu života v senu. Knihu možno odporúčať tak študentom, ako aj profesionálom pomáhajúcich profesií, ktorí majú záujem kongruentne a empaticky vnímať svet seniorov a senioriek aj v kontexte ich zamestnanosti, ďalšieho profesionálneho a osobnostného rastu.

Lenka Kvašňáková

Kontaktní práce. Antologie textů České asociace streetwork: Petr Klíma, Aleš Herzog, Stanislav Kunc, Jindřich Racek, Michal Zahradník, Česká asociace streetwork sdružující nízkoprahové sociální služby (ČAS) a Národní vzdělávací fond, o. p. s. – Centrum pro kvalitu a standardy v sociálních službách (NVF-CEKAS), Praha, 2007.

Ve druhé polovině devadesátých let jsme byli svědky vzniku řady nízkoprahových zařízení pro děti a mládež. Postupem času docházelo

k jejich rozvoji především v důsledku stále více se prosazujícího streetworku a nemalou roli sehrála také grantová podpora ministerstev a nadací. Dalším důležitým mezníkem bylo ustavení České asociace streetwork (1997), v jehož rámci vnikla počátkem roku 2001 pracovní skupina nízkoprahových zařízení pro děti a mládež (NZDM). Za svůj cíl si stanovila vytvoření standardů nízkoprahových zařízení pro děti a mládež a zařazení terénní sociální práce a NZDM mezi služby sociální prevence, což se podařilo v rámci zákona č. 108/2006 Sb. Vedle zmíněných aktivit se tato skupina zaměřila také na odborné vzdělávání pracovníků v nízkoprahových zařízeních a na publikační činnost, čehož důkazem je i tato kniha.

Jak autoři uvádějí, předložená publikace není ani celistvým sborníkem, ani metodickou příručkou, ale spíše antologií různorodých textů, což je skutečnost. Uvedená publikace totiž představuje skutečně velmi nestejnorodý soubor různých pracovních textů ke kursům, překladů, výňatků z diplomových prací, statí publikovaných v časopisu Ethum, přednášek z konferencí. Autoři se je sice pokusili uspořádat do šesti tematických celků, nicméně tato diverzita mezi jednotlivými příspěvky především v oblasti obsahové a odborné vedla ke skutečnosti, že daná publikace nepředkládá ucelenou odpověď na otázku: Co je podstatou kontaktní práce? Tuto skutečnost ostatně nepopírají ani samotní autoři dané publikace, kteří se podle svých slov zaměřili pouze na „vytvoření inspirujícího průvodce krajinou kontaktní práce“ (str. 7). Ponecháme stranou úvahu, zda je takový cíl dostatečný, a pojďme se podívat na obsah jednotlivých tematických oblastí.

Úvodní část autoři věnovali kontextům a východiskům kontaktní práce. Samotný pojem kontaktní práce definují jako „komplex nízkoprahově organizovaných služeb, jejichž cílem je vytvářet podmínky pro navázání kontaktu a konkrétní kontaktní práce s jednotlivci a sociálními skupinami, které nemohou nebo nechtějí vyhledat standardní institucionální pomoc a u kterých je předpoklad potřebnosti a účelnosti této pomoci“ (str. 308). Podle autorů vychází kontaktní práce především z práce sociální a sociálně-pedagogické.

Vymezení cílové skupiny je věnována část druhá. Autoři ji definují v rámci pojetí práce zaměřené na člověka, letmo si všímají některých znaků adolescence a narcistické krize u adolescentů. Dále pak vymezují populární téma subkultur a popisují práci se členy graffiti subkultury, s fotbalovými fanoušky a osobami poskytujícími placené sexuální služby. Další cílové skupiny, např. uživatelé drog, domovská skupina v klubu a dívky, jsou pojednány v následujících částech. Příspěvky věnující se konkrétním typům cílových skupin jsou na velmi dobré úrovni a nabízejí čtenáři dobrý vhled do problematiky. Jenom je škoda, že autoři opomenuli specifičnost práce s romskými dětmi a mládeží, velmi častými klienty nízkoprahů. Na druhou stranu tento oddíl postrádá základní background pro posouzení životní situace dětí a mladých lidí, z něhož by se dalo vycházet. Usilujeme-li o dobrou intervenci do životní situace příslušníků jakékoliv cílové skupiny, je nezbytné ji znát, rozumět jejím potřebám. Jinými slovy, bez důkladného assessmentu jsou aspirace na úspěšnost intervence omezené.

V následujícím oddílu se autoři věnují kontaktu jako takovému, určují role a kompetence profesionálního terénního pracovníka a všímají si specifičnosti kontaktu na malém městě. Nejrozsáhlejší část je věnována strategiím, postupům a technikám. Představují zde „doprovázející a průtokovou“ strategii v kontaktní práci, popisují fenomén nízkoprahovosti z řady aspektů a zaměřují se na prevenci rizikového chování. Velmi zajímavé zamyšlení nabízí kapitoly věnované klubovým konstelacím a práci s motivací ke změně chování klientů na ulici. Autoři se nevyhýbají ani velmi aktuálnímu tématu práce s mocí, které pojímají v kontextu dilematu pomoci a kontroly.

Předposlední oddíl je exkursem do historie a terminologie a v závěru autoři reflektují požadavky na kvalitu v kontaktní práci. Především v této části se odráží základní zacílení pracovní skupiny NZDM v rámci ČAS a tím je definice standardů a metodik. Čtenáři zde naleznou kapitoly o dohodách a naplňování klíčových standardů v NZDM, o smlouvách a plánování sociálních služeb v nízkoprahách s ohledem na inspekce a také kapitolu o historii vzniku ČAS. Autoři se také podrobně

zabývají velmi užitečným tématem kvality a efektivity v nízkoprahových službách.

Velkou předností předkládané publikace je prostá skutečnost, že existuje. Až na malý výjimky (viz publikace o streetworku) totiž v českém kontextu nebylo publikováno nic obdobného. Autorům se podařilo díky důrazu na ekletický přístup shromáždit opravdu velké množství textů, z nichž některé jsou na výborné úrovni. Celou knihou se nesou dvě tematické linie. Tou první je cílová skupina a tou druhou je otázka, jak s ní pracovat (viz již zmiňovaná východiska, strategie, postupy, techniky, otázka kvality a efektivity jejich uplatnění). Autoři se zaměřili právě na zodpovězení této otázky a předkládají spoustu námětů pro teorii i praxi. Publikace tak najde uplatnění u řady pracovníků v nízkoprahách, protože jim přináší odpovědi týkající se především standardů a metodik, což jsou záležitosti, které musí každodenně řešit. Na druhou stranu autoři této publikace podle mého názoru velmi podcenili oblast posouzení životní situace dané cílové skupiny. Vymezení charakteristik dětí a mládeže je skutečně velmi vágní a autoři při něm vycházejí z bio-psycho-sociálního modelu, který není zcela adekvátní, protože postrádá spirituální složku osobnosti dítěte a adolescenta, která je pro mladého jedince stejně klíčová, jako dimenze ostatní. Je také na škodu, že směřování jednotlivých příspěvků a především standardů a metodik je orientováno spíše na omezení patologických rysů jedinců a jejich prostředí a na otázky podlehnutí těmto predispozicím ústícím v rizikové chování. Od této patologizující orientace se v sociální práci v posledních dvaceti letech již upouští a důraz se klade naopak na pozitivní uplatnění lidského potenciálu navzdory prožívané nepřízni.

Jak jsem již uvedla, knihu lze doporučit pracovníkům v nízkoprahách i všem ostatním, kteří chtějí nahlédnout do oblasti kontaktní práce. Pokud se ale zabýváte ucelenou profesionální prací s rizikovými dětmi a mládeží, pokud vás zajímají také charakteristiky této cílové skupiny, z nichž by měla účinná intervence vycházet, a pokud se zajímáte i o něco víc než jen o definice a vymezení standardů a metodik, tato kniha vám zřejmě nebude zcela vyhovovat.

Monika Šišláková

Radek Sokol, Věra Treflová: Sociální pracovník v rezidenčních zařízeních sociálních služeb, Praha, ASPI, 2008.

Publikace představuje jeden z mála titulů na domácím knižním trhu, které se komplexně věnují tématu poskytování sociálních služeb. JUDr. Sokol a Ing. Treflová věnují pozornost zejména jednomu z momentálně nejvíce diskutovaných aspektů – zavádění standardů kvality v zařízeních sociálních služeb. Evidentní záměr autorů podat především ucelený přehled aktuálních právních předpisů a právními normami upravených postupů v oblasti poskytování sociálních služeb je pak beze zbytku naplněn.

Knihy je strukturována do 10 základních kapitol. První tři kapitoly uvádějí čtenáře do obecnějšího kontextu změn, které poskytování sociálních služeb v ČR v současné době provázejí. V první kapitole je podána stručná charakteristika ústavního pořádku České republiky. Ve druhé kapitole se můžeme seznámit s klíčovými mezinárodními a národními dokumenty, zaměřenými na poskytování pomoci ohroženým skupinám a k jejichž naplňování se Česká republika zavázala, ať už se jedná o závazky spojené se zajištěním osob v seniorském věku nebo občanů se zdravotním handicapem (např. *Zásady OSN pro seniory, Madridský akční plán pro problematiku stárnutí* a jeho regionální implementace, *Národní program přípravy na stárnutí a stáří, Národní plán podpory a integrace občanů se zdravotním postižením*). Obdobně jsou ve třetí kapitole pojednány základní mezinárodní i národní dokumenty týkající se obecně sociální politiky (*Evropský sociální program, Národní akční plán sociálního začleňování*). S ohledem na to, že publikace se zacíluje především na sociální pracovníky v rezidenčních zařízeních sociálních služeb, je následující, čtvrtá kapitola věnována problematice transformace pobytových sociálních služeb v České republice. Autoři zde opět nabízejí komplexní pohled na dané téma a pracují s relevantními dokumenty, přijatými v rámci ČR i na mezinárodní úrovni. Základním východiskem pro zpracování textu této části knihy je zejména dokument *Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné typy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené*

komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společnosti, schválený usnesením vlády ČR v roce 2007, dále text vychází také z tzv. *Bílé knihy v sociálních službách*, zpracována jako konzultační materiál MPSV a zveřejněna v roce 2003.

Převážnou část knihy věnují autoři výkladu *zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách* (dále Zákon). V úvodních pasážích páté kapitoly se autoři věnují stručné rekapitulaci právní úpravy poskytování sociálních služeb před přijetím zmíněného Zákonu a prezentují klíčové principy poskytování sociálních služeb, z nichž tato nová právní norma vychází: místní, typová, informační a ekonomická dostupnost služeb; efektivita poskytování, tj. relevance služeb vzhledem ke zjištěným potřebám uživatelů; bezpečnost ve smyslu služby neomezující oprávněná práva a zájmy uživatele; hospodárnost; kvalita. Text kapitoly nenabízí pouhou transkripci Zákonu, ale především výklad nejvýznamnějších pasáží, doplněný o poznámky graficky odlišené velikostí písma a rámečkem. Poznámky autoři využívají především v místech, kde se Zákon odvolává na další právní normy. Následující šestá kapitola obsahuje obdobný výklad prováděcích předpisů, které s poskytováním sociálních služeb bezprostředně souvisejí (např. *vyhláška 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách*, aj.).

V samostatné kapitole se Sokol a Treflová zabývají tématem kvality, která se v současné době jeví jako priorita při poskytování sociálních služeb. Zavádění a hodnocení kvality vychází z obecných zásad, například ochrana základních lidských práv a svobod uživatele, individualizace služby, odbornost a dostatečné provozní zajištění v zařízeních sociálních služeb. Dříve než autoři přistoupí k pojednání o nástroji měření kvality, tj. Standardech kvality v sociálních službách, opět seznámí čtenáře se širšími souvislostmi jejich implantace do praxe sociálních služeb v ČR. Jednak jsou to mezinárodní aspekty podpory jakosti (stěžejními dokumenty jsou *Evropská politika podpory kvality pro zlepšení evropské konkurenceschopnosti* a *Benchmarking pro konkurenceschopnost evropského průmyslu*) a také

vznik a rozvoj národní politiky podpory jakosti v České republice. V souvislosti s implementací opatření v oblasti poskytování sociálních služeb je také popsána role a kompetence resortního ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Převážná část textu sedmé kapitoly obsahuje podrobnější výklad ke Standardům kvality. U popisu a rozboru jednotlivých standardů opět autoři opatřili základní text poznámkami, které slouží k odkazům na důležité právní normy, např. u Standardu č. 6 Dokumentace o poskytování sociální služby upozorňují na úzkou návaznost na *zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů*. V případě Standardu č. 2 Ochrana práv osob pak vložili celou samostatnou podkapitulu věnovanou souvisejícím pasážím z *Ústavy ČR*, Listiny základních práv a svobod a pozornost je věnována také souvisejícím kompetencím *ombudsmana*. Následující kapitola je pak věnována jednomu z nejvíce ožehavých a často diskutovaných témat – způsobilost k právům a právním úkonům v rámci právního řádu ČR, případně omezení nebo zbavení způsobilosti k právním úkonům.

V deváté kapitole jsou zařazeny vzory smluv (*Smlouva o poskytnutí služby v domově pro seniory*), vzory žádostí jak v podobě obvyklých předtištěných formulářů (*Žádost o registraci sociálních služeb*, *Žádost o příspěvek na péči*), tak žádostí sestavených pro specifické životní situace (*Žádost o jednorázový příspěvek na individuální dopravu*). Poslední kapitola obsahuje přílohy, soubor právních norem, vzhledem k tématu knihy nejdůležitějších, v jejich plném znění. Všechny právní normy, stejně jako zpracované výklady, jsou vztaženy ke dni 1. 1. 2008.

Publikace je velmi kvalitně a pro čtenáře přehledně zpracovaná. Přestože titul knihy naznačuje její určení pro sociální pracovníky, navíc působící ve specifické sféře rezidenčních služeb, lze knihu doporučit daleko širšímu spektru osob, kterých se téma poskytování sociálních služeb a zavádění standardů kvality dotýká. Pracovníkům zřizovatelských subjektů (městské či krajské úřady), vedoucím pracovníkům zařízení sociálních služeb, stejně jako řadovým pracovníkům (nejen sociálním). Přínosná je publikace jistě také

pro studenty oboru sociální práce, sociální politika nebo oborů příbuzných, kteří se s tématem sociálních služeb a implementace nástrojů rozvoje kvality postupně seznamují. V neposlední řadě by kniha měla být k dispozici také uživatelům sociálních služeb, pro které může sloužit jako užitečný pomocník pro orientaci v současném systému poskytování sociálních služeb.

Kateřina Kubalčíková

Ondřej Fischer, René Milfait a kol.: Etika pro sociální práci, Praha, Jabok, 2008.

České knihy o etice pro sociální práci potřebujeme jako sůl. Měly by to být „monografie“, které řeší neujasněné otázky, i „učebnice“, které přehledným, přemýšlení podněcujícím způsobem prezentují to, co už bylo napsáno dříve. Fischer, Milfait a jejich spolupracovníci přinášejí soubor autorských textů, který je obojím.

Knihla nabízí přehled, výklad a aplikaci těch představ etiky, které jsou důležité pro sebereflexi sociálních pracovníků. Mezi nimi zejména koncepty „deskriptivní“ a „normativní“ etika, „pojetí dobra“, etika „přirozeného“ a „pozitivního“ zákona, „deontologické“ a „teleologické“ pojetí pravidel jednání, „ctnosti“, „systémy hodnot“ a „svědomí“, „profesionalismus“, „etické kodexy“ a jejich kritika, „lidská práva“, „důstojnost“, „sebeurčení“, „personalizace“ a „depersonalizace“, „partnerství“ a „paternalismus“ aj. Z hlediska nepoučeného čtenáře bývají tyto pojmy rozptýleny v různých textech. Autoři recenzované knížky představují jejich výběr, který může čtenář – sám nebo s pomocí učitele – využít jako východisko etické sebereflexe svého jednání v roli sociálního pracovníka.

Autoři knihy jdou ovšem dále. Otevírají otázku, jak vymezit sociální práci, aby mohla vstřebat staletími nesené a celosvětově diskutované principy etického uvažování a morálního hodnocení. Činí to dvěma způsoby. Za prvé se snaží propojit etické zásady sociální práce, pastorece a koncept lidských práv, které ovšem někdy až unáhleně ztotožňují. Za druhé naznačují, jak mohou sociální pracovníci s pomocí pojmů etiky hledat zodpovědná rozhodnutí o svém jednání vůči klientům. Autor vstupní kapitoly Ondřej Fischer říká, že při

tom všem kladou důraz na respekt k „jinakosti druhého“, „kritickou reflexi“ a „hlubší pochopení každé konkrétní situace“.

Domnívám se, že nejméně soustavní jsou autoři jednotlivých kapitol při uplatňování kritické reflexe. Na jedné straně je třeba říci, že text je postaven na porovnávání různých představ etiky a jejich aplikací. Za příklad tohoto pojetí vyberme čtvrtou kapitolu Tomáše Machuly, která čtivým způsobem pojednává o rozličných představách „dobra“ a o způsobech jeho dosahování.

Příležitost ke kritickému srovnání vzniká někdy tak, že dva do svého tématu zahledění autoři pojednávají jednu ze dvou vzájemně se střetávajících koncepcí. Například druhá kapitola se zabývá Kohlbergovou teorií „stadií morálního vývoje“. Helena Wernischová v ní naznačuje potřebu nebrat předpoklady této teorie normativně a při práci s klientem respektovat „individuální rozdíly“ průběhu celoživotního zrání morálního úsudku. Vladislav Volný v následující kapitole označuje Kohlbergovu teorii za zdroj „postmoderních“ přístupů, které podle něj „problematizovaly existenci čehokoli pozitivně daného, objektivního, absolutního, univerzálního“. Proti těmto teoriím staví Volný představu, že mravní imperativ nemůže vznikat, pokud ten, kdo hodnotí, nemá pro své hodnocení oporu v nějaké autoritě „mimo sebe sama“. Touto autoritou je v jeho pojetí Bůh.

Ani Wernischová, ani Volný to sice neříkají, konfrontace jejich sdělení přesto vybízí k otázkám. Podle Volného se lidé, kteří následují Kohlberga, „v diskusi nad konkrétními událostmi zbavují nekritického lpění na vlastním přesvědčení“ a ztrácejí tím kontakt s „pozitivně daným, objektivním, absolutním a univerzálním“. Znamená to skutečně, že přitom nevycházejí ze žádných „pevnějších“ hodnot? Je možné, že Volný, soustředěn na mravní autoritu Nejvyššího, tyto jejich hodnoty prostě nevidí? Je skutečně nutné, aby stabilní hodnotová orientace byla zakotvena v něčem univerzálně platném? A na druhé straně: Nezvyšuje relativizace, která otevírá prostor pro toleranci, současně riziko morální dezorientace? A pokud ano, dochází k tomu vždy, nebo jen za určitých okolností? To je, myslím, zásadní. Označit klienta za „morálně

dezorientovaného“, protože nedovede popsat autoritu, o kterou opírá svůj morální úsudek, je až příliš snadné. Ujasnit si, podle čeho je možné svou nebo klientovu „morální dezorientaci“ rozpoznat, je mnohem složitější. Snad by cestou k tomu mohla být reflexe obsahu vlastního a klientova „svědomí“?

Kritické reflexi nebyl podle mého názoru podroben koncept „lidských práv“. Pojednává o něm sedmá kapitola Petra Jandejseka a Zdenky Kombercové. Oba i autoři několika dalších kapitol bez váhání deklarují, že „lidská práva vymezují základní normy nezbytné pro život v důstojnosti“. Jinak řečeno, že „důstojnost lidí“ je vymezena konceptem „lidských práv“. Odsud se potom v knize vyvozuje, že pokud chce sociální pracovník respektovat důstojnost klienta, měl by chránit lidská práva svých klientů. Nechci zpochybňovat představu, že ochranou lidských práv můžeme udělat mnoho pro důstojnost života klientů. V knize však chybí úvaha o tom, co by se stalo, kdyby se klientem sociálního pracovníka, který nedovede rozlišit mezi „lidskou důstojností“ a „lidskými právy“, stal člověk, v jehož kultuře nejsou individuální občanské svobody, volební právo, právo na sociální a ekonomická dobra aj. domovem. „Lidská práva“ jsou právní konstrukcí. Dovolávají se jejich zastánci oprávněně „morální přirozenosti“ svých požadavků? Platí skutečně, že deklarovaná „lidská práva“ jsou „slučitelná se všemi světovými kulturami a náboženstvími“? Není tato představa plodem euro-americké sebestřednosti? Nejsou tyto otázky pro české sociální pracovníky závažné právě v době, kdy se jejich klienty mohou snadno stát lidé, kteří nemají s euro-americkou (řecko-židovsko-křesťanskou) tradicí nic společného? Necítím se být povolán dát na tyto otázky kvalifikovanou odpověď. Domnívám se však, že kriticky uvažující monografie o etice v sociální práci by se jimi zabývat měla.

Abych jenom nehartusil. Jandejsek a Kombercová nabádají sociální pracovníky k uvážlivosti, když zdůrazňují princip „celistvosti a nedělitelnosti“ aplikace lidských práv v sociální práci. Říkají, že se v zájmu důstojnosti klienta nelze zabývat pouze některými z jeho práv klienta a zanedbávat přitom práva ostatní. Důstojnost života může být podle nich narušena

i v případě, že různá práva klienta nejsou zajištěna rovnoměrně. Z tohoto hlediska mohou „lidská práva“ orientovat sociálního pracovníka na „hlubšího pochopení“ situace a potřeb každého konkrétního klienta.

Další příklad užití principu „hlubšího pochopení konkrétní situace“ najdeme v páté kapitole. Ondřej Fischer v ní poukazuje na potřebu, aby sociální pracovník volil z hlediska konkrétních rysů situace hodnoty, na které se má zaměřit, dojde-li ke střetu jeho „systému hodnot“ s hodnotami organizace nebo klienta. V šesté kapitole zase Mirka Nečasová ukazuje, jak byla při tvorbě etických kodexů v různých zemích přehlížena nebo respektována konkrétní situace různých skupin sociálních pracovníků, zaměřených na odlišné hodnoty a zájmy. Ruth Jochanan Weiniger a Zdeňka Dohnalová ukazují v osmé kapitole, před jakými typy rozhodnutí se mohou ocitnout sociální pracovníci, když se v „sekulární společnosti“, kde „je každý náboženský postoj postojem menšinovým“, setkají s problémy nábožensky orientovaného klienta. Jejich výklad považují za dobrý příklad uvážlivého uplatnění principu „respektu k jinakosti“.

Hodně úsilí věnovali autoři řešení vztahu mezi etickými východisky sociální práce a jiných pomáhajících oborů. Jiří Šimek a Květa Princová vymezují sice prostupnou, ale jasnou hranici mezi oborem, kterým se zabývají, a sociální prací. Šimek odpovídá v jedenácté kapitole na otázku, co, jak a s jakými etickými obtížemi mohou sociální pracovníci využít z psychoterapie. Princová popisuje v poslední, dvanácté kapitole principy a etické obtíže humanitární pomoci a ukazuje, kde a jak se tato činnost dotýká se sociální práce.

Ondřej Fischer a René Milfait – jeden na začátku knihy a druhý téměř v jejím závěru – řeší vztah mezi pojetím a etickými zásadami sociální práce a pastore. „Pastoraci“ opírají o koncept „osoby“, respektive „personalizace“ a chápou ji – společně s několika dalšími autory knihy – podobně. K „sociální práci“ však podle mne přistupují zcela odlišným způsobem. Potíží je v tom, že o tom čtenáře neinformují.

Fischerovo vymezení etiky v sociální práci si dovoluji zjednodušeně parafrázovat jako „řešení etických otázek, které vznikají ve

vzájemných vztazích mezi zaměřením na klienta, společenské prostředí zadání služby nebo zakázky a na osobu sociálního pracovníka – vykonavatele služby nebo zakázky“. Když hovoří o „zaměření na klienta“, říká mimo jiné, že „nestačí znát situaci klienta“, ale je třeba „hlubší poznání klienta jako osoby, aby bylo možné pomoc poskytnout v úzké souvislosti s jeho osobní situací“. Byl jsem poněkud zmaten. Nikdy mě nenapadlo, že by součástí „znalosti situace klienta“ mohlo nebýt „hlubší poznání klienta jako osoby“. Můj pocit, že Fischer uvažuje jinak, než jsem zvyklý, že ale, nevím, jak, zesílil, když jsem četl, že zaměření na klienta má mít „pastorační rozměr“, který zdůrazňuje připravenost sociálního pracovníka ke zprostředkování „celostně zaměřené podpory klienta“. Nikdy jsem nepochyboval, že právě to je jedním z klíčových úkolů sociální práce, a nebylo mně proto jasné, proč je za tímto účelem třeba do ní zavádět onen „pastorační rozměr“. V textu následuje praktický příklad, který ukazuje, jak „pastoračním rozměrem“ inspirovaný sociální pracovník využil při řešení aktuální zakázky to, že zná životní osudy klienta (dítěte a jeho rodiny) delší dobu, a může proto „vzít v úvahu i možnosti podpory příbuzných, školy a školního psychologa, místní komunity, včetně faráře ...“. Vřele souhlasím. Příklad popisuje přesně to, co jsem vždy chápal jako „komplexní působení na životní situaci klienta“, jímž se má sociální pracovník při práci s klientem zabývat. Jen pořád nevím, proč je kvůli tomu třeba odsouvat pojem „životní situace“, který i bez „pastoračního rozměru“ zdůrazňuje zaměření na „osobu“ a na její vztahy se sociálním prostředím. Uvedené zmatení jsem si pro sebe – hypoteticky – vyjasnil poté, co jsem pozorněji přečetl Fischerem uváděné příklady z praxe. Sociální práci popisuje jako krátkodobé vyřizování aktuální zakázky, např. jako „řízení o umístění“ nebo jako „řešení hmotné nouze klienta“. Domnívám se proto, že Fischer vnímá v praxi uskutečňovanou „sociální práci“ jako administrativní činnost. Pak není divu, že cítí potřebu, dát té „úředniččině“ komplexnější, tzv. „pastorační“ rozměr, a formuluje proto morální závazek „celostního zájmu o osobu klienta“.

Zcela opačný pohled na sociální práci prezentuje René Milfait. Podle něj sleduje sociální práce „tytéž cíle a zájmy“ jako pastorace. Říká, že oba tyto obory zajímají „konkrétní lidé v jejich konkrétních podmínkách a úcta k nim, vnímání jejich nouze a očekávání, zasažení do rámce společnosti, zájem o záchranu, osvobození těchto lidí“. Společná je také „potřeba využití obecných a lidskoprávních principů při řešení konkrétních situací...“ Srovnání etických východisek sociální práce a pastorace, na jehož základě Milfait oba obory ztotožnil, je přesvědčivý. Otázka ovšem je, s čím Milfait pastorační srovnával. Neplatí vše uvedené také o vztahu pastorace s psychologií, pedagogikou, pečovatelstvím, humanitární pomocí a ochranou lidských práv? Myslím, že ano. Domnívám se proto, že Milfait vychází ze všezahrnujícího pojetí „sociální práce“ jako filantropicky motivovaného pomáhání, které sahá přes hranice různých pomáhajících oborů. Kdyby „sociální práci“ pojal spolu s Fischerem jako „administrativní vyřizování zakázek“, těžko by jí přisoudil široké cíle a zájmy, které jsou stručně popsány o několik řádků výše.

Oběma autorům je společná snaha vymezit s odkazem na pastorační etická východiska sociální práce tak, aby se sociální pracovník cítil být zavázán přistupovat ke klientovi komplexně či celostně. Oba přitom vycházejí z dosti odlišného pojetí sociální práce. Čtenáře však o tom, jak sociální práci chápou, neinformují.

Otázky, které ve mně četba knihy *Etika v sociální práci* vyvolala, podle mého názoru signalizují, že se jedná o unikátní pokus českých autorů podnítit zájem sociálních pracovníků, studentů i učitelů sociální práce o etické zvažování východisek a důsledků svých rozhodnutí. Z tohoto hlediska kniha plní roli monografie. Množství nejasností a otevřených otázek, které kniha nastoluje, podle mého názoru ukazuje, že bude mnohdy užitečné, aby se průvodcem četby stal učitel nebo supervizor. V tomto smyslu je kniha spíše učebnicí.

Je škoda, že kniha vychází nákladem pouhých 150 výtisků. Přimlouvám se za další vydání, které by otevřelo nové otázky a projasnilo ty odpovědi, které byly naznačeny.

Libor Musil

Projekt usnadní osobám se zdravotním postižením získat zaměstnání

Zejména na dlouhodobě nezaměstnané občany se zdravotním postižením ve čtyřech vybraných krajích České republiky, ve Středočeském, Královéhradeckém, Libereckém a Pardubickém kraji, je zaměřen projekt Zvyšování adaptability občanů se zdravotním postižením (ADiP). Projekt vychází z iniciativy Společenství Equal a je podporován Evropským sociálním fondem a Českou republikou. Právě občané se zdravotním postižením jsou postiženi vysokou nezaměstnaností.

Zájemci o práci musejí překonávat mnoho překážek objektivního i subjektivního charakteru. Jejich šance na pracovní uplatnění podstatně vzrůstají poznáním svých skutečných schopností, cílevědomou přípravou na jednání s úřady, zaměstnavateli, ale především osobním rozvojem a zvyšováním kvalifikace.

Hlavním cílem projektu je proto hledání a ověřování metod celoživotního vzdělávání, které osobám se zdravotním postižením umožní přizpůsobit se potřebám pracovního trhu a usnadní jim získat zaměstnání.

Za tím účelem byla vytvořena partnerská koalice patnácti českých a pěti evropských organizací zastupujících cílovou skupinu, vzdělávací, odborné a jiné zájmové organizace a skupiny ze státního a soukromého sektoru. Hlavním partnerem projektu je vzdělávací společnost S-COMP Centre CZ. Do přípravy a realizace projektu jsou aktivně zapojeni zdravotně postižení občané, kterým je pomoc určena. Projekt také využívá ve značné míře zkušenosti čtyř zahraničních partnerů z Itálie, Francie, Maďarska a Velké Británie.

Celková délka realizace projektu byla 40 měsíců. Po skončení projektu v červnu 2008 jsou ověřené metodiky, postupy a technická řešení dále rozšiřovány a uváděny do praxe v ostatních regionech ČR.

Program projektových aktivit obsahoval statistická šetření. V úvodní fázi se konala dvě statistická šetření v cílových oblastech projektu a tvorba analýz na základě zjištěných dat. Získané výsledky vytvořily platformu pro další fáze realizace programu.

Na základě provedených a již existujících analýz byl navržen a vyvinut Výukový

cyklus neprofesní pracovní rehabilitace pro zdravotně postižené osoby, který obsahuje moduly. Vstupní diagnostický pohovor a individuální poradenství, Kurs rozvoje osobnosti v délce 60 hodin, Kurs základů obsluhy počítače v délce 50 hodin, Kursy přípravy na mezinárodní počítačový certifikát ECDL v délce 70 nebo 100 hodin, Kurs anglického jazyka s profesním zaměřením v rozsahu 7 dní a Kurs základů podnikání jako OSVČ v rozsahu tří týdnů.

Ke kursu rozvoje osobnosti a kursu základů obsluhy počítače byly zpracovány rozšiřující on-line kursy s obsahem specializovaným pro několik různých typů zdravotního postižení.

Jako nástroj zdravotně postižených osob při hledání zaměstnání, vzdělávání on-line a získávání dalších užitečných specializovaných informací byl vyvinut portál www.praceprozp.cz.

Pro zdravotně postižené osoby, které nemají k dispozici vlastní přístup k internetu a počítačové technice, vznikla čtyři centra bezbariérového přístupu, vybavená počítačovou technikou a přístupem k internetu.

Pilotních běhů Výukového cyklu neprofesní pracovní rehabilitace a dalších vzdělávacích aktivit projektu pro ověření všech nástrojů vyvinutých během realizace projektu se zúčastnilo 115 osob. Celoživotní učení a vzdělávání je podle zkušeností tohoto i jiných podobných projektů nástroj silný a efektivní. Dokládají to především zdravotně postižení účastníci našeho pilotního programu. Naprostá většina našich klientů podstatně navýšila svoji cenu na pracovním trhu. Mnozí z našich klientů si již našli po skončení vzdělávacího cyklu své nové pracovní uplatnění.

Karel Vyhnal

Projekt Když potřebujete pomoc při hledání místa... zakončila konference

Brněnské občanské sdružení Agapo uspořádalo na zakončení evropského projektu Když potřebujete pomoc při hledání místa... v červnu konferenci. Projekt financovaný Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky si kladl za cíl zvýšit zaměstnatelnost osob prostřednictvím programů podporovaného zaměstnávání, tranzitního programu a Job klubů, které tvořily hlavní část projektu. Vedle nich se projektový tým věnoval aktivní práci se zaměstnavateli a propagaci zaměstnávání osob z Brna a okolí, které jsou sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením z důvodu dlouhodobé nezaměstnanosti způsobené zdravotním postižením (tělesným, psychickým nebo mentálním), sociálním znevýhodněním nebo absencí vzdělání.

Program podporovaného zaměstnávání vznikl a rozvíjel se ve Spojených státech a v Kanadě v 70. a 80. letech minulého století původně s cílem pomáhat lidem s mentálním postižením najít si práci, posléze se rozrostl o další skupiny znevýhodněných lidí, kterým poskytoval podporu s uplatněním v běžném pracovním prostředí. K nám se myšlenka podporovaného zaměstnávání dostala na počátku 90. let minulého století. Program zahrnuje poradenství, nácvik dovedností důležitých pro nalezení vhodného zaměstnání, podporu při výběru a hledání práce, jednání v zájmu uživatele s úřady a zaměstnavateli a pomoc při zapracování přímo na pracovišti. Podpora je poskytována maximálně dva roky, v odůvodněných případech je možné spolupráci prodloužit o jeden rok. Žákům s postižením je určen tranzitní program, který jim umožňuje vyzkoušet si práci v běžném prostředí. Žáci chodí v průběhu roku zpravidla jednou týdně na praxi v doprovodu pracovního asistenta. Program představuje prevenci nezaměstnanosti absolventů speciálních škol, protože praxe usnadňuje jejich přechod ze školy do zaměstnání.

Uživatelé služeb mohou navštěvovat také Job kluby, které nabízejí možnost osvojit si nové zkušenosti, dovednosti a informace z oblasti získávání a udržení si zaměstnání.

Projekt trval 22 měsíců. Výsledky v číslech byly dva měsíce před jeho závěrem následující: přišlo 272 zájemců o podporované zaměstnávání, 70 z nich vstoupilo do projektu a byla jim poskytována podpora při hledání

místa na otevřeném trhu práce, 25 uživatelů pracuje. V tranzitním programu jsme uzavřeli 10 dohod se žáky ze speciální školy na Ibse nově ulici, kteří během školního roku získávali zkušenosti na 11 různých pracovištích. Celkem se uskutečnilo pět Job klubů, kterých se zúčastnilo se 39 lidí a 32 účastníků si odneslo certifikát.

Silné stránky projektu vycházely z osvědčených zásad podporovaného zaměstnávání, ke kterým patří především individuální přizpůsobení podpory, motivování uživatele k jeho aktivnímu přístupu a trénink přímo na pracovišti. Z evaluačního výzkumu podporovaného zaměstnávání v o. s. AGAPO vyplynulo, že klienti vnímají program podporovaného zaměstnávání jako účinnou pomoc při získávání místa na otevřeném trhu práce, přičemž klíčovým prvkem je pracovní asistence, kterou agentura poskytuje všem bezplatně. Pracovní asistenci velmi pozitivně vnímají i zaměstnavatelé, kteří oceňují podporu ze strany pracovních konzultantů sdružení. Nemusí tak věnovat člověku s handicapem zvýšenou pozornost a čas, přitom v něm získávají velmi loajálního a věrného zaměstnance.

Uživatelé si cení nejen individuální péče v programu podporované zaměstnávání, ale i možnosti skupinových setkání v Job klubech, která jim umožňují získat vhled do situace a přesvědčení, že „v tom nejsou sami“. Při těchto setkáních mohou navazovat nová přátelství a vzájemně se podpořit. O této zkušenosti se na konferenci podělily dvě účastnice

Job klubů, kterým setkávání pomohlo překonat bariéru strachu z lidí, jenž se v nich po letech bez zaměstnání a slábnoucích sociálních kontaktů nahromadil. Důkazem toho, že to zvládly, je nejen práce, kterou se jim podařilo najít, ale i spontánní vystoupení před plným sálem konference.

Na konferenci zazněly rovněž informace o setkávání brněnských neziskových organizací pomáhajících nezaměstnaným, které v poslední době rozvíjejí spolupráci, mezi jejíž první výsledky patří brožura s přehledem služeb určených lidem hledajícím v Brně zaměstnání. Praktické rady přinesl příspěvek přibližující hledání práce prostřednictvím personálních agentur.

Analýzou vlivu agendy sociálního začleňování řízené prostřednictvím otevřené metody koordinace na veřejnou politiku v České republice se ve svém příspěvku v závěru konference zabývala Ing. Miroslava Rákoczyová, Ph.D., z Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí. Jejím východiskem byl přehled účinků této agendy identifikovaných v dalších evropských zemích. Na primárních datech vymezila a interpretovala charakteristické rysy české agendy sociálního začleňování (nízký stupeň koordinace, nekonzistence v agendě, implementační deficit ad.) a praktické dopady jejího zavádění na veřejnou politiku v ČR (institucionální učení nebo diskursivní transformace).

Adéla Kosourová

Inzerce

Gaudia-ISZ

konzultační a vzdělávací skupina
otevírá

kvalifikační kurz pro pracovníky
v sociálních službách v rozsahu 160 hodin

SOCIOTERAPIE V OBLASTI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

podána žádost o akreditaci u MPSV

Odborný garant kurzu: Ivan Úlehla
Termín zahájení: 3. - 4. 11. 2008
Cena kurzu: 19.040,- Kč včetně DPH
Příhlášky a info na tel: 731 936 000
Další info na: info@g-i.cz, www.g-i.cz

Konference Restriktivní opatření v pobytových zařízeních sociální péče

Pod záštitou ministra práce a sociálních věcí Petra Nečase a za účasti ministryně pro lidská práva Džamily Stehlíkové se konala v Táboře konference Restriktivní opatření v pobytových zařízeních sociální péče. Uspořádala ji Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR a přednášky si vyslechlo více než 500 poskytovatelů sociálních služeb a dalších odborníků. Konferenci zahájil prezident asociace Jiří Horecký.

Hlavním tématem konference byl paragraf 89 zákona č. 108/2006 Sb., který specifikuje omezující prostředky, které poskytovatel může použít ve výjimečných situacích, aby zabránil ohrožení zdraví nebo života uživatele, nebo dalších osob (fyzické úchopy, bezpečná místnost, medikace). Klecová lůžka byla zrušena v roce 2004 tehdejším ministrem zdravotnictví Josefem Kubínym a jejich používání pak v roce 2005 upravila novela zákona jen pro výjimečné případy. Mezitím v pobytových zařízeních (hlavně ústavech sociální péče, došlo k mnoha případům, kdy poskytovatelé v souladu se zákonem odstranili klecová lůžka a mentálně postižení klienti nebo senioři si ublížili.

Hranice mezi ochranou klienta a restrikcí

Jsou postranice u lůžka seniora porušením jeho práv, nebo ho chrání před pádem? Nejen tyto otázky zazněly na konferenci. Úvodní přednášky mapovaly konkrétní příklady, kdy dodržování paragrafu přináší problémy nejen klientům, ale i poskytovatelům. Mediálně známý případ Míši zrekapituloval Miroslav Kubín, ředitel Domova sociálních služeb Slatiňany. Klientka domova, 10letá Míša, neklidně spí a tak její otec pro ni pořídí speciální postel s vysokými postranicemi a trvá na jejím používání, aby Míše nehrozil pád. DSS za to hrozí sankce. Obě strany se obrací na MPSV, stanovisko je zamítavé, domovu za používání postele hrozí odebrání registrace. Do sporu vstupuje i ministryně Džamila Stehlíková. Do případu je zapojen supervizor, který po devítiměsíčním sledování doporučuje jednoznačně, aby klientka spala ve speciálním lůžku – ohraničené posteli s uzavíráním zevnitř. Nad celým případem stále visí otázky: Lze tedy Míše ponechat její postel, aby se klidně vyspala a nehrozil jí pád? Musí být

lůžko stále v režimu supervizního sledování? Je to tedy v souladu se stanoviskem MPSV?

Ministryně pro lidská práva Džamila Stehlíková ve svém vystoupení nabádala posluchače hlavně k tomu, aby oddělovali restriktivní opatření od těch opatření, která zajišťují bezpečnost klientů. Zástupce MPSV Petr Hanuš přednesl stanovisko svého úřadu a doporučený postup k paragrafu 89. Senátor Pavel Čáslava popsál své zkušenosti ze tří konkrétních případů, kdy selhal systém pomoci lidem v nouzi. „Přestaňme věřit, že selháním zabráni pouze legislativní opatření a jejich bezchybná aplikace. Budme více vnímaví k procesům v týmech, které jsou tzv. pod pokličkou. Zvyšujme svůj práh a citlivost tím, že využijeme externí odborníky, průvodce, supervizory,“ uvedl.

Lékařka Tamara Tošnerová přednášela o aplikaci neuroleptik v sociálních zařízeních. Zaměřila se tedy na jedno z opatření omezující pohyb, a to na medikaci. Podle mapování psychiatrické medikace (2006-2007) bylo ve 13 ústavech zjištěno pět až deset klientů, kteří přesahovali maximální doporučenou dávku až dvojnásobně – z důvodů problémového chování. Ovlivňující faktory byly např. nevhodné prostory (historické budovy), počet personálu, malá nabídka aktivit atd. Některé právní aspekty restrikcí, tak zněl název přednášky JUDr. Eduarda Kaplana, konzultanta v oboru sociálních pobytových služeb. Ve svém příspěvku porovnal naši právní úpravu restrikcí s Listinou základních práv a svobod a upozornil na některá úskalí, kdy jsou tyto dva dokumenty v rozporu. Jde zejména o rozpor s ústavním pořádkem: Listina ani Úmluva omezování osobní svobody při poskytování sociálních služeb nepřipouští důsledky – soudní spory, možnost hájit se

proti uložení pokuty poukazem na neústavnost. Dále je to časová neomezenost použití restriktivních prostředků – jak specifikovat dobu „nezbytně nutnou“? Je to jedna minuta nebo deset let?

Stanovisko veřejného ochránce práv (VOP) k této problematice tlumočily Petra Matyášová a Marie Lukasová. Zástupci VOP při svých návštěvách v domovech pro seniory zjišťovali používání opatření omezující pohyb a podle jejich názoru mají zařízení potenciál omezit zamčené dveře pokoje nebo oddělení, postranice a pásy. Zamykání pokojů ochránce zcela odmí-

tá, ani dobrozdání lékaře není důvodem. Rovněž k podání medikamentu je nutný souhlas lékaře, jenž musí být vždy přivolán. Postranice jsou problémem, ochránce uznává jen zkrácené, zevnitř shoditelné postranice. Souhrn postojů k restrikcím: přísná pravidla, stanovené kompetence, alternativní postupy, náležitá dokumentace, postup lege artis, sledování nových technologických trendů.

Další informace o konferenci a prezentace přednášek najdete na stránkách Asociace poskytovatelů sociální služeb ČR www.apsscr.cz.

Lenka Kaplanová

Právě vychází

ETICKÉ KONTEXTY SOCIÁLNÍ PRÁCE S RODINOU

Jindřich Šrajer, Libor Musil (eds.)

Kniha nabízí – především, ale nejen sociálním pracovníkům – odpověď na otázku: **Které okolnosti života v současné společnosti ovlivňují schopnost rodin zvládat obtížné životní situace?** Autoři pojednávají témata životní situace rodiny, tradiční rodina, rodina a gender, psychologický obraz manželství, soudobá rodina z hlediska etiky, dilemata sociální práce s romskou rodinou, sociální práce a rodina dítěte s postižením, sociální práce a zneužívání dětí, životní úkoly rodiny v soudobé společnosti.

Zájemci mohou knihu objednat e-mailem na adrese kotolova@fss.muni.cz nebo poštou na adrese Libor Musil, FSS MU, Joštova 10, 602 00 Brno do 30. 11. 2008. Knihu a žádost o uhrazení ceny 190 Kč obdrží do 15. 1. 2009. Případně mohou knihu zakoupit v Knihkupectví FSS na Joštově 10 v Brně, nebo objednat na dobírku na e-mailové adrese knihkupectvifss@post.cz.

Kontakty

Společenská odpovědnost firem

<http://www.csr-online.cz>

<http://www.sof.cz/>

Business Leaders Forum

<http://www.blf.cz/>

Fórum dárců

<http://www.donorsforum.cz/>

Stránky o Tomáši Baťovi

<http://www.darius.cz/bata/index.html>

Rovné příležitosti

<http://www.genderstudies.cz/>

Zpravodaj Rovné příležitosti firem, téma:**Společenská odpovědnost firem**

[http://zpravodaj.feminismus.cz/cisla.shtml?
x=1902919](http://zpravodaj.feminismus.cz/cisla.shtml?x=1902919)

Work life balance

<http://www.work-life.cz/>

Zelená kniha – Evropská unie a postavení podniku

[http://www.ivanprikryl.cz/view.php?cislo
clanku=2003090702](http://www.ivanprikryl.cz/view.php?cislo
clanku=2003090702)

OBJEDNÁVKA PŘEDPLATNÉHO 2008 Tuto objednávku vystříhnete a odešlete na adresu redakce	
Jméno a adresa objednatele (uvádějte prosím včetně čísla popisného a PSČ):	
Fakturační adresa (Uvádějte prosím tehdy, je-li fakturační adresa odlišná od adresy zasilací. Platí pro objednávky organizací.):	
tel./mobil:	e-mail:
IČO, DIČ objednatele:	
Závazně objednávám předplatné časopisu SOCIÁLNÍ PRÁCE/SOCIÁLNA PRÁCA: ☐ celý ročník 2008 (set 4 čísel) ☐ (vypište počet kusů)	
☐ ks 1/08 Soc. práce s lidmi s duševní nemocí ☐ ks 2/08 Spol. zakázka a naše odpovědnost	☐ ks 3/08 Podniková sociální práce ☐ ks 4/08 Duchovní rozměr v sociální práci
Prosím o zaslání minulých čísel (vypište počet kusů):	
☐ ks 4/07 Praxe a supervize v sociální práci ☐ ks 3/07 Sociální práce s lidmi se závislostí ☐ ks 2/07 Sociální práce s imigranty	☐ ks 1/07 Role sociálního pracovníka ☐ ks 4/06 Bezdomovectví* ☐ ks 3/06 Organizační kultura*
Číslo 1/03 až 2/06 si můžete zdarma stáhnout z našich webových stránek.	
* Číslo označená hvězdičkou již nejsou dostupná v tištěné podobě. Můžeme Vám je zaslat v el. formátu (PDF – pro Acrobat Reader). Cena je shodná s cenou výtisku. V případě zájmu toto číslo odešleme na Vámi uvedenou e-mailovou adresu. Velikost souboru se pohybuje kolem 3 MB.	
Druh předplatného (zakřížkujte): ☐ studentské – 4 x 99 Kč za rok 2008: celkem 396 Kč ☐ občanské – 4 x 129 Kč za rok 2008: celkem 516 Kč ☐ pro organizace – 4 x 229 Kč za rok 2008: celkem 916 Kč Studenty (kromě MU) žádáme o zaslání potvrzení o studiu (možno i e-mailem scan ISiCu – oboustranně).	
Platbu provedu (zakřížkujte): ☐ složenkou ☐ převodem z účtu	
Adresa redakce: Časopis Sociální práce/Sociálna práca • ASVSP, Joštova 10, 602 00 Brno • tel.: +420 774 324 983 (13–16 hodin) • fax: +420 549 491 920 • IČO: 49465619, číslo účtu: 777630001/5500 (Raiffeisenbank) • e-mail: socialniprace@socialniprace.cz • www.socialniprace.cz	
Podpis/podpis a razítko:	

Pro Váš úsměv 2008



Podzim se rychle blíží a s ním i veletrhy Medical Fair Brno/Central Europe-REHAPROTEX, které se konají **v termínu od 21. do 24. října na brněnském výstavišti**. Doprovází je již 13. ročník prezentace nestátních neziskových organizací s humanitárním zaměřením

Pro Váš úsměv (pavilon C).

Občanské sdružení Liga za práva vozíčkářů připravilo v rámci doprovodného programu čtyři tematické dny:

21.10. Den pro děti

22.10. Den pro seniory a zdravý životní styl

23.10. Sociální služby – vykročení k nezávislosti

24.10. Den pro studium, práci a volný čas

Na jediném bezbariérovém místě budou k dispozici kompenzační a rehabilitační pomůcky, odborníci, kteří jsou schopni a ochotni řešit problémy související s životem s postižením, služby sociální poradny, možnost dohodnout formy spolupráce, chráněné dílny, ukázky hipoterapie, canisterapie a výcviku vodicích a asistenčních psů. Ústředním tématem letošní Internetovny bude „Překonávání bariér v komunikaci a využívání počítačů“. V blízkosti pódia si budete moci odpočinout v čajovně s dětským koutkem. Ve spolupráci s Českými drahami, a.s. projede branami výstaviště první den Vlak plný úsměvů, kterým můžete přijet i vy. Více podrobných informací o programu a trase Vlaku plného úsměvů najdete na **www.ligavozic.cz**.

Těšíme se na Vás.

Radka Bartoňová, Liga za práva vozíčkářů, o. s.,
mobil: +420 774 074 133, tel.: +420 537 021 482
e-mail: radka.bartonova@ligavozic.cz

POSILÁNÍM ČASOPISU SOCIÁLNÍ PRÁCE/SOCIÁLNA PRÁCA JE:

- podporovat schopnost české a slovenské společnosti řešit životní problémy lidí prostřednictvím sociální práce,
- podporovat kvalitu sociální práce a profesionalizaci praxe sociální práce,
- přispívat k rozvoji sociální práce jako vědní disciplíny a ke zkvalitnění vzdělávání v sociální práci,
- podporovat zájmy poskytovatelů a uživatelů sociálních služeb.

V zájmu dosažení těchto cílů bude časopis v rámci obce sociálních pracovníků a s nimi spolupracujících a pomáhajících pracovníků jiných oborů podporovat:

- postoje, které považují odbornost a lidskost za rovnocenná kritéria kvality sociální práce,
- postoje, které kladou důraz na propojení teoretického zdůvodnění postupů sociální práce s její praktickou orientací na problémy klientů a jejich reálné možnosti,
- soudržnost všech, kteří se angažují ve prospěch řešení problémů klientů prostřednictvím sociální práce,
- otevřenou, odlišností chápající, poučenou a věcnou diskusi v rámci obce sociálních pracovníků,
- chuť a zájem sociálních pracovníků vidět sebe samé očima jiných.

POSILÁNÍM ČASOPISU SOCIÁLNÍ PRÁCE/SOCIÁLNA PRÁCA JE:

- podporovat schopnost české a slovenské společnosti řešit životné problémy lidí prostredníctvom sociálnej práce,
- podporovat kvalitu sociálnej práce a profesionalizáciu praxe sociálnej práce,
- prispievať k rozvoju sociálnej práce ako vedeckej disciplíny a k skvalitneniu vzdelávania v sociálnej práci,
- podporovať záujmy poskytovateľov a užívateľov sociálnych služieb.

V záujme dosiahnutia týchto cieľov bude časopis v rámci obce sociálnych pracovníkov a s nimi spolupracujúcich a pomáhajúcich pracovníkov iných odborov podporovať:

- postoje, ktoré považujú odbornosť a ľudskosť za rovnocenné kritériá kvality sociálnej práce,
- postoje, ktoré kladú dôraz na prepojenie teoretického zdôvodnenia postupov sociálnej práce s jej praktickou orientáciou na problémy klientov a ich reálne možnosti,
- súdržnosť všetkých, ktorí sa angažujú v prospech riešenia problémov klientov prostredníctvom sociálnej práce,
- otvorenú, odlišností chápajúcu, poučenú a vecnú diskusiu v rámci obce sociálnych pracovníkov,
- chuť a záujem sociálnych pracovníkov vidieť samých seba očami iných.

Sociální práce/Sociálna práca

Časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci

Časopis pre teóriu, prax a vzdelávanie v sociálnej práci

Vydavatel: Asociace vzdělavatelů v sociální práci.

Na vydávání se podílí ZSF Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Číslo/ročník: 3/2008

Adresa redakce: ASVSP, Joštova 10, 602 00 Brno

tel.: +420 774 324 983

E-mail: socialniprace@socialniprace.cz

Web: www.socialniprace.cz

Redakce: Bc. Pavel Bajer; Bc. Petra Zoubková;

Mgr. Zdeňka Dohnalová, Bc. Marie Žižlavská

Obr. na titulní str.: Pavel Bajer

Grafická úprava: Petr Hrnčíř (pethr@seznam.cz)

Korektura: Vilém Kmuniček

Redakční rada: prof. PhDr. Anna Tokárová, CSc. (předsedkyně/předsedníčka), prof. PhDr. Libor Musil, CSc. (místopředseda/podpředseda), Bc. Pavel Bajer (šéfredaktor), Mgr. Martin Bednář, Ph.D., doc. PaedDr. Oldřich Chytil, Ph.D., PhDr. Eva Mydlíková, Ph.D., PhDr. Pavel Navrátil, Ph.D., PhDr. Mirka Nečasová, Ph.D., (výkonná tajemnice ASVSP), PhDr. Libor Novosad, Ph.D. (Společnost sociálních pracovníků), PaedDr. Milan Schavel, Ph.D., m.prof., doc. PhDr. Anna Žilová, Ph.D.

Předplatné: studentské 99 Kč/ks, občanské 129 Kč/ks, organizační 229 Kč/ks, v knihupectví 149 Kč/ks, sponzorské 1 200/rok

Evidenční číslo MK: MK ČR E 13795

ISSN: 1213-6204

Akademické statě procházejí dvojím recenzním řízením.

Otištěné příspěvky nejsou honorovány. Redakce si vyhrazuje právo upravit nevyžádané příspěvky do publicistické části.