

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

Část „Otázky indikující přítomnost zvoleného dilematu na vybraném pracovišti a způsobu jeho řešení“					
Název podkapitoly	úplný	X	neúplný	X	
Oba typy otázek (indikující přítomnost d. vs. způsoby jeho řešení)	přítomny	X	nepřítomny	X	
Formulace otázek ve standardizované podobě (s využitím formy „Vy“)	dostatečná		nedostatečná		
	1	2	3	4	5
	dvouhavlňové ot.				X
	nezacílené/obecné ot.				X
	neprovázané s konceptem dilematu				X
Část „Řešení zvoleného dilematu a jeho význam“					
Způsob reálného řešení a jeho zdůvodnění	dostatečné			nedostatečné	
	1	2	3	4	5

Hodnotící kritéria eseje z předmětu SOCIÁLNÍ DEVIACE C- D

MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ

Fakulta sociálních studií

Katedra Sociální politiky a sociální práce

SPP803 Přístup k práci s klientem a kultura organizace

**Řešení dilematu mezi procedurálním a situačním přístupem ve
vybrané organizaci**

Bc. Hana Urbánková

77335

Jaro 2009

1. Úvod

Pro tuto esej jsem vybrala dilema mezi volbou procedurálního a situačního přístupu u pracovníků lékařského posudkového oddělení Okresní správy sociálního zabezpečení.

Důvodem pro tuto volbu byla znalost pracoviště, na kterém dlouhou dobu pracuji a zájem o zjištění, zda na oddělení je vybrané dilema přítomno, případně jak se s nimi zaměstnanci vyrovnávají.

Konkrétním cílem práce bude zkoumání způsobů, **kterými se pracovnice oddělení lékařské posudkové služby (LPS) vyrovnávají s uvedeným dilematem, jak je řeší.** **To není správný cíl práce, resp. není úplný – má být ještě, proč ho řeší právě daným způsobem = jaký má pro ně zvolený způsob řešení význam!!!**

V první kapitole stručně charakterizuji oddělení a popíšu náplň práce jednotlivých zaměstnanců, dále pak charakterizuji uvedená dilemata, jejich rozdíly a významy.

V další části navrhnu otázky, které budu klást pracovníkům a díky kterým lépe rozpoznám přítomnost zmiňovaných dilemat. Závěrem své práce bych chtěla zodpovědět otázku: „*Je na uvedeném pracovišti přítomno dilema mezi procedurálním a situačním přístupem?*“

2. Charakteristika pracoviště a náplň práce zaměstnanců

Okresní správa sociálního zabezpečení je státní úřad, a tudíž jsou zde přesně nastavena kritéria, která zaměstnanci musí dodržovat při práci s klienty, pravidla a postupy, kterými se musí při své práci řídit.

Lékaři referátů LPS posuzují při zjišťovacích a kontrolních lékařských prohlídkách zdravotní stav a pracovní schopnost občanů pro účely invalidity. Lékař při posuzování zdravotního stavu a pracovní schopnosti občanů musí vycházet z lékařských zpráv a posudků vypracovaných odbornými lékaři o zdravotním stavu občanů, a přihlédne i k výsledkům vlastního vyšetření. Na podkladě posudku pro systém důchodového pojištění je potom rozhodováno o nárocích na plný invalidní důchod nebo částečný invalidní důchod.

Vedle výše uvedených lékařů oddělení LPS pracují referentky, které připravují podklady pro projednání a rozhodování posudkových lékařů, komunikují se žadateli o invalidní důchody, s jejich praktickými i odbornými lékaři, zjišťují vše důležité a potřebné pro co

nejúčelnější jednání. Dále se jednání účastní, provádí zápis z jednání posléze zpětně informují všechny zúčastněné o výsledku.

V poslední době dochází k nárůstu žádostí o invalidní důchody, zejména lze nárůst sledovat mezi občany se základním vzděláním, kteří jsou dlouhodobě nezaměstnaní. Pracovnice tedy musí nejen zvládat velké množství klientů, ale také řešit, jakým způsobem k těmto klientům přistupovat. Stále však musí mít na zřeteli, že svoji práci musí vykonávat ve shodě se zákony, zákonnými normami, a vnitřními předpisy a dále celou škálou opatření, usměrňujících činnost ve veřejné správě.

Na druhé straně klienti přicházejí do úřadu většinou různě stresovaní, často se nedokážou správně vyjádřit, navštívili už několik institucí, a jsou dezorientovaní administrativní mašinérií. V neposlední řadě musí pracovnice mít na zřeteli, že se jedná o lidi určitým způsobem nemocné.

Proto bych vedle otázky, zda je na pracovišti dilema mezi procedurálním přístupem, který je dán uvedenými nařízeními a situačním přístupem, kde pracovnice mohou reflektovat svoje sociální cítění, chtěla zjistit, zda pracovnice některý z těchto přístupů preferují, v kterých případech a proč.

3. Procedurální nebo situační přístup

Podle Lipskyho (1980) jsou zdrojem dilemat práce úředníků náročné pracovní podmínky, které se vyznačují chronicky nedostatečnými zdroji, rostoucí poptávkou po nabízených službách, nejednoznačnými či konfliktními cíli organizace, obtížně či zcela neměřitelným výkonem pracovníků a nedobrovolnými klienty.

V rámci „*procedurálního*“ přístupu chápe řadový pracovník problém klienta jako impuls, na který je třeba reagovat předem daným způsobem. Z tohoto hlediska vnímá pracovník problém klienta spíše jako „požadavek“ k tomu, aby něco vykonal, poskytl či odmítl poskytnout zákonem stanovenou službu. Z toho vyplývá, že pokud jsou pracovníci určité organizace zvyklí spíše uplatňovat tento přístup, očekávají, že se jejich klienti budou na ně obracet s jasnými a předem očekávanými požadavky. Procedurálně zaměřené pracovníci reagují předurčeným způsobem na opakující se typy problémů, kterými se zabývají odděleně od dalších potíží svých klientů. Jejich činnost je proto považována převážně za rutinní. „Převážně“ proto, že přesto, že je pracovníkům ledcos předepsáno, mají i při

tomto přístupu poměrně velký prostor pro uplatnění svého úsudku. A ačkoli považují za správné lpět na stanovených procedurách, někdy je dodržují více a jindy méně. Některé procedury jsou totiž definovány velmi jasně, jiné pak pouze rámcově, což úředníkům umožňuje využití situačního přístupu (Musil, 2004).¹

V rámci „situačního“ přístupu považují pracovníci problém klienta za součást situace, která zahrnuje další okolnosti klientova života a kterou je třeba prozkoumat a posoudit jako složitý celek. (Musil, 2004, s. 116). Situačně zaměřeni pracovníci mají a vyžadují při práci s klienty větší nebo menší „organizační volnost“, která jim umožňuje sebelépe vymezenou proceduru dle vlastního uvážení upravit (Lipsky, 1980).

Využití organizační volnosti při zvládnání dilematu mezi následováním procesu a situačním řešením dílčích případů popisuje nizozemský sociolog práva Knegt(1987), který ve své studii popsal logiku zvládnání dilematu mezi procedurálním a situačním pohledem:

- 1) vzniku dilematu předchází **selekce klientů** podle určitého morálního stereotypu
- 2) žádosti takto morálně odmítnutých klientů se řeší procedurálně
- 3) přizpůsobení procedury situačnímu řešení se týká pouze problémů morálně oceněných klientů²

Selekce klientů bezesporu probíhá, přesto se domnívám, že by měla především odrážet konkrétní situaci klienta, ne dělení podle určitého morálního stereotypu (Knegt).

¹ Třebaže je Musilova kniha určena hlavně pro aplikaci v oblasti sociální práce a služeb, je celý text veden snahou umožnit aplikaci terminologie a východiska také v jiných oblastech.

² Podobnou selekci klientů zjistil na českých úřadech i Winkler(2000:)

V tabulce uvádím konkrétní situace a jejich možná řešení procedurálním a situačním přístupem:

Situace	Procedurální přístup	Situační přístup
Doručena žádost o invalidní důchod, není uveden praktický lékař, ale psychiatr	pozvat klienta písemně a trvat na jménu praktického lékaře, příp. když není nikde registrován, musí to udělat	zjistit telefon psychiatra a domluvit s ním, zda bude ochoten vypsát nejen psychiatrickou zprávu, ale popsat i celkový zdravotní stav
V propouštěcí zprávě z nemocnice je uveden termín dalšího- důležitého odborného vyšetření, které může příp. ovlivnit výsledek jednání	pracovník to nevezme na zřetel, předloží lékaři k posouzení jen ty materiály, které jsou k dispozici	telefonicky se spojí s klientem, sdělí, že bude vyčkávat vyšetření a poučí ho o nutnosti dodat uvedený odborný nález
Z lékařské zprávy zjistí, že klient jede na delší dobu do lázní	Postupuje podle předpisů-pozve klienta v řádném termínu (dle časových lhůt) k jednání, když se nedostaví, může být řízení zastaveno	Telefonicky se spojí s klientem, vyzve ho, nechť se po ukončení lázní ozve a doručí navíc prop. zprávu, poté bude neprodleně zařazen k jednání
Pracovnice čeká na psychiatrické vyšetření, u kterého je již termín objednání – není však již delší dobu po termínu doručen výsledek, doporučené výzvy se vrací nedoručené zpět	V případě, že má k dispozici výzvu, která nebyla klientem převzata, řízení zastaví pro nepodrobení se lékařskému vyšetření	Telefonicky ověří v ambulanci situaci a zjistí, že pro akutní zhoršení zdravotního stavu je hospitalizován v psychiatrické léčebně(PL) na neurčitou dobu, požádá PL o zaslání aktuální odborné zprávy , příp. jednání může proběhnout v nepřítomnosti klienta

Zdroj:

4. Indikátory zvolených dilemat

Indikátory	Procedurální přístup	Situační přístup
Pracovní postupy Přijetí žádosti o invalidní důchod, vyžádání lékařské zprávy, zařazení k jednání	Rutinní postup: vyžádání lékařské zprávy od OL, až ji doručí vyplněnou zpět, bude podle pořadí zařazena k jednání	Např. když končí v brzké době podpůrčí doba, telefonicky se spojí s lékařem, domluví urychlené dodání lékařské zprávy, telefonicky vyjednává dodání dalších odborných zpráv, okamžité zařazení na jednání, mimo pořadí
Vlastní iniciativa	Neprojevuje žádnou aktivitu, vyčkává, až je zpráva doručena, zařadí k jednání dle pořadí,	Telefonicky se spojí s klientem a informuje ho o možnostech, doporučí nejrychlejší postup jak shromáždit co nejrychleji potřebné materiály
Vnímání situace klienta	Situaci klienta neřeší, zabývají se jen administrativním postupem dle pravidel	Klienta vidí: jako komplexní osobnost, která své problémy není schopna řešit sama a proto musí využít práci uvedeného úřadu, do této situace dostala ne vlastním zaviněním
Vnímání vlastní povinnosti, práce	Zabývají se jen tím, co jim podle předepsaných procedur přísluší, svoji práci vidí jako sled předepsaných postupů	Klienta vidí v souvislostech: Hledají co nejvhodnější východisko, které jeho situaci vyřeší, příp. usnadní
Řešení situace klienta	Situaci řeší podle předepsaných postupů	Zvažují, do jaké míry je klient schopen některé záležitosti sehnat sám (lékařské zprávy), případně sami komunikují s odbornými lékaři, hledají v individuální situaci individuální řešení

Indikátory uvedené v prvním odstavci budu pro účely této práce formulovat do podoby otázek, které potom budu pokládat pracovním odd. LPS, abych zjistila možnou přítomnost uvedených dilemat.

- **Indikátor - Pracovní postupy:**

Otázky: Je při Vaší práci vyžadováno přesné dodržování předepsaných pracovních postupů?

Máte v některých (kterých) případech možnost zvolit vlastní postup podle konkrétní situace?

- **Indikátor – Vlastní iniciativa :**

Otázky: 1. Volíte v některých případech pracovní postupy i nad rámec zákonem stanovených nařízení?

2. Vycházíte při jednání pouze z informací a materiálů, které máte k dispozici, nebo si z vlastní vůle opatříte i další podklady? **Dvouhlavňová otázka, rozdělte, resp. položte jen jednu polaritu dilematu**

- **Indikátor – Vnímání situace klienta:**

Otázky: 1. Co je pro Vás kritériem pro posouzení situace konkrétních klientů? **Příliš otevřená otázka**

2. Ve kterých případech se zabýváte jen skutečnostmi, které jsou pro aktuální řízení nezbytné? **Příliš otevřená otázka**

- **Indikátor – Vnímání vlastní povinnosti:**

Otázky: 1. Uzavřete případ, když jste vykonala všechny potřebné úkony, které Vám ukládá Vaše pracovní náplň? **Příliš otevřená otázka**

2. Ve kterých případech vyvíjíte vlastní iniciativu nad rámec povinností? **Nejasné - Příliš otevřená otázka**

- **Indikátor – Řešení situace:**

Otázky: 1. Domníváte se, že zvolený způsob řešení byl jednoznačně správný? Bylo možné i jiné řešení situace? **Příliš otevřená otázka**

2. Myslíte, že i Vaši kolegové postupují v práci stejným způsobem, a pokud ne, jak jejich odlišný přístup hodnotíte? **Příliš otevřená otázka**

4. Závěr

Cílem práce bylo zjistit, zda na oddělení LPS je vybrané dilema přítomno, případně jak se s nimi zaměstnanci vyrovnávají.

Zjistila jsem, že uvedené dilema je na pracovišti přítomno, a že většina zaměstnanců podle situace aplikují střídavě oba přístupy, motivace k užití jednotlivých přístupů jsou u zaměstnanců různé a do jisté míry odráží jejich osobnost.

Procedurální přístup pracovníci nejčastěji aplikují ve chvílích jejich velké pracovní zátěže, kdy mají tendence postupovat rutinně podle stanovených předpisů, které jsou pro ně jakousi obranou proti velkému objemu práce. Stejně postupují také v případě kontaktu s agresivním klientem, kdy se jedná o jediné možné řešení konfliktní situace.

Procedurálně postupují také tehdy, kdy není nutný osobní kontakt s klientem a jednání může proběhnout v jeho prospěch bez jeho osobní přítomnosti.

Na základě zjištění musím konstatovat poznatek, že aplikace *situačního přístupu* do jisté míry odráží osobnost každého pracovníka, kdy některým více vyhovuje precizní a rutinní činnost, zákon považují za „svatý“, striktně se drží litery zákona a předpisů a tím doslova popírají „ducha zákona“, tzn. proč uvedený zákon – předpis vznikl.

Naopak jiní cítí hluboký odpor k rutíně a užití situačního přístupu je pro ně formou seberealizace (domnívají se, že předem nastavený postup jim brání uplatnit své dovednosti a v konečném důsledku poškozuje klienty). Primárně dodržují závazný postup, přesto v jeho rámci našli prostor pro uplatnění individuálního přístupu ke klientovi.³

Chybí hlubší vysvětlení možných důvodů volby daného dilematu

5. Literatura a použité zdroje

HORÁK, P. 2008a: *Organizace a kultura osobních sociálních služeb. I. Základní pojmy*. Studijní materiál katedry sociální práce a sociální politiky fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně, on-line, dostupné z <<https://is.muni.cz>>

³ Obecně uznávaný Lipskyho poznatek, že úředníci první linie mají při práci s klienty za všech okolností větší nebo menší „organizační volnost“ – prostor pro uplatnění vlastního úsudku.

MUSIL, L. 2004: „*Ráda bych Vám pomohla, ale...*“ *Dilemata práce s klienty v organizacích*. Brno: Marek Zeman

www.cssz.cz