



VYBRANÉ METODY PRÁCE PRŮVODCŮ V ZAVÁDĚNÍ STANDARDŮ KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Zpracovatel: FIDES POPULI s.r.o.

Publikace vznikla v rámci realizace zakázky MPSV ČR:
„Iniciální vzdělávání průvodců v zavádění standardů kvality sociálních služeb“

2008





Autoři:

Mgr. Jan Kostečka, Prutek, o.s.

Ing. Lumír Pektor, konzultant pro systémy kvality

Ing. Lucie Ghayadová, projektová manažerka FIDES POPULI, s.r.o.

a kolektiv vybraných absolventů kurzu „Iniciální vzdělávání průvodců v zavádění standardů kvality sociálních služeb“.



OBSAH

1	ÚVOD	4
1.1	<i>Pro koho je tato publikace určena?</i>	4
1.2	<i>Co lze od této publikace očekávat?</i>	4
1.3	<i>Co potřebuje pracovník, aby tuto publikaci mohl využívat?</i>	4
1.4	<i>Co je proces zavádění SQSS?</i>	5
2	PRŮVODCE ZAVÁDĚNÍM STANDARDŮ KVALITY A OSTATNÍ AKTÉŘI V PROCESU PRÁCE SE SQSS VE SLUŽBÁCH	6
2.1	<i>Systémový projekt MPSV ČR „Systém kvality v sociálních službách“</i>	6
2.2	<i>Vymezení role průvodce SQSS</i>	6
2.3	<i>Vymezení role průvodce SQSS vzhledem k jiným rolím</i>	7
2.4	<i>Vztah průvodce k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění</i>	8
2.5	<i>Aktéři procesu zavádění SQSS</i>	8
2.6	<i>Vztah průvodců k inspekci poskytování sociálních služeb</i>	9
3	ZAVÁDĚNÍ SQSS DO PRAXE POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	10
3.1	<i>Určení osoby zodpovědné za zavádění SQSS ve službách zařízení</i>	10
3.2	<i>Sestavení týmu koordinujícího zavádění SQSS</i>	10
3.3	<i>Školení členů koordinačního týmu</i>	11
3.4	<i>Vytvoření realizačního plánu</i>	12
3.5	<i>Sebehodnocení a hodnocení služby</i>	13
3.6	<i>Školení všech pracovníků</i>	14
3.7	<i>Společná setkání pracovních skupin a týmů</i>	14
3.8	<i>Stanovení podoby metodik</i>	15
3.9	<i>Vnější podpora v procesu zavádění SQSS</i>	16
3.10	<i>Hodnocení v průběhu realizace plánu</i>	18
3.11	<i>Zapojování uživatelů do procesu zavádění SQSS</i>	19
4	KONKRÉTNÍ METODY POUŽITELNÉ PŘI PRÁCI SE SKUPINOU/TÝMEM PŘI ZAVÁDĚNÍ SQSS	21
4.1	<i>Smysl sociálních služeb</i>	21
4.2	<i>Výhody a rizika standardů kvality</i>	22
4.3	<i>Tvorba individuálního plánu</i>	23
4.4	<i>Oblasti porušování práv</i>	24
4.5	<i>Jednání se zájemcem o službu</i>	25
4.6	<i>Poslání služby</i>	26
4.7	<i>Havarijní a nouzové situace</i>	27
4.8	<i>Metodika stížností</i>	28
5	MANAŽERSKÉ A FACILITAČNÍ TECHNIKY	29
5.1	<i>Afinitní diagram</i>	29
5.2	<i>Aktivní naslouchání</i>	31
5.3	<i>Brainstorming</i>	33
5.4	<i>Manažerská supervize</i>	35
5.5	<i>Facilitace</i>	37
5.6	<i>Mediace</i>	38
5.7	<i>Práce s kartami</i>	40
5.8	<i>Prezentační dovednosti</i>	43
5.9	<i>Vedení porad</i>	46
6	DOPORUČENÁ LITERATURA	48
7	ZÁVĚR	48
8	PŘÍLOHY	49
8.1	<i>Obsah standardů kvality sociálních služeb</i>	49
8.2	<i>Vzor smlouvy mezi externím průvodcem a zadavatelem</i>	56

1 ÚVOD

1.1 Pro koho je tato publikace určena?

Tento metodický materiál je určen v nejširším smyslu slova všem, kteří se zabývají zaváděním standardů kvality sociálních služeb (dále jen SQSS) do praxe poskytovatelů sociálních služeb:

- managementu zařízení* sociálních služeb – jako inspirace pro řízení procesů zavádění a revize standardů kvality sociálních služeb. Jako inspiraci pro to, jaké procesy mohou pomoci při zvyšování kvality služeb;
- metodikům a manažerům kvality zařízení – jako rukověť, ve které mohou najít inspiraci pro jednotlivé kroky v procesech spojených s prací na standardech a jejich zavádění, revizi, učení a předávání ve svých službách;
- pracovníkům sociálních služeb – jako exkurze do toho, co to znamená „zavádět standardy“, jaké aktivity s tím mohou být spojené;
- konzultantům, kteří jako externí odborníci podporují procesy zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe – jako sborník metod a postupů, které mohou podle svého uvážení užívat při své práci.

1.2 Co lze od této publikace očekávat?

Tato publikace je popisem vybraných technik a postupů, které může průvodce zaváděním standardů kvality sociálních služeb použít při své práci.

Nejedná se o vyčerpávající výčet, ani nepokrýváme kompletně oblast SQSS a jejich zavádění. Jedná se o náměty, které se v praxi osvědčily autorům a je možné při práci průvodce použít. Tato publikace není výkladem SQSS. Neříká, jak jednotlivé SQSS vypadají a jaký je jejich výklad.

Na následujících stranách se nedozvíte CO jsou SQSS, ale můžete zde najít inspiraci pro to, JAK SQSS učit pracovníky a JAK SQSS zavádět v organizacích.

1.3 Co potřebuje pracovník, aby tuto publikaci mohl využívat?

Vzhledem k tomu, že s materiálem uvedeným v tomto textu je záhodné (ba i nutné) kreativně pracovat, přizpůsobovat ho situaci, obohacovat, redukovat – musí mít pracovník navíc ve své profesionální výbavě (mimo jiné) i následující vědomosti a dovednosti:

- důkladnou znalost jednotlivých SQSS a jejich kritérií, jejich výkladu i specifík jejich naplňování ve službách, kde působí;
- dovednosti a znalosti v oblasti práce s uživatelem;
- dovednosti práce se skupinou:
 - znalost skupinové dynamiky a způsobů práce s ní;
 - základní techniky pro práci ve skupině a týmu (brainstorming, vedení diskuse, dělení do podskupin, vedení rozhovoru ve skupině apod...);
- vědomí vlastních možností, schopností a limitů.

Metodika je určena všem poskytovatelům sociálních služeb v České republice. Při jejím sestavování tedy autoři museli vždy vážit mezi obecností a konkrétností, neboť do situace každého poskytovatele v procesu zavádění SQSS vstupuje mnoho proměnných, které ovlivňují konkrétní postup a metody v oblasti zavádění SQSS v konkrétním čase. Mezi tyto proměnné lze zařadit například:

- vztah managementu ke SQSS;

* Pojem zařízení je v této publikaci používán jako synonymum pojmu organizace poskytující sociální služby.



- vztah personálu v přímé péči ke SQSS;
- fáze zavádění SQSS – co se již se SQSS ve službě stalo, v jakém stavu je jejich zavádění;
- vztahy mezi zřizovatelem a managementem;
- vztahy mezi personálem na všech úrovních;
- vztah mezi personálem a uživateli služeb;
- velikost zařízení a týmů v zařízení;
- organizační struktura zařízení;
- finanční situace zařízení;
- druh služby a cílová skupina;
- vzdělání personálu na všech úrovních;
- umístění zařízení a jeho vnitřní dispozice.

1.4 Co je proces zavádění SQSS?

Tématem této publikace je proces zavádění Standardů kvality sociálních služeb do praxe poskytovaných služeb. Považujeme proto za nezbytné zde uvést několik charakteristik tohoto procesu:

- Proces zavádění SQSS je procesem změny praxe služby, nikoli pouze „vypracováním“ metodik, formulářů, nebo „zpracováním standardů“ na papíře.
- Proces zavádění SQSS se plynule mění v proces sledování a zvyšování kvality podle SQSS, což z něj vytváří nikdy nekončící a pravidelnou aktivitu.
- Výsledkem tohoto procesu je zvýšení kvality služby a nastartování systematické práce na dalším zvyšování kvality služby.
- Proces zavádění SQSS zároveň předpokládá tvorbu metodik a (v nejširším slova smyslu) návodů pro pracovníky zapojených do poskytování služby.
- Metodiky a návody, které v procesu zavádění SQSS vzniknou nebo jsou revidovány musí být zásadně takovými materiály, které budou zároveň:
 - v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb. a vyhláškou č. 505/2006 Sb.;
 - věrně zachycovat reálnou praxi v zařízení.



2 PRŮVODCE ZAVÁDĚNÍM STANDARDŮ KVALITY A OSTATNÍ AKTÉŘI V PROCESU PRÁCE SE SQSS VE SLUŽBÁCH

2.1 Systémový projekt MPSV ČR „Systém kvality v sociálních službách“

Tato publikace je jedním z výstupů systémového projektu Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky „Systém kvality v sociálních službách“, jehož dílčí subdodávkou byla i zakázka „Iniciální vzdělávání průvodců v zavádění standardů kvality sociálních služeb“. V rámci zakázky byla vytvořena řada podpůrných a metodických materiálů, které upravují nebo různým způsobem reflektují působení průvodců v sociálních službách. Mezi klíčové výstupy zakázky tudíž patří:

- vzdělávací program „Iniciální vzdělávání průvodců v zavádění standardů kvality sociálních služeb“;
- odborné kompetence průvodce v zavádění SQSS;
- etický kodex průvodce v zavádění SQSS;
- vybrané metody práce průvodců v zavádění standardů kvality sociálních služeb.

Tato publikace vznikla jako finální produkt zmíněné zakázky a do jejího obsahu byla zakomponována všechna relevantní zjištění nabytá jak při tvorbě a realizaci vzdělávacího programu, tak i při ověřování vhodnosti a použitelnosti předložených postupů u 13 zařízení poskytujících sociální služby.

2.2 Vymezení role průvodce SQSS

Průvodce zaváděním standardů kvality sociálních služeb je kvalifikovaným odborníkem pro zavádění SQSS. Z hlediska místa a formy působení můžeme rozlišit dvě základní varianty:

- **Interní průvodce.** Průvodce pracující jako manažer kvality nebo metodik ve vlastním zařízení. Takový průvodce pracuje v rámci svých vymezených kompetencí a není nezávislým odborníkem.
- **Externí průvodce.** Průvodce pracující v organizaci, která si ho najala jako konzultanta. Takový průvodce pracuje na základě dohody mezi ním a zařízením a je externím kvalifikovaným odborníkem.

Zařízení může od průvodce očekávat, že:

- poradí s dílčími otázkami v oblasti SQSS (externí i interní);
- vysvětlí smysl SQSS a jednotlivé SQSS a jejich kritéria v aplikaci do praxe poskytovatele (všeobecně i konkrétně) (externí i interní);
- pomůže nastavit systém zavádění SQSS (externí i interní);
- bude konzultovat to, jak jsou SQSS naplňovány (zejména externí);
- povede proces zavádění SQSS nebo jeho část (externí i interní);
- bude pracovat v rámci vymezených kompetencí (interní);
- nebude odpovídat na dotazy, na které nezná odpověď, ani se do odpovídání na ně nenechá zmanipulovat;
- identifikuje příklady dobré praxe ve službě/v zařízení (zejména externí).

Zařízení nemůže od průvodce očekávat, že:

- zajistí, že služba/zařízení úspěšně projde inspekcí poskytování sociálních služeb;
- bude řídit zařízení a přijímat rozhodnutí místo managementu (není-li jako interní průvodce součástí managementu);
- bude dělat supervizi nebo jinou formu specializované externí profesionální pomoci, například mediaci.

Vstupuje-li externí průvodce do organizace, je důležité, aby si společně se zadavatelem (většinou vrcholovým managementem zařízení) dojednal konkrétní podmínky. Mezi ty patří zejména:

- obsah spolupráce (např. vymezení dílčího tématu, nastavení systému zavádění/revize SQSS...);
- cíl společné práce;
- formy práce průvodce (např. vzdělávání, facilitace, konzultace...);
- vymezení osob, se kterými bude průvodce spolupracovat, včetně způsobu jak bude komunikovat s vedením zařízení;
- časový harmonogram spolupráce;
- podoba případných výstupů;
- platba za odvedenou práci;
- způsob hodnocení spolupráce (průběžně i v závěru, s managementem i ostatními zúčastněnými pracovníky).

Tyto podmínky mohou být zachyceny ve smlouvě o dílo nebo dohodnuty v některé z forem pracovně-právního vztahu (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti).

2.3 Vymezení role průvodce SQSS vzhledem k jiným rolím

Pro dobrou a efektivní práci průvodce je užitečné rozlišovat jeho roli od jiných rolí. Nižší uvádíme tabulku, která porovnává jednotlivé role.

Tabulka 1: Vymezení rolí účastníků procesu řízení kvality služby

ROLE	NA CO SE SOUSTŘEDÍ	CO DĚLÁ/NEDĚLÁ
Management	Komplexní řízení organizace	Rozhoduje o tom, co je vymezeno, nebo o tom, kde si rozhodování vyhradí. Rozhoduje, co je v jeho kompetenci a co je v kompetenci ostatních.
Lektor	Znalosti a dovednosti	Předává znalosti. Učí dovednosti.
Průvodce zaváděním SQSS	Obsah SQSS Proces zavádění SQSS	Konzultuje dílčí odborné problémy související se SQSS. Připomínkuje materiály. Pomáhá nastavit a vést proces zavádění SQSS.
Facilitátor	Proces zavádění SQSS	Podporuje diskusi vedoucí k cíli.

Supervizor	Případ Tým Pracovník	Ošetřuje náročné momenty v práci pracovníka/týmu. Podporuje pracovníka/tým v lepší (spolu) práci. Podporuje pracovníka/tým v reflexi vlastní práce. Pomáhá řešit neshody v týmu.
Inspektor	Kontrola	Hledá soulad/nesoulad s požadavky SQSS. Vykonává kontrolní funkci státních orgánů směrem k poskytovateli soc. služeb. Vydává relevantní zprávu. Dává zpětnou vazbu o kvalitě služby v rámci zákonných norem, ale nekonzultuje, jak ji zlepšit.

V roli průvodce se často propojují role konzultanta, lektora a facilitátora. Trvat na jejich striktním vymezení může být v některých případech kontraproduktivní. Oddělení role průvodce od role managementu a od role supervizora je však nezbytné zejména s ohledem na náplň jejich práce.

2.4 Vztah průvodce k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění

Role průvodce není v zákoně a navazujících předpisech nijak explicitně zmíněna. Ve vztahu k systému sociálních služeb je průvodce konzultantem v zavádění SQSS. Z tohoto pohledu působení externího průvodce v organizaci spadá do kritéria SQSS 10 e) – je jedním z externích odborníků, které může organizace využívat. Jeho působením však toto kritérium rozhodně není beze zbytku naplněno. Role interního průvodce by pak měla být dobře definována v organizační struktuře (zejména kritéria SQSS 9 a) a 9 b) a jeho role je zásadní při monitorování a zvyšování kvality služby (standard 15) Znění všech standardů kvality stanovuje příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách v platném znění.

2.5 Aktéři procesu zavádění SQSS

V procesu zavádění SQSS hrají kromě průvodců a pracovníků zařízení (viz níže) roli ještě další subjekty, jejichž postavení zde považujeme za vhodné zmínit odděleně.

- Zřizovatel zařízení – ať už v podobě veřejnoprávního subjektu (krajský, obecní nebo městský úřad), nebo v případě nestátních neziskových organizací statutární orgán (valná hromada, předsednictvo...). S těmito subjekty je nutné v procesu zavádění SQSS komunikovat. Již samotný fakt, že se se sledováním a zvyšováním kvality systematicky v rámci služby pracuje, by měl být předmětem zpráv pro zřizovatele. Jak si ukážeme dále, proces implementace SQSS do praxe zařízení je dlouhodobou aktivitou, která může mít ve svém průběhu požadavky na některé zásadní změny v procesu poskytování služby, investičních záměrů, personální náročnosti služby a dokonce i zkoumání důvodů pro existenci služby v té podobě, jak je v dané chvíli poskytována. Mnoho zřizovatelů má velmi kusé informace o zákoně o sociálních službách a standardech kvality. V případě, kdy je pak nutné učinit zásadnější změny při poskytování služby (které bývají spojené s dalšími náklady), může neinformovaný zřizovatel začít klást překážky realizaci těchto změn a tak zastavit nebo zásadním způsobem ovlivnit zkvalitňování služby a způsobit frustraci v realizačním týmu.
- Management – je tím, kdo má ve většině zařízení nejvyšší odpovědnost za celý proces poskytování služeb. Měl by tedy být „prvním hybatelem“ v procesu sledování a zvyšování kvality. Je tím, kdo zodpovídá zřizovateli za hladké poskytování služeb a zároveň tím, kdo je zodpovědný za případné výsledky inspekce. V zásadě platí, že management má veškeré kompetence, které mu jsou svěřeny zřizovatelem, a které nedelegoval na nižší úroveň.
- Inspekce – je nástroj pro výkon státní kontroly poskytovatelů sociálních služeb. Detailní popis jejího působení není předmětem tohoto materiálu. Zde je však nezbytné zmínit, že inspekce



poskytování sociálních služeb kontroluje (mimo jiné) dodržování SQSS při poskytování sociální služby. Její role v systému sociálních služeb je však zároveň podpůrná, neboť svým působením podporuje příklady dobré praxe a v situacích, kdy kvalita sociální služby není dostatečná, dává prostor k nápravě (o práci s výsledky inspekce viz níže).

2.6 Vztah průvodců k inspekci poskytování sociálních služeb

Velmi obecně lze říci, že role inspekce v systému kvality sociálních služeb je zejména kontrolní a role průvodců a konzultantů je zejména podpůrná.

O využití podpory a práce průvodce ve vztahu k inspekci lze mluvit zejména v následujících kontextech:

- Služba se připravuje na inspekci – v tomto případě je možné si vyžádat od průvodce hodnocení naplňování SQSS nebo některých specifických kritérií ve formě auditu nebo diagnostické konzultace, po které může následovat náprava zjištěných nedostatků (viz níže).
- Ve službě proběhla inspekce a je třeba dobře nastavit nápravná opatření. V této situaci může být průvodce tím, kdo v konzultačním procesu pracuje společně s týmem služby na hledání opatření vedoucích k nápravě inspekci zjištěných nedostatků.

3 ZAVÁDĚNÍ SQSS DO PRAXE POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

V této části uvádíme kroky, které mohou být inspirací při zavádění SQSS v konkrétních organizacích. Jejich výčet není úplný, zároveň některé z nich není potřeba v některých situacích použít vůbec. Jejich pořadí a konkrétní náplň je třeba přizpůsobovat situaci v organizaci. K těmto krokům se váží i některé specifické otázky, na které je v procesu zavádění užitečné hledat odpovědi.

I přesto, že v současnosti mnoho organizací poskytuje kvalitní sociální služby a téměř všechny se snaží kvalitu svých služeb zvyšovat, jen velmi málo z nich má dlouhodobou zkušenost se sledováním a zvyšováním kvality svých služeb na základě definovaného systému. Zavádění SQSS jako systému pro sledování, řízení a zvyšování kvality v konkrétní sociální službě je nutně tedy vnímat jako změnu v chodu zařízení, která se může týkat např. přístupu pracovníků, změn ve vnímání role pracovníka a pozice uživatele služby, změn v personálních otázkách a managementu poskytování služby.

3.1 Určení osoby zodpovědné za zavádění SQSS ve službách zařízení

Každé zařízení poskytující sociální služby by mělo mít pracovníka, který je alespoň na část svého pracovního úvazku zodpovědný za koordinaci SQSS a řízení a monitoring kvality sociální služby. V některých zařízeních se tento pracovník nazývá metodik, v některých manažer kvality, v jiných je to vedoucí služby nebo sociální pracovník. Všechny tyto (a jistě i další) varianty jsou správné a možné.

Pro práci této „zodpovědné osoby“ si vymezte následující:

- jaké má kompetence ve vztahu k zavádění SQSS (zná dobře obsah SQSS a specifika aplikace v konkrétní službě, rozumí účelu SQSS a jejich začlenění do systému řízení poskytování sociálních služeb);
- v jakém vztahu jsou tyto kompetence k managementu zařízení (je sám vedoucím, nebo jen předkládá návrhy, nebo má určité oblasti samostatně v kompetenci a jiné jsou delegovány na někoho jiného);
- které procesy řídí a které neřídí (vypracovávání jednotlivých SQSS, školení zaměstnanců, metodické porady, plán zavádění SQSS, plán revize SQSS ...);
- jakou má znalost SQSS;
- jakou má kvalifikaci ve vedení týmů a řízení zavádění změny.

Poznámka: Častým problémem průvodců je nejasné vymezení vztahů mezi vedoucími pracovníky a průvodcem. Zodpovědnost za kvalitu služby má vždy manažer. Metodik (průvodce kvalitou) je „pouze“ odborníkem v metodických otázkách sociální práce a jejího vedení. V případě, že má být metodik zodpovědný za kvalitu, musí k tomu mít příslušné kompetence delegované vedoucím pracovníkem (např. organizace některých porad, stanovování konečných podob metodik, metodická podpora konkrétních pracovníků a týmů). Kompetence a zodpovědnosti metodika musí být vždy vyvážené.

Nelze očekávat, že průvodce bez jakýchkoli výkonných pravomocí sám o sobě navodí změnu v zařízení.

3.2 Sestavení týmu koordinujícího zavádění SQSS

Ve většině zařízení nestačí, aby byla pro práci se SQSS určena zodpovědná osoba, ale je nutné, aby se na koordinaci zavádění a revizích SQSS podílel širší realizační tým.

Tento tým by měl být veden manažerem kvality (nebo jinou osobou zodpovědnou za zavádění a revize SQSS). Je dobré, když složení tohoto týmu nasedá na organizační strukturu zařízení. Je velmi prospěšné, když v tomto týmu je ředitel zařízení (popřípadě manažer služby) a vedoucí jednotlivých

oddělení. V případě, že ředitel zařízení nebo manažer služby není součástí týmu, musí být nastavena pravidla komunikace a rozhodování mezi týmem a manažerem (když vedení nespolupracuje je veškerá snaha marná). Zapojení dalších osob musí vycházet z kontextu dané organizace.

Ohledně velikosti týmu je dobré respektovat limity práce se skupinou. Vzhledem k tomu, že by tento tým měl být schopen pracovat efektivně společně, je dobré, aby v něm nebylo více než 12 lidí. Počet 12 členů je aktuální jen pro větší zařízení. V menších zařízeních je vhodné volit týmy menší. Tento tým rozhoduje o zapojení dalších pracovníků zařízení do tvorby a revize SQSS. Bez účasti všech pracovníků zařízení není možné proces zavádění a revize SQSS úspěšně realizovat.

Příklad členů pracovní skupiny většího zařízení můžete nalézt v tabulce v příloze na str. 20.

Při sestavování týmu koordinujícího práci na SQSS si lze položit tyto otázky:

- Navazuje tým koordinující zavádění SQSS na organizační strukturu?
- Jsou stanoveny kompetence členů týmu?
- Nejsou kompetence v rozporu s organizační strukturou?
- Jsou stanoveny kompetence a povinnosti jednotlivých členů týmu?
- Odpovídá složení týmu organizační struktuře?
- Kdo vede skupinu?
- Jsou při vedení skupiny zohledněny prvky skupinové dynamiky?

3.3 Školení členů koordinačního týmu

Aby mohl koordinační tým dobře pracovat, je důležité, aby jeho členové byli proškoleni v problematice SQSS. Vyhnete se tak mnoha nedorozuměním a práce na zavádění SQSS bude mnohem jednodušší. Součástí takového proškolení by mělo být seznámení se všemi SQSS. Není nutné, aby pracovníci v této fázi znali všechny záležitosti a detaily SQSS, je však nutné, aby se pracovníci koordinačního týmu seznámili se smyslem SQSS a jejich významem pro řízení kvality poskytované služby v zařízení.

Vzhledem k tomu, že na poli SQSS v současnosti probíhá mnoho různých školení, stává se, že informace, které různí členové týmu získali na různých místech nejsou vzájemně kompatibilní. Proto je vhodné věnovat dostatek času pro sladění znalostí členů koordinačního týmu. Toho je možné dosáhnout společnými schůzkami, nebo společným proškolením. Pro hlubší znalost SQSS je nezbytné vícedenní školení. Kratší školení nemohou plně obsáhnout SQSS a v praxi se často minou účinkem, neboť způsobí jejich účastníkům v hlavě spíš zmatek neucelenými informacemi. Společná účast týmu na školení může být dobrým začátkem společné práce a také umožňuje udělat první kroky při tvorbě plánu zavádění SQSS.

Upozornění!

Součástí kvalitního seznámení se SQSS je i seznámení s jejich kontextem – zákonem č. 108/2006 Sb. (zejména §2, §88 a §89), vyhláškou č. 505/2006 Sb., celkovým smyslem SQSS a jejich vztahem ke změnám chápání práce a úlohy sociálních služeb.

Iniciální proškolení ve SQSS je pouze začátkem v systematickém vzdělávání pracovníků. Ve chvíli, kdy začne zařízení systematicky pracovat na řízení kvality pomocí SQSS, je nutné (v souladu se standardy kvality 9 a 10), uplatňovat nástroje personální politiky a rozvoje zaměstnanců (včetně vzdělávání).

3.4 Vytvoření realizačního plánu

Žádnou zásadní změnu – tedy ani zavádění (nebo revizi) SQSS – v organizaci není možné dělat nahodile, bez plánu. Dobrý plán není možné vytvořit bez důkladného procesu plánování, kterého se účastní pokud možno celý koordinační tým. Pro plánování je vhodné použít následující sled kroků:

- hodnocení stávající situace, ať už ve formě sebehodnocení, SWOT analýzy¹, nebo jiného nástroje či jejich kombinace (viz kapitola 3.5 Sebehodnocení a hodnocení služby);
- stanovení cílů – tedy odpověď na otázku „Kde chceme na konci plánovacího období být?“ Pro formulaci cílů je možné například dodržovat SMART parametry dobře formulovaného cíle (S = specifický, M = měřitelný, A = akceptovatelný, ambiciózní, R = realistický, T = termínovaný);
- naplánování aktivit k těmto cílům směřujících.

V případě, že tým není dostatečně připraven tyto kroky zvládnout sám, může si k tomu pozvat konzultanta (konzultant je samozřejmě výhodou i pro zkušenější týmy). Plánování je dobré věnovat dostatek času, dobře zpracovaný plán může předejít problémům v realizační fázi. Zvláště užitečné je promýšlet rizika a jejich ošetření. Stejně tak je dobré nezapomínat na personální a finanční část plánu².

Plán by měl být takový, aby mu mohli rozumět všichni, kdo podle něj budou pracovat – tedy všichni pracovníci, kteří se budou zavádění SQSS účastnit – ideálně tedy všichni pracovníci pracující v přímé péči a jejich nadřízení. Porozumění plánu, návaznosti jednotlivých kroků a vlastní role v nich, je základním (nikoli však jediným) předpokladem pro to, aby práce při zavádění SQSS v organizaci byla smysluplná a probíhala hladce.

Součástí plánu je ve větších zařízeních i rozdělení do skupin, které poté pracují společně a jejichž výstupy koordinuje osoba zodpovědná za řízení kvality v zařízení nebo koordinační tým. Modelové schéma složení pracovních skupin SQSS uvnitř zařízení naleznete na str. 20.

Po vytvoření plánu je možné si položit tyto otázky:

- Jsou cíle definovány reálně?
- Má každý z cílů časový parametr a sled aktivit, který vede k jeho naplnění?
- Jsou za jednotlivé aktivity zodpovědní konkrétní pracovníci?
- Je reálné dosažení všech naplánovaných cílů z hlediska kapacity organizace?
- Je známé, jak budou pokryty náklady na jednotlivé aktivity?
- Jsou ošetřena rizika – slabá místa - plánu?

Příklady dobré praxe z vlastních zkušeností průvodců:

- *Při vytváření realizačního plánu si aktivity psát do časové osy. Nestane se tak, že bychom si naplánovali na stejnou časovou dotaci mnoho aktivit, které bychom nemohli zvládnout.*

¹ Metoda SWOT je podrobně popsána v mnoha zdrojích dostupných na internetu, např. <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>, <http://www.rvp.cz/clanek/36/564>

² Realizační plán zavádění SQSS, jinými slovy: „projekt změny v zařízení/službě“, by měl nést znaky obecně platné pro projekty a jeho realizace by se měla nést v duchu profesionálního projektového řízení. Více informací také na: <http://www.rizeni-projektu.cz/view.php?cislocianku=2007052001>, <http://www.mira-vlach.cz/projektove-rizeni-definice> atd.

- Časové dotace si stanovovat spíše u horní hranice. Máme spíše tendenci věci uspěchat než si na ně dopřát čas. V úvahu také musíme brát „běžný“ život organizace (např. dovolené, grantová období atd.).
- Časový plán vyvěsit na viditelném místě v organizaci. Zajišťuje to větší kontrolu jeho plnění a zároveň všichni zainteresovaní pracovníci mají představu o stavu procesu.
- V průběhu plnění plánu je dobré se k němu vracet a splněné aktivity si zde vyznačovat, popř. upravovat délku jejich trvání atd.
- V případě, že se tvoření realizačního plánu účastní převážně management, oslovit pracovníky v přímé péči, aby dali návrhy, co je tížší, co potřebují, aby se řešilo, nebo naopak z čeho mají dobrý pocit a co by bylo dobré podpořit.
- Pomohlo nám vypracování společné SWOT analýzy služby.
- Vytvořili jsme „Dotazník potřeb“, který vedoucí služeb vyplňovali společně s týmem, takže do procesu byli již od počátku zainteresováni všichni pracovníci a mohli sami za sebe sdělit, co potřebují.
- Plánovat cíle hodně reálně, spíše na kratší dobu.

3.5 Sebehodnocení a hodnocení služby

Hodnocení výchozího stavu je nezbytným prvním krokem při tvorbě plánu. Hodnocení je možné realizovat mnoha postupy, které mají různé zaměření i úroveň formálnosti. Pro představu uvádíme některé **možné formy hodnocení**:

- Sebehodnocení na základě kritérií SQSS. K tomuto hodnocení je možné využít metody inspekce poskytování sociálních služeb, veřejně dostupné komentáře k naplňování SQSS³, nebo metodiky k sebehodnocení služby.
- Další variantou je možnost hodnocení externím subjektem ve formě auditu nebo jiné varianty hodnocení naplňování SQSS. Takové hodnocení většinou částečně vychází z pojetí inspekci, jeho součástí mohou být i doporučení pro další postup. Jeho hlavní výhodou je externí pohled hodnotícího subjektu (jednotlivce či firmy), který je nositelem odbornosti při posuzování kvality.
- Dalším typem hodnocení je SWOT analýza, která se zaměřuje na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, spojené se zaváděním SQSS v konkrétním zařízení. Ta je vhodná zejména ve fázi, kdy z hodnocení chceme přímo vycházet k plánování dalších kroků v zavádění SQSS.
- Je několik možností, jak může vypadat výstup hodnocení nebo sebehodnocení služby: Detailní popis důkazů o naplňování/nenaplňování jednotlivých kritérií SQSS.
- Zhodnocení jednotlivých standardů, které popíše, co se v které oblasti již udělalo, zhodnotí jednotlivé metodiky s ohledem na jejich soulad s praxí zařízení a významem SQSS.
- Popis silných a slabých stránek v oblasti zavádění SQSS (jako výsledek SWOT analýzy), ve kterém je kromě odkazu na jednotlivé standardy zahrnuto i hodnocení procesu a týmu ve vztahu k zavádění SQSS.

Příklady dobré praxe z vlastních zkušeností průvodců:

- Zprávu o stavu SQSS ve službě zpracovávat v písemné podobě, kde se popíše k jednotlivým standardům kde je možné najít důkaz a popsat si kroky, které jsou v této oblasti ještě naplánované.
- Tuto zprávu dát k dispozici všem pracovníkům organizace.

³ například dokument „Příklady možných nedostatků pro naplňování standardů kvality sociálních služeb“ dostupný na http://zdravotnictvi.kr-ustecky.cz/vismo5/dokumenty2.asp?u=450018&id_org=450018&id=1394537&p1=86058

3.6 Školení všech pracovníků

Vzhledem k tomu, že SQSS s sebou přináší zásadní změny v celém procesu poskytování sociálních služeb, v počáteční fázi zavádění SQSS je nutné proškolení všech pracovníků zařízení. Před započítáním takového školení je nutné určit si, co by se kteří pracovníci měli o SQSS dozvědět a co by měli z oblasti SQSS umět. Je zřejmé, že pro všechny pracovníky nebudou požadované znalosti a dovednosti z oblasti SQSS shodné. Například management bude potřebovat jiné znalosti a dovednosti než personál v přímé péči. Stejně tak některé oblasti bude možné obsáhnout interním proškolením. Podle pořekadla „Doma není nikdo prorokem“, se však často vyplácí nechat pracovníky proškolení externím odborníkem. Vnější autorita většinou umožňuje nové myšlenky pracovníkům přijmout snáze a zmírňuje jejich odpor ke změně.

Pro snazší plánování tohoto kroku si lze položit tyto otázky:

- Co by měli zaměstnanci o SQSS vědět?
- Potřebují zaměstnanci jen dílčí informace, nebo je nutné začít vysvětlováním smyslu a přínosu SQSS jako celku?
- Jsou požadované znalosti a dovednosti v oblasti SQSS pro všechny stejné?
- Kdo je to může nejlépe naučit?
- Jaké jsou doposud zkušenosti se vzděláváním v zařízení?
- Jaké jsou zkušenosti s předáváním znalostí a dovedností uvnitř zařízení?
- Jaká je nejvhodnější doba pro vzdělávání z hlediska roku a z hlediska fáze práce na SQSS?
- Je lepší školit v týmu nebo vyslat zaměstnance na otevřená školení?
- Můžou některá témata školit někteří zaměstnanci zařízení navzájem?

3.7 Společná setkání pracovních skupin a týmů

Jsou jednou z nejčastějších věcí, která se v rámci zavádění SQSS děje. V rámci těchto setkání se pracovní skupiny a týmy scházejí podle předem vytvořeného plánu nad jednotlivými standardy a kritérii. Cílem schůzek je práce na metodikách a diskuse o způsobech jejich zavádění do praxe poskytovatele. Pro tyto schůzky je možné použít facilitačních dovedností a dovedností pro vedení porad (viz kapitola 5).

Struktura schůzek by měla být taková, aby umožňovala získání maxima informací „zespoda“, tedy od pracovníků v přímé péči. Jejich aktivní účast na schůzkách je zároveň tím, co jim pomáhá se ztotožnit se standardy a usnadňuje pozdější dobrou znalost metodik. Není nutné, aby všechny metodiky zpracovávali všichni pracovníci, struktura pracovních skupin musí respektovat zejména kompetence a zodpovědnosti jednotlivých pracovníků (např. pracovníci v přímé péči se nemusejí vždy podílet na vypracovávání personálních standardů, zatímco metodiky týkající se ochrany práv není možno bez jejich účasti sestavit a zavést).

Je potřeba být připraveni na to, že zpracovávání jednotlivých SQSS a jejich zavádění do praxe je náročný a dlouhodobý proces, při kterém je třeba dbát na:

- maximální zapojení všech pracovníků v přímé péči;
- srozumitelnost a uplatnitelnost vytvořených metodik;
- rozlišení diskuse, informování a rozhodování v procesu tvorby SQSS;
- dostatek času, který je jasně limitován (aby nedošlo k tomu, že tvoříme metodiky bez konce a stále nemáme platnou verzi).

Výsledkem těchto schůzek bývají většinou zpracovaná jednotlivá kritéria SQSS nebo jednotlivé SQSS. Je užitečné popsat i ta kritéria, u nichž není vyžadováno písemné zpracování. To umožňuje lépe pochopit jejich smysl a jejich aplikaci do praxe.

K tomu, aby metodika byla funkční v praxi, je nutné ji odzkoušet v provozu sociální služby. Součástí tvorby každé metodiky by měla být i fáze, kdy se podle ní pilotně pracuje a zkušenosti jsou posléze zapracovány do textu metodiky. Srozumitelnost výstupů vzešlých z pracovních skupin můžeme ověřit tak, že je dáme k posouzení nezaujatému odborníkovi.

Cenné podněty mohou vzejít i ze setkání pracovníků, kteří poskytují obdobné služby na různých místech, ať už v rámci organizace, nebo mezi organizacemi. Stejně tak přínosné mohou být postřehy a názory uživatelů služby.

Výstupy pracovních skupin se promítají do již existujících nebo tvořených metodik. Před stanovením definitivní podoby metodiky je nutné uvést ji do souladu s již existujícími a platnými normami a metodikami organizace. U kritérií, která není nutno písemně formulovat (viz znění standardů kvality), je dobré vzhledem k rozsahu textu zvážit, zda jejich popis zařadit do metodiky.

Příklady dobré praxe z vlastních zkušeností průvodců:

- *Pokud má být práce skupiny efektivní, je dobré, když se schází častěji během krátkého období. Práce je poté intenzivnější. Kratší časová dotace pracovníky skupin nevyčerpává.*
- *V pracovních skupinách je nutné stanovit člena odpovědného za písemné vypracování postupů. Je dobré, když takto zpracované písemné postupy ještě jednou projdou připomínkováním celé skupiny a až poté jsou předávány ostatním pracovníkům ve službě. Metodické pokyny by neměly být předávány ostatním pracovníkům pouze v písemné podobě, ale také formou prezentace pracovníků skupiny s možnou společnou diskusí nad vytvořenými metodikami. Jejich ověřování je v praxi snazší, pokud jim jednotliví pracovníci rozumějí.*
- *Při vyhlášení zkušebního období je opravdu nutné, aby toto období bylo časově ohraničené a po tuto dobu se v metodických postupech nic neměnilo a změna se zanášela do těchto postupů až po ukončení zkušebního období a po sesbírání podnětů ke změně. Je nutné, aby po vypořádání skupiny s těmito připomínkami se opět sešli se všemi pracovníky a zdůvodnili zamítnuté podněty.*
- *V procesu zavádění standardů je velmi nutné dbát na transparentnost procesu a na neustálé vysvětlování kroků všem pracovníkům organizace.*

3.8 Stanovení podoby metodik

Podoba metodických materiálů, které v rámci zavádění SQSS vznikají, může být různá. V praxi osciluje mezi jednou komplexní metodikou čítající několik desítek (nebo i více než stovku) stran a jednotlivými metodickými materiály, které jsou vnitřně provázané a může jich být několik desítek.

Při rozhodování o tom, jak bude metodická dokumentace vypadat, je možné vycházet z odpovědí na následující otázky:

- Jakou formu měly doposud metodické materiály zařízení?
- Jaké formy se osvědčily jako srozumitelné pro pracovníky zařízení?
- Jak budou provázány metodiky související se SQSS s ostatními směrnicemi a metodikami?

Na obecné rovině je možné se opřít o následující důležité body:

- Metodiky vzešlé z práce na SQSS a ostatní směrnice a metodiky by měly tvořit jeden celek.
- Veškerý metodický materiál je dobré koncipovat tak, aby byl přehledný a bylo zřejmé:
 - kdo daný materiál zpracovává;
 - kdo ho reviduje;
 - kdo ho schvaluje;
 - pro koho je závazný;
 - s jakými dalšími materiály souvisí;
 - od kdy nabývá účinnosti;
 - kdy má být revidován.
- Překrývání metodik je běžná věc, je však nutné zajistit, aby se jedna věc nevyskytovala v několika různých metodikách v různých verzích.
- První verze metodiky nikdy není konečná, zpracovávání metodik je nutno připomínkovat zejména těmi, kdo podle nich mají pracovat, aby byla metodika srozumitelná.
- Vždy hledáme rovnováhu mezi obecností a konkrétností – aby metodika nebyla příliš dlouhá a vypisovala všechny možné i nemožné eventuality a zároveň aby byla dostatečně návodná a nebyla jen shromážděním obecných frází, které nedávají návody pro konkrétní práci.

Příklady dobré praxe z vlastních zkušeností průvodců:

- *Doporučujeme, aby si organizace vytvořila strukturu pro metodické postupy a aby z dokumentu bylo jasné, jakým způsobem jsou oprávněné osoby s tímto dokumentem seznámeny.*
- *Dohlédnout na soulad mezi tím, zda postup skutečně probíhá podle toho, jak je v metodice popsán – často metodika není v souladu s praxí.*

3.9 Vnější podpora v procesu zavádění SQSS

V procesu zavádění a revize SQSS, který je náročnou aktivitou v rámci týmového dění, je možné tlumit tlaky, které změny vyvolávají. Externí podpora v takových situacích může být velmi efektivním podpůrným prostředkem. Vstup „někoho zvenku“ přináší nové pohledy, klade nové otázky, přináší nové impulzy pro další práci. Existují různé formy externí podpory. Na vhodně zvoleném typu podpory závisí její úspěch. K jiným věcem se hodí supervize, konzultace nebo facilitace.

Supervizi je možné využívat pro podporu týmových procesů a řešení náročných situací při práci v týmu.

Jak hledat supervizora?

- Je možné vyjít z databáze supervizorů na www.supervize.eu nebo <http://www.remedium.cz/seznam-supervizoru.php>
- Před započítím supervize by měla být se supervizorem sjednána dohoda – kontrakt. Dobrý supervizor Vás touto fází dokáže provést.



Další variantou externí podpory jsou konzultace. V současné době existuje široká nabídka konzultantů v rozmanitých oblastech sociálních služeb (SQSS, rizikové chování, organizační rozvoj ...). Průvodci zaváděním SQSS jsou jedni z konzultantů, kteří se zaměřují na oblast zavádění SQSS.

Kdy má smysl hledat konzultanta?

- Když nevíme jak dál;
- Když plánujeme změnu a nevíme jak na to;
- Když plánujeme rozvoj;
- Když chceme hodnotit;
- Když chceme pohled z venku a nové ideje.

Kdy nám konzultant nepomůže?

- Když je v týmu otevřený konflikt;
- Když nechceme dělat změny.

Pro naše potřeby můžeme rozlišit několik základních druhů konzultací:

- z hlediska délky:
 - jednorázové – konzultace, kde zadavatel má jeden většinou dobře definovaný a ne příliš komplexní problém nebo téma. Takový zásah konzultanta trvá většinou maximálně několik hodin. Od takové konzultace je možné očekávat nasvícení problému a nalezení dílčích odpovědí na připravené otázky;
 - dlouhodobé – konzultace, které jsou zaměřené většinou na doprovázení organizace v procesu zavádění SQSS. Taková konzultační podpora může trvat i několik měsíců a na jejím začátku je velmi důležité kontraktovat s konzultantem očekávaný cíl, metody společné práce, časový harmonogram, metody průběžného i závěrečného hodnocení procesu a jakékoli další důležité parametry spolupráce včetně ceny. Taková konzultační podpora v sobě často kombinuje hodnocení a diagnostiku, facilitaci, vzdělávací vstupy a konzultování specifických problémů. Je důležité tyto složky podpory jasně pojmenovávat a oddělovat, aby v jednotlivých situacích bylo zřejmé „kde jsme, co a proč děláme“.
- z hlediska obsahu:
 - hodnotící – konzultace, jejichž cílem je diagnostikovat stav zavedení a naplňování SQSS. Výstupem takové konzultace bývá závěrečná zpráva, nad kterou by měla následovat rozprava s vysvětlením zprávy a podpůrnou částí, kde se nastíní možné postupy při práci s výstupy zprávy;
 - orientované na obsah – konzultace zaměřené na obsah SQSS. Tedy na konkrétní otázky „výkladu“ jednotlivých kritérií a souladu praxe zařízení a metodik s výkladem zákona č. 108/2006 Sb. a vyhlášky č. 505/2006 Sb. a zejména SQSS;
 - orientované na proces – konzultace zaměřené na procedurální otázky zavádění SQSS, tedy na to, jakým způsobem zavádět SQSS do praxe konkrétní organizace, jaké je složení týmů, jaké procedurální problémy se při práci se SQSS objevují, jaké aktivity při zavádění SQSS se v zařízení realizují a s jakými problémy se aktéři zavádění setkávají.

Při zavádění SQSS se v praxi mohou všechny výše uvedené roviny konzultací propojovat. Jejich dělení zde uvádíme proto, že pro konzultanta i účastníka konzultace je nezbytné vědět, na které rovině se pohybují.

Využívání krátkodobých a na obsah zaměřených konzultací může být pro organizaci neúčelné ve chvíli, kdy je tým nastaven „proti standardům“ a je třeba se zaměřit na proces (tedy na sled kroků, které je potřebné udělat, aby se proces zavádění SQSS do praxe dařilo úspěšně realizovat). V takovém případě je využití dlouhodobé konzultační podpory zaměřené zejména na proces mnohem efektivnějším řešením. Je pak možné hledat cesty práce s odporem týmu a jednotlivé kroky pečlivě plánovat, realizovat, hodnotit jejich dopad s konzultantem a na hodnocení stavět další kroky.

Soustředění konzultace na proces může být kontraproduktivní ve chvíli, kdy tým zejména tápe v praktických otázkách naplňování jednotlivých kritérií a nerozumí jejich významu a způsobu jejich promítnutí do praxe služby. Zde je na místě se věnovat více obsahové konzultaci a vysvětlení.

3.10 Hodnocení v průběhu realizace plánu

V průběhu realizace plánu je třeba průběžně hodnotit, jak se nám daří plán naplňovat. Každá z aktivit by měla být zhodnocena – jestli byla úspěšná, co se nám podařilo a co ne, jaká z proběhlé aktivity plynou poučení do budoucna. Můžeme do aktivity zapojit všechny, kteří se jí zúčastnili, nebo i ty, na který měla dopad. Získáme tak mnoho cenných informací o tom, jak se nám daří naplňování našich cílů.

Pro toho, kdo vede schůzky týmu, nebo pracovní schůzky nad jednotlivými standardy a metodikami může být užitečné po každé schůzce získat od týmu či skupiny zpětnou vazbu na to, jak se schůzka účastníkům líbila, jak rozuměli jejímu obsahu, jak se mohli zapojit, co si odnášejí. Takové informace je pak dobré použít při přípravě dalších kroků.

Je mnoho forem použitelných pro hodnocení probíhajícího procesu. Obecně se dá říci, že principem hodnocení v průběhu procesu je průběžné získávání informací o procesu od těch, kteří se na procesu podílejí. V případě zavádění SQSS se takové zjišťování týká zejména zaměstnanců, kteří se procesu účastní. Informace o tom, jak proces hodnotí jednotliví aktéři, lze získávat buď v celém procesu (vždy na konci schůzek, porad, školení apod.), nebo v jasně daných meznících, ve kterých si průběžné hodnocení naplánujeme jako samostatnou aktivitu. V obou případech je možné použít například následující otázky:

- Jak se Vám to líbilo/nelíbilo?
- Co si z procesu odnášíte?
- Jak se Vám líbila forma, kterou jsme pracovali?
- Zůstaly Vám nějaké nejasnosti (něco nedořešeného)?
- Jak byste si představovali další postup v této věci?
- Co dalšího byste potřebovali, abychom se mohli posunout k vytyčenému cíli?

Takové a mnoho dalších otázek je možné pokládat v diskusi, ale i například formou dotazníku. Při sbírání názorů je dobré se vyhnout jejich okamžitému rozebírání a vysvětlování – lepší je za podněty poděkovat, zaznamenat je a později se v klidu (většinou s realizačním týmem) věnovat jejich analýze a podle toho pak přizpůsobovat další plány.

Hodnocení je složkou, která uzavírá každý proces a jeho provedení je nutné k tomu, aby se mohly začít další procesy. Hodnocení je příležitost k oslavě společného úspěchu, k diskusi o tom, co udělat příště jinak a lépe, čeho dělat více a čeho se napříště vyvarovat.

3.11 Zapojování uživatelů do procesu zavádění SQSS

Uživatelé sociálních služeb jako ti, pro které je služba určena, jako Ti, kdo jsou „uvnitř“ služby, jako Ti, kteří „ji žijí“. Mohou být tedy nejcennějším zdrojem informací o službě samotné a její kvalitě. Mohou být také studnou námětů pro zlepšení a posuny v koncepci služby.

Zapojení uživatelů je užitečné zejména tam, kde potřebujeme získat názory „přímo z terénu“. Oblastem zapojení uživatelů do plánování a zvyšování kvality služby se obecně meze nekladou. Umožníme-li však uživatelům se do takového procesu zapojit, měli bychom být připraveni na to, že musíme uživatele, kteří se do takového procesu zapojili, informovat o tom, jak jsme s jejich názory a podněty naložili a co se na jejich základě změnilo.

Zvolit fungující a bezpečný nástroj pro zjišťování informací od klientů, který zároveň přinese maximum informací na žádané téma, bývá výsledkem pečlivého uvažování a opatrného zkoušení. Proto nelze doporučit strategie, které by byly za všech okolností úspěšné. Můžeme se alespoň pokusit popsat směry, kterými se může ubírat naše uvažování ve chvíli, kdy chceme získávat informace od uživatelů:

- **Dotazníkové šetření** – je nejčastější (i když ne vždy nejvhodnější) formou. Konstrukce otázek, které budou dostatečně validní a zároveň srozumitelné uživatelům není jednoduchým úkolem. Výhodou dotazníků je snadné zpracování. Problematická bývá však vypovídací hodnota, která závisí právě na vhodně položených a srozumitelných otázkách. Obecně lze dotazníky doporučit v situacích, kdy chceme zmapovat jednoduchou problematiku (například spokojenost se sestavováním jídelníčku). Naopak, zkoumáme-li komplexnější fenomény (například spokojenost uživatelů s životem v domově), není forma dotazníku nejvhodnější.
- **Rozhovory** jsou časově náročnou metodou, která má své uplatnění zejména tam, kde chceme postihnout komplexnější problematiku, nebo se chceme některému fenoménu věnovat hlouběji. Z hlediska konstrukce rozhovorů můžeme volit formy od rozhovorů strukturovaných (s jasně danými otázkami a variantami odpovědí) přes polostrukturované (s danými rámcovými otázkami nebo okruhy) až po nestrukturované (pouze se zadaným tématem). Obecně platí, že čím méně je rozhovor strukturovaný, tím obtížnější bývá zpracování údajů a tím se zvyšuje objem kvalitativních zjištění vztahujících se k danému tématu.
- **Analýza dokumentace** je často opomíjeným způsobem získávání informací. Individuální plány, zápisy ze schůzí, evidence stížností nebo mimořádných situací mohou být cennými zdroji údajů o službě. Jejich analýza za delší období může odhalit opakující se i výjimečná a zajímavá témata.
- **Pozorování** je metodou, která může přinést mnoho informací, které bychom nezískali rozhovorem či dotazníkem. Zvláště pokud pozorovatel je nezúčastněný a není zatížen provozní slepotou. I zde je však nutné předem postavit strukturu pozorování a způsob jeho zaznamenávání, abychom sebraná data mohli dobře analyzovat.

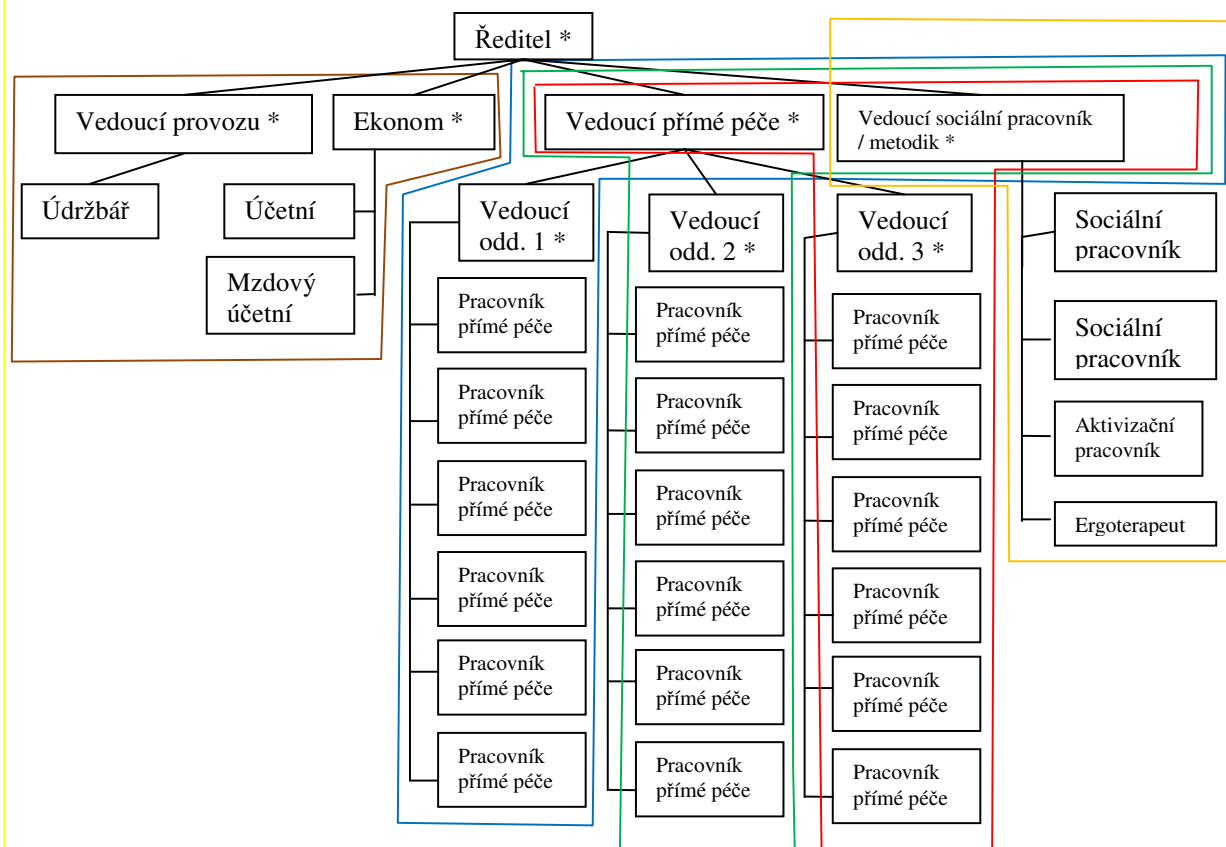
Pro konstrukci dobrého šetření mezi uživateli obecně platí, že je nutné dobře definovat jeho cíl. Cíl musí být definován dostatečně konkrétně a srozumitelně a na jeho základě se pak volí metoda, která se pro šetření použije. Správnou definici cíle a aplikaci výzkumných metod je třeba se učit a přesahuje rámec této publikace.⁴

Poslední důležitou věcí, na kterou je nutné se zaměřit, je volba toho, kdo bude šetření provádět.

Nejčastěji realizují toto šetření zaměstnanci zařízení. Výhodou takového řešení je jeho finanční nenáročnost a relativně jednoduchá organizace. Nevýhodou takového šetření je nízká důvěra, kterou mohou mít uživatelé v pracovníky, kteří šetření realizují. Další nevýhodou bývá i nízká znalost zaměstnanců o metodách výzkumných šetření a jejich aplikace do praxe. Jako další varianta se tedy nabízí realizace šetření jakýmkoli externím subjektem – mohou jím být např. dobrovolníci, stážisté, najatá agentura nebo například pracovníci z jiné části organizace.

⁴ Pro zájemce doporučujeme: DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 1993.

Modelové schéma složení pracovních skupin SQSS uvnitř zařízení



Členové koordinační skupiny *

Hranice pracovních skupin

Poznámky:

Metodik vede všechny pracovní skupiny.

Vedoucí přímé péče nemusí být ve všech skupinách oddělení.

Komentář ke schématu

Schéma naznačuje možnost postavení týmů pro zavádění SQSS ve službách většího zařízení. V zásadě platí, že je výhodné, pokud tato struktura kopíruje organizační strukturu zařízení (stejně tak jak je uvedeno na schématu).

Na schématu vidíme, že v koordinační skupině jsou zastoupeni všichni vedoucí pracovníci společně s ředitelem. Vedoucí jednotlivých úseků se pak účastní všech setkání svých týmů, které však vede metodik/vedoucí sociální pracovník.

O tomto schématu platí, že je jen modelovým příkladem, skutečnost ve většině zařízení bývá komplikovanější, a proto je jí potřebné přizpůsobit i složení skupin pracujících na implementaci SQSS.

4 KONKRÉTNÍ METODY POUŽITELNÉ PŘI PRÁCI SE SKUPINOU/TÝMEM PŘI ZAVÁDĚNÍ SQSS

V následující části jsou na pracovních listech uvedeny některé z metod, které se osvědčily při práci se skupinami při učení standardům a jejich zavádění v organizacích.

4.1 Smysl sociálních služeb

Název	Cíl	Pomůcky	Počet účastníků	Čas
Smysl sociálních služeb	<ul style="list-style-type: none"> Nastartování komunikace se skupinou Vysvětlení smyslu sociálních služeb podle zákona č. 108/2006 Sb. a vyhlášky č. 505/2006 Sb. 	<p>Flip chart</p> <p>Lepíky</p>	5 – 20	30 - 40 min
<p>Popis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Účastníci dostanou neomezený počet lepíků se zadáním „Představte si, že se zítra musíte odstěhovat do domova pro seniory. Na každý lepík napište jednu věc, o kterou byste nechtěli přijít, i když budete bydlet tam. Může jít o věci, vztahy lidí, způsoby chování, hodnoty.“ Účastníci mohou průběžně nalepovat již popsané lepíky na flip. Pokud mají lepík se shodným nebo podobným obsahem, který již na flipu je, mohou ho přidat. Když všichni dopíší a nalepí, lektor za pomoci skupiny sestavuje lepíky do skupin, při tom dotazy aktivně zapojuje skupinu. Shrnující komentář – témata: <ul style="list-style-type: none"> Zde jsou některé z věcí, které jsou pro nás důležité, abychom si uchovali (svůj) běžný způsob života. Věcí, hodnot a vztahů by tu mohlo být určitě mnohem více. Účelem sociálních služeb je poskytnout člověku takovou podporu, aby člověk i přes svou nepříznivou sociální situaci nemusel o tyto věci přijít, nechce-li. Je možné ocitovat §2 zákona č. 108/2006 Sb. 				
<p>Variace:</p> <ul style="list-style-type: none"> Je možné určit minimální počet lepíků od jednoho člena skupiny. Psaní na lepíky je možné nahradit brainstormingem. 				

4.2 Výhody a rizika standardů kvality

Název	Cíl	Pomůcky	Počet účastníků	Čas
Výhody a rizika standardů kvality	<ul style="list-style-type: none"> Nastartování komunikace se skupinou Zmapování postojů skupiny ke SQSS 	Flip chart	5 – 20	45 min
<p>Popis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Účastníci jsou rozděleni do skupin po 3 až 5 Zadání pro práci ve skupinách: „Napište na papír z flipu, co je největším přínosem SQSS, co je největší změnou, kterou SQSS přinášejí a jaké je největší riziko spojené se zaváděním SQSS do praxe.“ Na každou z otázek odpovězte z pohledu pracovníka, uživatele a organizace. Každá ze skupin si zvolí mluvčího a prezentuje svoje výstupy. Lektor dovysvětluje a koriguje výstupy, podporuje dobré nápady, rozptyluje obavy. 				
<p>Variace:</p> <ul style="list-style-type: none"> Je možné odpovídat na otázky i z pohledu státu (ministerstva, kraje). 				

4.3 Tvorba individuálního plánu

Název	Cíl	Pomůcky	Počet účastníků	Čas
Tvorba individuálního plánu	Umožnit praktickou zkušenost s tvorbou individuálního plánu od rozhovoru s uživatelem až po hotový plán	Papír, flip chart	5 - 20	120 minut
<p>Popis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fáze 1 – vedení rozhovoru <p>Skupina se rozdělí do trojic, ve trojicích se rozdělí role – pracovník, uživatel, pozorovatel</p> <p>Ten, který hraje uživatele si představí nějakého konkrétního uživatele, kterého zná. Před začátkem hry seznámí uživatel pracovníka s tím, jaký druh služby využívá.</p> <p>Úkolem pracovníka je vést rozhovor s uživatelem nad individuálním plánem (cca 20 minut). Uživatel hraje uživatele, pracovník hraje pracovníka. Pozorovatel pozoruje a nezasahuje do rozhovoru.</p> <ul style="list-style-type: none"> Fáze 2 – reflexe rozhovoru <p>V celé skupině reflektujeme proběhlé rozhovory v následující struktuře:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pozorovatelé – Za co by pracovníka pochválili, co udělal dobře? Uživatelé – Jaké to pro ně bylo? Za co by pracovníka pochválili, co udělal dobře? Pracovníci – Jak se jim to dělalo? Co potřebují k tomu, aby se jim to dělalo lépe? Všichni – jaké by měli náměty ke zlepšení? <ul style="list-style-type: none"> Fáze 3 – tvorba plánu <p>Účastníci se vrátí zpět do původních trojic. V těchto trojicích společně zapisují individuální plán, který vychází z rozhovoru ve fázi 1.</p> <ul style="list-style-type: none"> Fáze 4 – prezentace plánů <p>Zástupci trojic prezentují individuální plán celé skupině. Popíší jak došlo od rozhovoru k plánu.</p> <p>Komentář skupiny a lektorů.</p>				
<p>Variace:</p> <ul style="list-style-type: none"> V případě zaměření zejména na komunikaci lze realizovat pouze fázi 1 a 2, další práci na individuálním plánu jen popsat výkladově. 				

4.4 Oblasti porušování práv

Název	Cíl	Pomůcky	Počet účastníků	Čas
Oblasti porušování práv	Na konkrétních případech vysvětlit souvislost základních lidských práv a jejich naplňování při poskytování sociálních služeb	Flip chart	5 - 20	70 minut
<p>Popis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fáze 1 – Jaká máme práva? <p>Všichni máme práva k tomu dělat a mít různé věci. Jaká máme práva? Na co všechno máme právo? Pokuste se být co nejkonkrétnější.</p> <p>Brainstorming skupiny – lektor zapisuje na flip chart.</p> <p>Komentář a diskuse – jak se tato práva projevují při poskytování sociálních služeb.</p> <ul style="list-style-type: none"> Fáze 2 – Práva v průběhu služby <p>Rozdělení do skupinek o 3 až 5 členech. Pokud je to možné, měli by být v jedné skupince zaměstnanci podobných druhů služeb (domovy, terénní, poradenské, nízkoprahové, ambulantní.....)</p> <p>Každá ze skupin písemně identifikuje minimálně 3 situace, ve kterých může dojít k porušování práv uživatelů v některém z jejich zařízení. Popíše nežádoucí situaci, prevenci (co dělat, aby se to nestávalo), důsledky (jak bude zařízení reagovat pokud se to stane).</p> <p>Skupinky vyberou zástupce – ten prezentuje výsledky. Následuje diskuse a komentář lektora.</p>				
<p>Variace:</p> <p>V případě méně zkušené skupiny je možné fázi 1 nahradit následující aktivitou:</p> <p>Skupinky po 3 až 5 členech dostanou připravené kazuistiky, které popisují situaci uživatelů, kde byla porušena práva (každá kazuistika těchto porušení obsahuje několik). Mají v nich tato porušení vyhledat a navrhnout možná nápravná opatření.</p>				

4.5 Jednání se zájemcem o službu

Název	Cíl	Pomůcky	Počet účastníků	Čas
Jednání se zájemcem o službu	Umožnit účastníkům vyzkoušet si jednání se zájemcem o službu	--	4 - 20	50 minut
<p>Popis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Účastníci se rozdělí do skupin po čtyřech osobách; ○ ve čtveřicích se rozdělí na pracovníka, zájemce o službu, rodinného příslušníka (rodiče nebo potomka zájemce – podle druhu služby) a pozorovatele. <ul style="list-style-type: none"> • Fáze 1 – Příprava <p>Zájemce a rodinný příslušník opustí místnost. Mimo místnost se domluví na své situaci (jaký je zájemce, jaký rodinný příslušník, jaký mají mezi sebou vztah, proč chce zájemce využívat službu).</p> <p>Pracovník si mezitím v místnosti připraví sezení tak, aby se mu dobře jednalo.</p> <p>Pozorovatel zaujme takové postavení, aby nerušil aktivitu, ale mohl dobře pozorovat, co se děje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fáze 2 – Vedení rozhovoru <p>Zájemce a rodinný příslušník vchází k pracovníkovi do připraveného prostoru a hrají situaci prvního rozhovoru v zařízení.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fáze 3 - Reflexe <p>V celé skupině reflektujeme proběhlé rozhovory v následující struktuře:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ zájemci (Jaké to pro ně bylo? Za co by pracovníka pochválili, co udělal dobře?); ○ pozorovatelé (Za co by pracovníka pochválili, co udělal dobře?); ○ rodinní příslušníci (Jaké to pro ně bylo? Jak se cítili?); ○ pracovníci (Jak se jim to dělalo? Co potřebují k tomu, aby se jim to dělalo lépe?); ○ všichni (jaké by měli náměty ke zlepšení?); ○ shrnutí, reflexe, komentář lektora. 				
<p>Variace:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Je možná verze bez rodinného příslušníka. • V reflexi je možné ptát se nejprve pozorovatelů. 				

4.6 Poslání služby

Název	Cíl	Pomůcky	Počet účastníků	Čas
Poslání služby	Umožnit účastníkům kriticky reflektovat poslání vlastní organizace	Flip chart	5 - 20	40 minut
<p>Popis:</p> <ul style="list-style-type: none">• Účastníci si pro sebe na papír napíší poslání svých služeb.• Jeden z účastníků – dobrovolník – napíše své poslání na flip chart.• Skupina je vyzvána, aby popisovala, co je na napsaném poslání správně – tyto pasáže, slova, slovní spojení se podtrhují.• Dále skupina doplňuje hesla – co by mělo v poslání ještě být.• Nakonec sestavujeme z podtrženého a doplněných slov nové poslání.				

4.7 Havarijní a nouzové situace

Název	Cíl	Pomůcky	Počet účastníků	Čas
Havarijní a nouzové situace	Naučit účastníky tvořit manuál pro nouzové a havarijní situace	flipchart	5 - 20	30 minut
<p>Popis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výklad lektora – Nouzové a havarijní situace • Brainstorming – jaké mohou nastat havarijní a nouzové situace v jakékoli službě? • Rozdělení do skupin po 3 až 5 (v případě, že jsou účastníci z jiných služeb, tak ve skupinkách ze stejného druhu služby) • Každá skupinka navrhne metodiku pro 2 - 4 situace podle vlastního uvážení – popis situace a postup • Prezentace skupinové práce a připomínky lektora 				
<p>Variace:</p> <ul style="list-style-type: none"> • V případě, že se účastníci soustředí na příliš úzký okruh krizových situací, lze jim dát za úkol zpracovat krizové situace z různých oblastí (personál, uživatelé, technické problémy, epidemie a katastrofy...) 				

4.8 Metodika stížností

Název	Cíl	Pomůcky	Počet účastníků	Čas
Metodika stížností	Seznámit účastníky s metodikou stížností a její tvorbou	---	5 - 20	45 minut
<p>Popis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výklad lektora – stížnosti, principy, jak má vypadat metodika • Rozdělení do skupinek po 3 až 5 účastnících • Vytvořte metodiku podávání stížností pro Vaši službu • Prezentace 				
<p>Variace:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jedna skupina může tvořit variantu pro zaměstnance, jiná ve formě srozumitelné uživatelům služby • Je možné rozšířit o modelovou situaci – uživatel podává stížnost 				

Metody k profesnímu rozvoji zaměstnanců je možné nalézt na stránkách WWW.CVSS.CZ

5 MANAŽERSKÉ A FACILITAČNÍ TECHNIKY

V následující části jsou na pracovních listech popsány manažerské a facilitační techniky použitelné při zavádění SQSS. Jsou to obecně používané techniky, které mohou být kreativně využity v různých fázích zavádění SQSS.

5.1 Afinitní diagram

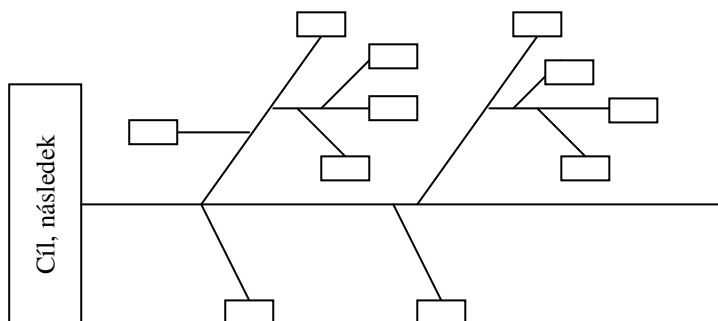
Název	Cíl	Pomůcky	Počet účastníků	Čas
Afinitní diagram	provést vyhodnocení a uspořádání nápadů shromážděných při „brainstormingu“	„lístečky“ fixy volná plocha stolu lepící páska	7 – 12	15 - 30 min
Pro zpracování a vyhodnocení výsledků je možno využít některé vizualizační metody:				
<ul style="list-style-type: none"> Afinitní diagram Ishikawův diagram (viz Variace). 				
<p>Popis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Moderátor zajistí přepsání nápadů z „brainstormingu“ na jednotlivé „lístečky“ a umístí je na volnou plochu stolu. Moderátor vyloží / připomene pravidla „afinitního diagramu“ a diskutuje se členy týmu o jejich výkladu. Ujistí se, že jsou s pravidly účastníci dobře srozuměni. 				
<p>Pravidla:</p> <ul style="list-style-type: none"> způsob seskupování nápadů <ul style="list-style-type: none"> Členové týmu společně seskupují jednotlivé nápady zapsané na „lístečkách“ podle jejich vzájemné podobnosti. Každý člen týmu má právo přeskupit kterýkoli „lísteček“. Pokud chce rozebrat již vytvořené seskupení, upozorní na to a tým zváží, jestli nebude dobré provést dokumentaci již dosažených výsledků. zachycování výsledků <ul style="list-style-type: none"> V průběhu práce je dobré zvážit zdokumentování jejich jednotlivých fází (např.: vyfotografováním). „neposedné nápady“ <ul style="list-style-type: none"> „Lístečky“, které několikrát změni své postavení v různých seskupeních je dobré podrobit další diskusi. 				
<p>Popis (pokračování):</p> <ul style="list-style-type: none"> V průběhu vlastního jednání jsou jednotlivé „lístečky“ seskupovány a dokumentovány v souladu s pravidly. Na konci práce moderátor vyzve některé z účastníků k vyložení smyslu jednotlivých seskupení a souvislostí mezi nimi. Probíhá diskuse, v průběhu které mohou být lístečky přidávány i odebírány, a ujasňování souvislostí mezi jednotlivými návrhy. Výsledkem může být „soupis úkolů“ pro určitou funkci v organizaci, případně základem projektu 				

pro více funkcí. V obou případech by jejich splnění mělo vést k dosažení cíle stanoveného v „brainstormingu“. Lístečky mohou dále být nástinem systému, který po splnění jednotlivých úkolů opakovaně povede k dosažení stanoveného cíle. Výsledkem může být i vyhledání rizikových faktorů analyzovaného děje.

- Na závěr je možno jednotlivé lístečky a jejich seskupení zafixovat (např.: lepící páskou) a umístit na viditelné místo, na kterém probíhají schůzky týmu, aby bylo zajištěno působení uspořádané informace při dalších jednáních.

Variace:

- Je možné výsledky seskupit do takzvaného Ishikawova diagramu (rybí kost) s využitím jednotlivých primárních (např.: lidé, materiál, dokumentace, ...), sekundárních (např.: I. lidé = II. vlastnosti, vzdělání, motivace ...) a terciárních vlivů.



- Nebo lze rozdělit členy týmu do dvou nebo i několika skupinek, které dostanou za úkol psát nápady (viz „Brainstorming“) na jednotlivé lístečky. V další části postupně skládají jednotlivé týmy své lístečky podle jejich vzájemné sounáležitosti.

Zdroje:

<http://fmml10.vsb.cz>

5.2 Aktivní naslouchání

Název	Cíl	Pomůcky	Počet účastníků	Čas
Aktivní naslouchání	<ul style="list-style-type: none"> zajistit povzbuzení druhého, aby více hovořil 	---	2	30 – 60 min
<p>CO JE NEJDŮLEŽITĚJŠÍ?</p> <p>ROZHODNOUT SE, ŽE BUDEME NASLOUCHAT A DODRŽET TO, I KDYŽ SE DOZVÍME NEPŘÍJEMNÉ INFORMACE!</p>				
<p>CO TO JE?</p> <p>Metoda, kterou používáme, když se chceme něco dozvědět. Zároveň vede k posilování důvěry a vztahu.</p>				
<p>K ČEMU SLOUŽÍ?</p> <ul style="list-style-type: none"> získáváme informace zvyšujeme přesnost a tím předcházíme chybám a plýtvání časem projevujeme úctu k partnerovi pomáháme budovat vztahy předcházíme mnoha zbytečným nedorozuměním, která mohou vyústit až v nepříjemný konflikt získáváme znalosti o názorech, postojích a pocitech jednotlivých členů týmu, a tím vytváříme podmínky pro týmový soulad získáváme informace o přáních a motivaci podřízených a tím máme podklady pro dobré řízení chápeme problémy klientů a proto můžeme dobře plnit jejich očekávání pomáháme vytvářet harmonii a vzájemné pochopení 				
<p>KDO JI DĚLÁ?</p> <p>MANAŽER (nejen):</p> <ul style="list-style-type: none"> posiluje svoji důvěryhodnost: <ul style="list-style-type: none"> komunikuje otevřeně, hlídá soulad mezi svými slovy, svou neverbální komunikací a svými činy, dává si závazky a plní je. během rozhovoru se zcela soustřeďuje na to, co mu partner sděluje a jak to sděluje; zachovává otevřenou pozici v postoji svého těla; dívá se na partnera, udržuje s ním oční kontakt (pokud možno ve stejné rovině očí, dívejme se do očí, ne přes rameno nebo na hodinky); dává najevo, že naslouchá: <ul style="list-style-type: none"> pokýváním hlavy, přitakáváním, případně slůvky či souslovími „hm“, „Ano“, „Rozumím Vám“, „Opravdu?“ .. na důkaz toho, že skutečně naslouchá; povzbuzuje partnera k dalšímu sdělení; projevuje zájem o to, co si partner myslí a co cítí; zopakuje partnerovi jeho slova (část věty); nesnaží se během partnerovy řeči formulovat svoji odpověď; 				



- naslouchá i tehdy, je-li v opozici;
- musí být připraven reagovat na zjištěné informace (plnit případné potřeby nebo vysvětlit stav = proč to momentálně nejde a za jakých okolností by to bylo možné).

Zdroje:

www.businessweek.cz

5.3 Brainstorming

Název	Cíl	Pomůcky	Počet účastníků	Čas
Brainstorming	shromáždit nápady k vyřešení nějakého zadání	Flip chart Fixy	7 – 12	15 - 30 min
<p>Popis:</p> <p>Moderátor vyloží / připomene pravidla „brainstormingu“ a diskutuje se členy týmu o jejich výkladu. Ujistí se, že jsou s pravidly účastníci dobře srozuměni.</p>				
<p>Pravidla: (v zájmu dosažení co nejlepších výsledků)</p> <ul style="list-style-type: none"> • společný cíl <ul style="list-style-type: none"> ○ Účast jednotlivých členů týmu (odborníci nebo amatéři, jeden kolektiv nebo zástupci různých útvarů) by měla být zvážena s ohledem na jejich motivaci a potenciální přínos k dosažení společného cíle. Před stanovením cíle musí být zřejmé, jak budou dále použity informace (jakou metodou budou zpracovány, jak vedení naloží s výsledky této analýzy). • žádná kritika ani posuzování <ul style="list-style-type: none"> ○ Myšlenky a nápady ostatních by neměly být v této části procesu kritizovány ani odsuzovány, jakkoliv pošetilé, protože jinak by došlo ke zpomalení tvůrčího procesu. • účastníci se mohou vyjadřovat svobodně a volně <ul style="list-style-type: none"> ○ Účastníci sezení by se neměli cítit omezeni svou pozicí ve společnosti nebo přítomností kolegy či svého nadřízeného. Nic není považováno za nežádoucí nebo chybné. • povinnost nápadu <ul style="list-style-type: none"> ○ Základem metody je právě princip asociace. Každý nápad vyřčený účastníkem nahlas vyvolá v mysli ostatních „asociaci“ = myšlenku, která by bez původního podnětu pravděpodobně nevznikla. Kvantita vyprodukovaných myšlenek a nápadů je hlavním posláním diskuse. Během 20minutového sezení ve skupině je normální, když se vyjádří kolem 120 až 150 myšlenek. Myšlenky by měly být formulovány v krátkém časovém limitu – tří až pěti minut. • všechny myšlenky a nápady jsou zapisovány na přenosnou tabuli <ul style="list-style-type: none"> ○ Když je list přenosné tabule plný, vyvěsí se na zeď, aby jej všichni účastníci sezení mohli vidět a pokračuje se dále. • výsledky jsou hodnoceny až po skončení diskuse <ul style="list-style-type: none"> ○ Výsledky jsou z důvodu objektivitě hodnoceny až po nějaké době (několik dnů poté, následující den nebo alespoň po krátké přestávce). Lze využít různé techniky (viz Afinitní diagram na str. 29). 				



Popis (pokračování):

- Rozcvička s jednoduchým cílem (např.: „Řekněte za 2 minuty co nejvíce využití tohoto předmětu“) povede k naladění členů týmu, když moderátor připomene asociace, které tým v jejím průběhu vytvoří.
- Stanovení / připomenutí cíle se záznamem v horní části „flipchartu“.
- V průběhu vlastního jednání jsou všechny nápady zapisovány na přenosnou tabuli. Moderátor sám náměty nepodává, pouze usměrňuje diskusi. Moderátor může pomoci účastníkům při vytváření asociací formulacemi typu „co jiného?“, „co dále?“ nebo pochválit stylem „velmi dobře“, „děkuji“.
- Na konci sezení by měl moderátor poděkovat účastníkům za jejich aktivní přístup a ujistit je, že výsledky budou zhodnoceny a využity [viz Pravidlo a)].

Variace:

- Je možné realizovat „brainwriting“ tak, že moderátor rozdá členům týmu sedícím kolem stolu listy A4 a každý napíše (např.: za 1 minutu) své nápady na zadané téma. Po uplynutí stanoveného času předá každý účastník list se svými nápady sousedovi vlevo. Ten si nápady přečte a přidá další, které tyto nápady rozvíjejí. Nakonec se sepíše všechny nápady přehledně na „flipchart“.

Zdroje:

<http://cs.wikipedia.org>

5.4 Manažerská supervize

Název	Cíl	Pomůcky	Počet účastníků	Čas
Manažerská supervize	zajistit proměnu vnitřní kultury organizace	---	1 – 12	30 – 60 min
<p>CO JE NEJDŮLEŽITĚJŠÍ?</p> <p>UVĚDOMUJME SI ROZDÍL MEZI ROLÍ MANAGERA (STANOVÍ ÚKOL, ŘÍDÍ, KONTROLUJE, MOTIVUJE) A SUPERVIZNÍM ROZHOVOREM (DÁVÁ PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ)!</p>				
<p>CO TO JE?</p> <p>(podle Zpravodaje Diakonie ČCE „Modré z nebe“, č. 2/2004) je kontinuální strukturovaný proces, jehož základem jsou</p> <ul style="list-style-type: none"> • pravidelné a • dokumentované rozhovory <p>mezi nadřízeným a jeho přímými podřízenými.</p> <p>Umožňuje lidem</p> <ul style="list-style-type: none"> • hovořit o své práci s cílem • zvýšit její kvalitu a • zlepšit služby poskytované klientům. 				
<p>VAROVÁNÍ: DANOU METODU LZE ÚSPĚŠNĚ VYUŽÍVAT JEN PO ŘÁDNÉM PROŠKOLENÍ!</p>				
<p>K ČEMU SLOUŽÍ?</p> <p>Cílem manažerské supervize je</p> <ul style="list-style-type: none"> • proměna vnitřní kultury organizace; • naučit se kriticky vnímat děje, kterými žije každé pracoviště; • nebát se jejich reflexe. <p>Naučíme-li se pojmenovávat to, co nás trápí a hovořit o tom, aniž bychom se přitom cítili ohroženi, otevřeme si tím i cestu k potřebným změnám jako přirozenému způsobu zlepšování kvality služeb, které poskytujeme.</p> <p>Zaměstnanci tak mohou:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lépe porozumět své pracovní roli; • posílit svoji kompetenci; • uplatnit znalosti a dovednosti; • získat podporu a ocenění; • zvládat stres; • čelit riziku vyhoření. 				



KDO DĚLÁ?

MANAŽER

- vytváří prostor k porozumění a k rozvoji iniciativy pracovníků;
- méně mluví o tom, jak a proč rozhoduje, a více naslouchá, co si o věcech myslí druzí – a všechno je tematicky vztažené k pracovní roli.

Zdroje:

Zpravodaj Diakonie ČCE „Modré z nebe“, č. 2/2004

5.5 Facilitace

Název	Cíl	Pomůcky	Počet účastníků	Čas
Facilitace	zajistit hladký průběh jednání týmu	Flip chart Fixy	7 – 12	30 – 60 min
<p>CO JE NEJDŮLEŽITĚJŠÍ? VZÁJEMNÝ RESPEKT MEZI VŠEMI ÚČASTNÍKY JEDNÁNÍ!</p>				
<p>CO TO JE? (facilitace - podpora určitých procesů a činností ve smyslu zlepšení výkonu)</p> <ul style="list-style-type: none"> • je to metoda, jak vést a zvládat i velmi složitá skupinová nebo vícestranná jednání • oddělení rolí - toho, kdo usměrňuje (facilitátor) a toho, kdo řídí formálně (manager) 				
<p>VAROVÁNÍ: DANOU METODU LZE ÚSPĚŠNĚ VYUŽÍVAT JEN PO ŘÁDNÉM PROŠKOLENÍ!</p>				
<p>K ČEMU SLOUŽÍ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • k naplnění stanovených cílů porady; • zvýšení produktivity a efektivnosti skupiny; • zlepšení komunikace ve skupině; • zvýšení pocitu zodpovědnosti za realizaci rozhodnutí; • zvýšení pocitu sounáležitosti se skupinou; • odhalení a vyřešení případných konfliktů ve skupině. <p>Východiskem je výběr vhodné formy (uspořádání a zasedací pořádek, zda se prezentuje u flipchartu, kdo kdy mluví, zda existují písemné podklady, zda se přímo pořizuje zápis atd.).</p>				
<p>KDO DĚLÁ? FACILITÁTOR (při diskusi, pracovní poradě nebo setkání):</p> <ul style="list-style-type: none"> • je zodpovědný za průběh porady, tedy za proces, nikoli za obsah; • určuje kdy kdo bude mluvit; • definuje jednotlivé okruhy; • stanoví, kdy se přejde od návrhů k řešení problému; • shrnuje co bylo dosaženo; • dbá na to, aby se každému dostalo slovo; • přivádí skupinu zpět k tématu; • vyjasňuje, co nebylo řečeno dostatečně srozumitelně; • zajišťuje, aby proces komunikace probíhal hladce a aby míra porozumění byla co největší. <p>Určete někoho, kdo porady povede. Jste-li ve vedoucí pozici, určete k tomu někoho jiného. Umožní vám to nezabývat se procesem, ale sledovat obsah, více naslouchat, lépe se zapojit, sledovat účastníky.</p>				
<p>Zdroje: www.procesy.cz</p>				

5.6 Mediace

Název	Cíl	Pomůcky	Počet účastníků	Čas
Mediace	zajistit vyřešení konfliktu	---	---	Několik dnů (s přestávkami)
<p>CO JE NEJDŮLEŽITĚJŠÍ? PŘEDPOKLAD, ŽE SE OBĚ STRANY CHTĚJÍ DOHODNOUT!</p>				
<p>CO TO JE? důstojné a efektivní řešení konfliktu pomocí prostředníka, přičemž mají zúčastněné strany plnou odpovědnost za dohodnutá řešení, která vyhovují oběma. Podstata techniky mediace: mediátor se snaží</p> <ul style="list-style-type: none"> • obrátit pozornost stran od toho, že spolu bojují, k tomu, že mají nějaký společný problém, který potřebují vyřešit; • spolu se stranami hledat jejich společný zájem (u manželů to může být výchova dětí, nebo jenom způsob, jak ukončit vzájemný vztah). 				
<p>VAROVÁNÍ: DANOU METODU LZE ÚSPĚŠNĚ VYUŽÍVAT JEN PO ŘÁDNÉM PROŠKOLENÍ! Průvodce není mediátor!</p>				
<p>K ČEMU SLOUŽÍ? Mediace se především využívá v těchto oblastech:</p> <ul style="list-style-type: none"> • v podnicích a institucích – řeší vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem; • občansko-právní – řeší sousedské spory, vztah mezi občanem a institucí; • trestně právní – řeší spory mezi odsouzeným a poškozeným; • interetnická mediace – řeší spory, které vznikají komunikací mezi různými kulturami; • rodinná – řeší majetkové vztahy, dědické a partnerské spory, rozvodové situace. <p>Strany obvykle volí mediaci především v těchto případech:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stranám záleží na kvalitě nebo pokračování vzájemného vztahu; • výsledek je příliš důležitý na to, aby o něm rozhodoval soud nebo arbitráž; • strany by v podstatě neměly možnost konečný výsledek ovlivnit; • strany si uvědomují, že o situaci mají samy nejlepší přehled a cítí se kompetentní také samy najít řešení a rozhodnout; • menší časová a obvykle i finanční náročnost oproti soudnímu řízení; • strany nestojí o publicitu a medializaci vzniklé situace; • strany si uvědomují, že stojí před složitým a mnohohrstvým vyjednáváním; • klasické vyjednávání se z nejrůznějších důvodů dostalo do slepé uličky; • strany mají například potíže se vzájemnou komunikací nebo se jim nedaří přejít z roviny postojů do roviny zájmů. Velmi častou příčinou krachu jednání bývá také vysoká emoční zainteresovanost vyjednávačů na výsledku, případně naprosto rozdílné pohledy na základní otázky. 				
<p>KDO JI DĚLÁ?</p>				



MEDIÁTOR (má postavení vyvážené k oběma stranám):

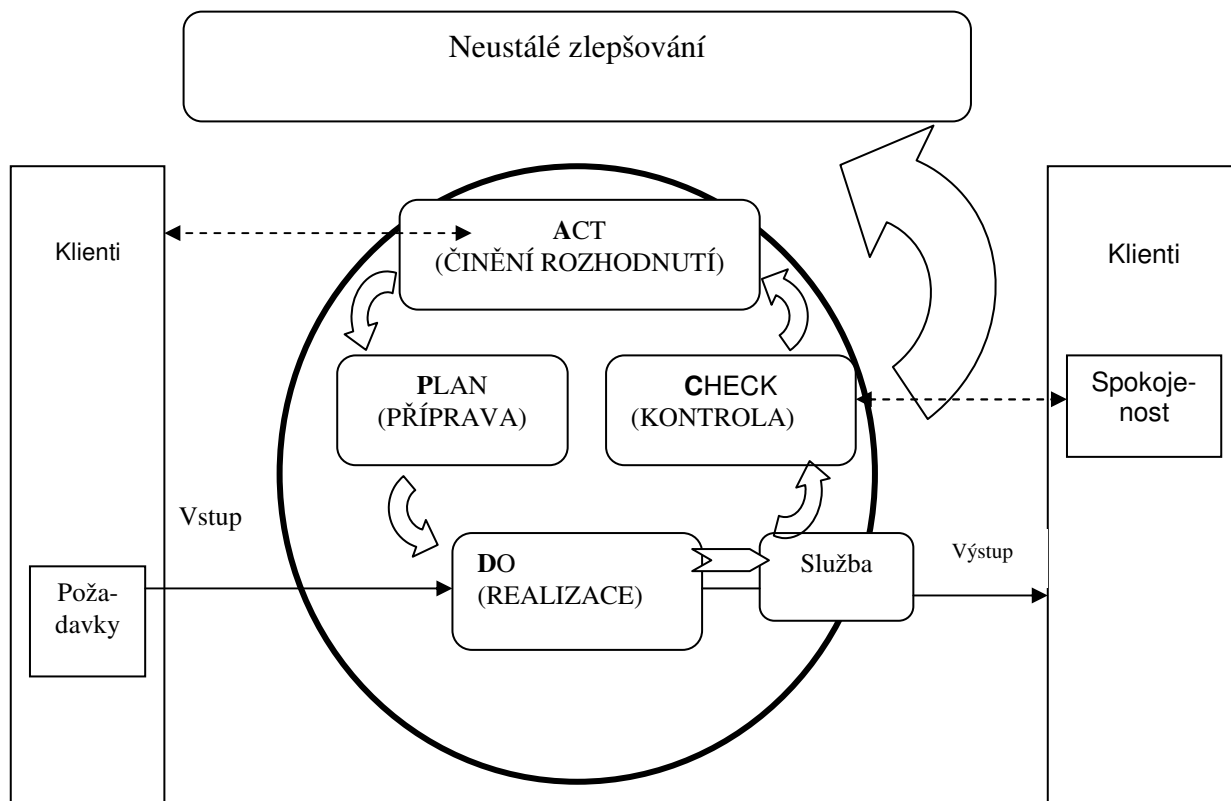
- nesmí být v řešeném sporu zásadně nijak zainteresován, proto také například platí zásada, že před zahájením mediačního jednání nemá s některou ze stran setrvávat v delším kontaktu, aby jí nebyl ovlivněn;
- vytváří podmínky důstojného, nestranného a efektivního jednání, jehož výsledkem může být dohoda přijatelná pro obě zúčastněné strany;
- zajišťuje v procesu vyjednávání rovnovážné postavení zúčastněných stran;
- nabízí a otevírá prostor pro společné jednání, nové pohledy na věc a dohodu;
- dbá na průběh celé mediace, na její procesní a komunikační stránku;
- musí umět navázat mezi stranami přetřhanou výměnu informací;
- pomáhá stranám vidět jejich problém v širších souvislostech;
- podporuje schopnosti účastníků urovnat konflikt vlastními silami;
- neposuzuje ani nehodnotí, nerozhoduje o konkrétní podobě řešení;
- zásadně není obhájcem ani poradcem zúčastněných stran, nerozhoduje o vině či podílu na vzniku a podstatě konfliktu.

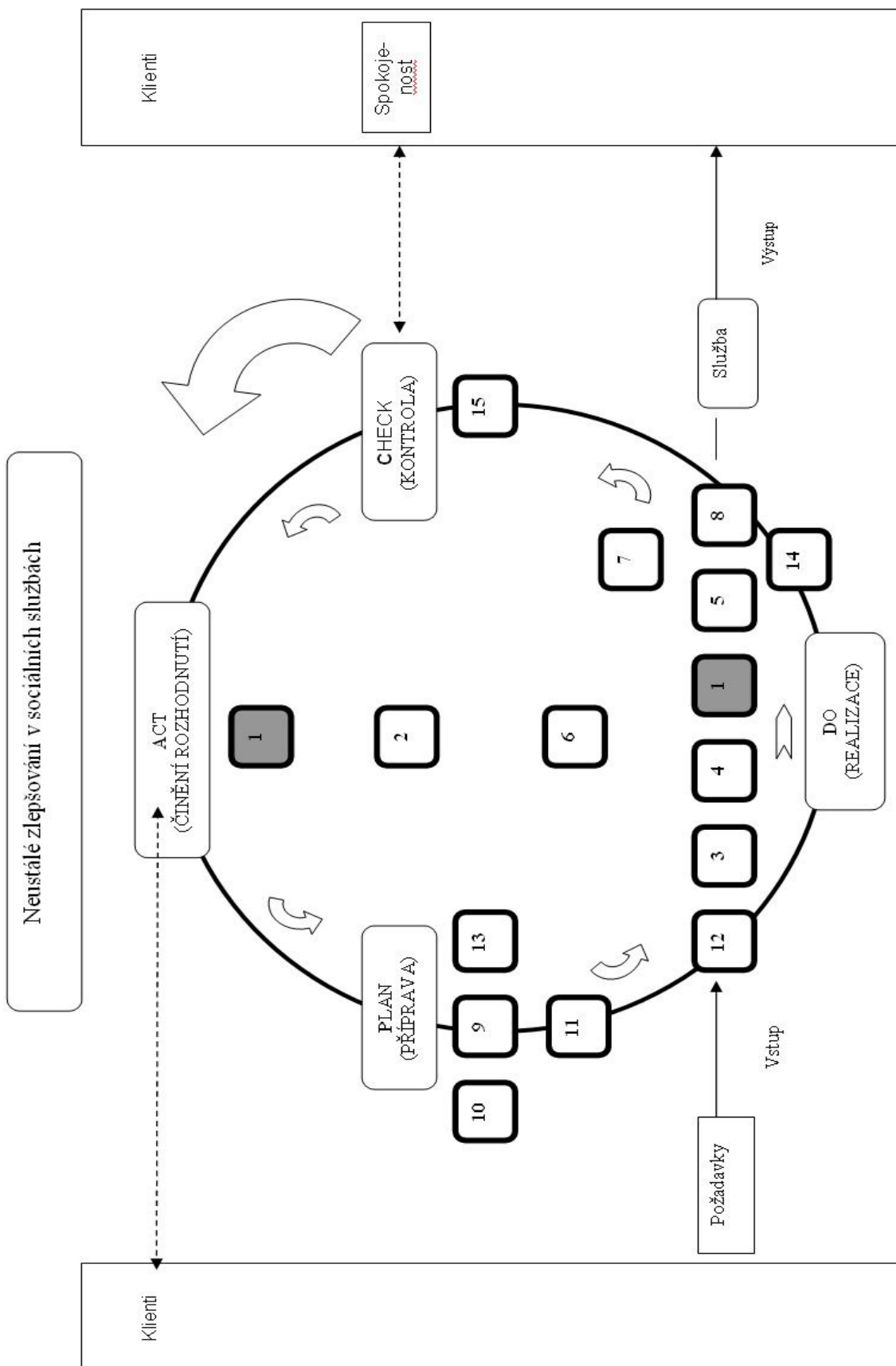
Zdroje:

www.vlastnicesta.cz

5.7 Práce s kartami

Název	Cíl	Pomůcky	Počet účastníků	Čas
Práce s kartami	provést uspořádání a prezentaci informací	„karty“ Fixy volná plocha stolu	7 – 12	15 - 30 min
<p>Popis:</p> <p>Moderátor si připraví na jednotlivé „karty“ potřebné údaje a umístí je na volnou plochu stolu bez časové chronologie a logických souvislostí.</p> <p>(např.: názvy jednotlivých etap při zavádění standardů kvality v sociálních službách)</p>				
<p>Před uspořádáním:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ověření v praxi • Školení zaměstnanců • Analýza • INSPEKCE • Opatření • Schůzky týmů • Dopracování dokumentace • Audit • Kontrakt (Objednávka) • Školení vedení organizace 		<p>Časová chronologie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontrakt (Objednávka) • Analýza • Školení vedení organizace • Školení zaměstnanců • Schůzky týmů • Dopracování dokumentace • Ověření v praxi • Audit • Opatření • INSPEKCE 		
<p>Moderátor stanoví členům týmu úkol: „Seřaďte jednotlivé karty v časové chronologii.“ „Nemusíte při plnění úkolu využít všechny karty, můžete připsat karty nové.“</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • Ujistí se, že jsou se zadáním účastníci dobře srozuměni. • V průběhu vlastního plnění úkolu jsou jednotlivé „karty“ chronologicky seřazeny. • Na konci práce moderátor vyzve účastníky k diskusi nad pořadím a vzájemnými souvislostmi mezi jednotlivými „kartami“. <p>Výsledkem může být chronologický postup zavedení standardů kvality v organizaci. Za jednotlivé etapy jsou stanoveny odpovědnosti a je doplněn termín realizace a případný výstup.</p>				
<p>Variace:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Je možné využít karty, na nichž jsou vytištěny jednotlivé standardy kvality (1. - 15.). Výsledkem potom je určitá filosofie uspořádání například v cyklu P-D-C-A podle profesora Deminga. 				
<p>Zdroje:</p> <p>ČSN EN ISO 9001:2001</p>				





5.8 Prezentační dovednosti

Název	Cíl	Pomůcky	Počet účastníků	Čas
Prezentační dovednosti	zajistit splnění cíle stanoveného prezentátorem (viz PROČ?)	Flip chart Fixy Notebook, dataprojektor, PPT...	Není stanoveno	15 - 60 min
<p>CO JE NEJDŮLEŽITĚJŠÍ? BUĎTE SAMI SEBOU!</p> <p>I. Příprava jako první etapa projevu – nejdříve si odpovězte na následující otázky:</p> <p>KOMU? (Kdo jsou klíčoví posluchači? Kolik jich je? Co vědí o tématu? Jsou laici nebo odborníci? Jaká mají k tématu asi stanoviska? Jaké mohou vznášet námitky? K čemu vaše informace potřebují? Co od vaší prezentace čekají?)</p> <p>PROČ? Co je vaším cílem? Chcete:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pobavit; • seznámit, informovat; • vysvětlit; • přesvědčit; • získat posluchače na svou stranu; • podnítit k činu? <p>CO? Věnujte dostatek času přípravě obsahu a struktury.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obsah: Zaznamenejte si všechny myšlenky. <p>Rozdělte je podle následujících priorit: (1.) musím, (2.) měl bych říci, (3.) pokud zbude čas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Struktura: <p>Vhodně pojte myšlenky do skupin (vyberte si jeden z následujících způsobů, ale použijte při každé prezentaci pouze jeden z nich). Vaše myšlenky by měly navazovat buď:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ logicky (podle důležitosti a závažnosti informací); ○ chronologicky (v časovém sledu); ○ psychologicky (nejpůsobivější nebo nejméně kontroverzní na začátek atd.). <p>Připravte si osnovu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • úvod, který zaujme, vtáhne posluchače do problematiky; • promyšlené sdělení; • srozumitelné shrnutí; • plodná diskuse; • jasné závěry. <p>JAK DLOUHO? (Vypracujte si časový harmonogram. Začněte a skončete podle plánu.)</p> <p>KDE? Připravte si pro svou prezentaci vhodné místo. Nezapomeňte na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • viditelnost (vaši a vašich pomůcek); • dobré osvětlení (nestůjte před oknem); 				

- ventilaci (v horku jsou lidé agresivnější, při špatném vzduchu unavení);
- odpočinek a uvolnění (sdělte dopředu, kdy bude přestávka a časový plán dodržte);
- zkontrolujte technické vybavení (jak se spouští projektor, funguje-li video...).

JAK? (každý si zapamatuje nejméně dvakrát tolik, pokud informace vidí i slyší zároveň).

Vizuální pomůcky dle počtu účastníků („flipchart“, zpětný projektor, tabule) by měly být:

- čitelné – pište nevypsáním fixem nejlépe modré nebo černé barvy s červenými nebo zelenými nadpisy, optimální je kombinace dvou, maximálně tří barev, pište tiskacím písmem s velkými mezerami. Velikost písma upravte podle množství posluchačů;
- stručné – méně textu znamená více informací, které si posluchači zapamatují, užívejte schémata, pište v bodech;
- jednoduché – zapisujte pouze podstatné a důležité informace, užívejte grafy, obrázky.

KDO? (zevnějšek: špinavé boty, kravata nakřivo, rozmazané stíny, zbytky jídla na bradě - to vše přitahuje pozornost posluchačů a odpoutává ji od vašeho projevu). Dokonale si připravte svoje úvodní věty (první dojem z řečníka i jeho projevu se vytváří během několika prvních vět, kdy se posluchači rozhodují, nakolik vám budou věnovat pozornost).

II. Technika vlastního vystoupení

1. Navázání kontaktu

- Uvědomte si, že o tématu víte velmi mnoho a máte ho dobře připraveno.
- Od začátku buďte uvolnění, sebevědomí, rozhodní.
- Navažte oční kontakt, věnujte pohled publiku ne okolí.
- Sdělujte se zaujetím, je to nakažlivé!
- Přivítejte posluchače, představte se.
- Pokuste se o úderný začátek: příběh, připomenutí společného zážitku, vtip...
- Nestůjte za pultem ani za stolem, jsou to zbytečné překážky.
- Seznamte publikum na začátku s osnovou vaší prezentace a její předpokládanou délkou.
- Zároveň je požádejte o zpětnou vazbu a jejich názory na informace, které jim sdělíte.

2. Udržení kontaktu

Využívejte změny:

- v tempu řeči (nepodstatné detaily sdělujeme rychleji, u důležitého nebo komplikovaného momentu v řeči zpomalíme, pozor ale: trvale pomalé tempo uspává);
- intenzity a modulace hlasu (hlubším tón hlasu máme tendenci brát vážněji);
- pozice (nestůjte strnule na místě, měňte polohu, ale vyvarujte se neurotického přecházení z místa na místo);
- barvy fixu s kterým píšete.

Vtáhněte publikum do tématu řečnickými otázkami, otevřením diskuse.

Upustěte předmět (fix) jako zdůraznění svého překvapení.

3. Zvládání námitek

- Při otázkách z řad posluchačů k nim přistupte blíže.
- Pochvalte každou odpověď. Oceňte aktivní zapojení posluchačů.
- Přijměte podněty rozvíjející téma.
- Hledejte podmínky, za kterých by mohl názor účastníka být přijatelný.
- Pochvilně přiznejte, když neznáte odpověď.



- Požádejte o názor ostatní posluchače.
- Slibte, že zjistíte a doplníte potřebné informace a **DODRŽTE TO!**
- Vezměte (nekonfliktně) slovo účastníkovi, když je „mimo mísu“.

4. Závěr

- Shrňte na konci každého tématického celku důležité informace a závěry.
- Poděkujte posluchačům a popřejte („Dobrou chuť!“, „Šťastnou cestu!“...).
- Vyjádřete očekávání („Těším se na další spolupráci ... výsledky ... shledání ...!“).

III. Analýza

- Využijte zpětnou vazbu, kterou jste slíbili na začátku.
- Co se povedlo?
- Co se dá ještě udělat po ukončení prezentace?
- Co vylepšit pro příště?

Zdroje:

www.businessweek.cz

www.expand-media.cz/

5.9 Vedení porad

Název	Cíl	Pomůcky	Počet účastníků	Čas
Vedení porad	<ul style="list-style-type: none"> zajistit efektivní jednání týmu zajistit dosažení stanovených cílů 	vhodně uspořádaná místnost psací potřeby hodinky	7 – 12	30 – 60 min
CO JE NEJDŮLEŽITĚJŠÍ?				
STAREJME SE O PORADY JIŽ DLOUHO PŘED JEJICH ZAČÁTKEM!				
<ul style="list-style-type: none"> stanovme cíle a program porady s předstihem sděleme stanovené cíle a program účastníkům (vyvěšením na viditelné místo, e-mailem ...) připravme prostředí (formalizované a oficiální se pro otevřenou diskuzi nehodí; židle do kruhu slouží nejlépe k přímé komunikaci a uvolněné atmosféře – takovéto posezení zvyšuje pocit odpovědnosti, kromě toho můžeme dobře sledovat neverbální komunikaci celé skupiny; příliš velká teplota v místnosti, nadměrný hluk a cigaretový kouř zvyšují agresivitu, pokud je účastníkům zima nebudou se tolik zapojovat) 				
<p>PŘED PORADOU rozdělme role:</p> <p><u>FACILITÁTOR:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> nestranně ovlivňuje probíhající komunikaci, ale nepůsobí na samotný obsah diskuse; zajišťuje formulování cíle a vize; napomáhá definování a udržení témat; podporuje určování pravidel komunikace; soustřeďuje potenciál a energii; usnadňuje řešení konfliktů a krizí; sleduje dynamiku procesů; posiluje a "odměňuje" vše pozitivní (i malé); pomíjí nebo odklání negativní (nesměřující k cíli workshopu), pokud lze; volí efektivní facilitační techniky; interpretuje výstupy. <p>Facilitátor musí držet proces porady pevně v rukou. Nejmocnějším nástrojem k tomu jsou vhodně kladené otázky. Moc otázek je větší, než si myslíte.</p> <p><u>ZAPISOVATEL</u> Srozumitelně sepsaný zápis, nejlépe na jedné straně, kde jsou zdůrazněna dosažená řešení a vytyčené úkoly společně s termíny jejich splnění a zodpovědnými osobami, zapisovatel doručí zúčastněným co nejdříve po poradě.</p> <p><u>ČASOMĚŘIČ</u> Jeho úkolem je postarat se o včasný začátek, dodržení času na přestávky. Hlídá také délku projevu</p>				



jednotlivých účastníků. Je důležité domluvit si signály mezi časoměřičem a facilitátorem.

Na počátku porady stanovte pravidla a získejte pro ně souhlas skupiny. V průběhu se pak můžete na tato pravidla odvolávat. Napište je na tabuli. Například:

- Každý mluví pouze dvě minuty.
- Vždy mluví jen jeden.
- Návrhy, které nesouvisí s tématem, se zapíší na tabuli a budou se řešit později.
- Během jednání nebudeme odcházet.
- Vypneme mobilní telefony.
- Budeme dodržovat začátky a konce, na nikoho se nečeká.



6 DOPORUČENÁ LITERATURA

1. CRAINER, S. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8.
2. KOTTLER, J. P., COHEN, D. S. *Srdce změny*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-095-3.
3. KOTTLER, J. P. *Vedení procesu změny, Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-015-5.

7 ZÁVĚR

Na předcházejících stranách jsme se pokusili shrnout některé osvědčené techniky a postupy, které se používají při zavádění SQSS do praxe. Jsme si vědomi toho, že praxe je mnohem bohatší, než sebelépe zpracovaná teorie a proto je zřejmé, že mnoho z toho, co může poskytovatele sociálních služeb potkat v procesu zavádění SQSS na předchozích stránkách není popsáno. Budiž to oslavou barevnosti života a výzvou ke kreativnímu uchopování předchozích stránek pro všechny, kterým jde o zkvalitňování sociálních služeb ve prospěch jejich klientů.



8 PŘÍLOHY

8.1 Obsah standardů kvality sociálních služeb

Příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb

Kritéria:

a) Poskytovatel má písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena, a to v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována, kritérium je zásadní;

b) Poskytovatel vytváří podmínky, aby osoby, kterým poskytuje sociální službu, mohly uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé sociální situace; kritérium je zásadní

c) Poskytovatel má písemně zpracovány pracovní postupy zaručující řádný průběh poskytování sociální služby a podle nich postupuje; kritérium je zásadní

d) Poskytovatel vytváří a uplatňuje vnitřní pravidla pro ochranu osob před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování sociální služby, kritérium není zásadní.

2. Ochrana práv osob

Kritéria:

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro předcházení situacím, v nichž by v souvislosti s poskytováním sociální služby mohlo dojít k porušení základních lidských práv a svobod osob, a pro postup, pokud k porušení těchto práv osob dojde; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje; kritérium je zásadní;

b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, ve kterých vymezuje situace, kdy by mohlo dojít ke střetu jeho zájmů se zájmy osob, kterým poskytuje sociální službu, včetně pravidel pro řešení těchto situací; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje; kritérium je zásadní;

c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání darů; podle těchto pravidel



poskytovatel postupuje, kritérium není zásadní.

3. Jednání se zájemcem o sociální službu

Kritéria:

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, podle kterých informuje zájemce o sociální službu srozumitelným způsobem o možnostech a podmínkách poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje; kritérium je zásadní;

b) Poskytovatel projednává se zájemcem o sociální službu jeho požadavky, očekávání a osobní cíle, které by vzhledem k jeho možnostem a schopnostem bylo možné realizovat prostřednictvím sociální služby; kritérium je zásadní;

c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu z důvodů stanovených zákonem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje, kritérium není zásadní.

4. Smlouva o poskytování sociální služby

Kritéria:

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby s ohledem na druh poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje; kritérium je zásadní;

b) Poskytovatel při uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby postupuje tak, aby osoba rozuměla obsahu a účelu smlouvy; kritérium není zásadní;

c) Poskytovatel sjednává s osobou rozsah a průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíl závislý na možnostech, schopnostech a přání osoby; kritérium není zásadní.

5. Individuální plánování průběhu sociální služby

Kritéria:

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla podle druhu a poslání sociální služby, kterými se řídí plánování a způsob přehodnocování procesu poskytování služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje; kritérium je zásadní;



b) Poskytovatel plánuje společně s osobou průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíle a možnosti osoby; kritérium je zásadní;

c) Poskytovatel společně s osobou průběžně hodnotí, zda jsou naplňovány její osobní cíle; kritérium je zásadní;

d) Poskytovatel má pro postup podle písmene b) a c) pro každou osobu určeného zaměstnance; kritérium je zásadní;

e) Poskytovatel vytváří a uplatňuje systém získávání a předávání potřebných informací mezi zaměstnanci o průběhu poskytování sociální služby jednotlivým osobám, kritérium není zásadní.

Plnění kritérií uvedených v písmenech d) a e) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

6. Dokumentace o poskytování sociální služby

Kritéria:

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zpracování, vedení a evidenci dokumentace o osobách, kterým je sociální služba poskytována, včetně pravidel pro nahlížení do dokumentace; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje; kritérium je zásadní;

b) Poskytovatel vede anonymní evidenci jednotlivých osob v případech, kdy to vyžaduje charakter sociální služby nebo na žádost osoby; kritérium není zásadní;

c) Poskytovatel má stanovenou dobu pro uchování dokumentace o osobě po ukončení poskytování sociální služby, kritérium není zásadní.

7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby

Kritéria:

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, a to ve formě srozumitelné osobám; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje; kritérium je zásadní;



b) Poskytovatel informuje osoby o možnosti podat stížnost, jakou formou stížnost podat, na koho je možno se obracet, kdo bude stížnost vyřizovat a jakým způsobem a o možnosti zvolit si zástupce pro podání a vyřizování stížnosti; s těmito postupy jsou rovněž prokazatelně seznámeni zaměstnanci poskytovatele; kritérium je zásadní;

c) Poskytovatel stížnosti eviduje a vyřizuje je písemně v přiměřené lhůtě; kritérium není zásadní.

d) Poskytovatel informuje osoby o možnosti obrátit se v případě nespokojenosti s vyřízením stížnosti na nadřízený orgán poskytovatele nebo na instituci sledující dodržování lidských práv s podnětem na prošetření postupu při vyřizování stížnosti; kritérium není zásadní.

8. Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje

Kritéria:

a) Poskytovatel nenahrazuje běžně dostupné veřejné služby a vytváří příležitosti, aby osoba mohla takové služby využívat; kritérium je zásadní;

b) Poskytovatel zprostředkovává osobě služby jiných fyzických a právnických osob podle jejich individuálně určených potřeb; kritérium není zásadní;

c) Poskytovatel podporuje osoby v kontaktech a vztazích s přirozeným sociálním prostředím; v případě konfliktu osoby v těchto vztazích poskytovatel zachovává neutrální postoj; kritérium není zásadní.

9. Personální a organizační zajištění sociální služby

Kritéria:

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; kritérium je zásadní;

b) Poskytovatel má písemně zpracovanou vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců; kritérium není zásadní;



c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje; kritérium není zásadní;

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 poskytovatel postupuje, kritérium není zásadní.

Plnění kritérií uvedených v písmenech a) až d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

10. Profesionální rozvoj zaměstnanců

Kritéria:

a) Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace; kritérium není zásadní;

b) Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje, kritérium není zásadní;

c) Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje, kritérium není zásadní;

d) Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje, kritérium není zásadní;

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

Plnění kritérií uvedených v písmenech c) a d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance; kritéria uvedená v písmenech a) a b) se na tohoto poskytovatele vztahují přiměřeně.

11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby

Kritéria:



Poskytovatel určuje místo a dobu poskytování sociální služby podle druhu sociální služby, okruhu osob, kterým je poskytována, a podle jejich potřeb, kritérium není zásadní.

12. Informovanost o poskytované sociální službě

Kritéria:

Poskytovatel má zpracován soubor informací o poskytované sociální službě, a to ve formě srozumitelné okruhu osob, kterým je služba určena, kritérium není zásadní.

13. Prostředí a podmínky

Kritéria:

a) Poskytovatel zajišťuje materiální, technické a hygienické podmínky přiměřené druhu poskytované sociální služby a její kapacitě, okruhu osob a individuálně určeným potřebám osob; kritérium není zásadní;

b) Poskytovatel poskytuje pobytové nebo ambulantní sociální služby v takovém prostředí, které je důstojné a odpovídá okruhu osob a jejich individuálně určeným potřebám, kritérium není zásadní.

Plnění kritéria uvedeného v písmenu b) se nehodnotí u poskytovatele, který neposkytuje sociální služby v zařízení sociálních služeb.

14. Nouzové a havarijní situace

Kritéria:

a) Poskytovatel má písemně definovány nouzové a havarijní situace, které mohou nastat v souvislosti s poskytováním sociální služby, a postup při jejich řešení; kritérium není zásadní;

b) Poskytovatel prokazatelně seznámí zaměstnance a osoby, kterým poskytuje sociální službu, s postupem při nouzových a havarijních situacích a vytváří podmínky, aby zaměstnanci a osoby byli schopni stanovené postupy použít; kritérium není zásadní;

c) Poskytovatel vede dokumentaci o průběhu a řešení nouzových a havarijních situací, kritérium není zásadní.



Plnění kritéria uvedeného v písmenu b) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

15. Zvyšování kvality sociální služby

Kritéria:

a) Poskytovatel průběžně kontroluje a hodnotí, zda je způsob poskytování sociální služby v souladu s definovaným posláním, cíly a zásadami sociální služby a osobními cíly jednotlivých osob; kritérium není zásadní;

b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zjišťování spokojenosti osob se způsobem poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje, kritérium není zásadní;

c) Poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby; kritérium není zásadní;

d) Poskytovatel využívá stížností na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby jako podnět pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby, kritérium není zásadní.



8.2 Vzor smlouvy mezi externím průvodcem a zadavatelem

Smlouva o odborné pomoci

Smluvní strany

jméno/název

sídlo: xxxxxx

IČO: xxxxx

DIČ: xxxxx

bankovní spojení: xxxxx

číslo účtu: xxxxx

zastoupená: xxxxx

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v xxxxx, oddíl xxx, vložka xxxx, jako objednatel na straně jedné (dále jen "objednatel"),

a

jméno

Sídlo/adresa: xxxx

IČO/rodné číslo: xxxx

bankovní spojení:xxxx

číslo účtu: xxxx

jako dodavatel na straně druhé (dále jen "konzultant"),

se dnešního dne dohodly na podpisu této smlouvy o odborné pomoci **takto:**

II.

Konzultant se zavazuje poskytovat objednateli na jeho objednávku a za podmínek vymezených touto smlouvou odborné konzultace v oblasti **zavádění Standardů kvality sociálních služeb (dále jen "konzultace")**.

Objednatel se zavazuje za konzultace poskytnuté na základě této smlouvy platit konzultantovi odměnu.

III.

1. Konzultace budou poskytovány na základě objednávky objednatele doručené konzultantovi. Objedávka musí obsahovat specifikaci požadované konzultace co do zaměření a rozsahu, případně i další údaje potřebné k vymezení požadované konzultace, a požadovaného termínu. Objedávka musí být učiněna písemně, pokud se strany této smlouvy prokazatelně nedohodnou jinak, a musí být doručena konzultantovi.
2. Pokud konzultant není schopen doručitou objednávku splnit v rozsahu a termínu v ní uvedených, je povinen tuto skutečnost prokazatelným způsobem oznámit objednateli bez zbytečného odkladu po obdržení objednávky; v takovém případě není objedávku vázán a smluvní strany provedou poradu směřující k naplnění účelu této smlouvy. Pokud konzultant neoznámí objednateli bez zbytečného odkladu, že objednávku není schopen splnit, je jí vázán.



3. Objednatel je povinen poskytnout konzultantovi veškeré informace a podklady potřebné k provedení konzultace a tyto materiály na žádost konzultanta doplnit či upřesnit, umožnit konzultantovi kontakt se svými zaměstnanci či jinými osobami a přístup k jiným podkladům a skutečnostem, to vše v rozsahu nutném či užitečném pro řádné provedení objednané konzultace.
4. Konzultant je povinen objednanou konzultaci provést v zadaném termínu a rozsahu, s vynaložením všech svých odborných schopností tak, aby co nejlépe vyhovovala potřebám objednatele vyjádřeným v objednávce a případných upřesněních. Pokud by pokyny objednatele mohly vést ke zkrácení výsledků konzultace, je konzultant povinen objednatele na tuto skutečnost upozornit; pokud objednatel na svých pokynech i nadále trvá, jsou pro konzultanta závazné.
5. Konzultant je povinen poskytnout objednateli výstup ze své činnosti ve formě stanovené v objednávce, jinak formou písemné zprávy předané objednateli.

IV.

1. Odměna za poskytnuté konzultace se sjednává na **xxxxx Kč** za jednu hodinu činnosti konzultanta, resp. jeho zaměstnanců či jiných osob použitých k přípravě konzultace. Konzultant provede při ukončení každé konzultace vyúčtování objemu provedené práce.
2. Odměna za konzultace je splatná vždy po ukončení a předání výstupu z každé jednotlivé konzultace, a to do 30 dnů od tohoto ukončení a předání výstupu. Odměna je splatná převodem na bankovní účet konzultanta uvedený v záhlaví této smlouvy, pokud se strany nedohodnou jinak. Konzultant předá objednateli řádný daňový doklad se všemi zákonem stanovenými náležitostmi.

V.

1. Tuto smlouvu lze změnit pouze číslovanými dodatky podepsaným oprávněnými zástupci obou smluvních stran.
2. Tato smlouva je vyhotovena ve dvou vyhotoveních, z nichž každá smluvní strana obdrží po jednom exempláři.
3. Veškerá předchozí ujednání mezi stranami této smlouvy týkající se jejího předmětu pozbývají podpisem této smlouvy platnosti.
4. Nevynutitelnost nebo neplatnost kteréhokoli článku, odstavce, pododstavce nebo ustanovení této smlouvy neovlivní vynutitelnost nebo platnost ostatních ustanovení této smlouvy. V případě, že jakýkoli takovýto článek, odstavec, pododstavec nebo ustanovení by mělo z jakéhokoli důvodu pozbýt platnosti (zejména z důvodu rozporu s aplikovatelnými zákony a ostatními právními normami), provedou smluvní strany konzultace a dohodnou se na právně přijatelném způsobu provedení záměrů obsažených v takové části smlouvy jež pozbyla platnosti.
5. V případě vyšší moci je každá strana zproštěna svých závazků z této smlouvy a jakékoli nedodržení (celkové nebo částečné) nebo prodlení v plnění jakéhokoli ze závazků uloženého touto smlouvou kterékoli ze smluvních stran, bude tolerováno a tato strana nebude odpovědná za škody.
6. Pokud nebylo v této smlouvě ujednáno jinak, řídí se právní vztahy z ní vyplývající a vznikající platným právním řádem ČR.
7. Tato smlouva nabývá účinnosti podpisem obou smluvních stran.
8. Oprávnění zástupci smluvních stran prohlašují, že si smlouvu přečetli a její text odpovídá pravé a svobodné vůli smluvních stran. Na důkaz toho připojují své podpisy.

V xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, dne

objednatel

dodavatel