

8 PERSONÁLNÍ PODMÍNKY A SUPERVIZE

Diskusní setkání dne 31.10.2007 v Praze

Autorský tým textu části „Personální podmínky“: JUDr. Taťjana Kašíková, PhDr.

Jaroslava Sýkorová, Mgr. Pavla Baxová, Bc. Ilona Holková, Mgr. Ladislava Vopatová

Příklady dobré praxe zpracovali: Mgr. Iva Kuchyňková, Mgr. Lucie Bicková, Ing. Milena

Tomášková, Marie Báňová, Ilja Hradecký, Bc. Ilona Holková, Mgr. Eva Hradečná

Autorský tým části „Supervize“: PhDr. Zuzana Havrdová, CSc. (UK FHS), PhDr. Jiří Broža (ČIS)

8.1 PERSONÁLNÍ A ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ SLUŽBY

Standard č.9

8.1.1 KRITÉRIUM 9 A

Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována

SMYSL KRITÉRIA 9 A

Poskytovatel zajišťuje plnění poslání a cílů služby adekvátní skladbou, množstvím a organizací personálu, a to ve vztahu ke kapacitě služby uvedené ve své žádosti o registraci. Poskytovatel může díky svému organizačnímu uspořádání a personální politice plnit cíle služby, osobní cíle klientů a při svých činnostech postupovat podle standardů kvality.

DOPORUČENÝ VÝKLAD POŽADAVKŮ KRITÉRIA 9 A

Základní jednotkou pro vytvoření funkční organizační struktury pro naplnění kritéria 9 a) je **pracovní místo**. Je souborem činností jednotlivce potřebných pro plnění závazků poskytovatele a má své jasné místo v organizaci v horizontální i vertikální rovině. Pracovní místo je při jeho obsazování vázáno na konkrétní smluvní podmínky pro daného pracovníka (znamená tak např. i prostor, kde bude mít zaměstnanec „svou židli“, rozsah pracovní-

ho úvazku aj.). Poskytovatel může a nemusí mít více pracovních míst vztahující se k určité pracovní pozici (např. pracovní pozice „pečovatelka pro seniory“ může být v daném zařízení reprezentována jednou nebo více osobami). Pracovní pozice je tedy abstraktem, který je naplněn skrze poskytovatelem stanovený konkrétní počet obsazených pracovních míst.

K pracovní pozici se vztahují požadavky kritéria 9 a) na kvalifikaci personálu a na jeho osobnostní předpoklady, kdežto pracovní náplň se spíše týká konkrétního pracovního místa (do běžné pracovní náplně poradce nepatří zpravidla úklid v kanceláři, ale v konkrétní pracovní náplni daného zaměstnance tak může být dohodnuto).

Výčet pracovních pozic je pro poskytovatele, kteří se pohybují v režimu nařízení vlády č. 568/2006 Sb. (příspěvkové organizace), obsažen v katalogu prací uvedeném v daném nařízení. Poskytovatelé, kteří se pohybují v režimu mzdy (§ 109 zákoníku práce) nejsou při volbě pracovních pozic takto omezeni.

Pro zjednodušení výkladu kritéria 9 a), je pojem **pracovní profil**, který by z hlediska kategorizace pojmů uvedených ve standardu 9 a) měl nebo mohl být pojmem zahrnujícím v sobě „kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců“ a tedy pojmem nadřazeným, *bude pracovní profil pro účely inspekce vnímán jako pracovní náplň*. Obsahem pracovní náplně je nejen soubor činností příslušejících danému pracovnímu místu, ale i vertikální vymezení řídicí působnosti (eventuelního nadřízeného a podřízeného pracovního místa) a vzájemné zastupitelnosti v případě absence pracovníka na daném pracovním místě.

Co se týká *kvalifikačních požadavků*, jsou v první řadě definovány odbornou způsobilostí pracovníků podle příslušných zákonů (nyní viz § 119 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

Kvalifikační požadavky dále souvisí s druhem služby, s posláním a s cíli poskytovatele, promítají se do nich i potřeby klientů a osobní profesní cíle zaměstnanců, viz standard 10. „Profesní rozvoj zaměstnanců“. Kvalifikační požadavky se tak stávají jedním z kritérií pro výběr a zaškolování zaměstnanců, v těchto fázích je má poskytovatel nastaveny jednotně pro danou pracovní pozici. Kvalifikační požadavky se však v souvislosti s rozvojem služby a zjištěnými potřebami uživatelů promítají i do programu dalšího vzdělávání zaměstnanců.

Osobnostní předpoklady zaměstnanců se kromě jiného prokazují bezúhonností pracovníků podle § 79 odstavce 2) a 3) zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Poskytovatel svou personální politikou zajišťuje, aby postoje, vlastnosti, názory pracovníků v přímé práci s klientem korespondovaly s filosofií a zásadami sociálních služeb vyjádřenými v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (viz především § 2 „Základní zásady“ zmíněného zákona), a aby tak složení personálu umožnilo poskytování kvalitních sociálních služeb. Pracovník, který nechrání základní lidská práva a svobody uživatelů služby a který nerespektuje svobodnou vůli uživatelů (v hranicích vymezených právním řádem ČR, posláním zařízení a s ohledem na dobré mravy), nemá osobnostní předpoklady pro výkon sociálních služeb.

Poskytovatel dále zajišťuje, aby fyzická způsobilost, další znalosti, schopnosti a dovednosti personálu odpovídaly dané pracovní pozici i podmínkám sjednaným v pracovní smlouvě.

Součástí osobnostních předpokladů zaměstnanců bývá i schopnost týmové spolupráce.

Požadavky na osobnostní předpoklady, které poskytovatel písemně stanoví, se stávají jedním z kritérií pro výběr, zaškolování i fungování zaměstnanců. Poskytovatel má osobnostní předpoklady nastaveny jednotně pro danou pracovní pozici a kontroluje, zda výkon práce zaměstnanců stanoveným požadavkům odpovídá.

Organizační struktura je grafické znázornění hierarchického uspořádání pracovních vztahů uvnitř dané organizace. Vymezuje zodpovědnost a řídicí působnost jednotlivých znázorněných pracovních míst a informační kanály pro tok informací potřebných ke kvalitnímu poskytování sociálních služeb. Organizační struktura popisuje současnou situaci v zařízení, vedle toho může existovat organizační struktura popisující budoucí situaci v organizaci (navazující na vize a dlouhodobé plánování organizace).

Kapacita služby je číselný údaj uvedený poskytovatelem v žádosti o registraci založené u příslušného krajského úřadu. Vztahuje se k výstupům služby (počet uživatelů, kteří získali za časovou jednotku určitý standard služby, počet standardizovaných intervencí poskytnutých za danou časovou jednotku). Kapacita má však vztah nejen ke kvantitě, ale i ke kvalitě poskytované služby. Aby mohla být stanovena, musí mít poskytovatel představu, co všechno konkrétně obnáší jednotka kvalitně poskytnuté intervence (jak vypadá kvalitně poskytnutá služba pro jednoho uživatele). Kapacita má i vztah k efektivitě sociální služby.

Poskytovatel stanovuje kapacitu služby tak, aby služba byla kvalitní a efektivní.

Poskytovatel může kapacitu služby vzhledem k situaci zařízení měnit, je však povinen do osmi dnů změnu nahlásit registrujícímu orgánu.

Přiměřenost organizační struktury a počtu zaměstnanců druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována

Přiměřenost organizační struktury a počtu zaměstnanců druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována, znamená, že: poskytovatel plní v kapacitě, kterou ohlásilo registrujícímu orgánu, poslání a cíle služby, že plní osobní cíle klientů a že při svých činnostech postupuje podle standardů kvality.

PŘÍKLAD:

Dobrá praxe: Nová manažerka provedla analýzu skutečné pracovní činnosti zaměstnanců vůči jejich pracovním náplním. Sledovala např., co z vykonávaných činností patří v domově pro seniory do náplně práce zdravotní sestry a co by mohl dělat někdo jiný. Z analýzy vyplynula nutnost změny náplně práce jednotlivých pracovníků. Zjistilo se, že se lidi zaměstnávají na práci, která jim vzhledem k jejich odbornosti nepřísluší (zdravotní sestry vykonávaly činnost odpovídající pracovní náplni sociálních pracovníků). Zařízení některé zdravotní sestry propustilo kvůli nadbytečnosti, přijalo pracovníky v sociálních službách, které skutečně potřebovalo a navíc ušetřilo část mzdových nákladů.

8.1.2 KRITÉRIUM 9 B

Poskytovatel má písemně zpracovánu vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců

Bezproblémové fungování organizace je zajištěno tehdy, pokud je práce rozdělena mezi členy organizace a jejich aktivity jsou koordinovány tak, aby byly zaměřeny k dosahování stanovených cílů. To je smyslem organizační struktury, tedy popisu vnitřních vztahů mezi pracovníky organizace. Náplň jednotlivých úseků, útvarů vyplývá z organizační struktury. Graficky je organizační struktura znázorňována organizačním sché-

matem. Činnost organizačních útvarů je obvykle popsána v organizačním řádu, náplň pracovních míst pak v popisech práce. Popis práce i organizační řád uvádějí, jaké úkoly, činnosti a povinnosti jsou obsahem pracovního místa. Tyto uvedené zásady jsou obecně platné pro fungování organizací. Nejinak je tomu i v sociálních službách.

Důležitým aspektem při tvorbě nebo změně vnitřní organizační struktury je jasné vymezení oprávnění a povinností jednotlivých zaměstnanců. To přispívá k lepší domluvě mezi pracovníky – je jasné, za co je kdo odpovědný, komu je kdo podřízen, co má kdo na starosti. Účastníci semináře, který byl uspořádán v rámci přípravy této publikace, se shodli v tom, že informace o tom, komu je kdo podřízen či nadřízen, je uvedena většinou v popisu pracovního místa nebo v náplni práce a současně je velmi dobrou praxí uvádět, kdo pracovníka zastupuje v jeho odpovědnostech a povinnostech v době jeho nepřítomnosti. Oprávnění a odpovědnosti jsou uvedeny také u jednotlivých funkcí v organizačním řádu, v některých organizacích v pracovním řádu nebo v jiných vnitřních směrnících. Účastníci semináře se shodli v tom, že příkladem dobré praxe je *uvedení organizační struktury a odpovědností pracovníků v organizačním řádu, ten podepisují všichni pracovníci a je k dispozici i uživatelům poskytovatele*.

U poskytovatele sociálních služeb je velmi důležité, aby o tom, který pracovník je za co odpovědný a k čemu je oprávněný, byli dobře informováni také uživatelé služeb. Přispívá to k jejich samostatnosti a nezávislosti, pokud vědí, na koho se mají v jaké situaci obrátit. Velmi dobře si např. poradili v zařízení, které vede jedna z účastnic semináře: „*V našem Domově pro matky s dětmi jsou vyvěšeny na nástěnce zúžené náplně práce s označením profesního zařazení a jménem jednotlivých zaměstnanců. Jsou doplněny organizační strukturou a úřední dobou. Tento systém výrazně pomáhá uživatelkám služby v orientaci za kým, kdy a s čím mohou přicházet*“.

Je potřeba si uvědomit, že přehledná vnitřní struktura s popisem povinností a oprávnění jednotlivých pracovníků má především praktický význam, měla by sloužit ke každodennímu využití, měla by být pracovníkům i uživatelům dostupná a měla by být pravidelně aktualizována. Změny, které se uskutečňují v souvislosti se změnou pracovních postupů, se musí vždy projevit ve změně vnitřní organizační struktury. Např. klíčoví pracovníci potřebují dostat více kompetencí v souvislosti s odpovědností za individuální plánování.

8.1.3 KRITÉRIUM 9 C

Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolení nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem

VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Účastníci semináře, který byl uspořádán v rámci přípravy této publikace a kteří měli již zkušenosti s aplikací tohoto kritéria ve svých zařízeních, sdělovali, že se jim podařilo vytvořit systém s jasnými pravidly, podle kterých řídí výběr a zaškolení pracovníků. Potvrdili, že tato pravidla jsou užitečná hned v několika rovinách:

- ▶ pro nového pracovníka, který ví, jaké jsou na něj kladeny požadavky, ví, co má dělat a jak se má chovat,
- ▶ pro uživatele služeb, protože nový pracovník je včas seznámen s pravidly poskytování služby, neexperimentuje s uživateli, chová se k nim podle přijatých zásad organizace,

- ▶ pro vedoucí pracovníky a školitele, kteří mají jasně stanoven postup pro způsob zaškolování nového pracovníka a objektivní kritéria pro jeho hodnocení,
- ▶ pro rozvoj kvality poskytovaných služeb, protože noví pracovníci nemají díky pravidlům zaškolování možnost přejímat špatnou praxi a dostávají hned od počátku informace o žádoucích postupech a vhodném jednání.

Práce s lidskými zdroji je nesmírně důležitým aspektem pro všechny organizace, které chtějí prosperovat a být úspěšné. V sociálních službách je tento aspekt ještě zdůrazněn tím, že poskytování služby uživatelům je vždy „načisto“, neexistuje zde žádná výstupní kontrola, která by mohla odhalit vadu výrobku dřív, než se dostane ke svému zákazníkovi. Z těchto důvodů nabývá proces výběru a zaškolování pracovníků na významu.

Výběr pracovníků do sociálních služeb je ovlivněn řadou negativních faktorů:

- ▶ nedostatek kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce, zejména v souvislosti s kvalifikačními požadavky zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách,
- ▶ nízká atraktivnost sociálních služeb, nízký společenský statut,
- ▶ finanční ohodnocení v dolním příjmovém pásmu.

Negativní dopad těchto nepříznivých okolností může manažer snížit právě kvalitou výběru a především zaškolování pracovníků, během kterého lze dobře identifikovat rozdíly mezi požadavky kladenými na pracovní místy a úrovní znalostí a dovedností pracovníka.

Poskytovatelé sociálních služeb nejvíce využívají následujících **zdrojů nových pracovníků**:

- ▶ stávající pracovníci - především při obsazování míst spojených s vyšší funkcí, odpovědností, se vyplatí oslovit spolehlivé stávající pracovníky nebo si pracovníky pro tyto pozice „vychovat“,
- ▶ výběrové řízení – nejvíce využívaná forma, týká se často i pracovníků v přímé práci s uživateli,
- ▶ úřad práce – hlášení volného místa, spolupráce při vyhledávání pracovníků zejména v lokalitách, kde je nízká nabídka pracovních sil,
- ▶ osobní kontakty – velmi využívaný a efektivní způsob, nejčastěji se jedná o doporučení stávajících pracovníků,
- ▶ seznam zájemců o práci – vedení průběžně sestavuje seznam zájemců o práci, oslovuje je v případě uvolnění pracovního místa,
- ▶ personální agentury – málo využívaný zdroj vzhledem k vysoké finanční náročnosti; občas využívají velké organizace sociálních služeb při obsazování top managementu.

Podle zkušeností získaných v dosavadních školících inspekcích a konzultacích s poskytovateli je věnována výběru nových pracovníků v sociálních službách velká pozornost a mnoho poskytovatelů již má propracovaný systém výběru. Zodpovědnost většinou zůstává na řediteli nebo pracovníkovi pověřeném personálním řízením, avšak velmi správně jsou do výběru nového pracovníka zapojováni také vedoucí týmu, budoucí spolupracovníci a často i uživatelé. Sestavení inzerátu pro zájemce o pracovní místo je snadné pro ty poskytovatele, kteří v souladu s požadavky kritéria 9a) mají vypracované popisy pracovních míst s kvalifikačními a osobnostními požadavky a požadovanou praxí. Neznamená to,

že musíme nutně přijmout pracovníka, který na sto procent tyto stanovené požadavky splňuje. Stanovené požadavky jsou v takovém případě vodítkem pro vypracování profesního plánu rozvoje pracovníka a pro stanovení plánu jeho dalšího vzdělávání. Je potřeba zdůraznit, že vyjednání a stanovení požadavků na konkrétní pracovní místo je jedním z důležitých předpokladů pro zajištění úspěšnosti výběrového řízení.

Samotný výběr pracovníka ze zájemců o pracovní místo probíhá standardně dvoukoleově. V prvním kole je prostudována osobní dokumentace uchazečů a je provedeno porovnání se stanovenými požadavky na vzdělání a pracovní zkušenosti. Ve druhém kole se potom konají rozhovory se zájemci, většinou v týmu, ve kterém je přítomen i budoucí vedoucí pracovník nebo spolupracovníci. Výběrový rozhovor je obecně nejčastější metodou výběru pracovníků. Zásady přípravy a vedení takového rozhovoru najdeme v řadě učebnic managementu⁶⁴. Lidé v přijímací komisi by měli:

- ▶ Být dobře seznámeni s materiály o uchazeči
- ▶ Na úvod říci, jak bude rozhovor probíhat
- ▶ Vytvořit příjemnou atmosféru
- ▶ Stručně prezentovat organizaci a pracovní místo
- ▶ Zjišťovat představy uchazeče o práci, jak korespondují s realitou.
- ▶ Nepodléhat prvnímu dojmu, snažit se o objektivní posouzení uchazečů.
- ▶ Vědět, jaké osobnostní charakteristiky jsou důležité pro danou pracovní pozici, a být schopný tyto charakteristiky správně rozpoznat u uchazečů.
- ▶ Ověřit si informace získané od uchazeče.
- ▶ Neslibovat nic, co nelze splnit.

Součástí přijímacího řízení je v některých službách i tzv. testování. Zájemce o práci je přizván na určitou aktivitu s uživateli služeb, je mu nabídnuta jednodenní stáž v provozu zařízení (na základě uzavřené smlouvy o stáži) apod. Výhodou takovéto praxe je, že stávající pracovníci mohou pozorovat, jakým způsobem uchazeč navazuje kontakt s uživateli, jak jedná s budoucími spolupracovníky, jak se orientuje v prostředí služby. V rámci konzultací s poskytovateli jsme se setkali i s takovým příkladem dobré praxe, kdy se k zájemcům, kteří byli vybráni do užšího kola, vyjadřovaly i uživatelky, se kterými každý ze zájemců trávil formou stáže jednu pracovní směnu. Uživatelky se tak aktivně podílely na výběru nového člena pracovního týmu.

V následujícím textu uvádíme příklady dobré praxe při přijímání pracovníků, které se poskytovatelům sociálních služeb osvědčily.

PŘÍKLAD:

1. *Zveřejnění volného místa (úřad práce, inzerce v tisku, na školách, na webových stránkách organizace apod.)*
2. *Nulté kolo VŘ - selekce žádostí – na základě životopisu a motivačního dopisu od uchazečů ředitelka organizace spolu s jedním pracovníkem týmu provádí výběr – hodnoceno je vzdě-*

⁶⁴ Např. Bělohlávek, Košťan, Šuleř: Management. Rubico, Olomouc, 2001.

lání, praxe, další předpoklady a je brán zřetel na formu a obsah motivačního dopisu (důvody pro zájem o pracovní místo – zkušenosti, představy, záměry...)

3. První kolo VŘ - pozvání vybraných kandidátů k ústnímu VŘ před komisí, termín cca týden po nultém kole. Složení komise určuje ředitelka – minimální požadavek jsou 3 osoby – ředitel spolu s vedoucím služby a sociálním pracovníkem či jedním pracovníkem týmu.

Forma:

- ▶ *ústní pohovor: otázky odborné, osobnostní a zátěžové (např. Kam se schováte, když začne pršet? Bojíte se modrých slonů a co říkáte na fialové?)*
- ▶ *modelové situace – popis řešení situace, hraní rolí.*

Co uděláte, jestliže vaším úkolem je pomoci uživateli při podávání oběda (nasmlouvaný úkon), ale on stravu odmítá?

Použitá technika „hraní rolí“, uchazeč je v roli pracovníka a člen komise v roli uživatele.

Kritériem pro vyhodnocení je úroveň profesních dovedností, znalostí, schopností a osobnostních předpokladů, např. schopnost adekvátně reagovat, nalézt a definovat problém, respekt, upřímnost, empatie, schopnost komunikace, respektování hranic, flexibilita, kreativita, schopnost týmové práce apod. Je přihlíženo na doporučení z předchozích pracovišť.

4. Druhé kolo VŘ (není nutné, využíváno zejména u protidrogových služeb) – je-li vybrán více než jeden vhodný uchazeč, je jim nabídnuta možnost setrvat ve službě 1 – 2 dny (tzv. na zkoušku). Sleduje se, jak se uchazeč chová, jak reaguje na klienty, na tým apod. Následuje další pohovor s uchazeči, jejich hodnocení. „Služba na zkoušku“ je brána jako součást výběrového řízení.

5. Vybrání vhodného uchazeče komisí.

Zdravotně sociální služby města Turnova, autorka Milena Tomášková

V rámci přijímání nového pracovníka:

- ▶ *Je vytvořen dotazník, kde jsou uvedeny otázky tak, aby odpovědi na ně vypovídaly o osobnostních a morálních hodnotách zájemce o zaměstnání ve vztahu k osobnostním a morálním požadavkům stanoveným pro konkrétní pracovní zařazení.*
- ▶ *Hraní modelové situace. Tato situace je obsažena v dotazníku, kde zájemce popisuje řešení. V průběhu rozhovoru se zájemcem o zaměstnání je vyzván, aby modelovou situaci přehrál – zájemce v roli pečovatele/ky. Chování zájemce je možné porovnat s jím uvedeným řešením v dotazníku.*

Validita personálního výběru – úspěšnost výběrového řízení je závislá především na validitě použitých metod. Validita znamená, že metoda – např. test, otázka, modelová situace - zjišťuje to, co zjišťovat má. Proto bychom měli vždy vědět, proč zařazujeme různé techniky do výběrového řízení a co jimi chceme zjistit.

ZAŠKOLOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Cílem zaškolování pracovníků je ověřit, zda výběr nového pracovníka byl správný a zda je pracovník schopen dostát všem nárokům pracovní pozice. V sociálních službách jsou tyto nároky spojeny také se schopností kooperovat v týmu a především poskytovat podporu uživatelům služeb v různých nepříznivých životních situacích. Poskytovatelé, kteří postupují v souladu s požadavky kritéria 9c) mají zpracovaná pravidla pro zácvik

nových pracovníků. Tato pravidla jsou zahrnuta do tzv. manuálů, podle kterých potom zácvik probíhá. Manuály obsahují zpravidla okruh činností nebo témat, se kterými se má nový pracovník seznámit, termíny a odpovědnou osobu za zácvik a jeho vyhodnocení.

PŘÍKLAD:

Zdravotně sociální služby města Turnova:

- ▶ *V zařízení je písemně zpracován „program“ zaškolování, kde je uveden kompletní výčet oblastí, ve kterých má být nový pracovník zaškolen. Dále tam je stanoveno, kdo bude provádět zaškolení, včetně termínů zaškolení a termínů pro vyhodnocování prováděného zaškolení, jak v průběhu, tak na závěr. V programu je i prostor pro uvedení oblastí, kde zaškolovaný pracovník potřebuje podporu, které jsou pojmenovány v průběhu vyhodnocování.*

Tyto manuály bývají zpracovány různě pro různé pracovní pozice, např. manuál pro zapracování sociální pracovnice.

V pravidlech pro zaškolování nových pracovníků bychom měli najít odpovědi na následující otázky.

Co je obsahem zaškolování?

Do zaškolování pracovníka patří zejména seznámení:

- ▶ s prostředím,
- ▶ s uživateli,
- ▶ se spolupracovníky,
- ▶ s principy a hodnotami poskytovatele/sociální služby,
- ▶ se základními dokumenty poskytovatele/sociální služby,
- ▶ s postupy práce.

Kdo je zodpovědným pracovníkem za zaškolování?

V rámci semináře pro přípravu této publikace se účastníci shodli v tom, že důležitým předpokladem pro kvalitní zaškolení nového pracovníka je výběr školitele. Školitel by měl mít tyto charakteristiky:

- ▶ jeden z nejlepších pracovníků organizace,
- ▶ je skutečným trenérem, umí předávat dovednosti, znalosti a postoje – zásady kultury organizace,
- ▶ je vnímavý, chápavý a umí komunikovat,
- ▶ musí znát konkrétní činnosti, ve kterých má nového pracovníka zaškolit,
- ▶ musí znát podstatu poslání a cílů poskytované služby – k čemu služba směřuje, v jakých oblastech a jakými způsoby uživatele podporuje,
- ▶ je naprosto ztotožněn s posláním a cíli poskytované služby,
- ▶ umí využívat zpětné vazby,
- ▶ umí naslouchat a využívat nezatíženého pohledu u nového pracovníka k případným korekcím zavedených postupů.

Zpravidla se na zaškolování nových pracovníků podílí více osob podle jednotlivých okruhů témat, se kterými je pracovník seznamován. Většinou se jedná o tzv. kaskádu,

kteřá začíná u vedoucího zařízení. Ten nového pracovníka seznamuje s pracovně právními předpisy, případně s pravidly BOZP, seznamuje pracovníka obecně s prostředím (např. prohlídka zařízení, představení vedoucích jednotlivých týmů). Na úrovni vedoucího týmu je zpravidla nový pracovník seznamován s pravidly pro výměnu informací mezi členy týmu, s termíny pravidelných porad, s rozsahem a formami supervize, s bezpečnostními předpisy, postupy při havarijních situacích, obecně s užívanou dokumentací. S konkrétními činnostmi, které bude vykonávat v souladu se svou náplní práce je seznamován svým školitelem – uživateli a jejich individuální plány, dokumentace, konkrétní spolupráce s dalšími členy týmu, řešení nouzových situací apod.

PŘÍKLAD:

Dobrá praxe z Domova pro matky s dětmi v Brně – Bystřici:

V Domově pro matky s dětmi zaškolují nové pracovníky podle předem stanoveného plánu a metodiky. Je vytipován tzv. školitel z řad původních zaměstnanců, který plně po profesní stránce odpovídá našim požadavkům. Je schopný na základě plánu a svých zkušeností předávat správné postupy a potřebné informace. Tímto způsobem nedochází k předávání špatných pracovních návyků a navíc časem takto zaškolený pracovník, kterého tým přijal, svými pracovními postoji a postupy kladně působí na původní personál.

Součástí pravidel pro zaškolování je i zastupitelnost školitele a řešení krizových situací v době zaškolování.

Jak dlouho bude zaškolování trvat?

Doba zaškolování je různá, pohybuje se od 3 měsíců do 1 roku, záleží na charakteru práce, do které je nový pracovník zaškolován a také na úrovni jeho zkušeností. V každém případě by měla být stanovena minimální doba, po kterou nový pracovník pracuje pod dohledem svého školitele nebo jím pověřeného zkušeného pracovníka (např. v pobytové službě to může být 6 směn, v ambulantní službě 3 měsíce). Potřebnou dobu pro zaškolování nových pracovníků musíme zohlednit při plánování počtu pracovníků v organizaci (viz kritérium 9a), protože v době zaškolování nepracuje nový pracovník ještě samostatně a naopak školitel věnuje část svého pracovního času jeho zaškolení.

Jakým způsobem bude zaškolení pracovníka vyhodnoceno?

Průběh zaškolování je potřeba vyhodnocovat a nový pracovník by měl již od počátku vědět, podle čeho bude jeho zaškolení vyhodnocováno, kdo a kdy ho bude hodnotit a jak on sám bude moci aktivně ovlivňovat proces svého učení (např. požádat o opakování závěru v některých činnostech, o zpětnou vazbu na provádění těch úkonů, které mu dělají problémy, neopakovat takové činnosti, se kterými již má zkušenosti apod.).

Dobrou praxí poskytovatelů je písemné zpracování hodnocení zaškolení nového pracovníka školitelem, které je základem pro další průběžné hodnocení pracovníka. Hodnocení obsahuje i identifikované vzdělávací potřeby, které jsou zahrnuty do plánu dalšího vzdělávání pracovníka a do vzdělávacího plánu organizace.

PŘÍKLAD:

Domov seniorů Zastávka u Brna:

- ▶ *na každém oddělení je jmenovaný školitel, vzděláván na úrovni profese, na kterou přijímáme*
- ▶ *má písemně stanovené povinnosti školitele*

- ▶ *1x v měsíci referuje školitel vedoucí sociálně zdravotního úseku o problémech při zaškolování pracovníka, na co je nutné se více zaměřit*
- ▶ *vedoucí sociálně zdravotního úseku na pravidelném semináři pracovníků přímé obslužné péče (1x měsíčně) seznámí ostatní členy pracovního týmu s takto získanými poznatky a hledá se společné řešení,*
- ▶ *školitel je členem týmu pro tvorbu standardů*
- ▶ *školitel zpracovává pro každého nového pracovníka písemný protokol o zapracování. Protokol má část: obecnou, odbornou, hodnocení zaškolovaného pracovníka, záznam o ukončení nástupní praxe. V části Hodnocení zaškolovaného pracovníka je nově přijímaný přímo vyzván, aby se vyjádřil k tomu, co bylo pro něho přínosem, v čem má ještě nedostatky, jeho podněty a připomínky a příklady dobré praxe ze své vlastní zkušenosti.*

Jako další příklady dobré praxe uvedli účastníci semináře získávání zpětné vazby na poskytování služeb od nového pracovníka po zácviku, od dobrovolníků, studentů a stážistů. V jednom zařízení je běžnou prací každodenní rozhovor vedoucího zařízení se zaškolovaným pracovníkem a školitelem, při kterém má zaškolovaný možnost vyjádřit se k průběhu zaškolování a řešit případná nedorozumění se školitelem.

Přijímání a zaškolování fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem

Do poskytování sociálních služeb je žádoucí zapojovat další osoby, které nejsou v pracovně právním vztahu k poskytovateli, ale vykonávají dobrovolnickou práci, přicházejí do zařízení v rámci své stáže (studenti, pracovníci z jiných zařízení v rámci svého vzdělávání apod.). Tito lidé mohou významně přispět ke kvalitě poskytovaných služeb např. tím, že do běžných stereotypů přinášejí svůj nový pohled, nové znalosti a dovednosti, které jsou nad rámec běžných požadavků na pracovníky v sociálních službách. V tradičních rezidenčních službách přispívají dobrovolníci a stážisté ke snižování institucionálních prvků v životě uživatelů, přinášejí novou inspiraci, umožňují uživatelům kontakt s běžným prostředím mimo zařízení. Vstupují tedy významně do procesu poskytování služeb a je potřeba nastavit podmínky pro jejich výběr a také pro jejich zaškolení. Tato pravidla by měla reflektovat charakter činnosti a způsob zapojení do aktivit v rámci poskytované služby, na kterých se dobrovolník nebo stážista podílí. Informace související s výběrem dobrovolníků a s tvorbou metodik pro zajištění jejich působení může poskytovatel získat u organizací, které se zabývají dobrovolnictvím, např. na <http://www.kormidlo.cz/>, <http://www.hest.cz/odkazy.shtml?cat=2088>.

Se zákonem o sociálních službách se objevily také určité nejistoty o způsobu zapojení osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem do činností sociálních služeb.

Ministerstvo práce a sociálních věcí vydalo stanovisko⁶⁵, ve kterém se vyjadřuje k problematice dobrovolníků působících v sociálních službách:

K 1. 1. 2007, s nabytím účinnosti zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, dochází ke změně v posuzování profesionálních pracovníků vykonávajících odbornou činnost. Tento zákon v § 115 vymezuje okruh pracovníků v sociálních službách vykonávající odbornou činnost a v § 116 pak činnosti vykonávané pracovníkem v sociálních službách. Pracovníci v sociálních službách vykonávají činnosti v pracovně právním vztahu.

⁶⁵ http://www.hest.cz/ruzne/MPSV_dobrovolnici.doc

Dobrovolník, který není pracovníkem ve smyslu pracovně právních předpisů, se při výkonu své činnosti řídí občanským zákoníkem a to jak v případě, kdy přichází do sociálních služeb v akreditovaném režimu dle zákona č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě, tak i v případě, kdy je dobrovolnictví organizováno mimo působnost zákona o dobrovolnické službě.

Dobrovolníci nevykonávají činnosti v pracovně právním režimu, nejsou tedy profesionálními odbornými pracovníky v sociálních službách dle § 115 a § 116 zákona č. 108/2006 Sb. Dobrovolníci vykonávají svou činnost v režimu, § 2, odst. 2, zákona č. 198/2002 Sb., a proto nemohou ani být registrováni jako poskytovatelé sociálních služeb. V sociálních službách by dobrovolníci měli uzavřít smlouvu o výkonu dobrovolnické služby dle § 5, odst. 1, 2, 3, zákona o dobrovolnické službě a působit dle pravidel, které poskytovatel definuje podle standardu kvality sociálních služeb č. 9, kritéria uvedeného pod písm. d, přílohy č. 2, prováděcí vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb. k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách⁶⁶.

Výklad⁶⁷, který konzultovalo sdružení Hestia o.s. s MPSV, a který byl uznán jako platný, však dobrovolníky neřadí mezi zaměstnance organizací poskytující sociální služby. Tudíž nepodléhají působnosti zákona o sociálních službách ve stejném smyslu jako zaměstnanci a nelze na ně vztahovat speciální požadavky zejména na vzdělání apod., které by byly překážkou jejich dobrovolné pomoci.

8.1.4 KRITÉRIUM 9 D

Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel postupuje.

UPŘESNĚNÍ POJMŮ:

Pracovně právní vztah znamená, že pracovník je zaměstnancem poskytovatele na základě jedné z níže uvedených smluv nebo dohod:

- a) Pracovní smlouvy
- b) Dohody o pracovní činnosti
- c) Dohody o provedení práce

Ostatní pracovníci (fyzické osoby), kteří vykonávají činnost pro poskytovatele na základě jiných smluv nebo dohod, nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, nejsou zaměstnanci poskytovatele.

Jedná se o:

- ▶ pracovníky, kteří poskytují služby přímo uživatelům (např.: dobrovolníci, praktikan-ti, stážisti, lékaři),

⁶⁶ Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

⁶⁷ http://www.hestia.cz/dobrovolnici_MPSV.shtml

- ▶ pracovníky, jejichž činnost je zaměřena na pracovníky zařízení (např.: supervizor, lektoři)
- ▶ pracovníky, kteří pomáhají např. při údržbě objektu, ale dostanou se do kontaktu i s uživateli (např.: řemeslníci, pracovníci úklidové firmy).

Všichni tito lidé působí při poskytování sociální služby a jejich působení je třeba ošetřit přiměřenými pravidly spolupráce.

Účelem pravidel spolupráce je:

- ▶ ochrana uživatelů (např. před porušováním práv na ochranu osobních údajů nebo práva na soukromí),
- ▶ ochrana a větší jistota pracovníků mimo pracovně právní vztah
- ▶ dobrá kvalita spolupráce mezi těmito pracovníky a zaměstnanci v zájmu uživatele

Všichni pracovníci by měli spolupracovat na základě písemné smlouvy nebo dohody ve které je vyjednáno, jakou činnost budou na pracovišti vykonávat, jaké mají pravomoci, komu se budou ze své práce odpovídat a na koho se mají obrátit v případě potřeby. To je normou u spolupracujících firem, lékařů, lektorů, supervizorů, škol (zprostředkovaně praktikantů).

I dobrovolnická činnost by měla být ošetřena smlouvou nebo dohodou o dobrovolnické činnosti, ve které bude výše uvedené vyjednáno. Součástí smluvního ujednání s dobrovolníky by měl být i závazek mlčenlivosti.

Kromě výše uvedeného obsahu smlouvy by měl být každý pracovník přiměřenou formou a konkrétním zaměstnancem informován o zásadách bezpečnosti práce a zodpovědnosti za způsobenou škodu, o povinnosti dodržovat mlčenlivost, o způsobu očekávaného chování k uživatelům a o postupech v mimořádných situacích (např. při stížnosti ze strany uživatele).

Informace musí rozsahem odpovídat charakteru činnosti, kterou má pro poskytovatele vykonávat. Vytváří se na základě analýzy především délky působení pracovníka při poskytování služby a intenzity (četnosti) přímých kontaktů s uživateli.

- ▶ Jak dlouho bude trvat spolupráce?
- ▶ Jak často bude pracovník v kontaktu s uživateli?
- ▶ Se kterými uživateli přijde do styku? Bude s nimi sám?
- ▶ Jaká jsou rizika? Hrozí porušení práv uživatelů z jeho strany? Jakých?

Např. pro dobrovolníka, který bude spolupracovat dlouhodobě přímo s uživatelem, platí stejné povinnosti a tedy stejný rozsah informací, jako pro zaměstnance v přímé péči. Získává je v rámci úvodního školení (etika, ochrana práv, zásady chování k uživatelům, cíle služby...). Oproti tomu pracovník úklidové firmy sice také působí v objektu Poskytovatele delší čas, ale do pokoje klienta vstupuje pouze, aby např. umyl okna. Potřebuje pro své působení daleko menší rozsah informací než dobrovolník. Tomuto pracovníkovi domlouvá spolupráci s klientem pověřený zaměstnanec. Pracovník však musí vědět, na kterého zaměstnance poskytovatele se má obracet.

Vnitřní pravidla pro působení osob, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu při poskytování sociální služby, obsahují:

- ▶ **konkrétní informace, které pracovník musí dostat** (např. zásady bezpečnosti práce, zodpovědnost za způsobenou škodu, povinnost dodržovat mlčenlivost, informace o způsobu očekávaného chování k uživatelům a o postupech v mimořádných situacích),
- ▶ **způsob informování pracovníka** (např. školení dobrovolníků, předání písemné informace spolupracujícímu lékaři),
- ▶ **konkrétního zaměstnance zodpovědného za předání informací.**

PŘÍKLAD:

Dobrá praxe 1: Každý dobrovolník, který dlouhodobě spolupracoval s poskytovatelem, měl podepsanou Dohodu o dobrovolnické činnosti. Dohodu měl k dispozici dobrovolník a druhá byla uložena u koordinátora dobrovolníků v zařízení. Pracovníci, se kterými dobrovolník přímo spolupracoval, obsah dohody neznali a přirozeně měli tendenci měnit obsah činnosti dobrovolníka. Žádali jej o jinou činnost, než byla sjednána. Po této zkušenosti je kopie Dohody k dispozici vždy i zaměstnancům, se kterými dobrovolník spolupracuje v zájmu konkrétního klienta.

Dobrá praxe 2: Dobrovolník se účastní úvodního dvoudenního zaškolení, které mimo jiné zahrnuje informace o právech a povinnostech dobrovolníků v zařízení, seznámení s posláním zařízení, s principy v poskytování služeb, se zásadami chování k uživatelům, seznámení s etickým kodexem a informací o obsahu Domácího řádu. Zaměstnanci věděli, že nějaké zaškolení probíhá, ale domnívali se, že je víceméně formální. Po té, co byl zaměstnanec přizván k přípravě zaškolení dobrovolníků a k aktivní účasti na semináři, zlepšil se jeho postoj vůči dobrovolníkům i spolupráce s nimi.

Dobrá praxe 3: Spolupracující lékař se o uživatelích s demencí vyjadřoval nevhodným způsobem před zaměstnanci (např. „to je stará demenční bába“, „má místo mozku ementál“, „musíte k nim přistupovat jako k malým dětem“ apod.). S tímto lékařem poskytovatel ukončil spolupráci. Na základě této zkušenosti byl do jednání o spolupráci s dalším lékařem zahrnut krátký informativní rozhovor o posláním zařízení a principech, kterými se řídí zaměstnanci při poskytování služeb. Nový lékař také dostal „vstupní balíček“ zahrnující v písemné formě Etický kodex a Zásady chování ke klientům.

8.2 PROFESNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Standard č.10

8.2.1 KRITÉRIUM 10 A

Dle kritéria 10a musí mít poskytovatel písemně zpracovaný postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace.

SMYSL KRITÉRIA 10 A

Hodnocení pracovníků je důležitou součástí jejich osobního a profesionálního rozvoje. Pracovník potřebuje vědět, jestli svou práci vykonává dobře. Potřebuje znát své

silné stránky a prostřednictvím hodnocení identifikovat oblasti, kde by měl usilovat o získání dalších dovedností a znalostí. Pravidelné hodnocení, s jehož průběhem a formou je pracovník obeznámen, může být motorem pro celkový rozvoj kvality poskytované služby. Hodnocení je efektivní pouze tehdy, je-li dobře vyvážený prvek kontroly a podpory pracovníka a když je prováděno v souvislosti s hodnocením naplňování osobních cílů uživatelů.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců je strukturované hodnocení zaměstnance jeho přímým nadřízeným, které probíhá minimálně 1x ročně v předem určeném čase. Pracovník ví o tom, že jde o hodnocení. Hodnocení se týká všech zaměstnanců zařízení, tj. i těch zaměstnanců, kteří nevykonávají přímou práci s uživateli služby.

Strukturou hodnocení rozumíme to, že vlastní hodnocení obvykle sleduje několik základních oblastí: oblast dalšího vzdělávání pracovníka, hodnocení jeho činnosti z hlediska naplňování pravidel poskytované služby (např. jak pracovník postupuje u konkrétních uživatelů při plánování, při vyhodnocování služby,...) a provozně pracovní aspekty.

Osobní profesní cíl je pro účely inspekce vnímán také jako plán rozvoje konkrétního pracovníka. *Plán* souvisí s posláním organizace, ale zároveň neubírá na iniciativě, tj. umožňuje rozvoj pracovníka i mimo jím v současné době vykonávanou práci. Jde v podstatě o jasný přehled činností, které povedou k naplnění plánu, může jít např. o různé formy vzdělávání, výcviků, projektových aktivit, ale i účast na konferencích a stážích nebo plán pro pracovní postup.

Plán rozvoje se vytváří obvykle na jeden kalendářní rok.

Potřeby další odborné kvalifikace - jsou v první řadě definovány odbornou způsobilostí pracovníků podle příslušných zákonů (nyní viz § 119 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

Potřeba další odborné kvalifikace souvisí s druhem služby, odráží se v ní reakce na potřeby uživatelů, zohledňuje oblast osobních profesních cílů.

Kvalifikační požadavky souvisejí rovněž s rozvojem služby.

PŘÍKLAD:

Pravidelné hodnocení zaměstnance v terénní službě, NNO

Pravidelné setkání ředitelky a její přímé podřízené se koná jednou ročně mimo prostor pracoviště, konkrétně formou pracovního oběda v nedaleké restauraci (oběd hradí organizace z vlastních příjmů – pořádaných kurzů).

Schůzku navrhuje ředitelka, jasně sdělí, že se jedná o hodnocení. Ředitelka má připravenou strukturu, dle které setkání probíhá formou diskuse. Setkání není delší, než 1 hodina.

Obsahem diskuse je:

- ▶ *zhodnocení práce za minulé období,*
- ▶ *zhodnocení, jak jsou naplněna oboustranná očekávání,*
- ▶ *co potřebuje podřízená pracovníce pro dobrou další práci,*
- ▶ *rovněž diskuse ohledně osobního profesního cíle, velký prostor pro iniciativu pracovníka.*

8.2.2 KRITÉRIUM 10 B

Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje

Dobře zpracovaný program dalšího vzdělávání a profesního rozvoje pracovníků je řazen k základním krokům vedoucím k dosažení kvality služby.

Dosavadní zkušenosti získané z provedených pilotních a dobrovolných inspekcí poskytování sociálních služeb potvrzují, že sociální služba může dosáhnout požadované kvality, pokud, kromě dalších nezbytných kroků, věnuje systematickou pozornost vzdělávání svých zaměstnanců na všech úrovních. Důležitost vzdělávání zdůrazňuje zákon č.108/2006 Sb. o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů v §§111 – 116, kde stanoví okruh pracovníků, kteří mohou pracovat v sociálních službách a dále i odbornou způsobilost sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách. Zákon dále stanoví povinnost dalšího vzdělávání sociálního pracovníka, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci. Přestože zákon ukládá povinnost dalšího vzdělávání jen sociálním pracovníkům, je z hlediska rozvoje kvality služby nemožné, aby byla zúžena jen na ně. Zaměstnanci poskytovatele na všech pozicích se podílejí na naplnění poslání a cílů služby a na její kvalitě.

Pracovní skupina, zaměřená na zpracování doporučení resp. výkladu kritéria b) se shodla na **výčtu základních hledisek, které je třeba brát v úvahu při sestavování kvalitního programu dalšího vzdělávání zaměstnanců.**

Program by měl vycházet:

- ▶ z analýzy potřeb okruhu osob, kterým je služba poskytována – a to jak stávajících uživatelů tak těch, kterým chce poskytovatel nabízet své služby v budoucnu,
- ▶ z informací o nových metodách práce, nových poznatcích v oboru,
- ▶ z analýzy potřeb (poslání, cílů, strategie, dlouhodobých cílů) sociální služby, povinností, které jí ukládá zákon o sociálních službách a dalších požadavků na službu kladených,
- ▶ z kompetencí, jejichž naplnění poskytovatel požaduje pro určitou pracovní pozici
- ▶ z analýzy potřeb zaměstnanců – ty souvisejí s osobními profesními cíli zaměstnanců (viz kritérium 10 a) a vycházejí z požadavku naplnění poskytovatelem definovaných kompetencí,
- ▶ z možností, které se na vzdělávacím trhu či jinde v dosahu organizace nabízejí (akreditované vzdělávací programy, služby psychologů, supervizorů, konzultantů, tutoring, intervize...aj.).

Další podněty ke zpracování programu dalšího vzdělávání, jak je formulovali účastníci semináře

- ▶ *přípravě vzdělávacího programu předchází sebehodnocení zaměstnanců (silné /slabé stránky v naplňování kompetencí), hodnocení nadřízeného, zpracování individuálních plánů profesního rozvoje (viz. kritérium 10 a), vyhodnocení potřeb a možností managementem*
- ▶ *u služeb s větším počtem zaměstnanců bude program pravděpodobně zpracován nejprve na jednotlivé pracovní pozice, tj. bude stanoveno, jaké další vzdělávání podle výše uvedených*

hledisek potřebují sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, další odborní pracovníci, pomocný a technický personál

- ▶ *rozsah a obsah vzdělání může poskytovatel zpracovat v několika rovinách:*
 - *povinné penzum pro každou pracovní pozici/ každého zaměstnance s přihlédnutím k délce praxe a vzdělání zaměstnance (to by měl mít poskytovatel stanoveno již v okamžiku, kdy pro danou pracovní pozici přijímá nové zaměstnance - kvalifikační požadavky jsou jedním z kritérií výběru – viz text ke kritériu 9 c)*
 - *vzdělání nad povinné penzum - rozvoj kompetencí zaměstnanců vycházející z potřeb uživatelů (nové metody práce, nové poznatky v oboru), z aktuální potřeby služby (související např. s rozšiřováním nabídky služby, přijetí uživatelů s potřebami, které služba zatím neumí naplnit), z přípravy části zaměstnanců na převzetí odpovědnějšího pracovního místa (např. výcvik budoucích managerů služby) a pod.*
 - *další vzdělávání podle přání a potřeb pracovníků - pokud zaměstnanec požaduje další vzdělání, které přímo nesouvisí s potřebami osob, kterým je služba poskytována resp. s potřebami služby, ale rozvíjí jeho dovednosti a zvyšuje jeho profesionalitu, je možné jeho požadavku vyhovět a umožnit mu vzdělání jako formu ocenění – např. sebezkušenostní výcvik*
- ▶ *k dalšímu vzdělávání jsou pracovníci motivováni a jsou podporováni k aktivní spolupráci na vytváření programu dalšího vzdělávání zaměstnanců*
- ▶ *všichni zaměstnanci jsou s programem dalšího vzdělávání seznámeni před jeho účinností a mohou uplatnit své návrhy a připomínky,*
- ▶ *zaměstnanci mají povinnost aplikovat nabyté vzdělání v praxi služby a sdílet informace ze získaného vzdělání s ostatními zaměstnanci*
- ▶ *při vytváření plánu poskytovatel počítá s tím, že zaměstnanci k aplikaci získaných znalostí a dovedností budou potřebovat podporu na pracovišti, a je připraven ji poskytnout,*
- ▶ *program dalšího vzdělávání obsahuje, zejména u poskytovatelů s větším počtem zaměstnanců (např. pobytové služby), kriteria podle kterých bude možné měřit efektivitu programu dalšího vzdělávání, jeho přínos pro zaměstnance a uživatele,*
- ▶ *při vytváření programu dalšího vzdělávání poskytovatel současně stanoví, kdo za naplňování programu odpovídá, kdo jej pravidelně vyhodnocuje, a spolu se zaměstnanci i managementem reviduje v závislosti na měnících se potřebách uživatelů a podmínkách služby,*
- ▶ *plán dalšího vzdělávání je sestavován s ohledem na schopnosti a možnosti pracovníků - nabízená forma vzdělání by měla odpovídat výukovým potřebám – např. poměr praktické a teoretické výuky na určitých pracovních pozicích, určitých pracovníků...),*
- ▶ *při sestavování programu je třeba brát v úvahu faktory ovlivňující další vzdělávání (finanční možnosti poskytovatele, dostatek/nedostatek zaměstnanců potřebných pro zastupování, časově omezené financování sociálních služeb - nestátních neziskových organizací, fluktuace pracovníků na určitých pracovních pozicích apod.),*
- ▶ *jako jednu z efektivních forem vzdělávání, kterou by měl program dalšího vzdělávání obsahovat, uvedli účastníci semináře stáž na pracovišti, které skýtá záruku získání dobré praxe, zaručuje vedení výuky kvalifikovaným pracovníkem a vydává osvědčení o získaných dovednostech*

Rozsah, forma, struktura a časové období, na které je program stanoven, není kritériem b) stanoveno, je na poskytovateli, jak program sestaví s ohledem na výše uvedené. K sestavení vzdělávacího programu mohou poskytovatelé využít jako pomůcku příruč-

ku, kterou lze získat v o.s. Hestia- Vojtěch Tutr: „Metodika vzdělávacích plánů dle standardů sociálních služeb“.

Kvalita programu dalšího vzdělávání je podmíněna kvalitou a efektivitou jednotlivých vzdělávacích akcí. Účastníci semináře se shodli v názoru, že důkazem kvality a efektivity dalšího vzdělávání je přenos získaných informací a dovedností do praxe, a uvedli několik příkladů, jak postupovat při ověřování kvality vzdělávacích akcí:

- ▶ do vyhodnocování vzdělávání jsou zapojeni pracovníci, kteří vzdělání absolvovali, jejich nadřízení, koordinátor vzdělávání, eventuelně další pracovníci (závisí na potřebách a systému konkrétní služby). Účelem hodnocení s využitím více zdrojů je zjistit jaké typy, formy vzdělávání se osvědčily, kteří vzdělavatelé, jaký byl efekt vzdělání v praxi služby, a pod.
- ▶ jednou z forem hodnocení je písemné hodnocení vzdělávací akce pracovníkem po jejím skončení a po určitém časovém odstupu /např. po půl roce/
- ▶ poskytovatel si ujasnil, co je užitečné hodnotit – např. zda vzdělávací aktivita naplnila očekávání pracovníka, zda a jak uplatní získané znalosti a dovednosti v praxi, zda potřebuje pro uplatnění těchto znalostí a dovedností zapojení kolegů, podporu nadřízeného pracovníka, materiální podporu, atd. Při hodnocení s odstupem času (např. po 6 měsících) od vzdělávací akce zjišťuje, zda a jak pracovník uplatnil získané dovednosti, co dělá jinak než před vzdělávací aktivitou, zda se změnila v souvislosti se vzdělávací akcí kvalita práce konkrétního pracovníka/pracovníků.

PŘÍKLAD:

Vzdělávání pracovníků NADĚJE o.s.

Počátky vzdělávání v Naději

Cílem od počátku je poskytovat klientům kvalitní sociální služby na vysoké odborné úrovni. Jedním z prostředků, kterým usilujeme o udržení vysoké kvality poskytovaných služeb, je vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání má Naděje zakotveno přímo ve svých stanovách. Pravidla pro vzdělávání zaměstnanců stanoví vlastní metodika.

- ▶ **rok 1996** – začalo první vzdělávání pracovníků (tématické semináře a výměny zkušeností ve středisku v Bolzanově ulici v Praze).
- ▶ **rok 2001** – organizovány přednášky, zaměřené hlavně prakticky, vzdělávání plánováno systémem „work in progress“ (nebyl vytvořen plán vzdělávání jako takový, školení byla plánována dle poptávky pracovníků a zadání odpovědných vedoucích pracovníků ad hoc).
- ▶ **rok 2002** – vytvořena pozice vedoucí vzdělávání, první koncepce vzdělávání a plán školení na rok 2002 (témata: standardy kvality a jejich aplikace v praxi, zavádění nových metod práce, misijní činnost v Naději, aj.), od r. 2003 interní vzdělávání finančně podporuje F-Nadace jako projekt Andragogika – profesní vzdělávání.
- ▶ **rok 2004** – Naděje byla jako jediný nepodnikatelský subjekt oceněna za projekt profesního vzdělávání v soutěži Zaměstnavatel roku 2004 v kategorii Systém rozvoje a vzdělávání.
- ▶ **rok 2005** – tým pro vzdělávání získal zvláštní cenu odborné poroty v prvním ročníku soutěže Cena kvality v sociální péči.

Koncepce vzdělávání od 2002 – 2007

Od roku 2002 byla postupně vytvářena koncepce vzdělávání. V současné době je její podoba přizpůsobována tak, aby byla v souladu se Standardy kvality v sociálních službách, zákonem č. 108/2006

Sb., o sociálních službách a souvisejícími předpisy a samozřejmě také se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce.

Metodickou činnost a hlavní organizaci vzdělávání má v kompetenci vedoucí vzdělávání. Ta spolupracuje s kontaktními osobami pro vzdělávání v pobočkách (v Praze, Brně, Nedašově, Vysokém Mýtě, Zlíně, Otrokovicích, Plzni a Litoměřicích). Dále se na koncepci vzdělávání podílejí personalisté a ředitelé poboček.

Vedoucí vzdělávání vytváří a aktualizuje koncepci vzdělávání, vytváří roční plány vzdělávání, organizuje semináře, informuje pobočky prostřednictvím kontaktních pracovníků o externích vzdělávacích akcích, organizuje setkání kontaktních pracovníků, vede databázi lektorů, organizací nabízejících vzdělávání, organizací, kterým nabízí Naděje vzdělávání, vyhodnocuje vzdělávání (a to jak po každé vzdělávací akci, tak jednou za rok provádí za pomoci kontaktních pracovníků hodnocení úspěšnosti vzdělávání).

Kontaktní pracovníci pro vzdělávání předávají informace o vzdělávání pracovníkům poboček, spolupracují na vytvoření plánu vzdělávání, přihlašují zaměstnance na interní vzdělávání organizovaná Nadějí, ve spolupráci s vedoucí vzdělávání organizují pobočkové vzdělávání dle potřeb pracovníků a zadání ředitelů poboček.

Personalisté evidují osvědčení o absolvovaných školeních, spolupracují s vedoucí vzdělávání na tvorbě ročního plánu vzdělávání.

V Naději je ve většině případů funkce kontaktního pracovníka kumulována s pozicí personalisty.

Ředitelé poboček určují pravidla pro vzdělávání v jednotlivých pobočkách a schvalují roční plán. Kontrolují proces vzdělávání v pobočkách a jsou v kontaktu s vedoucí vzdělávání. Koncepci vzdělávání organizace schvaluje **ředitelská rada** organizace.

Na finančním zajištění vzdělávání se podílí Naděje z vlastních zdrojů, dále vedoucí vzdělávání zajišťuje finance z dalších zdrojů (nadačních příspěvků, grantů apod.).

Vzdělávání pracovníků organizace probíhá trojím způsobem:

- ▶ **Interní vzdělávání:** je součástí ročního plánu vzdělávání a organizuje je vedoucí vzdělávání. Jde o vzdělávací aktivity, které jsou určeny zejména pro pracovníky v přímé péči a management. Jen část těchto seminářů je otevřená pro zájemce dalších organizací. Jedná se o ryze profesní vzdělávání – základní témata: standardy kvality, legislativa, měkké dovednosti.
- ▶ **Pobočkové vzdělávání:** organizují kontaktní pracovníci pro vzdělávání na jednotlivých pobočkách. Jde o doplňkové vzdělávání zaměřené na potřeby pracovníků konkrétní služby.
- ▶ **Externí vzdělávání:** je to nabídka ostatních poskytovatelů vzdělávání. Je chápáno jako doplňkové či prohlubující profesní znalosti a dovednost – dle charakteru a obsahu kurzů. Pokud je to v zájmu organizace, je pracovník na vzdělávání (které je mu uhrazeno) vyslán. V opačném případě se pracovníci účastní externího vzdělávání ve svém volném čase a hradí si je sami.

Vedoucí vzdělávání dle metodiky organizuje semináře pro sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách. Pracovníci managementu, IT a vedoucí vzdělávání si plánují vzdělávání samostatně. Personalisté, ekonomové a účetní si částečně plánují vzdělávání samostatně, částečně jejich vzdělávání organizuje v zájmu udržení jednoty ekonomiky, účetnictví a mzdové agendy zaměstnavatel.

Dle délky a náročnosti vzdělávacích akcí je účast na seminářích ohodnocena přidělením bodů, přičemž je jasně stanoven minimální počet získaných bodů pro různé pracovníky za rok (počet se liší dle profese, náročnosti vykonávané práce a mzdového zařazení).

Při plánování vzdělávacích aktivit zohledňujeme individuální potřeby každého pracovníka. K tomu využíváme dotazníků pro zaměstnance a rozhovorů s kontaktními pracovníky. Upřed-

nostřujeme vzdělávací formy specializované na potřeby dospělých. Pro vzdělávání pracovníků využíváme služeb jak našich interních, tak externích lektorů.

Vize do budoucna

Jak již bylo zmíněno, v současnosti je metodika vzdělávání přizpůsobována změnám, kterou s sebou nese změna legislativy. K tomu do budoucna plánujeme drobné změny týkající se:

- ▶ úpravy nastavení minimálního počtu bodů za účast na vzdělávacích akcích,
- ▶ zavedení povinnosti pro pracovníky v přímé péči absolvovat za rok nejméně dvě vzdělávací akce, které přispějí k prohloubení jejich profesních znalostí a dovedností,
- ▶ vytvoření individuálních vzdělávacích plánů, na kterých se bude podílet personalista, kontaktní pracovník a zaměstnanec.

Vizi do budoucna je vytvoření samostatného profesionálního školicího centra a rozšíření týmu profesionálních lektorů.

PŘÍKLAD:

Vzdělávání pracovníků Domova pro seniory Františkov, Liberec

Krátce po absolvování školení je vždy realizován interní seminář pro další pracovníky, který vede absolvent školení. V rámci semináře proběhne jednak předání nových informací a reflexe vlastního vzdělávání (co konkrétně školení pracovníkovi přineslo, co se pokusí zavést do praxe)

Poskytovatel vytvoří pravidelný prostor pro odborná kolegia - setkání pracovníků jedné profese z různých zařízení - na kterých si pracovníci předávají zkušenosti, informace ze svého oboru, mohou sdílet starosti a vzájemně se podpořit. Kolegia jsou někdy zaměřena tématicky, někdy je jejich součástí Balintovská skupina.

PŘÍKLAD:

Poskytovatel stanovil vnitřním předpisem povinnost zaměstnance vyhodnotit vlastní vzdělávání a důsledky neplnění této povinnosti. Povinnost zaměstnance vyhodnotit vlastní vzdělávání obsahuje hodnocení praktického dopadu vzdělávání v jeho práci.

PŘÍKLAD:

Při vyhodnocování vzdělávací akce vyplňují zaměstnanci formulář „Co by se dalo uplatnit u nás“ po uplynutí 6 měsíců se znovu vyhodnocuje, co se skutečně realizovalo.

8.2.3 KRITÉRIUM 10 C

Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje.

Upřesnění pojmů:

Výměna informací o poskytované sociální službě

- ▶ Informace o klientech
- ▶ Nové poznatky z oboru
- ▶ Poznatky o poskytovateli

Důležité je, aby všichni členové týmu, který spolupracuje v zájmu uživatele, měli informace potřebné pro kvalitní poskytování služeb. Zejména o způsobu spolupráce a cíli spolupráce s uživatelem.

Poskytování služby může být efektivní a může využívat celé spektrum znalostí a dovedností všech profesí, kterými poskytovatel disponuje pouze za podmínky, že k předávání potřebných informací dochází nejen v rámci jedné profesní skupiny (např.: pečovatelé mezi sebou a zdravotní sestry mezi sebou), ale v zájmu uživatele právě i mezi jednotlivými profesemi, které poskytují službu jednomu konkrétnímu uživateli (např.: pečovatelka – zdravotní sestra – sociální pracovníce – fyzioterapeutka).

Naplnění tohoto kritéria úzce souvisí s kritériem standardu 6 (dokumentace o poskytování sociální služby), kritériem 6a). I systém vedení dokumentace o osobách, kterým je sociální služba poskytována musí respektovat potřebu informací pracovníků různých profesí, kteří se podílejí na poskytování služeb konkrétnímu klientovi.

Systém výměny informací zahrnuje:

- ▶ Způsob práce s dokumentací (kdo, co, kam a pro koho zaznamenává)
- ▶ Pravidelné porady týmu, resp. profesí spolupracujících v zájmu uživatele. Porady by měly mít předem stanovenou strukturu (např. informace o naplňování individuálního plánu uživatele, zhodnocení spolupráce, připomínky a podněty ke spolupráci ze strany uživatele)
- ▶ Pravidla, jak je možné ve spolupráci s kolegy řešit problematiku týkající se uživatelů. Každý pracovník, který pracuje přímo s uživateli, by měl vědět jakým způsobem, na koho a s čím se může obrátit.

Dalším způsobem výměny potřebných informací je např. supervize týmu, metodické porady nebo kasuistické semináře.

Provázanost jednotlivých standardů :

Diskusní skupina považovala za důležitý i systém předávání informací souvisejících s novými poznatky z oboru (např. ze seminářů, vzdělávání, školení, poznatky ze stáží a cílené předávání zkušeností) a systém předávání informací souvisejících s hodnocením poskytovatele (stížnosti, způsob jejich řešení, pozitivní i negativní zpětná vazba od dobrovolníků, návštěv, rodinných příslušníků, apod.)

Dále diskusní skupina považovala za důležité, aby výše uvedené informace o službě (nové poznatky z oboru, stížnosti, zpětná vazba) měli všichni pracovníci, nejen pracovníci, kteří přímo pracují s uživateli (od účetní po uklízečku).

PŘÍKLADY:

***Dobré praxe 1:** Každá profese dokumentovala proces poskytování služby zvlášť ve „své“ dokumentaci a jednotliví pracovníci, kteří spolupracovali s jedním uživatelem neměli přístup do dokumentace vedené jinou profesí. Poskytovatel zjistil, jaké informace jsou potřeba pro pracovníky v přímé péči (od pracovníků v přímé péči), a nastavil systém tak, aby potřebné informace byly zaznamenány v jedné složce a měli k nim přístup všichni pracovníci, kteří poskytují služby uživateli.*

***Dobré praxe 2:** Poskytovatel zjistil že tzv. „Denní záznam“ má různý obsah. Ne všechny zaznamenané informace byly důležité pro poskytování služby, často se jednalo o stále se opakující stejné záznamy. Po poradě s pracovníky byla dohodnuta jasná struktura Denního záznamu (napří-*

klad u uživatele, který nemůže mluvit záznam obsahuje: změny v chování nebo projevech uživatele, popis předcházející události, intervence pracovníka, výsledek intervence, návrh doporučení)

Dobré praxe 3: *Obtížné situace ve spolupráci s uživatelem řešili pracovníci v přímé péči sami. Vyzkoušeli několik způsobů, ale situace se nezlepšila. Naopak v pracovnících narůstal pocit bezmoci. Požádali o řešení sociálního pracovníka, který také nebyl úspěšný. Nedokázal správně poradit. Dohodli se, že se sejdou a pokusí se podívat na „problém“ společně. Požádali ještě další pracovníci, která nebyla zatížená každodenním kontaktem s uživatelem. Společné zamýšlení nepřineslo přímo řešení, ale bylo úlevné. Na dalším setkání si domluvili společný postup, který spolupráci s uživatelem ulehčil. Společné porady se staly normou a může o ně požádat kterýkoli pracovník.*

8.2.4 KRITÉRIUM 10 D

Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců;
--

SMYSL KRITÉRIA 10D

Ocenění práce vede k vyšší kvalitě odváděné práce. Nejde přitom pouze o ocenění finanční, které pracovník dostane nad rámec běžné mzdy.

Existencí systému při finančním a morálním oceňování zaměstnanců rozumíme to, že v některém z vnitřních pravidel organizace je popsán způsob, který je v organizaci využíván pro 1. přiznání finančního, 2. morálního ocenění. Je z něj patrné kdo, jak často a při splnění jakých kritérií je oprávněn poskytnout jednotlivým pracovníkům finanční ocenění. U organizací, které mají větší počet zaměstnanců, by mělo být jasné, kdo např. navrhuje vyšší odměn jednotlivým pracovníkům na různých úrovních.

Finančním oceňováním rozumíme pro účely inspekcí mimořádné odměny za vykonanou práci.

Morální oceňování představuje alternativní způsob ocenění konkrétního pracovníka. Může mít různé formy. Mezi nejčastější patří vyslovení pochvaly nebo uznání, zpravidla před ostatními spolupracovníky (porady, schůze, při uspořádání nějaké firemní akce, atd.).

Příklady dalších možných forem morálního ocenění: v případě dobrých pracovních výsledků povoluje vedoucí pracovníkovi vykonávat nepřímou práci mimo pracoviště, umožní mu zvyšování kvalifikace, dárky při životních jubileích, umožnění využití zdrojů zaměstnavatele k soukromým účelům.

PŘÍKLAD:

Systém užívaný při přidělování odměn pracovníkovi ze středního článku vedení (pobytová služba, příspěvková organizace):

každý pracovník na úrovni středního vedení má zpracován svůj rozvojový plán (plán práce) v rámci týmu na budoucí rok, včetně stanovení termínu plnění jednotlivých bodů plánu.

Vyhodnocování probíhá každé čtvrtletí s ředitelem.

Na začátku roku ředitel stanoví maximální finální finanční částku odměn na celý rok, pro konkrétní funkci v organizaci. Na konci každého čtvrtletí probíhá v ředitelně vyhodnocení formou otevřeného jednání (nestresující, uvolněné klima s kávou, čajem) v předem daném termínu. Pracovník má dostatečný čas pro přípravu vyhodnocení svého plánu práce.

Setkání trvá max. 1 hodinu, jednotlivé body plánu práce si pracovník hodnotí procentuálně dle úrovně splněných úkolů. Spočítá se průměrné procento splnění úkolů a výše odměny se odvíjí od výše celkového procenta. Při odchodu pracovník ví, jakou odměnu bude mít, stanoví si prioritu pro následující čtvrtletí.

8.2.5 KRITÉRIUM 10 E

Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.

Účastníci semináře shodně uvedli, že podporu zaměstnanců nezávislým kvalifikovaným odborníkem nelze ztotožňovat pouze se supervizí. Ta je jen jednou, významnou formou podpory.

Klíčové pojmy kritéria 10 e :

Nezávislost - posuzování nezávislosti nelze jednoznačně definovat – každý „nezávislý“ odborník se stane do určité míry závislým na objednateli tím, že uzavře smlouvu a je povinen plnit požadavky poskytovatele v ní uvedené.

Skupina se shodla v několika kritériích nezávislosti odborníka :

- ▶ není v pracovněprávním vztahu k objednateli podpory
- ▶ není v úzkém přátelském vztahu s objednatelem
- ▶ není v příbuzenském vztahu s objednatelem
- ▶ zaměstnanci ho považují za nezaujatého a nezávislého

Odborník - osoba, která má dovednostmi, schopnostmi a znalostmi v oblasti, ve které zaměstnanci potřebují podporu, a současně je schopná podporu poskytovat - pracovat s týmem, jednotlivci, skupinami.

Kvalifikace – účastníci semináře se shodli na tom, že svou kvalifikaci/kompetenci by měl odborník prokázat a to např. osvědčením o nabytém vzdělání v oblasti podpory, osvědčením o absolvovaném výcviku, důkazy o praxi v oboru, referencemi, a pod.

Podpora

- ▶ odborná činnost, která pomáhá zaměstnancům udržet nebo zvýšit kvalitu jejich práce, rozvíjet jejich profesionální dovednosti, náhled na vlastní práci
- ▶ činnost, která je součástí dalšího vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců
- ▶ její obsah závisí na zakázce objednatele, potřebách zaměstnanců a uživatelů služby
- ▶ jednou z forem podpory je skupinová, týmová nebo individuální rozvojová supervize v sociální práci
- ▶ další rozšířenou formou podpory je tzv. případová práce, konzultace, seminář
- ▶ k ověření kvality, účinnosti podpory je třeba stanovit měřitelná kritéria (jak to bude ve službě vypadat, když bude podpora kvalitní)

- ▶ co je cílem, výstupem podpory – obsahuje dohoda mezi objednatelem, odborníkem a zaměstnanci
- ▶ jedním ze znaků kvalitní podpory – je „šitá na míru“, tj. odpovídá potřebám služby, zaměstnanců a uživatelů

Minimální frekvence podpory z hlediska její účinnosti - nelze určit obecně, závisí na předmětu podpory (např. pokud se jedná o případovou práci, individuální supervizi, může být jednorázová podpora účinná, podpora poskytovatele v naplňování standardů kvality je obvykle dlouhodobá, frekvence konzultací se liší v závislosti na specifikách jednotlivých služeb). Účastníci semináře uvedli, že týmovou či skupinovou supervizi považují za účinnou, pokud se koná pravidelně 1x měsíčně.

Další předpoklady naplnění kritéria

- ▶ potřeba podpory a její forma je vyjednána mezi zaměstnanci a vedením služby
- ▶ podpora je poskytována podle zakázky uvedené ve smlouvě mezi poskytovatelem a odborníkem a je vyhodnocována

PŘÍKLAD:

Podpora nezávislým odborníkem – Arcidiecézní charita Praha:

Získání pracovníků pro průběžné vzdělávání v komunikaci pomocí metody VTI (pracovníci vnímali videotrenéra s kamerou jako ohrožující pro ně samotné i pro klienty)

a) seznámení se s VTI (trvala asi jeden rok)

1. povinný seminář pro všechny pracovníky služby, ale i pro klienty služby s ukázkou práce videotrenéra (s jinou cílovou skupinou klientů)

Cíl: snaha o vytvoření prostředí důvěry a spolupráce

2. natáčení situace s pracovníkem „dobrovolným hercem“, který se domluvil s bývalým klientem, pobývajícím již mimo službu
3. individuální rozbor nahrávky pro pracovníka, který schválil společný rozbor
4. společný rozbor povinný pro všechny pracovníky, jehož součástí je i reflexe „herce“, tohoto rozboru se mohli účastnit i stávající klienti služby, mohli kdykoliv odejít
5. domluvení individuální spolupráce s pracovníky, kteří se samostatně domlouvají na svém natáčení s klienty služby (vždy dohoda)
6. vždy individuální rozbor s videotrenérkou, na který v případě souhlasu „herce“ navazuje ještě společný rozbor pro pracovníky

b) etapa případových supervizí (délka jeden rok)

V dalším roce navázala videotrenérka spolupráci se všemi pracovníky a nahrávky byly se souhlasem klienta i pracovníků používány na případových supervizích jako příklady dobré praxe při konkrétní práci s klientem. Klienti dali k tomuto použití nahrávky vždy souhlas.

c) etapa intenzivní spolupráce (po dvou letech, dodnes)

Po dvou letech je metoda VTI používána jako metoda nácviku komunikace, při případových supervizích. Patří do vzdělání nového pracovníka, je využívána při příchodu nového klienta a pracovníci ji běžně používají jako individuální konzultaci své práce.

8.3 SUPERVIZE JAKO SPECIFICKÁ FORMA PODPORY NEZÁVISLÉHO VNĚJŠÍHO ODBORNÍKA

Následující text se zaměřuje pouze na základní otázky kolem supervize a objasňuje je na příkladech z praxe. Text vysvětluje pojetí v sociálních službách a nezahrnuje veškerou mnohotvárnou povahu supervize, kterou si může čtenář doplnit nahlédnutím na webové stránky různých organizací, které se zabývají supervizí (www.anse.eu, www.supervize.eu, www.fhs.cuni.cz/supervize, www.remedium.cz, www.spas-praha.com/supervize.html, www.spin-vti.cz, www.streetwork.cz) nebo mohou prostudovat publikace o supervizi, které vycházejí již i v českém jazyce⁶⁸. MPSV zadalo zpracování tohoto tématu jako doplnění výkladu ke kritériu 10e.

8.3.1 CO JE A CO NENÍ SUPERVIZE

A) PŘÍKLADY DOBRÉ SUPERVIZNÍ PRAXE

PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE I:

Pracovníci K-centra považují supervizi již několik let za samozřejmou součást své práce. Se supervizorem se scházejí každý měsíc a pracují společně 3 hodiny, s jednou přestávkou. Nejčastěji se zabývají jednotlivými klienty K-centra tak, jak jim přicházejí na mysl a vyvolávají v nich rozmanité pocity. Častými tématy jsou způsoby zacházení s protikladnými reakcemi a vlastnostmi klientů, zklamání ze selhání, bezradnost, hněv, někdy i ztráta naděje. Nedávno se ale otevřelo téma neperspektivnosti této práce. Vraceli se ke kořenům smyslu, proč tady jsou, najednou museli znovu promýšlet své poslání, zápasili o pochopení a přijetí hranic své bezmocnosti. Bylo pro ně zajímavé poznávat odlišné pohledy jednotlivých členů týmu – jakoby se viděli poprvé. Odcházel plni nových otázek a těšili se na další supervizi.

Výklad:

„Hlavním nástrojem supervize je vytvoření prostoru pro reflexi pracovní činnosti a pracovního kontextu v bezpečném prostředí supervizního vztahu a podpora procesu učení a změny.“ **Bezpečné prostředí a vztah** se týká jak supervizora a supervidovaných, tak supervidovaných mezi sebou a vytvářejí se postupně, na základě přípravy a vyjednávání kontraktu a opakovaných dobrých společných zkušeností. V této půdě se pak daří reflexi⁶⁹. Kdo se účastní supervize, potřebuje čas a zkušenost, aby se otevřel, získal důvěru a naučil se supervizi využívat pro sebe tak, jak potřebuje. Proto je supervize v optimálním případě záležitostí dlouhodobou a pravidelnou.

PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE II:

Supervisor dojednal s vedením a pracovníky jedné malé neziskové organizace kontrakt o případové supervizi – cílem bylo, aby se tým začínajících pracovníků dobře zaškolil do práce

⁶⁸ Např. Úvod do supervize – cyklický model (SCAN, Tišnov, 2002) nebo Havrdová, Hajný a kol.: Praktická supervize. Praha: Galén, 2008

⁶⁹ O reflexi, co to je a jak ji podporovat, je možné se více dočíst v publikaci Havrdová, Hajný a kol.: Praktická supervize. Praha: Galén, 2008

s klienty chráněného pracoviště. Při druhé supervizi se ale začaly objevovat nejasnosti v kompetencích pracovníků týmu a v tom, kdo je za odpovědný, což znemožňovalo jasné rozdělení práce s klienty a jejich provázení při práci. Na další supervizi byl proto pozván vedoucí organizace, který byl se vzniklými nejasnostmi taktně seznámen. Zprvu se sice zdál být situací poněkud zaskočen, ale díky dobré atmosféře, která na setkání vznikla, přijal náměty od pracovníků a zapsal si řadu nápadů z jejich strany, které si později v klidu promyslel. V brzké době pak svolal poradou, na níž společně s pracovníky dotáhli pracovní náplně a vyjasnili dosud nejasné body v koordinaci provázení klientů. Pracovníci byli nadšeni tím, že jejich podněty vedly k odstranění nejasností a postup vedoucího jim imponoval. Případová supervize mohla nadále nerušeně pokračovat.

Výklad: Supervize ve srovnání s řízením detailněji a hlouběji pracuje s osobní motivací všech zúčastněných, s jejich potřebami, fantaziemi, pocity i vzájemnými vztahy.

Dává prostor tomu, s čím přicházejí pracovníci sami - zdola. Umožňuje tak objevení skrytých překážek a faktorů, které práci brzdí, i využití zdrojů, nápadů a potenciálů zúčastněných. Může přispívat k lepší motivaci pracovníků a ke zlepšení spolupráce na pracovišti, stejně tak jako k otevření problémů, o kterých se dosud nemluvilo. To je mnohdy velmi křehký a náročný proces, a proto je nutné, aby probíhal v dobré tvůrčí atmosféře, která bude co nejméně pro účastníky ohrožující. V této situaci je třeba pozorně vážit, jak vedoucímu zjištěné nedostatky oznámit, a zda bude vedoucí ochoten o jiných možnostech pracoviště společně přemýšlet. Tato odpovědnost je především na supervizorovi.

PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE III:

Již při prvním supervizním sezení pracovníci supervizora zahrnuli mnoha stížnostmi ohledně své vedoucí. Zaznívaly stesky na neprofesionální chování, nezájem o názory pracovníků, dokonce hrubé zacházení s klienty. Supervizor seděl na své židli celý nesvoůj a snažil se zachytit své vlastní pocity. Pomalu začal hovořit o tom, jak se cítí – díval se přitom střídavě na jednotlivé účastníky supervize a viděl, jak jejich zápal stěžování střídají rozpaky a překvapení. Nechtěl, aby vyústily až k zahanbení, a proto začal kreslit na tabuli model oběti-útočníka a záchránce, který dobře vysvětloval, co se právě teď v supervizi děje. Tým ho právě pasoval na záchránce a vedoucí na agresora. Jak maloval model na tabuli, průběžně přitom sledoval jejich tváře – ano – teď se objevuje u jednoho úsměv – u druhého – hurá – je vyhráno – mohou se společně zasmát. Potom se vracejí ke kontraktu – o čem to tady vůbec bude. Na obětní beránky si tady budeme muset dát pozor, říká si supervizor – asi tu někde stejně budou schovaní ve skříni! Snad se k nim ještě někdy dostaneme – ale napoprvé je to moc silné sousto.

Výklad:

Supervizor zásadně nemůže přijmout roli soudce nad nějakým chováním nebo nahrazovat roli vedení. Nejen protože mu k tomu chybí potřebné pravomoci, ale protože má jiný úkol – jeho úkolem je na základě kontraktu spolupracovat na dosahování stanovených cílů organizace specifickými prostředky supervize. Ty spočívají především v reflexi s cílem vyjasňování, uvědomování, pojmenovávání. Supervizor může také být zdrojem zpětné vazby pracovníkům i vedení, pokud si ji vyžádají nebo je-li to dojednáno v kontraktu. V uvedeném případě by například bylo zřejmě užitečné, aby i vedoucí měla vlastní supervizi, která by podpořila její schopnosti účinně vést a spolupracovat s podřízenými.

B) SPORNÉ OTÁZKY Z PRAXE

Otázka č.1:

Chodí k nám psycholožka a dělá s námi relaxační cvičení, abychom předcházeli vyhoření. Také s námi maluje a používáme různé testy na vztahy v týmu. Je to ještě supervize?

Z dotazu nelze jednoznačně vyčíst, zda jde o supervizi nebo ne, protože tu chybí některé detailnější informace. Především nevíme, zda zmíněná psycholožka je supervizorkou (kdo je supervizorem je vymezeno níže) a zda byl uzavřen kontrakt o supervizi mezi ní, vedením a pracovníky. Nevíme také, zda používané metody jsou **odpovědí na nějakou konkrétní zakázku – téma, otázku – která vyplývá z aktuálního pracovního procesu**. Pravděpodobně zde však nepůjde o supervizi zejména proto, že **v supervizi jsou zdrojem témat vždy pracovníci sami, oni určují ohnisko práce v supervizi, ohnisko reflexe**.

Pokud externí odborník sám „připravuje program“ pro pracovníka či skupinu, může jít o vzdělávání, psychosociální hry, duševní hygienu – tedy rozmanité aktivity, které není důvodu nazývat supervizí. Může jít také o **přípravu na supervizi**, jde-li o dosud nezkušný tým či skupinu nebo o vzdělávací supervizi ve škole.

Rámcově lze kompetence a odpovědnost supervizora a supervidovaných formulovat takto: supervizor má odpovědnost spíš za proces supervize (bezpečí, atmosféra, tvořivost, rovnocennost...), supervizant za přinesený obsah (případ, téma...).

Otázka č.2:

U nás se supervize účastní vředycky všichni zaměstnanci – je nás celkem 25. Supervizor nás pak dělí na malé skupiny, ve kterých řešíme nějaké úkoly, které připraví vedení. Je to supervize?

Je otázka, proč by pro tento úkol mělo vedení najímat supervizora. Vtáhnout pracovníky do skupinového řešení úkolů, které chce vedení vyřešit, je vcelku zajímavá forma řízení a neefektivnější by bylo, kdyby si vedení najalo jako externího odborníka **facilitátora**, který by proces podporoval. Supervize zde není na místě. Při počtu 25 účastníků by bylo jednak velmi obtížné a časově náročné vyjednat a zvolit jedno aktuální téma pro supervizi, jednak zde není vytvořen prostor pro reflexi – chybí tu supervizorem podporovaný důvěrný a bezpečný prostor. Aby se takový prostor mohl vytvořit, považuje se za optimální počet 5 -7 účastníků v supervizní skupině či týmu. Supervize může probíhat ovšem i v páru, trojici apod. **Strukturovaná supervize** může někdy úspěšně probíhat i ve větším uskupení – tyto výjimky však musí posoudit a vyjednat kvalifikovaný supervizor. (Např. využívá-li se psychodramatických metod, bálintovské skupiny, jde-li o silně motivovanou a zkušenou skupinu apod.)

Otázka č.3:

Potřebujeme splnit standardy kvality a, i když jsme prošli nějakými kursy, není nám moc jasné, jak to všechno napsat, abychom prošli inspekcí. Může nám s tím pomoci supervizor?

Prošli jste kursy, máte tedy potřebné informace, ale cítíte bezradnost v tom, jak je využít. Potřebujete zřejmě podporu a provázení v tom, jak své znalosti propojit s kon-

krétní činností, jak je aplikovat. Jde-li vám o hlubší pochopení a reflexi, mohl by vám pomoci vzdělávací supervizor, který se orientuje dobře v procesu standardizace, ale i externí konzultant. Takový odborník nemusí znát vaši konkrétní organizaci ani vaši klientelu – bude podporovat vaši reflexi toho, co prožíváte s klienty a spolupracovníky a jak to souvisí se standardy. Jde o „přeložení“ jazyka Vaší zkušenosti do jazyka standardů. To lze provést třeba na úrovni vzdělávací supervize vedení nebo celých týmů nebo přímo řízené diskuse, vedené externím facilitátorem. Řízená diskuse by byla vhodná také pro ujasnění hodnot, na nichž chcete svou práci stavět, pro formulaci poslání – ne tak, aby šlo o velké myšlenky, které zůstanou na papíře, ale aby šlo o žitou praxi. Takový proces nelze uspěchat, může trvat třeba celý rok.

K úkolu lze přistoupit také tak, že popsany proces už máte za sebou a nyní chcete výsledky zpracovat do výsledných dokumentů. Pokud jste prošli procesem ujasňování, neměl by to být až tak velký problém jako pokud jste takovým procesem neprošli. Určitě se vám ale budou hodit konkrétní rady a příklady. Ty vám může nejspíš poskytnout externí konzultant. Nejlépe vám poslouží někdo, kdo prošel vzděláváním v inspekcích nebo má úspěšnou zkušenost z inspekce podobné organizace, jako je vaše.

Otázka č.4

Nikdy jsme supervizi neměli, až nedávno nás vedoucí k nám poslal supervizorku – nějakou jeho známou. Seděli jsme tam celí otrávení, že tu ztrácíme čas, zatímco nám práce stojí. Nechápe, k čemu nám to je. Prý musíme mít tu supervizi kvůli standardům. To si zas někdo vymyslel někde od zeleného stolu - takhle vyhazovat peníze, když je jich tak málo a ještě nám brát čas, když nevíme kam dřív skočit!

Standard 10e říká, že vedení organizace musí zajistit pracovníkům podporu externího nezávislého odborníka. Výraz „podpora“ napovídá, že je určena k **naplnění potřeb pracovníků, které znají především oni sami**. Jde o skutečné privilegium pracovníků pomáhajících profesí, kteří jsou pod zvláštním emočním tlakem a zátěží lidské nouze, s níž se dennodenně setkávají ve své profesi. K této zátěži se přidává často i horší zátěž z nevyjasněných a často problematických vztahů ke kolegům, nadřízeným i podřízeným. Povinnost vedení zajistit supervizi organizačně i finančně je v zahraničí chápána jako vybojovaná výhoda. Bylo by proti smyslu supervize, aby se její chápání zvrátilo v jakýsi bič na zaměstnance, s nimiž vedení není spokojeno. **Standard 10 e neříká, že pracovníci jsou povinni mít supervizi, ale že vedení je povinno zajistit pro zaměstnance vykonávající přímou práci s klienty „podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“, kterým může být právě supervizor.** – Tuto formu je vhodné volit, pokud si ji pracovníci žádají a potřebují k tomu, aby se jim lépe a efektivněji pracovalo.

Umění využívat supervizi pro zlepšení práce je znakem vyspělosti a profesionální vyzrállosti pracovníků i celé organizace. Proto je přítomnost supervize v organizaci považována za jistý znak kvality této organizace, je-li smysluplně využívána pro potřeby zaměstnanců.

Není snadné se supervizí začínat. Příprava organizace na supervizi může být tématem projektu, k němuž budou přizváni externí odborníci – konzultanti nebo supervizoři - kteří ve spolupráci se všemi pracovníky i s vedením naplánují celý proces tak, aby se supervize postupně stala efektivním nástrojem kvality a ne nenáviděnou zbytečností.

Organizace, která není na supervizi připravena, může využívat i dalších externích nezávislých odborníků - konzultantů, facilitátorů, koučů aj.

Otázka č.5:

Nehrozí, že supervize vytvoří jakési druhé vedení v organizaci? Neznamená supervize zasahování do pravomocí vedení? Nestává se supervizor jakýmsi ochráncem zaměstnanců proti vedení?

Je velmi důležité, aby mezi vedením a supervizorem byla dobrá a průhledná spolupráce, stejně jako mezi supervizorem a supervidovanými pracovníky. Strach, obavy, nejistota a podezření neprospívají v pomáhající organizaci nikomu a mají negativní dopad na práci s klienty. Supervizor jako kvalifikovaný odborník **zná rizika neplodných koalic dvou stran proti straně třetí a je připraven jim účinně předcházet**. Musí se umět bránit uzavírat koalici s vedením proti pracovníkům stejně jako uzavírat koalici s pracovníky proti vedení. Pokud by podobným tendencím vycházel prokazatelně vstříc, jde o profesionální chybu a důvod k ukončení kontraktu. Prohřešoval by se tím také proti etickému kodexu supervizorů.

Pokud má vedení nebo pracovníci obavy z koalice supervizora proti sobě (což je na počátku supervize celkem obvyklé, zejména chybí-li dobrá zkušenost), je třeba prohloubit vyjednávání kontraktu, případně stanovit zkušební dobu pro supervizní práci.

8.3.2 OSOBA SUPERVIZORA

A) POŽADAVKY NA KVALIFIKACI SUPERVIZORA V ČR (DLE KONSENSU⁷⁰)

Supervize patří v evropském prostoru k profesím, regulovaným národními profesními svazy. Národní svazy akreditují vzdělávací programy a stanoví kritéria kvalifikace a etické kodexy pro jejich provádění. Rozvoj poznání, teorie i praxe supervize jako oboru se děje především na vysokých školách. Také v ČR existuje vysokoškolský program supervize. Současně působí v ČR několik dalších organizací nabízejících kurzy supervize. Národní svazy supervize se sdružují v Evropě do organizace s názvem ANSE⁷⁰. Ačkoli Národní svaz pro supervizi v ČR dosud neexistuje, vzdělavatelé v supervizi se rozhodli vycházet z kritérií evropského svazu národních svazů supervize (ANSE), která mírně modifikovali, aby odpovídala možnostem a tradicím u nás užívané praxe.

Požadavky na kvalifikaci toho, kdo se nazývá supervizor, stanoví Národní svazy supervize, sdružené v ANSE, takto:

Absolvent VŠ, který má minimálně 6 let praxe v pomáhající profesi a absolvoval minimálně dvouletý kurs supervize v rozsahu alespoň 380 hodin, při splnění jistých obsahových i metodických požadavků (které zde nelze vypisovat). Kurs musí zahrnovat kromě uvedených hodin také vlastní výukovou supervizi (dalších cca 45 hodin) a supervizi supervize (cca 35 hodin). Při vstupu do kursu musel uchazeč splňovat 4 roky praxe v oboru, zkušenost ze 60 hodin různých forem supervize vlastní práce a 300 hodin dalšího vzdělávání v různých, alespoň střednědobých, kursech a aktivitách z oblasti práce s jednotlivcem, skupinou, organizací, týmem, sebezkušeností apod.

Většina českých vzdělavatelů v supervizi se na svém setkání 4. února 2008 rozhodla k těmto kritériím v jimi nabízených vzdělávacích programech více či méně směřovat.

⁷⁰ Tato část textu není českou normou, ale byla schválena zástupci všech organizací, které v současné době dle svého vyjádření poskytují kurzy či výcviky supervize: ČIS, UK FHS, Remedium, I-KOS, ISZ-MC, SPIN, ČAS, Hestie

⁷² Např. účast v supervizní či intervizní skupině, účast na konferenci supervize, na seminářích a kratších kurzech supervize apod.)

Někteří totiž považují za nutné stavět požadavky přísnější. Uvedená kritéria lze tedy zatím chápat jako **minimální standard vzdělávání supervizora v ČR**.

V českých podmínkách existovaly od r. 1996 některé výcviky supervize v rozsahu pouhých 150 hodin. Do budoucna však budou již platit **požadavky na výcvik supervizora**, které budou odpovídat **nejméně** požadavkům ANSE.

Vzhledem k dosavadnímu vývoji, který nebyl nijak regulován, navrhuji vzdělatelé následující vodítka při uznávání toho, kdo je supervizor:

A) Supervizoři, kteří splňují výše uvedené požadavky vzdělání, dalšího vzdělání a praxe a absolvovali v minulém období řádný výcvik v supervizi v min. rozsahu 150 hodin.

B) Zkušení profesionálové „samoukové“, kteří mohou zpětně doložit uchazečům/zájemcům o supervizi svoji **kontinuální úspěšnou supervizní praxi alespoň pěti různých subjektů (jednotlivců, skupin, týmů) v uplynulých pěti letech, a to v souhrnu v minimálním rozsahu 50 hodin, plus účast v dalším vzdělávání v supervizi v rozsahu alespoň 100 hodin⁷¹, které zahrnuje i supervizi vlastní supervize**. Kromě toho musí splňovat všechny ostatní podmínky pro supervizory týkající se praxe a dalšího vzdělávání. Podle doporučení vzdělavatelů v supervizi toto působení a další vzdělávání lze chápat jako náhradu výcviku v supervizi a jejich působení lze nazývat supervizí. Od r. 2010 však tyto výjimky v nahrazování výcviku supervize již nelze doporučit.

C) Profesionálové s dlouhou praxí v oboru (více než 15let), **akreditovaní odbornými instituty a často uvedení na webových stránkách těchto institutů**, kteří začínali se supervizí již před r. 1996, tedy v době, kdy ještě neexistovaly ani evropské asociace supervize, ani supervizní výcviky, a které lze považovat za generaci supervizorů-zakladatelů. Tito odborníci jsou zpravidla zkušení v jasně profilované oblasti své profese, kde mohou poskytovat **vzdělávací supervizi při zaškolování začínajících odborníků**, pokud si nedoplnili vzdělání i pro jiné druhy supervize (body A a B). Jejich činnost lze samozřejmě nazývat i jinak, např. konzultováním, případovým poradenstvím apod.

B) JAK VYBÍRAT SUPERVIZORA

Objednavatel by měl vždy žádat přesné informace o oblasti zkušenosti toho, koho žádá o externí podporu a neočekávat poskytování supervize, na kterou odborník není školen.

Na výběru supervizora by měli participovat ti, kdo se supervize účastní. Identifikace vhodného supervizora závisí do značné míry na účelu, který má plnit supervize ve vaší organizaci. Podle toho se rozhoduje druh a forma supervize (viz níže). Obvykle je třeba jiný supervizor pro případovou supervizi a jiný pro supervizi týmu či organizace. Někteří supervizoři mají ovšem dispozice a zkušenosti pro oba druhy supervize. To lze zjistit na základě jejich životopisu, referencí, případně portfolia.

Organizace hledající supervizora obvykle nejprve provede průzkum mezi spřízněnými organizacemi a zjistí jejich zkušenosti. Na základě referencí pak osloví supervizory, s nimiž mají dobrou zkušenost, nebo si od těchto supervizorů vyžádají reference na podobně zaměřené kolegy. Pokud tato cesta selže, vydávají se na průzkum webových stránek, osloví regionálně dostupné supervizory a vyžádají si jejich životopis a reference.

⁷¹ ANSE – Association of National Supervision Europe, www.anse.eu

Praktickým opatřením ke společnému rozhodnutí o tom, zda obě strany (supervizor i supervizanti) jsou se supervizí spokojeni a mohou si dostatečně důvěřovat, jsou supervize „na zkoušku“ – obvykle jsou to tři první supervize, po kterých teprve uzavřený kontrakt nabude definitivní platnosti. Důvěra je totiž nezbytnou podmínkou pro vznik pracovního spojení.

8.3.3 JAKOU FORMU NABÝVÁ SUPERVIZE, OBSAH, FREKVENCE, DOBA TRVÁNÍ, CÍLE A VÝSTUPY.

A) FORMY SUPERVIZE

Pro účely tohoto textu je nejdůležitější dvojí rozlišení forem supervize. Podle toho:

- ▶ s kým je supervize prováděna – supervize s jednotlivcem (**individuální**), supervize s **týmem** nebo s různými formami **skupin** (uvnitř organizace i mimo organizace).
- ▶ o čem supervize je, na čem se primárně zaměřuje, jaký je její obsah.

Podle obsahu rozlišujeme zejména zaměření:

- ▶ na případy (**případová supervize** může být individuální, skupinová i týmová), tedy účastník supervize přináší případy, které jej mimořádně osloví, zatíží, s nimiž si neví rady, na které se chce připravit, či které chce s druhými oslavit, nebo je prostě konzultovat - jde-li o týmovou supervizi
- ▶ na profesionální podporu a růst pracovníků (bývá označována jako **poradenská, rozvojová či podpůrná, příp. jde o supervizi manažera**).
- ▶ na celkový chod programu, projektu či organizace (**programová, projektová, supervize organizace**). Na rozdíl od konzultantství, zaměřeného na řídicí aspekty, se zde jedná primárně o zaměření na lidi, kteří program realizují, angažují se v něm a mohou se kvůli probíhající změně dostávat do složitých profesních a vztahových situací.

B) FREKVENCE A DÉLKA

Frekvence supervizních sezení musí vycházet především z účelu, který má supervize plnit. Optimální je, aby supervize byla **pravidelná** a stala se součástí průběžného zlepšování kvality práce i duševní obnovy pracovníků. Za supervizi proto obvykle neoznačujeme jednorázovou konzultaci, která slouží k vyřešení nějakého konkrétního časově omezeného problému nebo je přípravou na zahájení supervizního procesu. Pro důvěru v supervizní proces je důležité, aby byl navázán vztah důvěry mezi supervizorem a supervizanty, a aby se vytvořilo **pracovní spojení**. Spojení prochází vývojovými fázemi, a úspěšně se obvykle vytváří (pokud vůbec) až **přibližně od šestého sezení**. Aby supervizní proces mohl přinést své plody, bude v optimálním případě **delší než šest společných sezení ve stejném složení účastníků**.

Pokud je mezera mezi sezeními supervize na počátku delší než měsíc až šest týdnů, začíná se jakoby od začátku. Vytvoření pracovní aliance se tím oddaluje. Také změny ve složení skupiny způsobují, že skupina začíná jakoby stále znovu. **Stálost členství ve skupině supervizantů je proto jedním z klíčů pokroku v supervizi**.

Při úvahách o frekvenci supervize je třeba vzít dále v úvahu, zda půjde o období nastartování nějaké změny, kde musí být frekvence vyšší - obvykle 1x za dva týdny, nebo o pravidelnou udržující supervizi. Konečně záleží na konkrétních podmínkách pracoviště a možnostech supervizora. Nejobvyklejší varianta praktikovaná u mnoha organizací je

pravidelná supervize v rozsahu 1,5 hod. až tři hodiny jedenkrát za měsíc, častá je také varianta jedenkrát za šest týdnů dvě sezení po 1,5 hod. hned za sebou. Jde-li o týmovou nebo skupinovou supervizi a supervizor není v místě dostupný, jsou některé organizace spokojeny i s delšími bloky prodloužené supervize (až 6hod.) jedenkrát za 3 měsíce. Taková supervize obvykle kombinuje více účelů, což odpovídá delší intenzivní práci na řešení případů i vzájemných vztahů. U týmů, které nejsou stabilizované a v supervizi zkušené, nebo tam, kde pravidelný kontakt s pracovníky a reflexi nezajišťuje interní supervize ze strany vedoucího, nelze blokovou supervizi doporučit proto, že rozmezí tří měsíců je příliš dlouhé z hlediska vývoje pracovního spojení se supervizorem.

C) CÍLE A VÝSTUPY

Stejně jako řízení, inspekce či audit sleduje supervize **obecný cíl zlepšit kvalitu odborné práce v sociálních službách**. Tento obecný cíl pomáhá supervizor ve fázi vyjednávání a uzavírání kontraktu upřesňovat – podporuje výběr a analýzu aktuálních zkušeností a situací, které pracovníkům či vedení nevyhovují, s nimiž nejsou spokojeni a chtějí je změnit, nevědí však přesně jak. Nejde přitom o úkoly řešitelné čistě racionálními prostředky na základě známého know-how, ale spíše o úkoly vyžadující tvůrčí řešení, vyjasnění zmatku, zapojení a motivování účastníků, ventilaci pocitů, hledání skrytých příčin komplikací apod. Podporuje také analýzu toho, s čím naopak pracovníci či vedení spokojeni jsou, nač mohou být hrdi. Na základě toho pomáhá supervizor ujasňovat organizační, profesionální i osobní cíle různých stran, odhaluje priority a dojednává hlavní zaměření supervize.⁷² Dojednaným cílům pak mají odpovídat i výstupy, které je výhodné si ujasňovat již ve fázi kontrahování supervize nebo v průběhu několika prvních sezení. Příkladem rámcových výstupů může být např. zlepšení spolupráce při předávání klientů, ujasnění rolí v týmu, stabilizace pracovníků v profesní roli, zvládání emočních nároků u náročné klientely (snížení fluktuace pracovníků), lepší porozumění klientovi, pochopení vlastního vlivu, jímž na klienty vědomě či nevědomě působím, aktivní přijetí organizačních změn, efektivnější práce s klienty (konkretizovat), pracovníci se těší do práce, průhlednější komunikace a dělba úkolů, rozvoj nové aktivity aj.

Charakteristické a podstatné pro supervizi je, že celý proces musí být srozumitelně regulován kontraktem o konkrétním zaměření a cílech mezi všemi, kdo se přímo i nepřímo na supervizi podílejí.

8.3.4 JAK VYJEDNÁVAT KONTRAKT O SUPERVIZI, KDO SE PODÍLÍ, OBSAH KONTRAKTU

Kontrakt o supervizi vytváří základ, z něž vyrůstá **nasměrování a cíle supervize, způsob organizování supervize, očekávané výsledky a způsoby hodnocení**. Nebudeme se zde dále zabývat kontraktem supervize, kterou si sjednává a hradí pracovník sám – např. má-li soukromou praxi nebo se chce sám dále vzdělávat, bez dohody se zaměstnavatelem. Zaměříme se na složitější proces kontrahování tam, kde supervizi hradí zaměstnavatel, a proto ji musí sjednat v souladu s potřebami organizace.

Kontrakt supervize v takovém případě obsahuje kromě výše uvedených položek navíc některá preventivní ujednání – jak budou prováděny záznamy, kdo a jaké informace ze supervize bude dostávat, jak bude zajištěna diskrétnost a bezpečí pracovní-

⁷² Více k tomu čtenář najde v citovaném díle.

ků, jak bude vedoucí zacházet z podněty ze supervize, které směřují k němu či k organizaci, za jakých okolností bude supervize odvolána, případně zcela zrušena, na jak dlouho se kontrakt sjednává.

Vyjednávání kontraktu je různě dlouhý proces, který navazuje na podrobnou analýzu potřeb organizace a pracovníků. Tu může provést management organizace, může být součástí strategického plánu, může být realizována na zakázku managementu supervizorem aj. Pokud jde o zavádění supervize do organizace, která ji ještě neměla, měl by být proveden expertní projekt zavádění supervize do organizace, který kromě zjišťování potřeb navrhne strategii přípravy vedoucích i pracovníků na přijímání supervize. Příprava může být různě dlouhá podle kultury komunikace a vzájemných vztahů v organizaci i podle druhu činností, které mají být supervidovány.⁷³

Je-li organizace na supervizi připravena, probíhá **vyjednávání kontraktu mezi supervizorem a třemi typy subjektů – zadavatelem supervize, což může být podle okolností např. zřizovatel, či statutární zástupce nebo ředitel organizace, dále bezprostředním nadřízeným supervizanta či supervizantů, a konečně pracovníky, kteří se mají supervize účastnit (nebo vyslat svého zástupce).** Každý z těchto subjektů má při vyjednávání kontraktu svůj díl odpovědnosti za dobrý výsledek. Tuto odpovědnost formulovali účastníci workshopu na konferenci supervize v Kralupech (listopad 2007) a my ji uvedeme s některými doplňky:

1. ZADAVATELÉ SUPERVIZE (TEN KDO PLATÍ, STATUTÁRNÍ ZÁSTUPCE SLUŽBY)

Mají odpovědnost:

- ▶ vědět, co od supervize očekávají, jak ji začlenit do dlouhodobých plánů a podmínek organizace
- ▶ zajistit základní informovanost zaměstnanců o supervizi – její smysl, účel – příp. přípravu organizace na supervizi (za pomoci externích odborníků)
- ▶ vytvořit organizační podmínky pro supervizi (účast zaměstnanců, nerušený průběh, čas v pracovní době)
- ▶ dohodnout se supervizorem formu a obsah zpětné vazby pro zadavatele
- ▶ zajistit financování supervize

2. VEDOUcí (TÝMŮ, BEZPROSTŘEDNÍ NADŘÍZENÝ SUPERVIZANTŮ)

Má následující odpovědnost:

- ▶ zajišťuje zázemí pro supervizi v organizaci tím, že fungují řídicí procesy (např. hodnocení pracovníků, vzdělávání, zjišťování potřeb, rozhodování)
- ▶ účastní se aktivně kontrahování supervize
- ▶ rozhoduje, co bude dál s výsledky supervize (aby procesy v organizaci navazovaly na výsledky supervize)
- ▶ akceptuje podněty k rozvoji ze supervize a realizuje je
- ▶ řeší situace, týkající se porušení etických norem.

⁷³ Více k tomu čtenář najde v citovaném díle, zejména v druhé knize, I. kap.

3. SUPERVIZANTI (PŘÍJEMCI SUPERVIZE)

Mají odpovědnost za:

- ▶ svoji práci a volbu tématu pro supervizi
- ▶ rozhodnutí, co udělají s objevenými možnostmi a postřehy ze supervize
- ▶ to, co v supervizi udělají a řeknou, anebo neřeknou (pravdivost, otevřenost, odvaha)
- ▶ to, jak přispívají k bezpečí procesu (porozumění, respekt, vcítění, takt, laskavost, mlčenlivost).

4. SUPERVIZOŘI

Mají odpovědnost za :

- ▶ vyjednávání kontraktu ve vícečetném vztahu (zadavatel, supervizanci, vedoucí týmů)
- ▶ vyjednání vyhodnocení supervize (stanovit kritéria + kontrakt + revize kontraktu)
- ▶ bezpečí, rámec, hranice a řízení procesu v souladu s kontraktem
- ▶ podporu vzdělávání a rozšíření schopností v týmu
- ▶ celkovou odbornost a kvalitu supervize
- ▶ vlastní rozvoj (vzdělávat se, mít supervizi)
- ▶ poskytnutí zpětné vazby zadavateli v dohodnuté formě a obsahu.

Vzor kontraktu supervize, který je přílohou dohody o provedení práce či smlouvy o dílo⁷⁴

Následující příklad kontraktu supervize nelze považovat za univerzální předpis, který by bylo nutné vyžadovat v každé situaci. Kontrakt má sloužit především konkrétním potřebám vyjednávajících stran a jejich bezpečí, a proto i jeho obsah může být přizpůsoben. Některé z navrhovaných bodů nemusí být v kontraktu obsaženy písemně. Doporučujeme ale, aby při vyjednávání kontraktu účastníci promýšleli a alespoň prodiskutovali a vyjasnili všechny níže uvedené body.

⁷⁴ Blíže k jednotlivým položkám kontraktu viz citované dílo, kniha druhá, kap.I.

(Smluvní strany-a-d- uvedeny jen ty, které do jednání o supervizi vstoupí)

a) Zadavatel supervize:

b) Supervizor:

c) Účastník/ci supervize:

d) Nadřízený supervizanta/ů:

Účel supervize (specifikovat v rámci rozvoje organizace):

Druh/forma supervize:

Podmínky poskytování supervize: (frekvence, délka sezení, kdy a kde supervize proběhne, příp. další podmínky, jsou-li požadovány - třeba flipchart, pastelky, občerstvení apod.)

Konkrétní odpovědnost: (supervizora, supervizantů, ostatních zúčastněných stran)

Kdo a jak bude o supervizi informován (jak bude zajištěno bezpečí – např. písemné ujednání o mlčenlivosti apod.):

Kriteria úspěchu supervize: (příp. též indikátory, tj. měřitelné znaky či parametry splněného očekávání)

Způsob hodnocení:

Další ujednání (např. pravidla, jak zacházet s podněty pro organizaci apod.)

Časový plán (případně plán přípravy):

Podpisy smluvních stran:

Pozn. Tato verze textu byla dokončena v únoru 2008.

9 HODNOCENÍ KVALITY V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Tématické diskusní setkání dne 9.1.2008 v Praze

*Autorský tým textu: PhDr. Bohumila Baštecká, Ph.D., Mgr. Martin Bednář, Ph.D.,
Mgr. Aurélie Chábová, Mgr. Martina Langerová, Eva Provazníková, Ing. Eva Rovná*

9.1 POJETÍ HODNOCENÍ KVALITY

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

předkládáme Vám výstup naší práce – průřezové téma hodnocení. Přemýšleli jsme o provozních standardech a hledali, co by mohlo být vodítkem k jejich pochopení, k nadhledu nad nimi. Na jedné straně jsme výklady k provozním standardům v dosavadním Průvodci poskytovatele považovali vesměs za dostačující, na druhé straně jsme po roce platnosti Zákona o sociálních službách zjišťovali, že standardy začínají povážlivě šustit papírem.

Ze standardů se stal papírový bič, a vypadalo to, že se je poskytovatelé budou učit především proto, aby obstáli před inspektory. Vytrácel se smysl. Přitom standardy jsou něco, co se vyvíjí v závislosti na praxi, na společenském vědomí a hodnotách. Je proto třeba se zájmem sledovat a vyhodnocovat nestandardní řešení (tedy „chybovost“ systému), neboť v nich je povětšinou obsažen zárodek budoucí změny.

Pro příklad vezměme standard Nouzové a havarijní situace. Co poskytovatele dovede k chápání a uplatňování pravidel, případně k jejich tvorbě? Co mu pomůže uvědomit si, že by měl mít v zařízení popsane postupy pro případ, že někdo ze zaměstnanců zemře? Pravděpodobně vědomost, že hlavním předpokladem dobré služby jsou dobří pracovníci a že v současných systémech kvality jsou nazíráni jako vnitřní zákazníci. Co poskytovateli pomůže uvědomit si, že by měl mít postup pro případ, kdy bude ohrožena pověst pracoviště, a že by v takové situaci měl spolupracovat s médii? Pravděpodobně vědomí, že zodpovídá veřejnosti, neboť se jí zavázal, a že pojičkem mezi ním a veřejností jsou často média a že tedy spolupráce s nimi může zařízení velmi pomoci.

Na výkladu a obsahu jednotlivých standardů se možná úplně neshodneme, měli bychom se ale shodnout na jejich smyslu. Z našeho pohledu otázku po smyslu udrží v organizaci přítomnost funkčního zpětnovazebního hodnocení.

Proto jsme se rozhodli rozpracovat průřezové téma hodnocení (ve vyhlášce 505/2006 Sb. standard číslo 15 Zvyšování kvality sociální služby). Standard 15 sice usiluje o provázanost celého oblouku standardů (veřejný závazek služby, cíle uživatelů a využití stížností), přesto v praxi stále není jasné, že chyby slouží k učení a že hodnocení může vést i k užitečnému zrušení stávající služby či ke vzniku služby nové.

Bohumila Baštecká s autorským kolektivem

Hodnotíme stále; v každé chvíli posuzujeme, jestli se nám něco líbí, nebo nelíbí, jestli se někdo chová dobře, nebo špatně.

Kvalita je sama o sobě výsledkem hodnocení. Nejjednodušší definice kvality říká, že **kvalita je výsledkem mezi očekáváním a výkonem**.

Jestliže chci něco zhodnotit, musím definovat očekávání = kritéria. Základem hodnotících kritérií (očekávání) jsou **hodnoty**: zaměřuji se na to, co je pro mě důležité, čeho si vážím.

Když se mi např. líbí televizní program, je to proto, že ho považuji za zábavný, na rozdíl od jiného, který považuji za nudný. Očekávám „zábavnost“ (je pro mě hodnotou) a určuji její míru. Zrovna tak vyjádření „jé, to je krásný důchodák“, „to bylo nepříjemné setkání, chovala se ke mně úředně“ obsahují nevyjádřená hodnotící kritéria vystavěná podle hodnot posuzujícího.

Hodnocení služby odpovídá na několik základních otázek:

- ▶ Jak poznáme, že to, co pro uživatele děláme, je kvalitní, účinné a účelné?
- ▶ Jak poznáme, že služba dělá to, co měla – chtěla dělat?
- ▶ Jak poznáme, že služba by měla dělat něco jiného nebo že nějaká jiná služba chybí?
- ▶ Jak zjišťujeme (poznáme) spokojenost se službou u lidí, kteří se nevyjadřují verbálně?
- ▶ Jak poznáme, že pracovník dělá svou práci dobře?
- ▶ Jak zjišťujeme (poznáme) kvalitu vedoucího organizace? To, že dělá svou práci dobře?
- ▶ Jak zjišťujeme (poznáme) kvalitu inspektora? To, že dělá svou práci dobře?
- ▶ Jak zjišťujeme (poznáme) kvalitu organizace?

Hodnocení kvality (např.) sociálních služeb se může opřít o **nastavení úrovně služby - standardy**: **procedurální** standardy popisují proces (průběh) kvalitní služby, kterou vykonává kvalitní pracovník (standardy **personální**); **provozní** standardy míří na kvalitu prostředí a podmínek organizace; dohromady se zaměřují na spokojenost uživatele, pracovníka, a provázanost s obcí a společností.

V komerční sféře postupem času vznikla celá řada modelů a metod řízení a měření kvality (hodnocení). Způsoby hodnocení pro (sociální) služby bývají z oblasti výroby a prodeje přebírány (jak normativní systém ISO⁷⁵, tak systém celkového řízení kvality TQM⁷⁶ či jeho evropská varianta EFQM⁷⁷); o službě se uvažuje jako o výrobku a za důležité se považuje věnovat se procesu, ve kterém výrobek vzniká, nikoli až výsledné jakosti. Různé modely zahrnují různá kritéria. Z některých z nich standardy kvality sociálních služeb vycházejí. Jiné opomenuly, je však možné z nich čerpat inspiraci jako například ze zásad ISO:

- ▶ za politiku kvality v organizaci je odpovědné nejvyšší vedení,
- ▶ kvalitativní požadavky musejí být dokumentovány v příručce – manuálu,
- ▶ v procesu služeb musí být zkoušky na začátku, mezi i na konci,
- ▶ zárukou kvality jsou interní kvalitativní audity,

⁷⁵ ISO – International Standards Organization, International Organization for Standardization

⁷⁶ TQM – Total Quality Management

⁷⁷ European Foundation for Quality Management

- ▶ příslušní pracovníci musejí být vyškoleni,
- ▶ je garantováno statistické podchycení dat,
- ▶ při splnění požadavků je předána certifikace.

Jako velmi vhodný se pro sociální služby jeví **model EFQM**. Oproti standardům kvality je mnohem komplexnější. Zahrnuje hodnocení v těchto oblastech (oblasti 1-5 jsou předpoklady, 6-9 výsledky):

1. Vedení: jak jednání a chování vedení, resp. vedoucích pracovníků podporují a zaručují kulturu organizace.
2. Politika a strategie: jakou politiku a strategii formuluje organizace, jak ji provádí v praxi, přezkoušuje a jaké prostředky používá.
3. Pracovníci: jak je využíván a rozvíjen potenciál pracovníků.
4. Partnerství a zdroje: jak efektivně jsou využívány zdroje, jež jsou k dispozici (finanční, informační, vztahy, metody a duševní hodnoty).
5. Procesy: jaké procesy v organizaci probíhají, jak jsou řízeny, přezkušovány a zlepšovány.
6. Spokojenost uživatelů: co organizace dělá pro spokojenost klientů.
7. Spokojenost pracovníků: jak reaguje organizace na očekávání zaměstnanců.
8. Společenská zodpovědnost: co dělá organizace pro to, aby plnila očekávání společnosti – místní i národní úroveň.
9. Výkonnost organizace: jak reaguje organizace na očekávání a požadavky zainteresovaných, efektivita.⁷⁸

I tady platí **řada zásad**, které standardy kvality zahrnují.

PŘÍKLADY:

- ▶ *Vynikající výsledky organizace mohou být dosaženy jen za podmínky maximální spokojenosti uživatelů, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí.*
- ▶ *Existuje mnoho přístupů k dosažení udržitelné dokonalosti organizace.*
- ▶ *Hodnoceným organizacím se nevnucuje jeden konkrétní způsob fungování. Atd.*
- ▶ *Z porovnání komerční a sociální sféry vyjdeme v další kapitole.*

9.2 HODNOCENÍ VÝROBKU A SLUŽBY

Říkali jsme, že o službě se uvažuje jako o výrobku. Dobré je uvažovat o profesionální sociální službě jako o značkovém výrobku.

Představme si cestu značkové pračky a hodnocení její kvality ve srovnání s profesionální sociální službou⁷⁹ (například s tísňovou péčí).

⁷⁸ Srov. Model excellence EFQM. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004, str. 12 – 24.

⁷⁹ Služba je komplikovanější než výrobek, mj. proto, že je více vystavená na mezilidských vztazích.

Slovo „pračka“ obsahuje společenskou dohodu, že jde o stroj, který zbaví šatstvo nečistot mokrou cestou (užitečnost, funkce); spotřebiteli to většinou nestačí; chce, aby stroj byl uživatelsky příjemný a hezký (vzhled, „vychytávky“, atp.). Hlavním cílem pračky (výsledkem) pračky je mít bez práce čisté prádlo.

Výrobek (pračku) musí někdo vzhledem k potřebám obyvatel, funkci, užitečnosti, příjemnosti a kráse, sdíleným nárokům kladeným v dané společnosti na produkt a hodnotám značky navrhnout. Pak se hledá odpovídající materiál a jde se do výroby. Hotová pračka se musí prodat, což znamená ji nabídnout, udělat reklamu, informovat. Důležitý je prodejce, i kdyby měl být internetový. Koupí obě strany vstupují do smluvního vztahu. Znamená to, že jedna strana platí to, co se jí zdá přiměřené, a druhá strana se zaručuje, že výrobek bude přiměřeně kvalitní (= i pro lacinou pračku platí záruční lhůta dva roky). Kupuje-li člověk značkový výrobek, očekává záruku kvality (například bezporuchovost).

Na cestě výrobku se vyhodnocují všechny úseky, většinou se však začíná jejím koncem, hodnocením spotřebitele, který průběžně pračku hodnotí - zda cena v jeho představách odpovídá hodnotě, zda krása vyhovuje módním trendům a jeho vkusu, zda pračka udělá hodně práce a je s ní málo práce atd. Koncovým – spotřebitelským - hodnocením by se však kvalita nedala udržet.

Podle příkladu pračky projdeme službu a pak její cestu od konce na počátek a zpátky, neboť každé **hodnocení by mělo být kruhové, zpětnovazební** a mělo by být součástí kruhu sledování, hodnocení a nápravy.

Tísňovou péči je třeba lidem představit, neboť pojem nepatří do základní jazykové výbavy lidí, kteří ve společnosti žijí; představení se děje ujasněním poslání a zveřejněním závazku. I tíšňová péče má svoji funkci - bezpečí pro člověka s postižením či seniora, uživatelskou příjemnost a krásu (která je u služeb často vyjádřena chováním personálu).

Výsledkem tíšňové péče je žít jako důstojný člověk mezi ostatními lidmi neboli začleňování vedené porovnáním běžných možností vrstevníka žijícího ve společenství obce.

I službu musí někdo vzhledem k potřebám obyvatel, funkci, užitečnosti, příjemnosti a kráse, sdíleným nárokům kladeným v dané společnosti na službu = standardům a hodnotám zřizovatele navrhnout. Pak se hledá odpovídající technické vybavení a dobrý personál a ustaví se – registruje – služba. Hotová služba se musí prodat, což znamená ji nabídnout, udělat reklamu, informovat. Koupí obě strany vstupují do smluvního vztahu. Znamená to, že jedna strana platí⁸⁰ a druhá strana se zaručuje za kvalitu. Kupuje-li člověk registrovanou službu, očekává záruky kvality (například udržení stálé úrovně služby).

Vždy je **zásadně důležité, z jaké pozice hodnotím** – z pozice uživatele, výrobce, veřejného zájmu?

Pro uživatele je důležité, aby pračka měla velký výkon, malé provozní náklady, byla jednoduchá z hlediska obsluhy, nebyla poruchová, měla pěkný design. Pro výrobce je důležité, aby se strefil do aktuální potřeby, a především aby byl efektivní. **Efektivita** je dána rovnováhou kvality, ceny a dostupnosti. Žádný faktor nesmí vypadnout, což dokážeme jedno-

⁸⁰ V sociálních službách je situace komplikovaná tím, že vztah nemusí být dvojstranný: leckdy jedna strana (stát či zřizovatel) platí, druhá strana (uživatel) kupuje a třetí strana (poskytovatel) zaručuje kvalitu. Výrazně je tento třístranný vztah spolu s jeho přednostmi a záludnostmi vyjádřen ve zdravotnictví. Většinou si ten, kdo platí, vyhrazuje i právo kontroly nad kvalitou.

duše, zkusme jednotlivé složky efektivity postupně škrtnat: jak efektivní bude výrobce, který bude vyrábět levné snadno dostupné pračky, když nebudou kvalitní? Jak efektivní bude, když pračky budou velmi kvalitní a levné, ale k dostání pouze v Americe (Praze, Bruntále)? Jak efektivní bude, když pračky budou velmi kvalitní a dostupné, zato příliš drahé?

Z uvedeného je zřejmé, že optimální výsledek je kompromisem, přičemž záleží na strategii podniku, co více zdůrazní. Pro společnost (veřejný zájem) je důležité, aby výroba byla ekologická, aby pračka měla nízkou spotřebu, aby byla vyráběná z domácích komponent apod.

Podobně je tomu v sociálních službách. Místo pračky můžeme dosadit jakoukoli sociální službu.

Z jakých pozic (hledisek) jsou hodnocené sociální služby? Například z hlediska: uživatelů, budoucích uživatelů, laické veřejnosti (např. obyvatelé místní komunity), odborné veřejnosti (sociální pracovníci, kurátoři, lékaři), zaměstnanců, zřizovatele, donátorů – drobných dárců i veřejné správy a státu.

Je zřejmé, že sociální služby jsou posuzovány z více hledisek než komerční služby - mimo jiné proto, že se do nich promítá více zájmů a mají i další odlišnosti:

- ▶ financování z veřejných zdrojů,
- ▶ závislost na politických rozhodnutích,
- ▶ vazba na legislativu,
- ▶ častá intimní povaha služeb,
- ▶ provázanost se sítěmi existujícími v místní komunitě (ve společenství obce),
- ▶ významná úloha rodiny či jiných neformálních společenství,
- ▶ etická a hodnotová dimenze.⁸¹

Uživatel hodnotí:

- ▶ reklama a informovanost: kde jsem se s nabídkou setkal/a? Odpovídal/a mým přáním a potřebám (= chci zůstat ve svém bytě, a mít pocit bezpečí) a hodnotám (= zakládám si na své kultivovanosti a vadí mi, že reklama na možnou péči je plná hrubek)? Byly mi dostupné všechny informace, které jsem potřeboval/a? Rozuměl/a jsem jim?
- ▶ způsob prodeje: měl na mě pracovník dost času? Rozuměl tomu, co potřebuju a proč? Měl/a jsem dojem, že věci opravdu rozumí? Poradil mi i v případě, že mnou žádanou službu najdu jen u konkurence?
- ▶ uzavírání a naplňování smlouvy: je smlouva oboustranně výhodná, jsou podmínky a závazky sjednány předem? Platí to, co je dohodnuto? Poskytuje smlouva dostatečné záruky? Víím, kdy a jak a na čí podnět se bude smlouva revidovat vzhledem k mému zdravotnímu stavu? Zůstane její cena stále stejná? Rozuměl/a jsem všemu? Vysvětlil mi to pracovník trpělivě? Měl/a jsem dojem, že mě k něčemu nutí?
- ▶ příjemnost a užitečnost služby: slouží to dobře? Dosahuji prostřednictvím služby to, co jsem chtěl/a? Jsem jako senior v bezpečí, aniž bych měl/a dojem zničeného soukromí? Není služba pro mě moc drahá? Je mi služba příjemná či nepříjemná? Co ji pro mě dělá dobrou? (Chování sestřiček a spolehnutí na techniku?) Co se děje, když něco selže?

⁸¹ Srov. Kol. autorů. Standardy kvality sociálních služeb. Praha: Český helsinský výbor, 2004, s. 8.

- ▶ reklamacce: mám možnost si stěžovat? Nebyly mé stížnosti bagatelizovány, přerukovány? Neobrátily se mé připomínky proti mně? Byly mé stížnosti objektivně vyšetřeny, vyhodnoceny? Byly mé podněty a stížnosti využity pro zlepšení služby?

Tady by se hodnotící kruh nesený uživatelem mohl uzavřít. Kdo ale vyhodnotí, jestli například není uživatel udržován v závislosti na příjemné službě (= jestli náhodou neděláme dobře špatnou věc?) Kdo pomůže zjistit, proč pracovníci nejsou schopni dostát nárokům na službu – například neumějí informovat (= proč dobrou věc děláme špatně)?

Potřebujeme další zdroje hodnocení včetně hodnocení pracovníků atd.

Poskytovatel hodnotí

- ▶ **reklama a informovanost:** je reklama v souladu s etickým kodexem reklamy, se standardy služby a s hodnotami značky? Příklad: prezentuje se služba poukazováním na chyby služby jiné? Pokud ano, jde o špatnou reklamu. Dává služba jasně najevo, co uživatel může očekávat? Vyjadřuje jasně svoji identitu a s ní související hodnoty (například charitní)? Jsou informace dostupné všem? Umějí je podat pracovníci?
- ▶ **způsob prodeje a dojednání zakázky:** umí pracovník porozumět a poradit, anebo poradenství zaměňuje s nabídkou služeb? Je schopen posoudit, zda je služba schopna naplnit očekávání a potřeby uživatele a umí se s ním na tom dohodnout?
- ▶ **uzavírání a naplňování smlouvy:** poskytovatel hodnotí podobně jako uživatel a posuzuje, zda pracovníci, kteří smlouvu uzavírají, jí dostatečně rozumí a umějí čestně odpovídat i ve chvíli, kdy uživatel objeví její slabiny, atp.
- ▶ **výroba vzhledem k potřebnosti a hodnotám cílových skupin uživatelů a hodnotám poskytovatele:** dělá služba to, co má dělat, a dělá to dobře? Hlídá služba uživatelskou bezpečí příjemně? Nakolik a čím se liší bezpečí zažívané při tísňové službě od bezpečí poskytovaného sousedy, případně blízkými či nově městskou policií? Čím, jak a do jaké míry je podporována soběstačnost, důstojnost, začlenění a participace uživatele?
- ▶ **příjemnost a užitečnost služby:** slouží to dobře? Dosahujeme vytčených cílů? Na co si lidé (= uživatelé a pracovníci) nejčastěji v naší službě stěžují? Selhává technika nebo lidé? Po čem se shánějí, co postrádají? Chodí pracovníci rádi do práce? Jak se baví s uživateli? Je to podle hodnot, které zastáváme? Baví se dospěle a vřele? Nebo dětinsky a přezíravě? Co se pro uživatele a co pro pracovníky začne dít, když něco selže (např. pracovník nepřijde do práce)?
- ▶ **reklamacce:** i když se snažíme, nemusí se nám všechno dařit, proto je velmi důležité hodnotit sebe sama a být hodnocen. Není ostudou mít stížnosti, špatné je „lhát si do kapsy“. Stížnost je důležitou informací pro další rozvoj služby i pracovníků.

Další zaangažovaní (např. rodina a sousedé, média, zřizovatel, vnější odborníci – poradce, supervizor atp.) hodnotí též vše výše zmíněné, a pomáhají ke změnám služby tak, aby odpovídala potřebám a hodnotám uživatelů. **Zároveň je třeba prověřovat vynaložené náklady a zisky ve vztahu k účinnosti a úspěšnosti služby**⁸² a také mít na paměti skutečnost, že nabídka povzbuzuje poptávku. Pokud chce poskytovatel služeb dělat

⁸² V angloamerické literatuře se v hodnotících programech používají kritéria výkonu, vlivu, účelnosti a účinnosti.

dobře práci, která má smysl, musí se někdo čas od času zeptat: potřebujeme tuto službu? A potřebujeme ji zrovna takto? Proč na ni dáváme peníze? Jakou hodnotou je výdej peněz určován?

PŘÍKLAD:

Traduje se, že ústavy za socialismu vznikaly a byly dotovány proto, aby společnost uklidila své handicapované a mohla předstírat, že v socialismu je vše zdravé a dobré. Máme dnes nějaký hodnotný a sdílený důvod pro existenci ústavů?

Nepřetržitý okruh hodnocení je cestou ke kvalitě služby i výrobku. Poskytovatel v něm zastává důležitou, ne však jedinou roli. Hodnotí a je hodnocen.

Co z příkladu na hodnocení výrobku a služby plyne?

- ▶ V hodnocení služby se můžeme procvičovat kdykoli: stačí například nakupovat rohlíky nebo volat mobilnímu operátorovi o informace. Zkusme zachytit očekávání - hodnotící kritéria, která jsou podkladem našeho celkového hodnocení „ano, je to dobrá služba“.
- ▶ Hodnocení musíme vztahovat k **hodnotám a cílům a potřebám** uživatelů, zásadám a cílům služby (začlenění srovnatelné s možnostmi vrstevníka v obci, účast) a zařízení (poslání – identita – image – vize – závazek). Nestanovíme-li dílčí cíle služby v měřitelné, kontrolovatelné a dosažitelné podobě na počátku, na konci budeme těžko vyhodnocovat, zda jsme cílů dosáhli (= zda děláme to, co dělat máme) a zda cesta k jejich dosažení byla dobrá (= v souladu s hodnotami zúčastněných).
- ▶ **Hodnocení je vícezdrojové: ke zhodnocení kvality služby** nepostačí se ptát na spokojenost uživatele. Můžeme říci, že **vytváření a hodnocení kvality** se děje na několika úrovních: kvalita a spokojenost pracovníka (jeho motivace, dovednosti, postoje atp.); kvalita a spokojenost týmu; kvalita služby; kvalita organizace; spokojenost uživatele; provázanost se zainteresovanými skupinami obyvatel a s obcí.
- ▶ Hodnotíme stále a stále jsme hodnoceni.
- ▶ Postupy a zásady hodnocení se opakují na všech úrovních: stanovujeme cíle a hodnotíme jejich dosahování - s uživatelem cíle spolupráce, s pracovníky cíle jejich profesního rozvoje, a se všemi cíle organizace.
- ▶ V zásadě vždy hodnotíme, **co děláme** (užitečnost, funkce, obsah služby) a **jak** to děláme (příjemnost, krása, proces služby, náklady na ni); **cílem je dobře dělat dobré věci**.
- ▶ Pro kvalitní hodnocení kvality potřebujeme vědět, jak na to: mít předpoklady (= něco umět) a prostředky (= způsoby jak to, co umíme, uplatnit).

Výkon (*effort*) se vztahuje k množství zdrojů a činností, které jsou poskytovány, aby bylo dosaženo programových cílů. Tedy kdo (která organizace) a co vše má udělat, aby například byly řešeny případy domácího násilí. **Vliv** (*impact*) označuje rozsah změny v charakteristice komunity, na kterou byla zaměřena intervence. Například snížení počtu drogově závislých mladistvých a doprovodného kriminálního jednání po uplatnění preventivního programu realizovaného na všech základních školách. **Efektivita, účelnost** (*effectiveness*) se zjistí zhodnocením/změněním specifických změn u uživatelů, kteří využívají služby. Může jít například o úspěšnost centra pracovní rehabilitace vyjádřenou procentem nezaměstnaných, kteří našli zaměstnání, nebo rozvoj schopností u uživatelů denního centra pro osoby s mentálním handicapem. **Účinnost, hospodárnost** (*efficiency*) se zjistí srovnáním nákladů různých přístupů k dosažení programových cílů; jde o analýzu nákladů a zisků. Tedy např. zda je hospodárnější (ekonomicky výhodnější) provozovat malé či velké domovy pro seniory ve vztahu ke kvalitě života jejich obyvatel. Může ale také jít o srovnání nákladů na jednoho obyvatele dvou stejně velkých domovů. (Bednář, 2008)

9.3 PŘEDPOKLADY (VÝCHODISKA) KVALITNÍHO HODNOCENÍ: KOHO A CO HODNOTIT

Výše jsme si připomněli zásadní důležitost pozice, ze které hodnotím, a co z ní hodnotím: sebe nebo druhého? To, co funguje nade mnou, nebo pode mnou?

Kvůli uživatelům a zainteresovaným skupinám obyvatel služba vznikla, na kvalitu jejich života se zaměřuje, proto zjišťujeme spokojenost uživatelů, provázanost se zainteresovanými skupinami obyvatel atp. Službu uživatelům poskytují a provázanost se zainteresovanými skupinami obyvatel zajišťují pracovníci v týmu a organizaci; proto zjišťujeme kvalitu služby, pracovníků, týmů, organizací a klademe si otázky: **jak poznáme, že děláme dobře dobré věci?**

Hlavním předpokladem kvalitního hodnocení je umět stanovovat **cíle**⁸³ (služby, spolupráce s uživatelem, organizace atp.), k čemuž potřebujeme znát očekávání, **potřeby** a **hodnoty** zaangażovaných lidí (vyjádřené např. posláním organizace) a určit **cesty (procesy)**, které nás k cílům dovedou.

Z toho se pak dále odvíjejí **hodnotící kritéria**.

Koho a co hodnotíme: výkon pracovníků, vztahy mezi pracovníky a uživateli (od nabídky služby přes smlouvu k poskytování služby), náladu na pracovišti, vztahy mezi pracovníky a nadřízenými, týmovost, výkon nadřízených, vztahy pracoviště a vnějšího světa (spolupracující organizace, příbuzní a blízcí uživatelů, novináři, zastupitelé obce atp.), začlenění, účast, důstojnost uživatelů, rozvoj a spokojenost pracovníků, design služby, její prodej a chybovost, kvalitu reklamy atp.

9.3.1 NA CO SI MÁME DÁVAT POZOR PŘI STANOVOVÁNÍ CÍLŮ (SLUŽBY, PLÁNU SPOLUPRÁCE S KLIENTEM, PLÁNU PROFESNÍHO ROZVOJE ATP.)

URČENÍ, KDO JE NÁŠ KLIENT

Např. při péči o lidi s demencí (u dětí, u uživatelů s těžkou mentální retardací) jde o cíle koho? Uživatele, rodiny, pracovníka? Co když jsou v nesouladu? Někdy začneme za klienta považovat uživatele i s jeho rodinou, jindy by nás citlivost na potřeby uživatele měla dovést k podpoře jeho práv a zájmů proti jeho vlastní rodině (například u týraných dětí). Můžeme-li, vyjednáváme cíle spolupráce zúčastněných stran tak, aby odpovídaly cílům a hodnotám uživatele. Pokud to nelze, je třeba si povšimnout a zaznamenat, co jiného by zúčastněné strany potřebovaly, co je vzdaluje.

PŘÍKLAD:

Paní s demencí chce v jasnějších chvílích domů, ale rodina nemůže potřebnou péči zajistit.

⁸³ Cíle by měly být měřitelné, ekonomické, závazné, legitimní, srozumitelné, pružné, vyjádřitelné finančně atp.; měly by být orientovány na zlepšování, nikoli jen na zabezpečování. Přednost při zlepšování mají (strategické) procesy. Přeloženo: vím, že nemohu zlepšit soběstačnost klienta s kombinovanými vadami v důchodovém věku. Zlepšit ale mohu dovednosti pracovníků, aby byli schopni spolu s klientem nově promýšlet, jak ztráty kompenzovat.

POUŽÍVÁNÍ PŘIROZENÉHO JAZYKA – POROZUMĚNÍ ČLOVĚKU

Používáme-li v kontaktu s člověkem, který něco potřebuje, slovník „uživatel – poskytovatel – cílová skupina atp.“, předvádíme mu svou moc, svoje pravidla. Přitom podstatou naší služby je partnerství. Proto užíváme srozumitelný přirozený jazyk (obdobně i při stanovování cílů rozvoje s pracovníky): člověk, s kterým se bavíme, je pan Novák, nikoli uživatel Novák.

Cíl spolupráce s panem Novákem píšeme tak, jak ho on zformuloval, a postupně se přes dílčí kroky dobíráme k cíli, který se může výsledně s cílem služby minout. Cílem spolupráce potom bude něco mimo vymezení služby.

PŘÍKLAD:

Představme si, že přijde 82letý muž do Domova pro seniory, šel jen tak kolem a zajímá se, jak by se mohl do domova pro seniory dostat.

- 1) *„Jdu sem proto, abych nebyl sám, mladí se se mnou doma stejně nebaví.“*
- 2) *„Nechci být sám. Spíš jsem ale doufal, že to bude na stáří jinak, že když mám děti, sám nebudu.“*
- 3) *„Vím, že nemůžete lidi měnit, a lidem stejně nic nevysvětlíte. Možná kdybych našel kamaráda.“*

Atd.

Řada z kroků vzájemného porozumění a dobírání se k cíli není vyslovena, vyplývá z důrazů v rozhovoru. Pán by si nejvíce přál, aby se děti chytly za nos, a kdyby odešel do Domova pro seniory, snad by se za nos chytly. V rozhovoru dospívá k posmutnělému poznání, že bude muset svoje doufání napřít jinam. Do Domova vlastně nechce, cílem spolupráce bude spolu s ním porozumět, kde jinde by mohl naplnit svoji potřebu někam patřit.

PORADENSTVÍ – POROZUMĚNÍ ČLOVĚKU

Poradenství znamená porozumět životní situaci člověka (páru, rodiny atp.) a spolu s ním se dohodnout, jakými způsoby by bylo možno zvládnání jeho životní situace usnadnit. Rozhovor bude proto košatý a bude přinášet rozpory (například mezi potřebami toho, kdo se na nás obrací, a potřebami jeho rodiny); chce to čas a pracovníkovy dovednosti. **Poradenství v tomto smyslu je skutečným základem všech sociálních služeb,** vaničkou porozumění, ve které se namáčejí ostatní služby.

Bohužel se ukazuje, že pracovníci poradenství neumějí a zaměňují ho s katalogovým nabízením služeb.

Zkusme si položit otázku: v co ten člověk doufá? Jaký výsledek by byl pro něj ideální? Můžeme k tomuto výsledku nějak přispět? Jak? Známe dostatečně vlastní síly člověka a zdroje jeho okolí? Můžeme je aktivizovat?

Kvalita služby je pak posuzována z celého okolí. Nejde (jen) o to, co daná služba poskytuje, ale hlavně o to, jaké hledá pro člověka, který se na ni obrátil, možnosti. Důležité je, aby pracovníci uměli zacházet s přesahy služby (= s potřebami, na které služba nemůže anebo nechce odpovídat). Znamená to nejprve si těchto potřeb všimnout a pak na ně reagovat. Poradenství může pomoci i tam, kde služba končí a kde žádná jiná není anebo je mezi službami díra. Hodnotícím kritériem se zde mj. stává, zda pracovník zná a umí využívat primární zdroje sociální opory (společenství obce, sousedství) a až poté zdroje sekundární (sít služeb).

PŘÍKLAD:

Paní, která se starala o svou dospělou dceru s mentálním postižením, zahynula; zůstal její bratr – strýc ženy s postižením; přichází se pozeptat na možnosti ústavu, ukazuje se však, že potřebuje poradit, jak se o neteř starat – neumí to, nikdy to nedělal

„ŽÁDOUCÍ“ CÍLE SPOLUPRÁCE ANEB UŽIVATEL NĚCO CHCE, A Z HLEDISKA PRACOVNÍKŮ NĚCO JINÉHO POTŘEBUJE

Nabízí služba svoje cíle kvůli uspokojení z toho, že práce má smysl („uživatel by nás měl potřebovat“), anebo proto, že uživatel má ve svých cílech rizika, s kterými by mohl lépe nakládat, kdyby přijal i cíle pracovníků? Například, když ve jménu krátkodobých cílů (získání bytu) opomíjí dlouhodobé zisky (udržení bytu) atp.

PŘÍKLAD:

Uživatel azylového domu ze svého hlediska potřebuje – a od služby chce - jen možnost získat byt.

„Výsledkem“ spolupráce by mělo být uživatelské začlenění (odpovídající běžnému způsobu života stejně starých lidí ve společenství obce), vyřešení jeho nepříznivé sociální situace, vyrovnání příležitostí atp. Odpovídá naše představa začlenění uživatelského směřování (tomu, za čím v životě jde)?

Dojdeme-li k cíli uživatele, který se z našeho hlediska neslučuje s posláním služby, jde o to, zda tomu pracovník lidsky porozumí a vezme druhého vážně, aniž hodnotí „správnost“ toho, co daný člověk chce a potřebuje a jakými cestami se k tomu dostává.

„On/a se chce pobýtem v azylovém domě domoci bytu“ = tato strategie je oprávněná jako kterákoli jiná, služba na ni ale nemusí přistoupit. Obě strany se mohou dohodnout na výsledku a na cíli spolupráce a strategiích, které by k výsledku vedly; možná že se neshodnou. Poté je dobré zhodnocení situace (týmová porada, supervize atp.), aby nenastávala „hra na pomoc“ (uživatel se vnějškově přizpůsobí požadavkům služby). Cíle spolupráce stanovujeme s uživatelem až poté, co ho dobře poznáme („dobré poznání“ je přitom postupné; proto je někdy třeba cíle měnit a upravovat).

STANOVOVÁNÍ, KONTROLA (VYHODNOCOVÁNÍ) A ZMĚNA CÍLŮ

Kritérium 4c Standardu 4 říká, že smlouva o poskytování sociální služby by měla být uzavřena s ohledem na osobní cíl osoby. V praxi se však tato podmínka ukazuje jako problematická - to, co zájemce – uživatel udává i za pomoci pracovníků jako cíl, se může velice rychle změnit, někdy téměř hned po „nástupu“ do služby. V tom případě jde spíše o „osobní cíl“ jakožto „**rámec spolupráce**“ či její „výsledek“ (= outcome).

PŘÍKLAD:

Do zařízení pro lidi s těžkým mentálním postižením byl přijat 32letý muž. Kýženým výsledkem je to, aby žil co nejvíce srovnatelně s životem jiných třicetiletých mužů: všední dny by měl mít naplněny prací, měl by mít možnost bydlet sám, měl by mít příležitost k setkáním s vrstevníky (nikoli pracovníky) atp. Na tom může zařízení začít pracovat a průběžně sledovat uživatelské projevy (ne)libosti, (ne)chtění a (ne)souhlasu, budovat porozumění uživateli, na jehož základě bude v budoucnu možné vytvořit zaměřený cíl spolupráce.

Připomeňme si stanovisko skupiny pro individuální plánování: „Mít jasně formulované cíle a očekávání od služby, není povinností člověka využívajícího služby. Nárok na uživatele, aby k formulaci osobních cílů, resp. cílů spolupráce dospěl v prvních kontak-

tech, může proces plánování služby devalvovat a poškozovat klientovu autonomii a nezávislost. Proces plánování služby poškozují také to, když cíle formuluje uživatel (či klíčový pracovník) jen z formálních důvodů.“

Cíle mají smysl pouze tehdy, dají-li se měřit, kontrolovat, jsou-li reálné. Z toho vyplývá, že dosahování cílů je nutné vyhodnocovat v předem dohodnutém čase podle typu spolupráce a cílů (v rezidenčním zařízení například za rok, v občanské poradně po první konzultaci).

Z kontroly cílů může vyplynout:

- ▶ ukončení spolupráce = cílů a výsledku bylo dosaženo;
- ▶ dohoda o změně cílů = výsledku je třeba dosáhnout jinak, anebo dosažení výsledku otevřelo nový problém;
- ▶ dohoda o udržení stejných cílů do jejich příští kontroly = výsledku se daří dosahovat.

Cíle je nutné vždy znovu poměřovat výsledkem: má-li být výsledkem začlenění, cíle by měly výsledku napomáhat.

U stanovování cílů profesního rozvoje pracovníka jsou postupy obdobné: cíle jsou vyjednávané, na jedné straně do dohadování vstupují zájmy pracovníků, na druhé zájmy pracoviště. Výsledkem jsou cíle, jejichž dosahování v dohodnutém intervalu obě strany vyhodnocují, a domlouvají se o změně cílů, udržení cílů (anebo třeba o kariérním postupu pracovníka či o jeho odchodu z organizace).

Zkoumání (individuálních) cílů spolupráce a cílů profesního rozvoje pracovníků může (a mělo by) ovlivnit strategický plán organizace, která zpětně stanovuje pro ni přijatelné cíle spolupráce s uživateli a cíle profesního rozvoje pracovníků.

9.3.2 NA CO SI MÁME DÁT POZOR PŘI STANOVOVÁNÍ HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ

Je třeba, abychom si byli vědomi hodnot sociálních služeb vyjádřených v základních zásadách zákona o sociálních službách a standardech kvality (začlenění, participace, důstojnost atp.) a hodnot naší služby a na jejich základě stanovovali hodnotící kritéria a byli schopni o nich komunikovat.

HODNOTY VÝSLEDKŮ, CÍLŮ, POSTUPŮ ANEB ČEHO DOSAHUJEME, CO PRO TO DĚLÁME, A JAK TO DĚLÁME

Čeho chceme dosáhnout: výsledkem naší služby má být sociální začlenění odpovídající běžnému životu vrstevníků v obci a participace (účast) - *například rodina, která prožila neštěstí (např. zahynulo dítě), bude i díky naší službě otevřena ke kontaktu s druhými lidmi, případně se rozhodne nabízet svoji pomoc jiným, podobně zasaženým.*

Co pro to děláme: jedním z dohodnutých **cílů spolupráce** v daném případě bude informovanost sociálního okolí (dosahovaná např. rozmluvou se sourozencem mrtvého a jeho třídním učitelem a dalšími na společenství obce zaměřenými postupy) a zasažené rodiny o běžných příležitostech a rizicích po takových událostech.

Jak to děláme: chováním dávají pracovníci rodině najevo „společně to zvládneme“; také sdělují úctu a partnerství, s rodinou se na krocích důsledně domlouvají. Aby dobře zvládali rizika identifikace, pracují důsledně v týmu a o postupech se informují navzájem. Informovanost výsledně začleňuje zasažené i pracovníky.

Hodnotící kritéria mají zhodnotit vše z výše uvedeného: dělá pracovník dobře (proces, postup, procedura) dobré věci (cíle, obsah spolupráce), které vedou k výsledku? Je dobrý on a jsou v pořádku hodnoty jeho organizace?

PŘÍKLAD:

Třináct měsíců po události spolu s rodinou vyhodnocujeme, že rodina drží, okruh přátel se zmenšil a zvyraznil, a zároveň všichni členové rodiny umějí při kontaktu se známými jim usnadňovat situaci tím, že řeknou, zda o neštěstí chtějí či nechťejí mluvit. Rodiče si udrželi práci za pomoci spolupracovníků a nadřízených, přeživší dítě chodí do stejné školy, vrátilo se k původně dosahovaným školním výsledkům a má kamarády. Rodiče nechťejí mít kontakt s lidmi s podobným osudem, připadá jim, že by zůstali „v zemi mrtvých“ a že jsou na to moc mladí. Rozhodují se pro další dítě. Pracovníci si uvědomují, že tato část stanovených cílů spolupráce odpovídala spíše jejich hodnotovému ladění. Oceňují týmovou podporu a kontrolu.

Základem hodnocení je **komunikace**:

JAK ZJIŠŤUJEME SPOKOJENOST SE SLUŽBOU U UŽIVATELŮ, KTEŘÍ NEKOMUNIKUJÍ VERBÁLNĚ?

Nekomunikují-li verbálně, je třeba využít postupů alternativní a augmentativní komunikace(dále jen „AAK“).

Pokud nelze využít postupů AAK, je možné sledovat vyjadřování (ne)libosti a (ne)souhlasu a porovnávat zachovávání důstojnosti, rytmus dne atp. s běžným životem vrstevníků v obci.

Využíváme i fantazijní metody, do hodnocení zapojujeme uživateloivu rodinu, blízké atd. V Anglii například využívají postupu stínování: člověk z venku (stážista, dobrovolník, případně placený odborník, je-li třeba postup zavést) dostatečně dlouhou dobu stínuje uživatele, zapisuje si reakce na různé podněty, vyhodnocuje je.

Máme-li nastaveny způsoby komunikace, můžeme se ptát dál:

JAK POZNÁME, ŽE INTERVENCE BYLA ÚČINNÁ A ÚSPĚŠNÁ - ŽE TO, CO PRO UŽIVATELE DĚLÁME, JE KVALITNÍ? ŽE JSME DOBRĚ ODVEDLI NAŠI PRÁCI? ŽE SLUŽBA DĚLÁ TO, CO MÁ DĚLAT?

- ▶ Dosáhli jsme výsledku (začlenění) a (konkrétních) cílů spolupráce.
- ▶ Co přispělo k dosažení cíle?
- ▶ Plán spolupráce ušitý na míru situaci, potřebám a hodnotám uživatelů. Cíl je třeba stanovit, aby ho mohlo být dosaženo.
- ▶ Organizace sdílí poslání a zásady a vykonává základní činnosti služby dle zákona.
- ▶ Pracovníci se celoživotně vzdělávají, chápou, že jsou nástrojem sociální práce a mají v tomto duchu zpracován plán profesního rozvoje.
- ▶ Podporováno je otevřené sdělování a vzájemná informovanost (uživatelů – pracovníků – vedení).
- ▶ Součástí organizační kultury je vyhodnocování intervencí se zapojením uživatelů, a důsledné využití stížností, námětů, podnětů a připomínek.
- ▶ Vedení organizace dobře vede pracovníky (např. v týmovém duchu), hodnotí je a rozvíjí.

JAK POZNÁME, ŽE VEDENÍ ORGANIZACE DOBŘE PRACUJE?

PŘÍKLAD:

Hodnotící kritéria na vedení organizace z pozice pracovníků:

- ▶ *umí plánovat - má vizi organizace, která je hodnotově v souladu s hodnotami zákona, a ví, jak vizi dosahovat,*
- ▶ *umí vytvořit tým a také týmově pracovat,*
- ▶ *umí delegovat odpovědnost; organizace funguje, i když tam vedoucí zrovna není,*
- ▶ *umí komunikovat se všemi zainteresovanými stranami,*
- ▶ *umí naslouchat; umí vytvořit prostředí důvěry v organizaci*
- ▶ *umí sehnat peníze,*
- ▶ *má přirozenou autoritu,*
- ▶ *má manažerské dovednosti včetně dovedností krizového řízení,*
- ▶ *má odborné znalosti; vzdělává se a dává prostor pro vzdělávání,*
- ▶ *podporuje a oceňuje (+ i -) zaměstnance, projevuje zájem o zaměstnance,*
- ▶ *zaměstnanci chodí do práce rádi, dělají dobře svou práci a chtějí se rozvíjet,*
- ▶ *podporuje zpětnou vazbu na svou vlastní práci.*

JAK POZNÁME, ŽE INSPEKTOR DOBŘE PRACUJE?

PŘÍKLAD:

Hodnotící kritéria na inspektora z pozice poskytovatelů služeb:

- ▶ *dává prostor uživatelům a zaměstnancům,*
- ▶ *respektuje běžný chod zařízení (inspekce ho neruší),*
- ▶ *respektuje zvyklosti organizace,*
- ▶ *respektuje „vlastní tvorbu“ organizace,*
- ▶ *pojmenovává výtky bez emočních projevů,*
- ▶ *vystupuje z pozice partnerství (nikoli arogance a moci),*
- ▶ *je otevřený vůči všem druhům a právním formám služeb (= např. nemá předpojatost, že pobytové služby jsou špatné),*
- ▶ *umí komunikovat s cílovou skupinou organizace, popřípadě si to umí zařídit,*
- ▶ *umí komunikovat v týmu inspektorů, s managementem,*
- ▶ *umí dodržovat a řídit čas ,*
- ▶ *umí odlišit podstatné od nepodstatného (např. vytáhnout podstatné z dokumentace),*
- ▶ *umí formulovat, hledat důkazy,*
- ▶ *zná legislativu,*
- ▶ *má schopnost sebereflexe,*

Všimněme si, kolik hodnotících kritérií je pro vedení organizace a inspektora kvality společných. Řadu z nich by bylo možno použít pro pracovníky přímé péče.

Procesy v organizaci působí paralelně: pracovník má respektovat lidskou důstojnost uživatele, vedení má respektovat lidskou důstojnost pracovníků, a inspektor má respektovat lidskou důstojnost vedení.

Zároveň je na uvedených kritériích vidět, jak jsou vytvářena⁸⁴ s touhou po tom, čeho se nedostává: vedoucí pracovník (ideálně) řadu věcí „umí“, inspektor (ideálně) řadu věcí „respektuje“. Pamatujme: i **hodnotící kritéria (stejně jako hodnoty) jsou poplatná situaci a době a podle situace a doby se pozměňují.**

Povzbuzením může být průnik znaků dobrého inspektora vymezených poskytovateli se znaky dobré inspekce vymezenými inspektorem.

Charakteristiky efektivní a důvěryhodné inspekce – vymezení z pozice inspektora:

- ▶ odráží hodnoty, jež jsou základem ústavy a sociální politiky České republiky,
- ▶ obsahuje principy požadované EU (např. lidská práva, sociální začleňování, subsidiarita, transparentnost),
- ▶ nepodléhá politickým tlakům (místní i celostátní úroveň),
- ▶ z hlediska organizace a řízení je oddělena od poskytovatelů sociálních služeb (konflikt zájmů),
- ▶ všichni, kdo jsou zapojeni do inspekčního systému/týmu, musí být schopni prokázat, že nemají žádný osobní zájem na službě, jejíž inspekci provádějí (konflikt zájmů),
- ▶ nestranná a považovaná za nestrannou; soudy musí vycházet z jasných důkazů pramenících ze standardů a kritérií,
- ▶ systém musí být transparentní,
- ▶ inspekce musí být spravedlivá,
- ▶ účel inspekce jako instituce (inspektorátu) je jasný, stejně jako to, komu skládá účty a za co je odpovědný,
- ▶ konstruktivním způsobem přispívá k ochraně zranitelných osob,
- ▶ nejde o represivní systém a není za represivní systém považován,
- ▶ je personálně obsazena tak, aby odrážela rozmanitost poskytovaných služeb a znalosti a odborné zkušenosti z řízení a poskytování sociálních služeb,
- ▶ respektuje uživatele a vytváří podmínky k tomu, aby byl jejich názor brán v úvahu,
- ▶ jsou zavedeny mechanismy k tomu, aby poznatky z inspekcí ovlivňovaly politiku a vývoj v sociálních službách,
- ▶ inspektoři procházejí potřebným školením a dalším vzděláváním,
- ▶ inspekční služba je organizována tak, aby přispívala k vysoké profesionalitě (odpovědnost, procesy, časové dispozice, týmová práce apod.),
- ▶ inspektoři mají dobré podmínky pro práci (vhodné vybavení, cestovné náklady apod.),
- ▶ inspektoři jsou odpovídajícím způsobem odměňováni.

⁸⁴ Uvedená kritéria vytvářeli účastníci diskusního setkání 9. ledna 2008.

9.4 PROSTŘEDKY (ZDROJE) KVALITNÍHO HODNOCENÍ: KDO A JAK HODNOTÍ

Hodnotí všichni a jsou aktivně k hodnocení povzbuzováni, případně je to jejich povinnost. Pracovníci organizace na všech stupních řízení hodnotí podle sdílených hodnotících kritérií. **Hodnocení vždy a na všech úrovních začíná sebehodnocením!**⁸⁵
K hodnocení se využívá více zdrojů.

Chceme-li zlepšovat kvalitu, měli bychom mimo jiné:

- ▶ měřit spokojenost uživatelů,
 - ▶ analyzovat stížnosti, chyby, neshody,
 - ▶ zkoumat chování trhu (co trh požaduje, zda ztrácíme svoji pozici na trhu atp.) ,
 - ▶ učit se od nejlepších (benchmarking – znát dobrou praxi a snažit se jí dosahovat),
 - ▶ vycházet z interních a externích hodnocení organizace
 - ▶ sledovat nově se vynořující požadavky uživatelů,
 - ▶ zabývat se sebehodnocením a jeho výsledky ,
 - ▶ diskutovat se zaměstnanci a zabývat se výsledky diskusí,
 - ▶ sledovat vývoj nákladů vztahujících se ke kvalitě.
- atd.

Uvádíme některé opomíjené zdroje. Další najde čtenář v příkladech dobré praxe.

ZJIŠŤOVÁNÍ NESPOKOJENOSTI (STÍŽNOSTI, NÁMĚTY, PŘIPOMÍNKY) VČETNĚ HODNOCENÍ NESTANDARDNÍCH SITUACÍ A NESTANDARDNÍHO CHOVÁNÍ

Výsostným zdrojem hodnocení (a především rozvoje) služby je nespokojenost uživatelů (vyjádřená někdy útočným chováním), pracovníků (vyjádřená někdy podobně), médií, obce, zřizovatele, rodičů, atp.

Organizace má mít postup, jak zachází se stížnostmi: jak je získává, jak a dokdy je vyřizuje, jak a kdy je analyzuje atp. To však nestačí. Především jde o **hledání informačního jádra** i v emočních projevech (naštvanosti pracovníků, útočnosti uživatelů atp.).

Předmětem hodnocení tedy bude i to, zda máme postupy na zachycení a vyhodnocování nestandardních situací, nespokojenosti pracovníků a dalších zainteresovaných, a zda jasná možnost jmenovitě i anonymně si stěžovat a i jinak se angažovat v zlepšování služby je zakotvena v dohodě o poskytovaných službách, v letáčcích a podobně.

Jakmile jde o nestandardní úkaz, je důležité vyvodit důsledky pro prevenci, tedy povšimnout si okolností jeho vzniku, které nás mohou upozornit, že něco se přežilo a je to třeba dělat jinak.

Zároveň by měly být připraveny postupy na úrovni organizace, kterými bude organizace (pracovník anebo uživatel) chráněna před ohrožením pověsti.

⁸⁵ Pro sebehodnocení organizace je vypracována metodika.

MÉDIA A SPOLUPRÁCE S NIMI

O médiích nejčastěji víme, že umí udělat paseku. Umíme té paseky využít?

Připravujeme-li pracovníky v přímé péči, jak mají prezentovat službu novinářům, jde o nácvik hodnot a posláních a také o nácvik přiměřeného sebevědomí při vyladování etických detailů reportáže, které musí zabezpečit pracovníci (vedení), nikoli novináři.

Mediální zájem může být příjemný a užitečný i pro uživatele (podpora jejich zájmů, vyjádření zájmu o jejich osud a o to, co dělají atp.).

Média nám pomáhají s propagací služby.

Vyhodnocujeme proto spolupráci s médii včetně té nezdařené. I v člancích, kterými se cítíme dotčeni, hledáme informační jádro podobně jako ve stížnostech.

V kontaktu s médii jsme proaktivní, informujeme stále a s předstihem, proškolujeme zaměstnance pro kontakt s médii, nečekáme, až nás média „napadnou“ a my se budeme muset hájit a se zpožděním reagovat.

NOVĚ PŘÍCHOZÍ A KOLEMJDOUCÍ, UŽIVATELE

Návštěvy, stážisti, dobrovolníci, kolemjdoucí atp. tvoří spontánní (a lacinou) namátkovou kontrolu, které je dobré využít.

Uživatelé a jejich rodinní příslušníci (podobně jako pracovníci) mohou mít nejvíce cenných připomínek, když jsou „noví“ a ještě se mohou divit.

PŘÍKLAD:

Dobrá praxe Diakonie ČCE, která pořádá akreditované kurzy pro pečovatele o lidi s demencí. V rámci praxí chodí účastníci kurzů do středisek DČCE. Po ukončení praxí vedoucích jednotlivých pracovišť požadují od praktikantů zhodnocení a zpětnou vazbu na průběh praxe, na kvalitě služby.

DALŠÍ MOŽNÉ ZDROJE KVALITNÍHO HODNOCENÍ KVALITY

Hodnocení pracovníků, kultura zpětné vazby na pracovišti; zachycení rozporu mezi hodnocením poskytovatelů a inspektorů; zjišťování spokojenosti; výstupy reflexe a sebe-reflexe (ze supervize, z výzkumu). Schůzky vedení s pracovníky, práce ve skupinách a týmech (nedostatky, co by se mělo změnit, zlepšit v jednotlivých úsecích), facilitované pracovní porady, možnost hodnotit nadřízené, rozbor fluktuace pracovníků, hodnocení ze strany zřizovatele, správní rady.

PŘÍKLAD:

V Diakonii ČCE je zaveden systém manažerského vedení, kdy každý pracovník se setkává se svým nadřízeným při rozhovoru jednou za osm týdnů. Během této schůzky má pracovník mimo jiné možnost vyjádřit nespokojenost se způsobem poskytování služeb či navrhnout jejich zlepšení. Jde o průběžné vyhodnocování kvality služeb ze strany pracovníků.

MOŽNÉ POSTUPY HODNOCENÍ

Nejdůležitější je **pozorování** a **rozhovor** (vyjádřený například kvalitativním výzkumem) a **diskuse** se všemi, o které jde.

Dalším postupem může být **porovnávání** - s nejlepšími, anebo mezi tím, co se prohlašuje a co se děje.

Studium dokumentů, výkaznictví, dotazníky, ankety atp. jsou zdrojem druhotným.

Dotazníky jsou vždy zkresleny typem (návodných) otázek; je dobré je dát metodologicky prověřit.

Majákem je nám jako vždy **srovnávání** s běžným životem uživatele a vrstevníka ve společenství obce.

9.5 SHRNUÍ

Shrňme si, co jsme se dozvěděli:

- a) Hodnotíme stále: při profesionálním hodnocení jde o to zřetelně uvést, co chceme hodnotit a proč a jaká na to budeme užívat měřítka a z čeho (jakých hodnot) je odvozujeme. Odpovídáme na otázku: **děláme dobře** (= např. s respektem) **dobré věci** (= které mají smysl)? K tomu potřebujeme umět **stanovovat výsledky a cíle** a umět se o tom **vzájemně domlouvat** a využívat odborníků zvenčí (= např. poradenství pro sestavení dotazníku, supervize, hodnotící postupy).
- b) Hodnotíme cíle – postupy a procesy – pracovníky – management – vztahy; máme stanovená kritéria hodnocení, kterými jednotlivé oblasti hodnocení poměříme. Mysleme však i na hodnocení celkové – **celkový (první) dojem**, běžné mezilidské hodnocení.
- c) Kvalitní služba se často vyznačuje pružným a uvědomovaným **balancováním mezi rozpory**. Pro hodnocení potřebujeme definovat jak tyto rozpory, tak způsob, jakým je mezi nimi průběžně dosahováno rovnováhy.
Mezi obvyklá napětí v sociálních službách patří například:
 - ▶ pravidla (papíry) – tvořivost (rušení pravidel)
 - ▶ profesionál (nárok na stálý výkon) – člověk (nárok na vztah)
 - ▶ bezpečí – riziko
 - ▶ spokojenost – rozvoj
- d) **Hodnocení má vždy sloužit k rozvoji**. Pokud má hodnocení sloužit k rozvoji, musí být kruhové – zpětnovazební, a dotýkat se všech, o které při vytváření, nabízení a provádění služby jde. To znamená, že je třeba ustanovit způsob **vzájemné komunikace**, a také, že **hodnocení začíná sebehodnocením**.
- e) S hodnocením se musí vázat **pravidla užití moci** a opatření proti jejímu zneužití: ten, kdo hodnotí, má v tu chvíli moci více, a může se obávat, že mu to ten druhý nedaruje. Z toho například často pramení obava z hodnocení u rodinných příslušníků – bojí se, že svým hodnocením organizace poškodí svého blízkého (= uživatele); pracovníci se bojí hodnotit nadřízeného, a vedoucí pracovník se bojí hodnotit inspektora. Pomoci může jasná (a dodržaná) dohoda, jak bude s výsledky hodnocení zacházeno.
- f) Hodnocení má svá **rizika a slabiny**:
 - ▶ Nejohroženější cílovou skupinou i v tématu hodnocení jsou pravděpodobně lidé s demencí; jde o problém lidských práv, o dorozumívání (komunikaci) a porozumění.

- ▶ Hodnocení služby uživateli je třeba zajistit i v preventivních službách, kde se někdy poskytovatelé zdráhají něco takového domlouvat u jednorázové návštěvy; kýžený výsledek spolupráce a dohoda o způsobech, jakými se bude kvalita služby hodnotit, se s uživatelem domlouvá na začátku a zpřesňuje se průběžně.
- ▶ Pozor na dotazníky zjišťování spokojenosti; pro kvalitní hodnocení kvality služby nestačí.
- ▶ Pozor na názor, že uživatele nemáme hodnocením „zatěžovat“.

Nejdůležitějším majákem hodnocení je, zda a jak služba přispívá k začlenění uživatele do běžného života, kterým žije ve společenství obce jeho vrstevník.

g) Hodnoty, hodnotící kritéria, představy, co je dobrá služba atp. se poměrně rychle vyvíjejí a mění. Žijeme v **prostředí stálých změn**. Nestačí proto jednou nastavit standardy, jednou vyškolit inspektory, jednou se dohodnout s uživatelem či pracovníky.

Doporučujeme proto, aby se diskusními setkáváními poskytovatelů – uživatelů – inspektorů – zřizovatelů – dalších zainteresovaných stran nastavil systém **průběžného vzdělávání profesionálů a průběžné výchovy veřejnosti**.

h) Hodnocení je dobré tehdy, jde-li o průběžný sebehodnotící a hodnotící zpětno-zební konzultační proces, při němž se lidé scházejí a společně se domlouvají na tom, jak zlepšit kvalitu práce a života.

Pozor! Hlavním „chytákem“ tématu hodnocení je, že ve vztahu ke standardům hodnotíme, nakolik zařízení (organizace, služba) umí hodnotit.

Kontrolní dotaz: kdo z nás zapojil do vytváření metodiky pro hodnocení uživatele a představitele ostatních zájmových skupin? A jak?

9.6 PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE V HODNOCENÍ

Dobrou praxí rozumíme souhrn odborných postupů, přístupů a metod. Vychází z důkladných znalostí problematiky vztahující se k dané oblasti. Např. je sotva možné zpracovat kvalitní individuální plán pro člověka s mentálním handicapem, pokud zpracovatel neovládá potřebné komunikační dovednosti a nemá speciálně pedagogické znalosti, na jejichž základě je schopen dohodnout s uživatelem cíl a cestu k němu vedoucí. Podobně u člověka v těžké životní situaci hledajícího pomoc v azylovém domě musí sociální pracovník nejenom umět navázat kvalitní kontakt, ale též provádět účinnou intervenci. Přitom ovšem platí zásadní kritérium – výsledkem dobré praxe je taková služba, o které by zúčastněný člověk mohl říci: „Tuto službu bych v případě nutnosti využil sám, sem bych se nerozpakoval umístit své dítě či svého rodiče.“ Proto je důležité zjišťovat, jak sociální služby naplňují společenské zadání a zda jsou skutečně místem dobré praxe.

Za dobrou praxi v hodnocení považujeme postupy, kterými lze výše uvedené vyhodnocovat.

PŘÍKLAD:

Hodnocení z oblasti terénních služeb (krizové psychosociální pomoci po neštěstí – v tomto případě po povodních v roce 2002) předkládá: Bohumila Baštecká

Zkušeností s vyhodnocováním kvality a účinnosti psychosociální krizové pomoci po (hromadných) neštěstích je u nás zatím poskrovnu (stejně tak i prosté reflexe pomáhání – proč pomáháme a proč pomáháme zrovna tímto způsobem). O to více vyniká hodnotící počín Sdružení Česká katolická charita (dnes Charita ČR) finančně podpořený německou Caritas International: projekt Odpověď České katolické charity na povodně 2002 byl po roce zhodnocen výzkumně.

Zkoumáno a hodnoceno bylo:

- ▶ Řízení pomáhající organizace: identita a image organizace, její poslání, stanovování cílů a prostředky volené pro jejich dosahování, péče o pracovníky (zácvik, podpora během plnění úkolu, ukončení úkolu)
- ▶ Řízení pomoci: kdy se jaká pomoc poskytuje na základě čeho komu; určení odpovídající pomoci – posouzení potřeb a zdrojů; spolupráce v komunitě a s komunitou, podpora občanské společnosti – dobrovolníci a dárci; kvalita, účinnost a přiměřenost pomoci – hodnocení a ukončení; dokumentace
- ▶ Vnímání pomoci přímými zasaženými a pracovníky

Ke zkoumání byly použity různé metody a zdroje:

- ▶ reprezentativní statisticky zpracovaný výzkum prováděný tazatelsky zhruba u 450 domácností (řešitel: Psychologický ústav AV Brno)
- ▶ ohniskové skupiny pomáhajících (řešitel: Psychologický ústav AV Brno)
- ▶ analýza tištěných médií (řešitel: Psychologický ústav AV Brno)
- ▶ zápisy ze 14 porad vrcholového managementu Charity z období od 20. 8. 2002 do 18. 7. 2003
- ▶ předložený projekt Odpověď Charity na povodně 2002 z 19. 8. 2002
- ▶ 115 anket Vyhodnocení pomoci po povodních; ankety se v dubnu a květnu 2004 zadávaly na moravských VŠ a VOŠ, odpovědělo 25 mužů a 90 žen
- ▶ tři rozhovory s představiteli vrcholového managementu Charity: dva s ženami, jeden s mužem, z toho jedna žena a muž byli partneři v projektu „partnerská pomoc diecézím“, kdy „suchá“ diecéze se zkušenostmi z moravských povodní pomáhala české „mokré“ nezkušené
- ▶ výsledky skupinové diskuse (ohniskové skupiny) v tazatelské skupině osmnácti tazatelů

Výstupem byla mj. doporučení pro rozvoj organizace v podobě určení jejich silných a slabých stránek.

Oceňuji především použití více metod a zdrojů pro hodnocení pomoci, neboť – jak uvádí literatura – jedna cesta (často zkoumání spokojenosti přímých zasažených) k vyhodnocení kvality poskytované pomoci nestačí.

PŘÍKLAD:

Hodnocení z oblasti rezidenčních služeb předkládá: Eva Ravná

V pobytové zařízení pro seniory začali hodnotit v rámci hodnocení kvality služeb i spokojenost uživatelů se službou. Nejprve zkoušeli formu dotazníku, ale časem zjistili, že dotazník nemá velkou vypovídací schopnost. Vždy záleží na tom, jak jsou kladeny otázky. Proto se zaměřili na zjišťování spokojenosti uživatelů jinak. Nejprve pracovní tým vypracoval strukturovaný rozhovor pro komunikující klienty a zavedl pozorování libosti a nelibosti u nekomunikujících v různých situacích. Velmi se osvědčilo porovnávání jednotlivých činností uživatele v domově s tím, jak by to měl, kdyby byl doma. (Například, u podávání stravy se hodnotilo, zda si může uživatel určit, kdy bude jíst, třeba každý den v jinou dobu, zda si může vybírat, co bude jíst, zda si může vařit sám...) Tyto postupy

byly konzultovány s uživateli a s rodinnými příslušníky a také jsou vždy zveřejňovány v podobě výsledků průzkumu na nástěnkách, ve výroční zprávě a také v regionálním tisku.

Oceňuji, že se v hodnocení důsledně využívalo porovnávání s běžným životem vrstevníka ve společenství obce.

9.7 PŘÍKLAD VODÍTEK PRO LAICKÉ HODNOCENÍ (ÚSTAVNÍ) SLUŽBY, SLOVNÍČEK, LITERATURA

Příklad jednoduchých vodítek pro hodnocení kvality např. u rezidenčních služeb:

- ▶ Kde je umístěn dům a pro jaký účel je to ideální umístění?
- ▶ Jaký je vchod do domu? - (ne)zřetelný, zamčený, musí se zvonit, nebo je tam recepce atp.
- ▶ Jsou tam lidé odjinud? A jak se tam dostanou? (pobyt příbuzných, lavičky v parku, kadeřnictví umístěné v domě atp.)
- ▶ Kde jsou v rámci domu umístěni lidé se ztíženou pohyblivostí?
- ▶ Kdo je tam doma - kdo vlastní klíče a od čeho?
- ▶ Kde je pro obyvatele jejich byt (intimní zóna = kde lidé mohou chodit nahatí, protože jsou doma)?
- ▶ Kdo do bytu (intimní zóny) může vcházet a za jakých podmínek?
- ▶ O čem rozhoduje obyvatel, jak projevuje svoji vůli a jaké jsou na to reakce personálu?
- ▶ Jak vypadá každodenní rozhodování obyvatele?
- ▶ Co z chování personálu je mi jako návštěvníkovi příjemné a co mě štve či uvádí do rozpaků? - Co z chování personálu by mi bylo příjemné, kdybych tam bydlel/a (byl/a uživatelkou služby), a co by mě štvalo či uvádělo do rozpaků? – Liší se to?
- ▶ Jaká je v zařízení atmosféra, nálada? Zaslchl/a jsem „to nejde“ anebo „tak jsme to dělali vždycky“?

LITERATURA

- Bednář, Martin: Kvalita podle zákona o sociálních službách. In Spravedlnost a služba II. Olomouc: Caritas – VOŠs, 2008.
- Bednář, Martin: Kvalita v sociálních službách. In Baštecká, B., Baudiš, P., Macek, P. (eds.) Encyklopedie psychologie, Praha: Portál, v tisku (2008)
- Kol. autorů. Standardy kvality sociálních služeb. Praha: Český helsinský výbor, 2004.
- Mátl, Ondřej, Jabůrková, Milena. Kvalita péče o seniory II. Řízení kvality dlouhodobé péče v mezinárodním srovnání. Praha: Galén, 2007.
- Mátl, Ondřej, Jabůrková, Milena. Kvalita péče o seniory. Řízení kvality dlouhodobé péče v ČR. Praha: Galén, 2007.
- Model excellence EFQM. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004.
- Payne, Chris (2004): Stručný návod, jak hodnotit a zvyšovat kvalitu sociálních služeb. V: Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe. Průvodce poskytovatele. Praha, MPSV.
- Petříková, Růžena a kol. (2002): Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů (znalostní dimenze jakosti). Ostrava, Dům techniky Ostrava.
- Vodáček, Leo, Vodáčková, Olga (2001): Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Praha, Management Press, 4. rozšíř. vydání.
- Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

9.8 PROPOJENÍ S OSTATNÍMI TÉMATY A STANDARDY

Standardy a témata, která souvisí s (individuálním) plánováním a stanovováním cílů, zvládáním havarijních situací, pobytem stážistů a dobrovolníků na pracovišti atp.

Pro sebehodnocení organizace je naprosto zásadní **standard číslo 15**. Je jakýmsi pomyslným uzavřením kruhu. Na začátku služba definuje poslání, cíle, cílovou skupinu a zásady práce, které potom uvádí do života veškerou svou činností, zejména individuální prací s uživateli. Obsah standardů kvality na tento proces klade určité nároky. Poslední standard pak ověřuje, do jaké míry se daří závazek naplňovat. K tomu poskytovatelé průběžně hodnotí svoji činnost, která má být systematická, plánovaná, a musí být do ní zapojeni kromě uživatelů také zaměstnanci a další zainteresované subjekty. Neopomenutým zdrojem pro zlepšení služeb jsou stížnosti uživatelů.

Jinými slovy: co je smyslem standardu číslo 15?

- ▶ Organizace vyhodnocuje, zda je poskytování služeb v souladu se zveřejněným posláním a cíli. Tato činnost není náhodná, nýbrž systematická.
- ▶ Pokud jsou zjištěny nedostatky, jsou přijímána patřičná řešení.
- ▶ Hodnocení se musí zaměřit na to, jak jsou naplňovány osobní cíle uživatelů.

Do hodnocení jsou povinně zapojeni:

- ▶ Uživatelé
- ▶ Zaměstnanci
- ▶ Další právnické a fyzické osoby (spolupracující organizace, samospráva, odborníci z oboru, veřejnost)
- ▶ Do této zpětné vazby musí být zahrnuty stížnosti uživatelů (jinak by neměly význam)

SLOVNÍČEK POJMŮ

Sociální služba = soubor činností zajišťující pomoc a podporu osobám v nepříznivé sociální situaci za účelem sociálního začlenění a prevence sociálního vyloučení.

Oblasti sociálních služeb = se člení podle § 32 zákona č.108/2006 Sb. na služby sociální péče, služby sociální prevence a sociální poradenství.

Formy sociálních služeb – jsou členěny podle § 33 zákona č.108/2006 Sb. na pobytové, ambulantní, terénní.

Druh (typ) sociální služby = popis činností, které konkrétní sociální služba zajišťuje pro určitou skupinu osob v určité formě (terénní, pobytové, ambulantní).

Zařízení = některé druhy sociálních služeb jsou současně zařízení sociálních služeb - ty ambulantní a pobytové služby, kde místem interakce s uživatelem je budova. Jednotlivé druhy jsou taxativně vymezeny v § 34 zákona č.108/2006 Sb.

Poskytovatel = právnická nebo fyzická osoba, která má oprávnění poskytovat sociální službu, je vedena v Registru poskytovatelů sociálních služeb <http://iregistr.mpsv.cz>.

Zaměstnanec – pracovník poskytovatele, který je v pracovněprávním poměru

Klíčový pracovník = zaměstnanec, který je stanoven poskytovatelem jako odpovědná osoba za plánování a průběh služby konkrétních klientů/uživatelů, za hodnocení naplňování osobních cílů. Vychází ze zájmů, potřeb, hodnot a cílů jednotlivých uživatelů služeb.

Cílová skupina – okruh osob, kterým je poskytována sociální služba.

Klient – uživatel = osoba, které je poskytována sociální služba.

Veřejný závazek = soubor zveřejněných informací o sociální službě (poslání, cíle, zásady a okruh osob), které se poskytovatel zavazuje plnit.

Inspekce poskytování sociálních služeb = státní kontrola naplňování registračních podmínek, povinností a standardů kvality poskytovateli prováděná KÚ nebo MPSV

Audit = jedna z forem externí nezávislé kontroly poskytovatele.