Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

NEstárniBLBĚ

Sborník

ke konferenci

ZVÝŠENÍ KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB V DOMOVECH PRO SENIORY V PRAZE

25.-31.3.2022

NESTÁRNI BLBĚ 2022

Cílem projektu je zavedení systematického rozvoje kvality SSL ve 3 pobytových zařízeních pro seniory prostřednictvím sdílení expertních znalostí žadatele a využití inovovaných nástrojů pro rozvoj kvality.

CZ.03.2.63/0.0/0.0/19_099/0015316
1.4.2020 – 31. 3. 2022

Obsah

Přednášející 3
Pravidla on-line konference 7
Co je kvalita? 8
Na co si dát jako zaměstnavatel pozor, abych vycházel s odbory? 13
Pohled z venku a hledání cest k pochopení situací 18
Jak jsme začínali s podporou zvyšování kvality péče v sociálních službách. 22
Co nás vede k dlouhodobé spolupráci? 25
Překonání prvotní skepse, nebát se a chtít. 28
Pohled dirigenta 33
Pohled na současnou situaci osob po poranění míchy v ČR a činnost CZEPA. 35

Přednášející

V krátkosti Vám přinášíme medailonky našich přednášejících tak, jak je oni sami napsali.

Veronika Doksanská Ječná

Mgr. Veronika Doksanská Ječná, DiS.

Ergoterapeut, speciální pedagog a lektor, kterého dlouholetá profesní, osobní a studijní zkušenost s lidmi s různým typem a stupněm postižení a specifickými potřebami, dovedla k myšlence, že je čas na změnu. Je přesvědčená, že podpora těchto jedinců by měla být profesionální, individuální, svobodná, aktivizační či empatická, a to ne jen "na papíře." Měla by za všech okolností dávat smysl poskytovateli i uživateli. V posledních letech se věnuje zvyšování kvality ošetřovatelského procesu, fyzickou manipulací, psychickou nemanipulací, přirozenou aktivizací při všedních denních činnostech či efektivní komunikací. Snaží se ukazovat, že to jde i lépe a při tom nehodnotit, nekárat, nesoudit a nepoučovat.

@ veronika.doksanska@delpsys.cz

Jakub Žákavec

Mgr. Jakub Žákavec, Ph.D., MBA

Působí jako externí konzultant nejen v oblasti sociálních služeb. Zabývá se komunikací, vedením lidí a také návrhy systémových řešení. V oblasti vedení zaměstnanců působí od roku 2000 v řadě společností. Má zkušenosti se zaváděním systémů kvality ISO, EFQM. Vystudoval mimo jiné obory etika, psychologie a sociologie na KTF Univerzity Karlovy. Je úspěšným absolventem manažerského programu na ESMA Barcelona a doktorandského studia na LIGS.

https://www.linkedin.com/in/jakub-zakavec/

+420 770 146 778

@ jakub.zakavec@delpsys.cz

Mgr. et MgA. Martin Sedláček

O mně

Narodil jsem se v roce 1977 v Praze. Vyrůstal jsem ma Pražském Smíchově a smích je také jedním z mých oblíbených terapeutických nástrojů, které ve své práci využívám. Vystudoval jsem jednooborovou psychologii na FFUK a dramatickou výchovu na DAMU. Pracoval jsem jako dramaterapeut v pražském Motole a jako manželský poradce v Králově Dvoře. Absolvoval jsem výcvik v integrativní psychoterapii orientované na tělo, základní výcvik v dramaterapii a výcvik v Somatickém koučovaní. Vedle své privátní praxe spoluvedu společnost Impropact. Aktivně hraji divadlo a věnuji se bojovým uměmín. Žiji se svou rodinou v Nových Jirnech.

Ing. Jiří Horecký, Ph.D., MBA

Narodil se 24. května 1978 v Táboře. Po hotelové škole vystudoval obchodní management na Trent Nottingham University (Brno International Bussines School), poté veřejnou správu a regionální rozvoj na České zemědělské univerzitě. V roce 2013 dostudoval doktorské studium na Vysoké škole finanční a správní v Praze. Titul MBA získal v oboru Public Law (Ústav práva a právní vědy).

Více informací

Mgr. Bc. Ilona Veselá

Speciální pedagog, sociální pracovník a v posledních letech manažer v oblasti sociálních služeb. Celá její profesní kariéra je spojena s oblastí pomáhajících profesí, kde měla možnost potkat a věnovat se lidem s různými specifickými potřebami a různého věku. Je to práce, které ji naučila dívat se na věci z více úhlů, hledat řešení a přicházet s něčím novým.
Tato zkušenost ji pomáhá i při manažerské práci v domově pro seniory na pražském Chodově, který vede již sedm let. Slovo transformace nebo změna a s tím spojené riziko jsou pro ni hnacím motorem.

Vladimíra Meruňková

Vladimíra Meruňková, DiS.

Krátce pracovala ve zdravotnictví, působila od roku 2009 jako všeobecná sestra v sociálních službách. Dlouholeté zkušenosti se seniory zuročuje v zaměstnání Pečovatelské služby. Působí jako odborný poradce pro ošetřovatelství a pomáhá sjednotit poskytování ošetřovatelství i zdravotní péče. Úspěšně v roce 2019 dokončila vyšší odborné studium diplomované všeobecné sestry. Od roku 2016 spolupracuje s firmou DelpSys, jako její lektor školení manipulace. Daří se jí poznatky, které předává dál, uplatnit v praxi a naopak vznášet zkušenosti z praxe do kurzu manipulace.

@ vladimira.merunkova@delpsys.cz

Bc. Jitka Peroutková

Sociální pracovnice se zkušeností práce se seniory v nemocnici a domově pro seniory. V práci jí pomáhá přesvědčení o tom, že stane-li se člověk klientem instituce, měla by mu být věnována laskavá a profesionální péče s možností udržení kontaktů s rodinou, kde si obě strany zasluhují náš respekt.

Bc. Ondřej Habart

Zabývá se vedením regionální politiky odborového svazu. Řídí zaměstnance v regionu zastupující OS TOK. Společně s předsedou řídí a koordinuje činnosti odborového svazu. Vyjednává kolektivní smlouvu vyššího stupně. Že to zní obávaně? Víme, že Ondřej umí vše výše uvedené vykonávat především lidsky.

Debashish Chaudhuri

Hudební cítění a strhující interpretace dirigenta Debashishe Chaudhuriho vychází z unikátního spojení indické a evropské kultury. Rodák z indické Kalkaty žije již skoro 20 let ve střední Evropě. V lednu 2021 byl prezidentem Indie vyznamenán cenou Pravásí bhártíya samman, což je nejvyšší státní ocenění určené Indům žijícím dlouhodobě v zahraničí.

Alena Jančíková

V současné době je ředitelkou České asociace paraplegiků. Podílí se na vytváření podmínek pro návrat osob po úrazu míchy do běžného života. V roce 2013 získala Cenu Olgy Havlové, v roce 2015 obdržela Stříbrnou pamětní medaili Senátu.

Více informací

Anežka Janišová

Je profesí aktivizační pracovník a vedoucí oddělení se zvláštním režimem. Spolu se svým týmem se snaží, přizpůsobit život klientů domácímu prostředí, aktivizovat je v rámci běžných denních činností a reagovat na aktuální potřeby. Klienty vnímá s empatií, sleduje i drobné schopnosti, na kterých staví péči. Jejím cílem je zvyšování kvality péče, motivace týmu k novým přístupům, vzdělávání, kvalifikované péči.

Pravidla on-line konference

- Konference probíhala v pěti po sobě jdoucích pracovních dnech.
- Každý den v 9:00 byly uveřejněny předem připravené příspěvky v časovém rozsahu jedné hodiny.
- Jednotlivé příspěvky byly volně přístupné vždy po dobu 24 hodin.
- K jednotlivým příspěvkům mohli účastníci ihned zasílat dotazy kontaktním formulářem, emailem či na FB profilu NEstárniBLBĚ.
- Poslední den konference proběhla „živá“ online diskuse přes MS Teams, kde byly zodpovězeny dotazy, které se nasbírají během konferenčního týdne a účastníci měli prostor klást otázky pomocí chatu či ústně.

Co je kvalita?

Ing. Jiří Horecký, Ph.D, MBA

S pojmem kvalita se setkáváme ve všech činnostech, procesech a výstupech lidského konání. Většina lidí pravděpodobně intuitivně zná obsah slova kvalita, menšina by pak byla schopna tento termín definovat, vymezit jeho pojetí, příp. vztáhnout na konkrétní oblasti. Existuje velmi mnoho definic „kvality“. Etymologicky bylo slovo kvalita převzato z latiny. Latinské qualis se dá přeložit jako: z jaké povahy. Webstrův slovník pod termínem Quality uvádí: stupeň dokonalosti, stupeň shody s daným standardem, atribut vyššího ocenění, nadřazenost ve svém druhu. Některé prameny porovnávají pojem kvalita s pojmem kvantita:

Kvalita čili jakost je údaj o vlastnosti nějaké věci, odpověď na otázku „jaký?“ (latinsky qualis?) - podobně jako odpovídá na otázku „kolik?“.

Obojí patří mezi základní kategorie a uvádí je v této souvislosti i Aristoteles. Kvality (barva, vůně, chuť, hebkost…) obvykle pocházejí ze smyslového vnímání a jsou pak nutně podmíněny vnímajícím subjektem i okolnostmi. I když i u nich lze rozlišit nějaké "více" a "méně", nedá se vyjádřit poměrem a číslem a je zpravidla také relativní: i ten největší pes je menší než malý slon, červená plocha je v červeném osvětlení světlá, kdežto v zeleném tmavá, a hluk motoru, který se na rušné ulici úplně ztratí, působí v tichu jako ohlušující. Aristoteles a scholastika rozlišuje kvality podstatné nebo primární, které „jsou ve věci“, a kvality nahodilé či sekundární, vznikající teprve při vnímání, a tedy subjektivní. Program novověké filosofie zahrnuje také kritiku pojmu kvality a věda se snaží domnělé kvality nahradit měřitelnými veličinami. Jednou z prvních, kde se to už v předhistorických dobách podařilo, byla váha, původně smyslový vjem tíže nějakého předmětu, který však lze vyjádřit pomocí váhových jednotek a závaží. V průběhu novověku se ukázalo, že také například teplota, výška tónu, tvrdost a dokonce i barva se dají přesně měřit a vyjadřovat čísly, čili stávají se kvantitami. Kvalitu, na rozdíl od jiných atributů sociálních služeb, neurčuje zadavatel sociálních služeb, byrokrat či certifikátor, ale jen a pouze uživatel. Pouze uživatel/klient posuzuje, co je a co není kvalita. Kvalita je vztah mezi zákazníkem/uživatelem a výrobcem/poskytovatelem (zatímco jakost je vztah mezi výrobcem a certifikátorem). Tento vztah by měl být dobře definovaný a podléhat přísným, i když nepsaným, pravidlům. Vztah mezi uživatelem a poskytovatelem není třeba certifikovat. Definice kvality je důležitým aspektem, protože vede přímo k měření a zlepšování. Není-li však vztah definován, neexistuje-li definice kvality, pak nelze kvalitu měřit.

Nelze-li něco měřit, pak to nelze účelově a efektivně zlepšovat. Nelze-li měřit zlepšení, pak se jedná o umění a ne o vědu či technickou profesi. Víme tedy, že kvalita je vlastnost a ne třídění vlastnosti, ale to nestačí k měření a následnému zlepšování kvality.

Česká novela ISO 9001/2000 definuje kvalitu jako: "Jakost: schopnost souboru znaků výrobku, systému nebo procesu plnit požadavky zákazníka a jiných zainteresovaných stran." Česká norma užívá všude a exkluzivně výrazu jakost jako synonyma kvality (míní ovšem kvalitu). Samozřejmě, že výrazů jakost a jakostní nelze používat v řadě závažných oblastí: lidé, prostředí, služby, pojmy, procesy a vzdělávací programy nejsou jakostní, ale pouze kvalitní, jak jsme diskutovali jinde. Velké množství literatury zaměřené na problematiku kvality v sociálních službách a zdravotnictví se věnuje obecnému vymezení samotného pojmu kvalita a diskusi o různých přístupech ke kvalitě. Kvalita je tak intuitivním pojmem – jako kvalitní jsou vnímány švýcarské hodinky, německá auta, japonská elektronika apod. Za kvalitnější považujeme to, co je individuální, šité na míru. Kvalita je kategorie, která v kvantitativních i kvalitativních pojmech popisuje úroveň výrobku či poskytovaných služeb. Kvalita se tudíž skládá ze dvou částí - jedna část je kvantitativní, měřitelná, druhá je kvalitativní a vychází z hodnotového systému. Kvalita je relativní, nikoliv absolutní kategorie Teorie se doposud neshodla na definici „kvality". Jako možné definice lze uvést splnění či překročení očekávání klientů a zaměstnanců úroveň dokonalosti charakterizující poskytovanou službu založenou na přijatých normách či objektivně definovaný měřitelný užitek vyjádřený standardizovanou potřebností a experty očekávaným, tedy obvyklým výsledkem služby. Kvalita má v řadě výrobních odvětví svoji tradici a víceméně exaktní podobu. Obtížnější je vyjádřit kvalitu ve službách, protože v tomto případě se pracuje s lidmi a ti se těžko „normují". Přitom v případě poskytování služeb (na rozdíl od produkování výrobků) je kvalita služby přímo závislá na kvalitě personálu. Kvalitu v sociálních službách můžeme také definovat jako soubor vlastností a znaků nějaké činnosti, které se vztahují na naplnění daných požadavků. Míru kvality sociálních služeb bychom mohli také definovat jako pozitivní rozdíl od daných standardů. Podle této definice je kvalita míra „úspěchu", který lze dosáhnout za optimálních podmínek a v rámci daného rozpočtu služby. Chceme-li mluvit o kvalitě, nesmíme vypustit oblast financí. Chceme-li hovořit o kvalitě sociálních služeb, je nutné rozlišit její tři aspekty: Struktura Kvalita struktury se vztahuje na vnější podmínky, ve kterých probíhá péče, terapie, ošetřování. Tímto se rozumí technické a personální vybavení a rozhodnutí vně organizace. Příkladně si můžeme vyjmenovat tyto oblasti: kompetence, vzdělávání, organizační struktura, nasazení personálu, pomocné prostředky jako kontrolní seznamy (checklisty), systémy dokumentace, metodiky, financování, materiální vybavení, prostory, odborné

kompetence, přiměřenost zařízení a vybavení, organizace péče, apod. Procesy Kvalita procesů se vztahuje na podání výkonu v rámci průběh služby resp. péče, ekonomické řízení a využití zdrojů. Výsledky Kvalita výsledků obsahuje stupeň dosažení cíle v poskytované službě. Jde o odchylku, později pak sladění, mezi stanoveným cílem a cílem skutečně dosaženým (hodnoceným např. jako fyzická a psychická spokojenost klienta). Dalším členěním lze kvalitu sociálních služeb vnímat ve třech primárních oblastech: - kvalita z hlediska klienta, - kvalita služeb z hlediska profesionálního, - kvalita z hlediska řízení.

Kvalitativní a rozvojová oblast je určována ekonomicko-právním prostředím. Lze konstatovat, že české ekonomicko-právní prostředí nevytváří optimální podmínky pro rozvoj a zvyšování kvality sociálních služeb. Toto je dáno zejména níže uvedenými determinanty:

- Nejednoznačná definice standardů kvality sociálních služeb,
- Subjektivní a rozdílné hodnocení a přístup inspektorů kvality sociálních služeb,
- Absence dlouhodobého financování, finanční nejistota, zpoždění zálohových plateb státní dotace,
- Administrativní zatížení pracovníků (zvláště pak zdravotních pracovníků z důvodu výkonového vykazování zdravotní péče),
- Právní úprava není příznivá pro vznik soukromých poskytovatelů, kteří by vytvořili přirozenou konkurenci stávajícím poskytovatelům,
- Změny politické reprezentace krajů způsobují nestabilní prostředí pro rozvoj sociálních služeb (Středočeský kraj).

Zároveň můžeme sledovat pozitivní trendy; Změna systému sociálních služeb přinesla pozitivní dopady a trendy. Níže jsou uvedeny nejdůležitější z nich, včetně predikce jejich budoucího setrvání, resp. vývoje.

Zlepšení postavení uživatele (dané zejména standardy kvality sociálních služeb); Je velice pravděpodobné, že tento trend zůstane v příštích letech zachován. Kvalitativní posun sociálních služeb (opět daný standardy kvality sociálních služeb, ale i postupnými investicemi zvláště do pobytových zařízeních a zvyšující se úrovně vzdělanosti pracovníků a osob působících v sociálních službách). Ačkoliv nelze očekávat zrušení nebo razantní omezení standardů kvalitu, je jejich naplňování do jisté míry závislé na financování sociální služby. Pokud tedy dojde ke snížení státních substitucí, lze očekávat, že se tato skutečnost v nepřímé úměře projeví také na úrovni kvality sociálních služeb. Při nesnižování

státních dotací lze očekávat další zvyšování kvality sociálních služeb dané změnou myšlení pracovníků v přímé péči. V současné době je právě totální změna přístupu u (zejména starších) pracovníků v přímé péči největší překážkou v naplňování vybraných kritérií SQSS.

Narovnání podmínek poskytování sociálních služeb, resp. stejné výchozí podmínky bez ohledu na typ/právní subjektivitu poskytovatele (oproti stavu před r. 2007); Lze očekávat zachování tohoto stavu.

Vnímáme však také dlouhodobě neudržitelné faktory - problematické oblasti Systém sociálních služeb v ČR nelze označit za optimální (je však na místě zmínit, že systém sociálních služeb je efektivnější a transparentnější než před r. 2007). Faktory, které brání optimálnímu stavu, lze označit jako dlouhodobě neudržitelné (které bude v příštích letech muset politická reprezentace řešit, jinak bude ohrožen celý systém) a problematické (jejichž neřešení neohrozí systém, pouze sníží jeho efektivitu). Financování sociálních služeb. Ačkoliv by financování sociálních služeb mohlo být předmětem samostatné analýzy, uvedu jen základní problémy systému financování, které jsou dlouhodobě neudržitelné: Nejistá výše státní dotace. Výše státní dotace poskytovatelům sociálních služeb je odvislá od disponibilní částky ve státním rozpočtu na příslušný rok, tj. poskytovatel nemá jistotu, zda a kolik dostane za své výkony zaplaceno. Zejména u služeb sociální prevence, které jsou v řadě případů až ze 100% závislé na tomto zdroji, ohrožuje tento systém každoročně existenci poskytovatelů a zcela znemožňuje jakékoliv plánování rozvoje těchto služeb. Centralizované státní dotace. Redistribuce státních dotací, která je řízena centrálně, se ukazuje jako neefektivní a to nejen z pohledu efektivní alokace a využití těchto dotací, ale i z důvodu neschopnosti plynulého financování, resp. plynulého uvolňování zálohových plateb. Stejně tak dlouholeté financování, které je předpokladem plánování a rozvoje sociálních služeb, je nerealizovatelné z centralizované úrovně. Částečným důsledkem centralizované formy přerozdělení dotací je absence kontroly efektivity využití dotací. Příkladem je neporovnávání plánovaných výkonů a kapacit se skutečností daného roku. Příspěvek na péči. Vzhledem k napjatosti veřejných rozpočtů, kterou lze v příštích letech očekávat, je současný systém výplaty příspěvku na péči dlouhodobě neudržitelný. Lze jej také označit za luxus, který si Česká republika nemůže dovolit. Platby z fondů veřejného zdravotního pojištění. Nejvyhrocenější a nejméně udržitelný lze označit současný systém úhrad zdravotní péče z fondů veřejného zdravotního pojištění, resp. současné chování a přístup zejména Všeobecné zdravotní pojišťovny. Tlak na řešení celé situace je vyvíjen z mnoha stran. Kromě poskytovatelů sociálních služeb, zaměstnavatelských ale i odborových svazů, lze evidovat i zvýšenou pozornost a aktivity ze strany zřizovatelů, resp. krajů, který

celý problém postupně převádí do politické roviny. Stejně tak reálná hrozba hromadných výpovědí zvláštních smluv ze strany poskytovatelů a následná případná medializace představuje politickou hrozbu, která může urychlit kulminaci, resp. řešení celého problému. Cenová regulace. Má-li být systém financování sociálních služeb (sociální péče) efektivní, pak je nutné, aby byl (alespoň částečně) determinován tržními faktory. Právě pak cenová regulace služeb sociální péče je primární překážkou ke vzniku kvazi tržního prostředí v sociálních službách (s čímž souvisí problematika tzv. kapesného v pobytových službách či nemožnost zákonné participace rodinných příslušníků na úhradách sociální péče). Za problematické oblasti lze označit naplňování některých kritérií standardů kvality sociálních služeb a jejich následnou kontrolu inspekcí (s akcentem na subjektivně individuální přístup některých inspektorů kvality). Dále lze jako problematické označit odbornost 913, bodové hodnocení jednotlivých výkonů, materiální režii, hodnotu bodu, apod. Další problematickou oblastí je současné znění § 89 zákona o sociálních službách, který definuje a upravuje používání restriktivních opatření.

Prameny:

[1] Barth, Miriam: Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Altenpflege, Urban & Fischer Bei Elsevier; (Juli 2002)

[2] Bodenheimer, Thomas S.: Improving Primary Care, Strategies and Tools for a Better Practice, Lange Medical Books, 2001

[3] Gross, Knon, Lobinger: Qualitätsmanagement in der Pflege, Hanserverlag, Munchen 2005

[4] Havrdová, Z.: Kompetence v praxi sociální práce. Praha, Osmium, 1999.

[5] Mauelshagen Anne, Qualitätsmanagement in der Pflege, Bildungsverlag EINS, Troisdorf 2004

[6] Mistiaen P.:Quick scan' kwaliteit van zorg vanuit cliëntenperspectief in de care-sector, Nivel 2003

[7] Reck-Hog, Ursula: Qualitätsmanagement in ambulanten Pflegediensten und Tagespflegeeinrichtugen, Lambertus, Freiburg 2002

[8] Topen, v.d. H.:Doelmatigheid verpleeghuizen in relatie tot verantwoorde zorg onderzocht, CTG ZAio, Utrecht 2006

[9] Webster´s: Webster dictionary, Merriam-Webster; 2002 edition

[10] Weibler, Ursula: Qualität in der Altenpflege, Iatros Verlag; Auflage: 1 (2005)

Na co si dát jako zaměstnavatel pozor, abych vycházel s odbory?

Bc. Ondřej Habart

Odboroví předáci, a to i na nejnižších úrovních, tedy u jednotlivých zaměstnavatelů, mnohdy bojují za práva zaměstnanců, jsou protihráčem zaměstnavatele, takže z jeho strany asi nepatří k nejoblíbenějším, a proto jsou chráněni více, než jiní zaměstnanci před propuštěním. Zvýšená ochrana odborářských funkcionářů projevuje v tom, že - na rozdíl od pouhého projednání, které je potřeba ohledně rozvázání pracovního poměru s jinými zaměstnanci, ať jsou odboráři, a to jen jako řadoví členové, nebo vůbec nejsou v odborech - je zaměstnavatel povinen požádat odborovou organizaci o předchozí souhlas se zamýšleným okamžitým zrušením pracovního poměru nebo výpovědí. Tato ochrana se týká členů orgánu odborové organizace, který je podle jejích stanov oprávněn vystupovat jménem příslušné odborové organizace ve vztahu k zaměstnavateli. Půjde v praxi o výbor, předsednictvo, představenstvo atp. – Jednající orgán odborů se může jmenovat různě. Kdo je členem takového orgánu odborové organizace, je vnitřní záležitostí odborové organizace, záleží koho si do něj sami odboráři zvolí. Zaměstnavatel musí vycházet ze sdělení odborové organizace, kdo jsou členové jejího orgánu působícího u zaměstnavatele.

Odborová organizace působí u zaměstnavatele a má právo jednat, jen jestliže je k tomu oprávněna podle stanov a alespoň 3 její členové jsou u zaměstnavatele v pracovním poměru; kolektivně vyjednávat a uzavírat kolektivní smlouvy může za těchto podmínek jen odborová organizace nebo její pobočná organizace, jestliže ji k tomu opravňují stanovy odborové organizace.

Oprávnění odborové organizace u zaměstnavatele podle ust. § 286 odst. 4 zákoníku práce vznikají dnem následujícím po dni, kdy zaměstnavateli oznámila, že splňuje podmínky přestane-li odborová organizace tyto podmínky splňovat, je povinna to zaměstnavateli bez zbytečného odkladu oznámit.

Obsahovými náležitostmi oznámení, které musí odborová organizace učinit vůči zaměstnavateli, aby měla právo u něj působit a jednat s ním, jsou tedy jednak sdělení (údaje o tom), že stanovy odborové organizace upravují její působení u zaměstnavatele a oprávnění jednat (včetně údajů o orgánu odborové organizace, který je podle stanov oprávněn jednat se zaměstnavatelem) a že alespoň 3 její členové jsou u zaměstnavatele v pracovním poměru, jednak doložení sdělovaných údajů.

Odborová organizace působí u zaměstnavatele a má právo jednat v pracovněprávních vztazích, včetně kolektivního vyjednávání, jen tehdy, splňuje-li její činnost zákonem stanovené minimální podmínky (kvalitativní a kvantitativní znaky).

První podmínkou je požadavek, aby její oprávnění působit jako odborová organizace u zaměstnavatele a jednat bylo zakotveno v jejích stanovách; tak je tomu nejen v případě, kdy je ve stanovách konkrétně uveden konkrétní zaměstnavatel, ale také tehdy, jestliže zaměstnavatel podniká v určitém oboru či odvětví, ve kterém odborová organizace podle stanov působí.

Druhá podmínka spočívá ve stanoveném minimálním počtu 3 členů odborové organizace, kteří musí být u zaměstnavatele v pracovním poměru (zákon zde nepočítá se zaměstnanci působícími u zaměstnavatele na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr nebo s jeho bývalými zaměstnanci). Se samotným splněním uvedených podmínek však zákon vznik uvedených oprávnění u zaměstnavatele nespojuje.

Oprávnění odborové organizace u konkrétního zaměstnavatele vznikají až dnem následujícím po dni, kdy tomuto zaměstnavateli oznámila, že tyto podmínky splňuje; teprve od tohoto okamžiku se odborová organizace stává účastníkem (kolektivních) pracovněprávních vztahů a zaměstnavatel je vůči ní povinen plnit své povinnosti a jednat s ní.

Závěr o tom, že odborová organizace (organizační jednotka odborové organizace, která vystupuje svým jménem) působí (začala působit) u zaměstnavatele, nelze učinit – jak tomu bylo za právní úpravy účinné do 31. 12. jen na základě skutečnosti, že odborová organizace (fakticky) vykonává (začala vykonávat) u zaměstnavatele takové úkony, které jsou charakteristické pro činnost odborových organizací jako takových a z nichž zaměstnavatel musel (bez pochybností) poznat, že sdružení je provádějící odborovou organizací (organizační jednotkou odborové organizace, která vystupuje svým jménem).

Propuštění řadového zaměstnance se jen projednává

Výpověď nebo okamžité zrušení pracovního poměru je zaměstnavatel povinen, pokud u něj odbory působí, předem projednat s odborovou organizací. Stačí jenom projednání, souhlas odborů není potřeba. (Zaměstnavatel takto postupuje, i když sankcionuje výpovědí nebo okamžitým zrušením pracovního poměru neomluvené absence zaměstnance. Zda se jedná v konkrétním případě o neomluvené zameškání práce, určuje zaměstnavatel po projednání s odborovou organizací, nikoliv

v dohodě s ní jako tomu bývalo dříve. Stejně tak zaměstnavatel rozhoduje o tom, zda přistoupí k rozvázání pracovního poměru okamžitým zrušením pracovního poměru nebo výpovědí, nebo nepřistoupí.) I když zaměstnavatel rozvázání pracovního poměru projedná až dodatečně nebo neprojedná s odbory vůbec, stejně není rozvázání pracovního poměru neplatné. (Stejně tak rozvázání pracovního poměru z důvodu neomluveného zameškání práce není neplatné pro rozpor se zákonem jen proto, že zaměstnavatel určil, že se u zaměstnance jedná o neomluvené zameškání práce, bez projednání s odborovou organizací.) S jinými případy rozvázání pracovního poměru čili zrušením ve zkušební době nebo dohodou je zaměstnavatel povinen odbory seznámit a to ve lhůtách, které si s nimi dohodne.

K propuštění odborového funkcionáře žádá zaměstnavatel odbory o souhlas

Ovšem, jde-li o člena orgánu odborové organizace, který působí u zaměstnavatele, a to v době jeho funkčního období a ještě pak i v době 1 roku po jeho skončení, je k výpovědi nebo k okamžitému zrušení pracovního poměru zaměstnavatel povinen požádat odborovou organizaci o předchozí souhlas. Za předchozí souhlas s propuštěním se považuje též, jestliže odborová organizace písemně neodmítla udělit zaměstnavateli souhlas v době do 15 dnů ode dne, kdy byla o něj zaměstnavatelem požádána. Jestliže odbory souhlas s propuštěním nedaly resp. odmítly dát, jsou výpověď nebo okamžité zrušení pracovního poměru z tohoto důvodu neplatné.

Neplatnosti se musí domáhat sám propuštěný odborář, a to do 2 měsíců ode dne, kdy měl jeho pracovní poměr skončit, podáním žaloby k soudu. Případ posoudí soud – zabývá se otázkou spravedlivosti rozvázání pracovního poměru. Pokud jsou ostatní podmínky výpovědi nebo okamžitého zrušení splněny a soud shledá, že na zaměstnavateli skutečně nelze spravedlivě požadovat, aby zaměstnance nadále zaměstnával, jsou výpověď nebo okamžité zrušení pracovního poměru platné. Jinak rozhodne, že jsou neplatné a zaměstnavatel pak zásadně musí propuštěného zaměstnance odškodnit, poskytnout mu náhradu mzdy za celou dobu trvání sporu od doby, kdy zaměstnanec sdělil, že trvá na dalším zaměstnávání, až do vyřešení sporu.

Pluralita odborů

Působí-li u zaměstnavatele více odborových organizací, požádá zaměstnavatel o udělení souhlasu s propuštěním jejího funkcionáře pochopitelně jen tu odborovou organizaci, členem jejíhož jednajícího orgánu dotčený zaměstnanec je. A stejně tak, pokud jde o jiného zaměstnance, informuje

o jeho propuštění zaměstnavatel tu odborovou organizaci, jejímž je zaměstnanec členem. Za zaměstnance, který není odborově organizován, jedná v pracovněprávních vztazích odborová organizace s největším počtem členů, kteří jsou u zaměstnavatele v pracovním poměru, neurčí-li tento zaměstnanec jinak – může si vybrat jinou organizaci.

Aby odborová organizace mohla působit u zaměstnavatele a měla právo s ním jednat, a to vedle třeba vyjednávání o kolektivní smlouvě, kupříkladu právě ve věci ukončování pracovních poměrů, musí ji k tomu opravňovat její stanovy a nejméně 3 její členové musejí u zaměstnavatele v pracovním poměru. Odborová organizace, která přestane splňovat tuto podmínku, neboť počet jejích členů, kteří jsou u zaměstnavatele v pracovním poměru, poklesne na méně než 3, přestane dnem skončení pracovního poměru svého třetího člena působit u zaměstnavatele a jednat s ním.

V poslední době se vyskytuje v praxi nešvar zneužívání odborářských práv. Je založeno na tom, že zaměstnavatel nemá nárok na informace o členství svých zaměstnanců v odborech. Má to chránit členy odborů, aby nebyli diskriminováni, aby jim zaměstnavatel neztěžoval život. Vznikají pak tzv. anonymní odbory. Vystupují oficiálně jako zástupci zaměstnanců, ve skutečnosti však svoji činnost odmítají vykonávat přímo u zaměstnavatele, jak je obvyklé, s odůvodněním, že jsou anonymní. Jde jim jednak o získání různých materiálních výhod, včetně peněz, protože zaměstnavatel povinen na svůj náklad vytvořit zástupcům zaměstnanců, tedy i odborům, podmínky pro řádný výkon jejich činnosti, zejména jim poskytovat podle svých provozních možností v přiměřeném rozsahu místnosti s nezbytným vybavením, hradit nezbytné náklady na údržbu a technický provoz a náklady na potřebné podklady apod. Anonymní odbory si pak zkoušejí nárokovat i více, než nač mají právo podle zákoníku práce.

Takové odbory lákají do svých řad zaměstnance, když jim slibují, že pokud jim bude hrozit výpověď nebo okamžité zrušení pracovního poměru, tak je udělají operativně, velmi rychle, ze dne na den, z hodiny na hodinu, funkcionářem - členem jednajícího orgánu, a pak neudělením souhlasu rozvázání pracovního poměru s ním negují nebo zkomplikují. Odbory tak nejen, že neprozrazují, kdo je jejich řadovým členem, ale ani, kdo je jejich funkcionářem – chráněným členem jednajícího orgánu. Nejvyšší soud se v této věci už postavil na stranu zaměstnavatelů, když určil, že odborová organizace se musí postarat o to, aby zaměstnavatel měl aktuální informace sice ne o všech jejích členech, ale o členech jejího jednajícího orgánu čili o odborářských funkcionářích, aby tak měl nejenom povinnost, ale i reálnou možnost, odborovou organizaci v těchto případech požádat o její souhlas s rozvázáním

pracovního poměru, pokud propouští právě jejího funkcionáře. Pokud zaměstnavatel bez souhlasu odborů propustí zaměstnance, o němž nevěděl a objektivně ani nemohl vědět, protože mu to zaměstnanec sám nebo odborová organizace předem neoznámila, že je chráněným funkcionářem odborové organizace, ani tak zaměstnanec nikdy nevystupoval, bude výpověď nebo okamžité zrušení pracovního poměru nejspíš shledáno platným, pokud se ho pokusí zaměstnanec u soudu zneplatnit.

[1] NÝVLTOVÁ VOJÁČKOVÁ, Terezie: Kompetence odborů při rozvazování pracovního poměru zaměstnavatelem, portál ePravo.cz (7/2020)

[2] ZILVAR, Tomáš: Založili jste odbory… , portál Měšec.cz (3/2020)

Pohled z venku a hledání cest k pochopení situací

Anežka Janištová

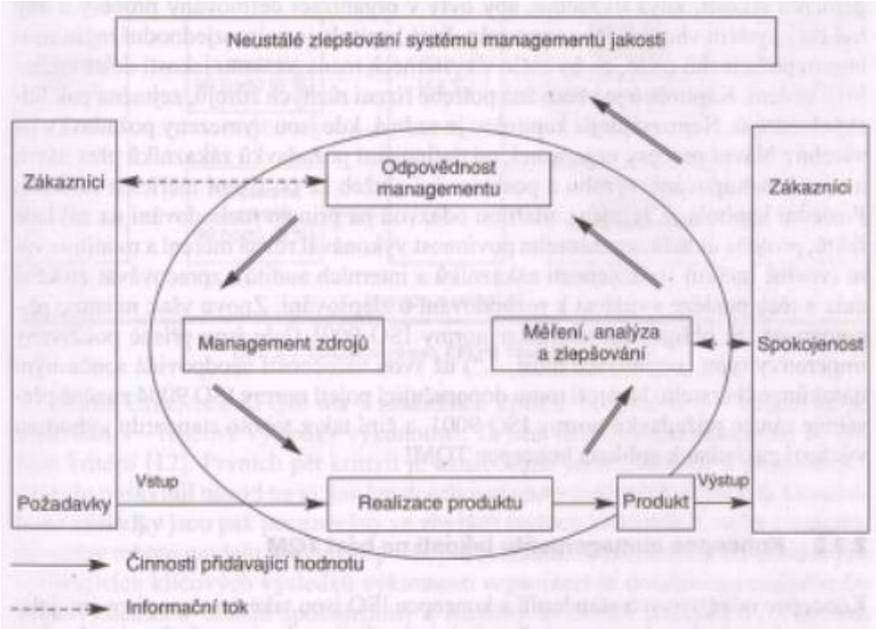
Klíčový aspektem při managementu DZR/DS je dobré nastavení systému řízení kvality péče, rozvoje zaměstnanců apod. Koncepce řízení kvality se v České republice začaly vyvíjet v 90. letech 20. století. Přinesly je do naší země hlavně nadnárodní korporace, které požadovaly důkazy o kvalitě v našich firmách, a jako nejjednodušší formu pro ně zvolily požadavky na ISO certifikáty. V roce 2000 zájem o kvalitu u nás podpořila i Evropská unie a vznikla Národní politika kvality. Později byla též založena Rada České republiky pro jakost, která se dnes nazývá Rada kvality České republiky a je koordinačním orgánem vlády. Řízením je pověřeno Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Dalšími důležitými orgány jsou Národní informační středisko pro podporu kvality, Česká společnost pro jakost a Sdružení pro oceňování kvality. V roce 2010 veřejné autority ve spolupráci s podnikatelskými a zaměstnavatelskými svazy a profesními svazy přijaly Chartu kvality ČR. Tato kvalita a vedení se přenáší samozřejmě i do poskytování sociálních služeb!

Systémů řízení kvality je několik, používají se hlavně ve výrobním sektoru a jen některé jsou vhodné do segmentu služeb. Musí být v organizaci však vnímán jako nedílná součást ve všech úrovních řízení, nikoliv jako trpěný přívěsek, který se týká pouze jednoho zodpovědného pracovníka.

ISO

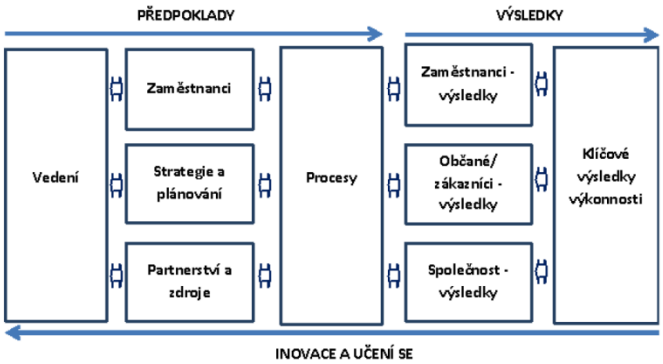
Jelikož ve 2. polovině 20. století se začal velmi dynamicky vyvíjet globální trh, bylo nutné vymyslet určité mezinárodní normy, které porovnají kvalitu výrobků či služeb. Proto v roce 1987 Mezinárodní organizace pro normy vydala první sadu norem 9000 a zejména normy 9001. Normy ISO jsou ve veřejné správě nejrozšířenější a dle zkušeností Asociace poskytovatelů sociálních služeb je používá i několik desítek poskytovatelů, konkrétně normu ISO 9001. Její hlavní výhodu vidí v tom, že dojde k posouzení nezávislým orgánem a organizace je díky tomu nucena se neustále zlepšovat. Další výhodou je poskytování služeb i nejnáročnějším zákazníkům, účast na veřejných zakázkách státní správy, efektivnější výběr tržeb a navyšování zisku, prokázání závazku k plnění zákonných požadavků a požadavků předpisů, optimalizace nákladů, úspora energií, zdrojů i to, že organizace může pružněji reagovat na požadavky jak zákazníků, tak legislativního prostředí. Po úspěšné certifikaci dodavatelskou společností, která může tyto certifikáty poskytovat, je jeho platnost 3 roky a každý rok se provádí tzv. dozorové audity. Horecký považuje za nejpřínosnější skutečnost fakt, že organizace na sobě musí

neustále pracovat a hledat cesty pro zlepšení. Příkladem je níže uvedený procesní modelový management.



CAF

CAF (Common Assessment Framework) je česky nazýván jako Společný hodnotící rámec, ale spíše se v literatuře používá zkratka CAF. Model CAF byl poprvé představen na 1. evropské konferenci kvality ve veřejné správě v květnu 2000 v Lisabonu. Základem tohoto modelu je sebehodnocení. Organizace se na základě předem daných kritérií sama bodově ohodnotí, což má velikou výhodu v tom, že se může porovnávat s ostatními organizacemi, které využívají stejný model. Metoda CAF bývá v literatuře znázorňována následujícím schématem:



Pro aplikaci modelu CAF je důležité získat náklonnost vrcholového vedení organizace, jinak není žádná šance na úspěch. Ideální je, když vedení organizace odsouhlasí kritéria pro sebehodnocení a stanoví vedoucího projektu. Vedoucí projektu si zvolí hodnotící skupinu, která bude napříč organizační strukturou. Tato skupina pak dostává školení, jak bude sebehodnocení probíhat. V pilotní fázi je dobré obrátit se na externího dodavatele, jenž se školením a prvním kolem hodnocení pomůže, sestaví akční plán, jak vylepšit oblasti s méně body. Díky opakovanému procesu a meziročnímu vyhodnocování akčního plánu a novému sebehodnocení se společnost neustále posouvá.

TQM

TQM (Total Quality Management) je termín, který poprvé použilo americké ministerstvo obrany jako součást řízení kvality, která se zaměřuje na spokojenost zákazníků. TQM byl definován jako filozofie managementu zaměřená na zákazníka, která využívá úplné zapojení zaměstnanců do neúnavného každodenního hledání zlepšení kvality produktů a služeb pomocí statistických metod, týmů zaměstnanců a metod výkonu. Podle zastánců tohoto modelu musí být TQM přijat jako balíček a být využíván dlouhodobě, aby byl skutečně efektivní. Mezi zásady TQM patří závazek a podpora vrcholového vedení, zmocnění zaměstnanců na všech úrovních činit rozhodnutí, školení zaměstnanců, aby mohli činit kvalifikovaná rozhodnutí, a neustálý závazek ke zlepšování kvality poskytovaného produktu nebo služby. Mezi další faktory omezující užitečnost ortodoxních agentur TQM pro veřejný sektor patří důraz spíše na produkty než na služby, na dobře definované skupiny spotřebitelů, spíše na vstupy a procesy než na výsledky a na organizační kulturu s důrazem na kvalitu. Je zřejmá větší naděje na přínos, pokud bude přijat omezený přístup „reformního TQM“. To se po jeho schválení Georgem Bushem skutečně povedlo a byl v USA masivně rozšířen. Model TQM vychází z předpokladu, že je za kvalitu služby zodpovědný každý jednotlivý zaměstnanec organizace. Pokud se má organizace podle tohoto modelu řídit, musí mít stejně jako u ostatních podporu nejvyššího vedení. Je nutné stanovit jasnou politiku kvality, jasného vedení a principů. Dále je nutné nastavit motivaci zaměstnanců, jejich kariérní plán, vzdělávání, profesní růst, vytvořit všem dobře srozumitelnou organizační strukturu a zajistit efektivní přenos informací mezi zaměstnanci. Pro proces neustálého zlepšování lze využít model PDCA. V literatuře se občas používá český překlad plánuj, vykonávej, zkontroluj, reaguj. Je třeba vypracovat plán aktivit na zlepšení, pak je nutno činnosti realizovat, monitorovat výsledky a konfrontovat je s dosaženými cíli. Nakonec je nutné upravit proces tak, aby přinášel očekávané výsledky, a takto pořád dokola plánovat a revidovat.

Benchmarking

Benchmarking je jeden ze základních nástrojů strategického managementu. Je to systematický proces porovnávání produktů, procesů a metod organizace s jinými relevantními organizacemi s cílem zlepšit vlastní výkonnost organizace. Lze dodat, že definice benchmarkingu jsou různé, jelikož nejde o žádnou normovanou metodu, ale že ji lze definovat jako techniku, která po změření výkonnosti ve vlastní organizaci porovnává tyto výsledky s výsledky jiných organizací, jež jsou považovány na trhu za světové lídry. Snaží se identifikovat procesy, které jinde fungují lépe. S touto metodou jako první přišla firma Xerox. Je založena na dokonalé znalosti konkurence, kdy chce být díky této znalosti nejlepší na trhu, a to při dodržení následujícího postupu. Nejdříve je nutné poznat sám sebe, svoji pozici na trhu, své přednosti a své slabiny. Tuto stejnou analýzu je třeba si udělat u konkurenčního poskytovatele, ideálně toho nejsilnějšího. Na základě těchto analýz je nutno definovat faktory úspěchu a využít je pro získání převahy. Tento cyklus je samozřejmě nutné neustále opakovat. U velkých organizací je možno dělat i interní benchmarking, tedy porovnávat vlastní služby a produkty, což je vždy o dost jednodušší, jelikož se manažer dostane k přesným nezkresleným datům.

V rámci řízení kvality existuje několik různých nástrojů a možností. Některé modely jsou si velmi podobné, některé vycházejí z trochu jiných zásad, ale generálně lze říci, že každý model vyžaduje velké přijetí a pochopení ze strany vrcholových manažerů organizace a musí jej prosadit skrz organizační strukturu. Dále je třeba vždy definovat jasná kritéria, která se pak určitým způsobem vyhodnocují a porovnávají. Napříč modely je vždy nutné neustále, ideálně každý rok, aplikaci těchto modelů vyhodnocovat a hlavním cílem je vždy se zase o kousek posunout a zlepšit.

Jak jsme začínali s podporou zvyšování kvality péče v sociálních službách.

Vladimíra Meruňková, DiS.

Před hlubším náhledem na standardy kvality v sociálních službách a jejich využití jako nástroje pro zvyšování kvality sociálních služeb, je bezesporu nutné se v krátkosti seznámit s termíny „kvalita“ a „standard“. Na pojem „kvalita“ existuje v literatuře mnoho náhledů napříč historickými či oborovými prameny. Křivohlavý se dokonce pouští do lingvistického rozboru tohoto termínu, kdy slovo kvalita shledává za odvozené od slova qualis a to zase od kořene „gui“ – „kdo?“ ve významu „kdo to je?“, případně „jaké to je?“. Dodává rovněž, že v českém jazyce je možné slovo „kdo“ s kořenem „K“ interpretovat též jako „kéž“ či „kýžený“, tj. „žádoucí“. Mátlem a Jabůrkovou se shoduje Holmerová v pohledu jasnosti definice termínu kvality. Paralelně tvrdí, že se dosavadní definice slova kvalita jako takového neshodly. Oba autoři ale nabízejí relevantní definici, která spatřuje kvalitu v splnění či překročení očekávaného, Dlouhého, pro nějž kvalita znamená úroveň dokonalosti založenou na přijatých normách nebo Kalvachové, jejíž definice reflektuje objektivně měřitelný užitek vyjádřený standardizovanou potřebností a experty očekávaným, tedy obvyklým výsledkem. Rovněž termín „standard“ lze charakterizovat či specifikovat v mnoha oborech rozličnými způsoby. V základním slova smyslu se však veškeré pohledy shodují s Wikipedií, která označuje standard jako něco obvyklé či běžné nebo jako normu.80 Velký sociologický slovník pak popisuje normu ve třech významech, a to jako deskripci toho, co je „normální“, zjistitelné a odpovídá centrálním tendencím, dále informuje o využití tohoto pojmu v souvislosti s popisem sociálního determinismu nebo sociokulturního regulativu zejména ve starší sociologii a sociální psychologii a za třetí normu pokládá za obecné verbalizované pravidlo, jež mají jednající ve svém chování respektovat a které se pro ně pokládá za závazné.81 Přestože jsou Standardy kvality sociálních služeb jasně vymezeny a ukotveny v českém legislativním rámci, lze je tedy obecně chápat jako nástroj pro stanovení a determinaci běžně žádané úrovně sociálních služeb. Jak již bylo uvedeno v první kapitole, standardy kvality sociálních služeb, které poprvé spatřily světlo světa již v roce 2002 a které ukotvila do české legislativy prováděcí vyhláška Ministerstva práce a sociálních věcí č. 505/2006 Sb. spolu se zákonem 108/2006 Sb. o sociálních službách s účinností od 1.1. 2007, byly logickým vyústěním snahy o transformaci tuzemské sociální politiky. Současně se toto nastavení ztotožňuje s Dobrovolným evropským rámcem pro kvalitu sociálních služeb. Ačkoli uvedený rámec kvality má čistě dobrovolný charakter, jelikož není nijak zavazující pro státy Evropské unie, jedná se o dokument, který plně odráží směr sociální politiky evropských zemí. Evropský Výbor pro sociální ochranu je přesvědčen, že dodržováním kvalitativních principů, jež jsou identifikovány v

tomto rámci, a monitorováním dodržování těchto principů, zejména pomocí navrhovaných kvalitativních kritérií, lze výrazně zvýšit možnosti, jak organizovat a poskytovat vysoce kvalitní sociální služby. Zároveň je považován za natolik flexibilní, aby se dal aplikovat v národním, regionálním i lokálním kontextu všech členských států EU a na nejrůznější druhy sociálních služeb. Snaží se být kompatibilní a doplňovat stávající přístupy jednotlivých zemí ke kvalitě v tomto sektoru.82 Mlejnková zhodnocuje současný právní rámec v České republice kompatibilním s Dobrovolným rámcem kvality sociálních služeb na úrovni Evropské unie, jelikož principy kvality presentované ve zmiňovaném dokumentu je možné v české legislativě nalézt přímo v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách nebo vyplývají ze standardů kvality sociálních služeb uvedených ve vyhlášce č. 505/2006 Sb. Za slabší článek pojetí kvality sociálních služeb ale považuje orientaci na výsledek. První verze Standardů kvality vznikla v rámci ověřeného pilotního projektu, a to v letech 2001 až 2002 a výstupy se promítly do publikace Standardy kvality sociálních služeb - Průvodce poskytovatele. Tyto standardy, přestože se jednalo v zásadě o jediný relevantní materiál metodické povahy, měly pouze doporučující charakter.84 Standardy kvality sociálních služeb své zákonné opodstatnění nalezly 15. listopadu 2006 v příloze č. 2 vyhlášky Ministerstva práce a sociálních věcí č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění. Tímto krokem Ministerstvo práce a sociálních věcí završilo reflexi snahy sociální politiky předchozích patnácti let o primární důraz na práva každého občana České republiky. Česká právní úprava definuje 15 standardů, které se týkají všech sociálních služeb. K větší srozumitelnosti standardu nabízí každý standard kritéria, rozkrývající podstatu daného standardu. Standardy jsou na kritéria rozloženy nejen z důvodu srozumitelnosti ale zejména proto, aby bylo možno posoudit, zda služby požadavek standardu splňují. Měřitelnost kritérií je důležitá nejen pro poskytovatele, které zajímá kvalita vlastních služeb v rámci sebehodnocení, ale rovněž pro vnější hodnotitele sociálních služeb.

Reflexe přínosů standardů kvality sociálních služeb vycházející přímo z terénu, tedy od poskytovatelů sociálních služeb či odborníků v oblasti sociálních, byla hojně realizována prostřednictvím kvalitativních i kvantitativních výzkumů a panelových diskuzí s odborníky. Tyto závěry, vycházející zejména z druhé poloviny první dekády 21. století, k nimž velkou měrou přispěli především Musil, Hejl, Michalík či Spolek oborové konference nestátních neziskových organizací působících v sociální a zdravotně sociální oblasti, shrnuli velmi přehledně Mátl s Jabůrkovou následujícím způsobem. Standardy kvality sociálních služeb:

- jsou jedním z mála nástrojů v ČR, který poskytovatelům sociálních služeb a jejich zřizovatelům naznačuje očekávání vůči kvalitě sociálních služeb a způsobům jejich poskytování.

- kladou důraz na ochranu práv a důstojnosti uživatelů služeb. Zejména pak posilují jejich práva.
- zajišťují zvýšení informovanosti uživatelů služeb, zájemců o službu, potencionálních uživatelů či jejich rodin a blízkých vycházejí ze změny filozofie poskytování sociálních služeb a nabízejí nový pohled na uživatele služeb jako na osobu, která je primárním činitelem způsobu poskytování sociálních služeb, čímž se samotné poskytování posouvá od masového k individuálnímu

- sledují jednoznačně cíl individuálně orientovaných, bezpečných a kvalitních služeb, vedoucích k sociálnímu začlenění osob

- podporují možnost společného rozhodování a ovlivňování způsobu poskytování sociálních. Samotná kvalita poskytování sociálních služeb je pak odvislá zejména od schopnosti lidského faktoru s tímto nástrojem zacházet. Svým výzkumem dokládá, že samotné zavádění standardů musí být orientováváno primárně na zkvalitnění služby pro uživatele služeb, na němž se podílí všichni pracovníci dané služby v rámci osobní a smysluplné komunikace. Za paralyzující naopak považují tvorbu standardů kvality jako formu dokumentu ke spokojenosti vedení organizace, kdy dochází pouze k formální komunikaci mezi vybranými jedinci, jimž byla role „stvořitele standardů“ přidělena. Současně vyzdvihuje nutnost evaluace samotného procesu, který jde ruku v ruce s případnými personálními či kompetenčními změnami.

Jako klíčovou myšlenku bych ráda řekl, že za celou svojí praxi jsem se pravidelně setkávala s jistou nevůlí a neochotou ke změně, která byla způsobena většinou nízkou informovaností o možných přínosech. A právě zde jsme naši změnu společně zahájili…

Prameny:

MÁTL, O.; JABŮRKOVÁ, M. Kvalita péče o seniory: řízení kvality dlouhodobé péče v ČR - Výstupy z aplikovaného výzkumu. 1. vyd. Praha: Galén, 2007. ISBN 978-80-7262-499-7. S. 44 - 45. 94 Srov. MUSIL, L.; HUBÍKOVÁ, O.; KUBALČÍKOVÁ, K.; HAVLÍKOVÁ, J. Působení politiky sociálních služeb na kulturu poskytování osobních sociálních služeb ve vybrané organizaci - Závěrečná zpráva z výzkumu. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007. ISBN 978-80-87007-56-3.

Co nás vede k dlouhodobé spolupráci?

Mgr. et Bc. Ilona Veselá

Jako klíčové slovo je považována důvěra v týmu. Začněme se vzájemnou důvěrou.

Vzájemná důvěra se dá popsat jako pocit důvěry každého jednotlivce vůči každému jinému jednotlivce. Pocit, že danému člověku mohu věřit, přesvědčení, že má profesionální technické kompetence a svoji práci zvládne, je to i důvěra v něj, jako člověka. Například v to, že podá pomocnou ruku, bude-li potřeba. Důvěra, že nezradí. Důvěra, že svoji část úkolu splní takovým způsobem, který nepoškodí společné zájmy, ale naopak posune tým blíže ke společnému cíli.

Představme si, že lidé mají šest uvedených důvěr, ale nemají mezi sebou navzájem důvěru. Mohou fungovat jako tým?

Ať si již pod týmem v detailech představujeme cokoliv, obecný názor zní, že nikoliv. Bez vzájemné důvěry se daná skupina lidí nemůže týmem nazývat, tým neexistuje. Uvedených šest důvěr, to může být případ dobře vedené skupiny. Nikoliv však týmu.

Oproti tomu společná sebedůvěra je analogie individuální sebedůvěry, tentokrát však na týmové úrovni: každý člen týmu, a tedy i tým jako celek, věří, že cíl je pro tým dosažitelný, že tým je ten správný celek, určený pro dosažení cíle.

Týmová sebedůvěra není totéž, jako důvěra v dosažitelnost cíle. Lze totiž věřit, že cíl je v principu dosažitelný a zároveň nevěřit, že jej tým dosáhne. Týmová sebedůvěra není ani totéž, co sebedůvěra lidí v ně samotné. Každý z členů skupiny může mít velkou sebedůvěru a zároveň nevěřit ostatním lidem, že svoji úlohu splní a že tým, jako celek, svého cíle dosáhne. Obě dvě důvěry, společná sebedůvěra a vzájemné důvěra, jsou nutnou podmínkou pro existenci produktivního týmu.

V prvních fázích života týmu se vedoucí přirozeně koncentruje na vytvoření důvěry v sebe a ve společný cíl: v jeho dosažitelnost a hodnotnost. V sebe proto, aby měl v následujícím období vůbec nějakou možnost tým ovlivnit a ve společný cíl proto, že je to jedna z nutných podmínek existence týmu. Teprve pak se začíná věnovat budování a rozvíjení vzájemné důvěry a společné sebedůvěry.

Důvěra v druhého člověka je, krátce opakuji, zhruba řečeno pocit, který vyvěrá z našeho individuálního vnímání druhého člověka z hlediska jeho kompetencí, co dělá a jak to dělá, a za druhé z hlediska charakteru druhého člověka. Zatímco prvá složka je poměrně snadno zjistitelná, druhou lze

zjistit pouze zprostředkovaně přes vnější projevy člověka. Přesný obsah a poměr obou složek v celku, který v nás vytváří pocit důvěry, je podmíněn konkrétním kontextem i našimi individuálními preferencemi. Například jsou lidé, kteří nejsou ochotni tolerovat sebemenší profesní selhání, existují i lidé, kteří naopak spíše netolerují selhání charakteru.

Zároveň je důležité vědět, že pocit důvěry nějakým způsobem vzniká. Jedná se opět o individuální záležitost. Někteří lidé musí něco slyšet, jiní to potřebují vidět černé na bílém. Některým lidem, aby druhým důvěřovali, stačí jedna zkušenost, někteří se musí ubezpečovat vícekrát; najdou se i tací, kteří se musí ubezpečovat stále.

Nelze říci, že ten, nebo onen individuální způsob vytváření důvěry je lepší a druhý horší. Vždy je třeba se ptát vzhledem k čemu? Například lidé, kteří v podstatě nikdy nikomu a ničemu nevěří a neustále na vlastní oči se musí ubezpečovat o tom, že to tak opravdu je, jsou vynikající kontroloři kvality, financí a podobně. Jejich dobrá stránky se však v jiném kontextu může ukázat jako slabina. Například partnerskému vztahu příliš (asi) neprospívá, jestliže je partner po příchodu ze zaměstnání opakovaně zasypáván podrobnými kontrolními dotazy týkající se jeho komunikace s druhým pohlavím.

Jestliže tyto strategie již znáte a umíte je s úspěchem použít při vytváření důvěry lidí ve vás, nebo hodnotnost a dosažitelnost cíle, je to dobré. Zároveň je dobré si uvědomit, že jsou nepostačující na to, abyste Vy, jako týmoví lídři zajistili důvěru pracovníků ve vašem týmu mezi sebou navzájem.

Důvěra mezi pracovníky není v týmu jejich soukromá věc, ale důležitý úkol vedoucího týmu a starost každého člena týmu. Pokud vedoucí týmu nezajistí důvěru mezi všemi členy týmu navzájem, neplní svůj úkol při budování týmové kultury, neplní budování a rozvoj týmu. Vztah důvěry mezi pracovníky je však zároveň v nejvnitřnějším zájmu každého člena týmu: to, jak bude tým fungovat je totiž pro každého důležité. Vzájemná důvěra je důležitý úkol vedoucího týmu a společný zájem všech.

Všimněte si, prosím, že vzájemná důvěra úzce souvisí s ostatními nutnými charakteristikami týmu. Například je to společná hodnota (pro všechny je to důležité), je to vzájemná zodpovědnost a samozřejmě, že při tom také vznikají konflikty. Ale zpátky k tomu, jaké má vedoucí týmu možnosti k tomu, aby pozitivně ovlivnil vztah důvěry mezi dvěma lidmi?

Namouduši, že jsem se setkala s jedním řídícím pracovníkem, který nedůvěru mezi dvěma lidmi řešil tak, že si oba dva „provinilé" pracovníky pozval k sobě do kanceláře, konstatoval situaci - stav nedůvěry, zadal termínovaný úkol na odstranění nedostatku a ukončil schůzi. Všechno dopadlo dobře:

pracovníci svému nadřízenému reportovali, že úkol byl v termínu splněn. Řídící pracovník si jej ve svém diáři odškrtl jako splněný. A když přišlo na hodnocení řídícího pracovníka, reportoval, že se zabývá vztahy mezi lidmi a že je s úspěchem řeší. Všechno dopadlo dobře, všichni si mohli poklepat na rameno. Až na ty nešťastné vztahy. Ty se nenapravily a ještě navíc se lidé utvrdili v tom, že efektivní strategie je lhát.

Překonání prvotní skepse, nebát se a chtít.

Bc. Jitka Peroutková

Naprosto klíčovým faktorem je motivace pracovníků a v procesu změny. Bez ní není jakákoliv změna dobře možná. Akcent je kladen jak na psychologické procesy nebo faktory, které ovlivňují motivaci, tak i základní potřeby. Orientují se na to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak ho chápou a interpretují. Pro manažerskou praxi jsou teorie orientované na procesy užitečnější než teorie potřeb, neboť nabízejí realističtější východiska pro motivování lidí. Základem je přitom umět převést teorii do praxe a řídit se poznatky, které přináší. Klíčová je role manažera, který proces změny vede. Budeme primárně mluvit o motivaci.

Mezi v současné době nejznámější a v praktickém životě nejpoužívanější manažerské teorie zaměřené na proces patří:

• Teorie očekávání vyplývá z poznání, že motivace je možná pouze tehdy, jestliže existuje mezi výkonem a výsledkem jasný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. Motivace a výkon jsou tedy determinovány: o vnímaným vztahem mezi úsilím a výkonem, o vnímaným vztahem mezi výkonem a výsledky, o významem výsledku pro člověka. Samotné úsilí však není postačující. Za klíčové faktory ovlivňující splnění úkolu a zefektivňující úsilí považují: o schopnosti člověka (inteligence, znalosti, dovednosti ap.), o vnímání role jedincem (ideální stav nastává, pakliže představy pracovníka a organizace o tom, co by měl člověk dělat, jsou totožné). Teorie očekávání je podle výzkumů i praktických zkušeností účinná u racionálně a objektivně uvažujících lidí (ve firmách však pracují i lidé, jednající emocionálně a subjektivně). Teorii očekávání lze zjednodušeně interpretovat tak, že člověk reguluje své pracovní úsilí podle toho, jak si odpoví na následující racionální otázky: Jaká je pravděpodobnost, že zadaný úkol splním? o Jaká je pravděpodobnost, že za splnění úkolu dostanu odměnu? Je očekávaná hodnota odměny za dosažený výsledek pro mě uspokojivá? Na co schopný manažer nezapomíná! Velikost úsilí (motivace) člověka je tím větší, čím větší je hodnota odměn za výkon a čím větší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na jeho úsilí.

• Teorie cíle postuluje, že motivace a výkon se zlepší, mají-li lidé náročné (avšak reálné) cíle a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Participace pracovníka na formulování cíle a jeho podpora při plnění projednaných a odsouhlasených cílů managementem, jsou základními předpoklady toho, jak pracovníka získat pro plnění vyšších cílů. Pro udržení motivace a dosahování cílů majících rostoucí trend sehrává nezastupitelnou roli zpětná vazba, neboť poskytuje člověku informace nejen o tom, jak dobře

pracuje, ale umožňuje mu též korigovat své úsilí, směr a strategii plnění úkolů. Teorie cílů sehrává klíčovou roli nejen při motivaci lidí (participace na stanovování cílů a jejich akceptace, vytváří u pracovníka pocit závazku tyto cíle splnit), ale i v procesu řízení pracovního výkonu. Spoluúčast pracovníka na formulování cílů zásadním způsobem ovlivňuje jak reálnost a náročnost toho, co má dosáhnout, tak i míru identifikace jeho osobních (individuálních) cílů s cíli organizace. V případech, kdy pracovník se na formulaci cílů nepodílí, existuje vážné riziko, že cíle, které jsou mu stanoveny, budou buďto málo ambiciózní (tedy skutečné schopnosti jedince jsou podceněny a to ho může urážet) anebo naopak, stanovené cíle považuje pracovník za nereálné (i když tomu tak ve skutečnosti být nemusí) a má tudíž tendenci předem na jejich plnění (více či méně) rezignovat (proč vynakládat úsilí na něco, co nelze splnit). Ochota pracovníka „vydat ze sebe vše“ také klesá, pakliže nebude přesvědčen, že jím vynakládané úsilí směřuje k žádoucímu cíli (pokud trpí pocitem nejistoty pramenící z toho, že neví, jak nadřízený hodnotí jeho práci). Opomíjení či podceňování principů teorie cílů při motivaci lidí vede nejen k jejich demotivaci, ale také k tomu, že lidé dosáhnou méně, než by dosáhnout mohli.

• Teorie spravedlnosti vychází z poznatku, že lidé jsou motivovanější, pokud se s nimi zachází slušně a spravedlivě (spravedlnost znamená, že člověk je ve srovnání s ostatními, kteří se chovají podobně, posuzován stejně). Rozeznává následující dvě formy spravedlnosti: o Distributivní spravedlnost Jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními. o Procedurální spravedlnost Jak lidé vnímají spravedlnost postupů v takových činnostech, jako je hodnocení pracovníků, jejich povyšování či řešení disciplinárních záležitostí. Vnímání procedurální spravedlnosti významným způsobem ovlivňují následující interpersonální faktory: o přiměřené zvažování stanoviska pracovníka, o potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi, o stejně náročné uplatňování kritérií u všech pracovníků, o poskytování zpětné vazby týkající se důsledků rozhodnutí, o poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

Spravedlnost bezprostředně a neoddělitelně souvisí s pocity a vnímáním, přičemž vždy se jedná o porovnání. V případě distributivní spravedlnosti pracovníci srovnávají své vstupy (osobní kvality, zkušenost, trénink, věk, vynaložené úsilí, čas) a výstupy (peníze, pochvala, povýšení, jiná odměna) s ostatními, zejména těmi, kteří dělají stejnou práci. Zjistí-li nespravedlnost, snaží se korigovat své chování tak, aby se situace stala pro ně snesitelnou. Mají-li pocit, že jsou podhodnocováni (nejpravděpodobnější případ), mohou buďto snížit své pracovní úsilí a čas (tedy vstupy) nebo zvýšit svůj výkon, aby se psychologicky zvýhodnili („dělám to lépe než ten druhý“). Mohou se snažit o větší odměnu (tedy výstup) nebo dát výpověď. Organizace se snaží předcházet problémům majícím kořeny

v distributivní spravedlnosti vytvářením vnitřně spravedlivých mzdových struktur. Nepodaří-li se jí to, dochází k nespokojenosti pracovníků, která může vyústit až v nejrůznější petice (nezřídka i mediálně zveřejňované). Negativní dopad takovýchto petic na zaměstnaneckou pověst organizace je zřejmý. V případě procedurální spravedlnosti pracovníci srovnávají, zda se s nimi ve stejných případech zachází (jedná) stejně a v nestejných odlišně. Příčin vzniku pocitu tohoto typu nespravedlnosti existuje celá škála. Nejčastější příčinou je rozdílný osobní vztah manažera k jednotlivým spolupracovníkům (sympatie, antipatie, kamarádství, známost ap.) a z toho pramenící nestejné zacházení a jednání (nestejně náročné uplatňování kritérií, rozdílná ochota naslouchat spolupracovníkovi a zajímat se o to, co říká a proč to říká ap.). Organizace se snaží eliminovat rizika spojená se vznikem procedurální nespravedlnosti tím, že standardizují některé postupy, které mohou být jejich příčinou (postupy při hodnocení pracovníků, kariérní růst ap.). Na co schopný manažer nezapomíná! Lidé mají různý stupeň citlivosti ke spravedlnosti a povinností manažera je usilovat o dosažení spravedlnosti. Nepodaří-li se mu to, dochází zpravidla k narušení interpersonálních vztahů v kolektivu (nejen mezi manažerem a řízenými spolupracovníky, ale i mezi řízenými spolupracovníky navzájem) a poklesu spokojenosti pracovníků.

Na motivaci a chování lidí působí celá škála faktorů, včetně odměn a trestů. Je nezbytné si uvědomit, že odměna nejsou jen peníze, ale také povýšení, formální uznání (pochvaly) a zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžního charakteru) poskytované pracovníkovi ze strany organizace. Mezi odměny řada autorů zařazuje i vzdělávání poskytované organizací . Nástrojem ovlivňujícím chování lidí a užívaným při porušování pracovní kázně, společensky nežádoucím chování apod. jsou též postihy.

Je povinností manažera včas poznat, které odměny a jak působí na chování spolupracovníků a podle toho je využívat. Postihy (mají-li mít žádoucí účinek), musejí být uděleny bezprostředně po přestupku a jejich výše musí být úměrná přestupku (potrestanému je nutno řádně vysvětlit důvod a zdůvodnit, že postih je veden proti nesprávné činnosti a nikoliv osobě). Jak zvýšit motivaci a snížit riziko demotivace? Odpověď na tuto legitimní otázku je obtížná, neboť neexistuje (a ani existovat nemůže) žádný přesný návod („kuchařka“), ale pouze doporučení, „co dělat“ a „čeho se vyvarovat“. Faktorů působících pozitivně nebo negativně s větší či menší intenzitou na motivaci existuje bohatá škála. Za tyto náročné (avšak reálné) cíle, které lze splnit (aniž by člověk musel „překročit svůj stín“), patří:

- uznání a ocenění v případě dosažení cílů,

- delegování odpovědnosti a pravomoci,
- pracovní postup a povýšení (kariéra),
- osobní rozvoj,
- uspokojování osobních potřeb,
- respektování práva na „volný čas“,
- respektování práva na „různé názory“,
- respektování práva na „chyby“

Mimořádná odměna za mimořádné úsilí a výsledky apod. Jako základní faktory snižující riziko považujeme následující:

- jasná firemní politika,
- vymezené „mantinely pracoviště“ (včetně stanovení pravomocí a odpovědnosti),
- podpora pracovníka při dosahování jeho cílů (včetně jeho osobního rozvoje),
- pracovní prostředí,
- plat, odměny, provize,
- týmová práce,
- pracovní doba,

Proces motivace je natolik komplikovaný, že zjednodušující postupy založené na politice „cukru a biče“ nebudou pravděpodobně úspěšné. Nezbytné je vyvarovat se strategií založených na autoritativních předpisech pro motivaci a neakceptujících individuální rozdíly mezi lidmi.

Motivace lidí roste, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co jsou a co dělají. Důležité je podporovat procesy řízení pracovního výkonu, které umožňují dohodnout vzájemné očekávání pracovníka i organizace a poskytovat zpětnou vazbu na plnění úkolů. K oceňování lidí formou peněžních i nepeněžních odměn je nezbytné vytvářet systémy odměňování vycházející z poznatků teorií orientovaných na proces (teorie očekávání, teorie cíle a teorie spravedlnosti).

Motivaci lidí zvyšuje taková práce, která jim napomáhá k dosažení jejich cílů. Při utváření pracovních úkolů a pracovních míst je nutno brát v úvahu takové faktory, jako jsou rozmanitost a autonomnost práce, využívání schopností a dovedností pracovníka.

Ochota lidí „vydat ze sebe vše“ roste, pokud mají reálnou příležitost k rozvoji svých schopností a profesnímu růstu. Značnou pozornost je nutno věnovat takovým procesům, jako jsou programy vzdělávání, plánování personálního rozvoje a kariéry.

Motivaci lidí podstatným způsobem zlepšuje takový styl vedení, který je založený na posuzování (stimulaci) pracovníků a poskytuje pracovníkům podporu v jejich úsilí při dosahování

stanovených cílů (zlepšování pracovního výkonu). Rozhodující roli sehrává osobnost manažera (vedoucího týmu) a jeho schopnost vést a řídit lidi. Je proto důležité, aby organizace vytvořila účinný systém umožňující nejen včas rozpoznat „opravdové“ schopnosti jejích manažerů vést a řídit lidi, ale také tyto schopnosti permanentně rozvíjet (pomocí řízení pracovního výkonu a assessment center). Nakolik se to organizaci podaří, bude záviset pak to, zda její manažeři budou skutečnými vůdci (leaderships) chovajícími se tak, jak se od nich očekává, anebo cynickými autokraty.

Prostor pro motivaci lidí vymezuje firemní kultura organizace, prostřednictvím vyznávaných norem a hodnot. Jediným řešením je vytvářet a rozvíjet takovou firemní kulturu, která nejen že nebude brzdou procesů odměňování a oceňování pracovníků, ale naopak je bude podporovat. Civilizace vypracovaly v průběhu svého vývoje znaky, symboly, gesta a mimiku, tedy všechno to, co lidem umožňuje lépe navazovat pracovní i nepracovní vztahy, plnohodnotněji si předávat informace, přesněji a hlouběji pochopit toho druhého. Fenomén komunikace Člověk může správně hovořit a vystupovat, může dokonale ovládat svůj hlas, pohyby, gesta a díky tomu prosadit svůj názor, přesvědčit druhé a získat je na svou stranu.

Pohled dirigenta

Debashish Chaudhuri

Mít krásné podmínky, ale neumět jich využít. Taková je realita mnoha hudebních skladatelů či komponistů. Každý člověk hledá, co jej inspiruje, co vidí a pro co dýchá. V hudbě je tato inspirace patrná v hudebním díle. Ale je tomu tak skutečně vždy? Domnívám se že ne. Mnoho vzpomínek a zážitků zůstane v tomhle směru bez odezvy, jaksi „nevyužitých". Je to podobné jako v péči. Samotná kvalifikace nezajistí kvalitu. Špičkově kvalifikovaný hudebník nemusí nutně zahrát svůj part nejlépe, jak je možné, pokud nebude mít jeho hudba skutečný dech, skutečnou múzu. V hudbě jako v péči platí, že nejde jen o technicky precizní provedení, ale také o „ducha" celé činnosti

Dirigent musí vést tak, aby byl inspirací. Není možné, aby jen trestal či odměňoval, je málo být „manažer". Musí danou věc cítit, hudbu, vedení, musí vnímat tu energii, musí umět svůj entuziasmus nést dál. Největší chybou každého manažera i dirigenta je negativní kritika a zvyšování kvality pomocí strachu.

Strach není skutečný, ale existuje jediné místo, kde může existovat a to v našich myšlenkách. Způsobují ho naše myšlenky na budoucnost, bojíme se toho, co může přijít. Je to výtvor naší představivosti a nutí nás se obávat toho, co vůbec neexistuje a existovat ani nemusí. Strach je možnost volby!

Strach je primitivní lidské emoce.. Jde o řetězovou reakci v mozku, která začíná stresovým stimulem a končí uvolňováním chemikálií (hormonů), které způsobují rychlé bušení srdce, rychlé dýchání, svalové napětí a další projevy, mimo jiné také známé jako reakce na boj nebo útěk. Stimulem by mohl být pavouk, hlediště plné lidí, kteří čekají na tebe až před nimi promluvíš a cokoliv dalšího, co v tobě vyvolává obavy.

Ve svém životě jsem viděl mnoho lidí, kteří měli velké sny a vize. Uvnitř těchto lidí je uzamčený velký potenciál, ale právě obavy se stali jejich úhlavním nepřítelem, který jim nedovoluje jít do akce. Nejhorší na tom je, že takový člověk se díky tomu spokojí s málem zabije v sobě své sny, vize a tím i své srdce a umírá.

Strach je jen myšlenkou, nebo představou v naší mysli, ale také to je skutečná emoce, která má také fyzický projev na naše tělo. Je to emoce, tudíž určitá forma energie, která má v sobě sílu a moc nás ovládnout, ale také ji můžeme dostat pod kontrolu a ovládat my ji.

Drtivá většina lidí dělá jednu zásadní chybu. Když se jich zmocní, nebo se objeví strach, tak se s ním začnou ztotožňovat a živit ho svou pozorností a tím mu dovolují růst až je zcela ovládne. Tento způsob vždy vede k jednomu a tomu stejnému výsledku. Vědecké studie nám ukazují, co dělá strach s naším mozkem.

Co když změníme reakcí a zachováme se jinak? V první řadě si musíme uvědomit, že tato emoce je jen energie a pokud jí nebudeme živit, ztotožňovat se s ní a věnovat svou pozornost, tak na nás nemůže mít žádný vliv.

Představ si, že jsi ve stavu, kdy vidíš kolem sebe neomezené množství energie v podobě myšlenek a emocí. Je jen na tobě, kterým myšlenkám a pocitům budeš věnovat svou pozornost a rozvíjet je dokud se nestanou součástí tvé reality. Proto je strach je věc volby a je jen na nás jakým myšlenkám a pocitům dáme přednost a budeme je živit. Budou to negativní myšlenky a pocity, nebo pozitivní, kterým dáš přednost?

Strach může mít velmi výrazně negativní vliv na fyzické tělo, na naši psychickou a duševní pohodu. Také může být příčinou mnoha psychických poruch jako jsou různé fobie, nebo úzkosti. To vše je možné jedině pokud v sobě konkrétně ve své mysli tento strach živíme, ztotožňujeme se s ním a dovolujeme mu růst.

Ke skutečnému koncertu, špičkovému výkonu v hudbě jako ve vedení je třeba „cítit“, jak moc negativní emoce ovlivňují kvalitu a „sdělení“, kterou hudbou či péčí vyjadřujeme.

Pohled na současnou situaci osob po poranění míchy v ČR a činnost CZEPA.

Alena Jančíková

Při ohlédnutí na rok 2021 nechci mluvit jen o vlivu pandemie, i když život asociace CZEPA výrazně ovlivnila, jako každého. V této nelehké době jsme bojovali o udržení všech služeb i vysokého standardu jejich kvality. Podařilo se nám rozšířit úspěšný projekt tréninkového zaměstnávání pro lidi s poškozením míchy. V květnu 2021 jsme po pečlivých přípravách otevřeli druhý charitativní obchod Hvězdný bazar, v Sokolovské ulici, Praha 8 - Karlín. Dalších 5 vozíčkářů a 1 osoba s lehčím zdravotním postižením tak našli zaměstnání a čerpají naši odbornou podporu nejen v oblasti pracovního uplatnění. Současně nadále provozujeme již osmým rokem první pobočku Hvězdného bazaru v Jungmannově ulici, kde mají práci 3 vozíčkáři s poraněním míchy a 1 osoba s lehčím zdravotním postižením. Koronavirus nám oba obchody uzavřel, stejně jako ovlivnil všechny projekty CZEPA, ale našli jsme cesty, jak se nové situaci přizpůsobit. Rozvinuli jsme online prodej, hledali další partnery pro budoucí spolupráci. Klienti odborného poradenství tradičně čerpali služby převážně vzdáleným přístupem (telefonicky, emailem); specialistka na spinální problematiku jim své služby nabízela a více poskytovala v bezpečném prostředí jejich domova. Bohužel, v rámci akutní transformace běžných zdravotnických oddělení na COVIDové jednotky, jsme jen obtížně řešili těžké zdravotní komplikace našich klientů, pro něž adekvátní pomoc nebyla dostupná. V rámci služby Peer mentoring, podpory zkušených vozíčkářů, jsme nabídli nový koncept podpory formou svépomocných skupin. V průběhu roku 2020 se začala setkávat skupina žen s poškozením míchy, které provázejí dvě psychoterapeutky (jedna z nich sama po poranění míchy na vozíku). Ohlas byl velmi pozitivní, proto jsme začali podnikat přípravné kroky pro možnost budoucího setkávání svépomocných skupin mužů s poraněním míchy (vozíčkářů) a žen, které jsou partnerkami ochrnutých mužů. Kvůli omezenému osobnímu kontaktu s klienty jsme v závěru roku zavedli novou službu - edukační webináře, vysílané online. Tato nová služba nám dala možnost spojit se s našimi klienty, ale i pacienty rehabilitačních ústavů (toho času covidově uzavřených) a nabídnout jim informace. Z důvodu obtížného řešení život ohrožujících zdravotních komplikací osob s poškozením míchy, jsme začali webináře dvěma tématy prevence dekubitů a dále nabídkou podpory zkušených osob s poraněním míchy v rámci projektu peer mentoring. Víme, že můžeme nabídnout celou řadu aktuálních témat , která se týkají života lidí s poraněním míchy, proto ve webinářích úspěšně pokračujeme. Můžeme si tedy přát , aby celosvětová zdravotní krize brzy pominula a mohli jsme se nadále věnovat bohaté činnosti organizace.

V průběhu roku peer mentoři individuálně podporovali celou řadu klientů. Pokračovala také intenzivní podpora ze strany odborných poradců. Spinální specialistka společně se sociální pracovnicí řešily ve spolupráci s peer mentory několik složitých případů. U dvou klientů se vyskytly vážné zdravotní komplikace, ohrožující zdraví a život. U jednoho z klientů hrozila amputace dolní končetiny a u druhého dokonce hemikorporektomie (chirurgické odstranění celé dolní poloviny těla). Souběžně s hledáním odpovídající péče (komplikované probíhající pandemií) probíhala se strany odborných garantů také podpora pečujících rodin.

Ve spolupráci s peer mentory byla řešena i klientka, která ochrnula z důvodu prodělané encefalitidy, ve zdravotnických zařízeních strávila 1,5 roku. Naši peeři včetně odborných poradců s klientkou navázali profesionální vztah, pomohli zmapovat zdroje místní odborné podpory, poskytli odborné poradenství, poskytli vstupní informace a kontakty k podání žádosti o invalidní důchod s mezinárodním prvkem a k zajištění potřebných kompenzačních pomůcek společně s klientkou oslovili konkrétní nadace a pomohli podat žádosti. Intenzivní podpora pokračuje i nadále.

Dalším neméně významným klientem se stal muž , který si při práci na dráze způsobil těžký pracovní úraz s ochrnutím dolních končetin. V souvislosti s následky úrazu byla nutná nadkolenní amputace obou dolních končetin. Naši odborní garanti opět poskytli ve spolupráci s peer mentory odbornou podporu. Z důvodu nevhodné bytové situace poskytla CZEPA startovací bydlení na dobu 1 roku a pomohla zprostředkovat kontakty na asistenční služby. Peer mentor pomáhá s radami ohledně pohybu na vozíku, využití kompenzačních pomůcek a motivuje k aktivnímu životu i soběstačnosti.

A jaké jsou u nás novinky a klíčové inovace?

Zjednodušili jsme proces získání přístupu do aplikace, která pomáhá lidem na vozíku najít bezbariérové vstupy a výstupy do MHD a podobně. Ke stávajícímu (klasickému) způsobu přihlášení jsme přijali i možnost přihlášení pomocí vytvořených účtů. Nyní se mohou uživatelé přihlásit/ registrovat s účty Facebooku, Googlu nebo Apple ID.

- Snazší komunikace s administrátorem - Díky integrovanému systému komunikace s administrátorem, jsme zrychlili a zefektivnili proces doplňování informací k již vloženým objektům a k objektům čekajícím na schválení. Zkrátili jsme tak čas potřebný k přesnému definování informací ohledně vkládaných míst mezi uživatelem a administrátorem.

• Komentáře ke konkrétním místům - Další novinkou je hodnocení již vložených míst pomocí škály hvězdiček (1-5), nebo pomocí komentářů. Hodno - cení slouží pro filtrování přístupných objektů a pro efektivní doplňování informací týkajících se změn nebo upozornění.

• Mapující Peer mentoři - Do procesu mapování se nám podařilo zapojit Peer mentory, kteří v asociaci CZEPA fungují jako rádci méně zkušeným vozíčkářům. Díky tomuto prolnutí dvou projektů je možné objevovat daleko více přístupných míst.

• VozejkMap na Facebooku - Rozhodli jsme se být vidět i na Facebooku. Oživili jsme tak zrušenou stránku VozejkMap na sociálních sítích. Na naší stránce se můžete dozvědět o zajímavých místech a cestovatelských tipech. Rovněž zde zveřejňujeme užitečné návody jak pracovat s aplikací.