

MANUÁL PRO METODIKY V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Občanské sdružení Instand, institut pro podporu vzdělávání
a rozvoj kvality ve veřejných službách, leden 2011.

CESTA K ROZVOJI



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Zpracováno pro o. s. Instand, institut pro rozvoj vzdělávání
a podporu kvality ve veřejných službách.

Autoři:

**Bc. Ilona Holková,
Mgr. Aleš Gabrysz.**

I

OBSAH

1	OBSAH	3
2	ÚVOD	7
3	VÝZNAM PRÁCE METODIKA PRO KVALITUV SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	8
4	ROLE METODIKA	9
4.1	KVALIFIKAČNÍ A OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY	9
4.2	ZNALOSTI A DOVEDNOSTI	10
4.2.1	<i>Lektorské dovednosti</i>	11
4.2.2	<i>Motivační dovednosti</i>	12
4.3	PODMÍNKY PRO PRÁCI METODIKA	15
5	TVORBA PRAVIDEL A METODIK	17
5.1	SMYSL PÍSEMNÝCH METODICKÝCH MATERIÁLŮ	17
5.2	NÁLEŽITOSTI PÍSEMNÝCH METODICKÝCH MATERIÁLŮ	18
5.3	VYTVÁŘENÍ METODIKY	20
5.4	ČINNOSTI SOUVISEJÍCÍ S TVORBOU METODICKÝCH MATERIÁLŮ	20
5.4.1	<i>Příprava</i>	22
5.4.2	<i>Vedení pracovní skupiny – týmu</i>	26
5.4.3	<i>Zpracování písemného výstupu</i>	28
5.4.4	<i>Uvedení metodiky do praxe</i>	29
6	HODNOCENÍ A KONTROLNÍ ČINNOST	31
6.1	OVĚŘOVÁNÍ V PRAXI	31
6.2	VÝZNAM A FUNKCE KONTROLY	33
6.3	NĚKTERÁ RIZIKA SOUVISEJÍCÍ S KONTROLNÍMI PROCESY	34
6.4	HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB	35
7	ZÁVĚR	38
8	DOPORUČENÁ LITERATURA	39





Zkušenosti, které jsem získala ze svého působení při konzultační, auditorské nebo inspektorské činnosti v desítkách, možná i stovkách organizací poskytujících sociální služby, ukazují, že poskytovatelé sociálních služeb mají k písemným dokumentům velmi ambivalentní postoje. Písemně zpracované metody práce a pracovní postupy jsou ještě dnes, tři roky od účinnosti zákona o sociálních službách u řady pracovníků poskytovatelů podceňovány s odkazem na rutinní praxi, kterou přece každý zaměstnanec zná. Také s odkazem na bohužel neblahou tradici práce v sociálních službách, možná převzatou z původně charitativní pomoci, že je potřeba všechen pracovní čas věnovat klientům a přímé práci s nimi. Víme, co máme dělat, nepotřebujeme papíry. Jakákoli administrativa, písemné záznamy, písemné návody jsou zbytečné zdržování. A také další argument – nemáme na papírování a nějaké diskuze čas. Tento argument bývá bohužel pravdivý, protože do pracovních náplní pracovníků v přímé práci, a často i vedoucích týmů, nebývá metodická práce zahrnuta. Prostor na diskuze o tom, jak co děláme, jak v různých situacích postupujeme a co se nám osvědčilo (podobně jako čas na další vzdělávání a na supervizi), nebývá v popisech práce jasně vyjádřen. V takovém případě to znamená, že s časem pro metodickou práci (další vzdělávání, supervizi) nepočítá vedení při kalkulaci pracovních míst.

Výsledek práce zaměstnanců sociálních služeb neprochází výstupní kontrolou a „předanou“ službu těžko můžeme vrátit zpět k opravě. Můžeme však účinně předcházet „výrobním závadám“ právě srozumitelnými návody, jak postupovat v různých situacích, vzděláváním a supervizi. Poskytovatelé, kteří se tímto problémem zabývají, zjistili, že přímá práce s uživateli činí 40–60 % pracovní doby jednoho zaměstnance.

Uvedené důvody a mnoho dalších, o kterých se více dozvíte z naší publikace, nás vedly k sestavení vzdělávacího programu pro metodiky. Tento vzdělávací program je akreditován u MPSV ČR pod č. 2009/191 – SP. Poprvé ho občanské sdružení Instand realizovalo v rámci projektu OP LZZ „Vzdělání pracovníků jako základ rozvoje sociálních služeb“ v období od listopadu 2009 do února 2011. Vzdělávací program se setkal s velkým zájmem pracovníků sociálních služeb a díky skvělé lektorské práci Bc. Ilony Holkové a Mgr. Aleše Gabrysze, kteří se také podíleli na přípravě vzdělávacího programu, byl velmi příznivě hodnocen jeho účastníky. Lektorům se podařilo „nakazit“ účastníky zájmem o metodickou práci ve svých organizacích. Pevně věříme, že se těmto nadšencům i jejich dalším pokračovatelům dostane pochopení od jejich vedení. Nadšení totiž nestačí, potřebuje podporu, vyjasněné kompetence a pracovní čas.

Všem účastníkům prvního běhu vzdělávacího programu patří naše poděkování za jejich kreativitu, nápady a aktivní účast. Mají významný podíl na vzniku této publikace.



PŘEDMLUVA

Smyslem předkládané publikace je inspirovat poskytovatele, a to jak ty, kteří dosud pochybují o významu metodických postupů, tak i ty, kteří vnímají jejich potřebnost, ale neví, jak „do toho“, jak začít nebo se setkávají při metodické práci s konkrétními problémy. Přejeme si, abyste našli v následujících textech, co potřebujete, a rádi se s vámi setkáme na některém dalším vzdělávacím programu.

PhDr. Jaroslava Sýkorová
Předsedkyně o. s. Instand

Předkládaný text vznikl ze společné práce všech zúčastněných, kteří se podíleli na realizaci prvního běhu vzdělávacího programu s názvem „Vzdělávání pracovníků zodpovědných za tvorbu metodik poskytování sociálních služeb v souladu se standardy kvality“. Naší ambicí je objasnit způsoby práce metodika, nastínit nároky na jeho kompetence a zodpovědnost v organizaci. Tato role není zatím v sociálních službách nijak zakotvena, bude ještě nějaký čas trvat, než se jí podaří plně uvést do běžné praxe. I přes nutnou míru zobecnění bylo naší snahou přiblížit práci metodika co nejkonkrétněji. Uvádět příklady, na kterých je možné demonstrovat způsoby práce.

Tematicky obsah manuálu kopíruje strukturu výše uvedeného vzdělávacího programu a zaměřuje se na důležité kompetence, nad rámec výborné znalosti standardů kvality sociálních služeb, kterými má být metodik vybaven, aby mohl svou práci vykonávat. Pro metodika je samozřejmě výborná znalost a porozumění smyslu standardů kvality sociálních služeb klíčovou kompetencí, sama o sobě však nestačí. Proto byl vzdělávací program zaměřen také na získání dalších, neméně důležitých, kompetencí metodika, jakou je třeba umět řídit práci skupiny nebo umět hodnotit využívání metodiky v praxi, Manuál může být vodítkem pro ředitele, potencionální metodiky, vedoucí služeb nebo úseků pro „konstrukci“ role metodika jako nové role v organizaci. Vedle tohoto účelu může tento materiál posloužit i jako nástin kompetencí vedoucích pracovníků, kteří roli metodika mohou nebo chtějí vykonávat.

Při jeho tvorbě jsme čerpali vedle našich profesních zkušeností právě z podnětů, otázek, společného objevování a výstupů práce budoucích metodiků, kteří se účastnili prvního vzdělávacího programu pro metodiky. Jejich nasazení pro získání nových kompetencí bylo a je nebývalé. Svými otázkami podněcovali diskuze, které měly snahu jít do hloubky probíraných témat a tak přinášely nové poznatky a objevy. Tyto nové zkušenosti a prožitky, stejně tak jako témata jednotlivých vzdělávacích bloků, výrazně ovlivnily obsah tohoto manuálu.

3

VÝZNAM PRÁCE METODIKA PRO KVALITU V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Metodik je pracovník, který svou činností v organizaci významným způsobem ovlivňuje kvalitu a její řízení v poskytovaných službách. Podílí se na tvorbě závazných vnitřních pravidel a zodpovídá za tvorbu metodických postupů platných pro organizaci. „Šije“ je na míru své organizaci při zohlednění nároků, které na sociální služby klade zákon o sociálních službách a kritéria standardů kvality definovaná ve vyhlášce. Úzce spolupracuje jak s vedením organizace, které je přímo zodpovědné za kvalitu poskytovaných služeb, tak s pracovníky v přímé péči, kteří skutečnou kvalitu služeb tvoří.

Metodik hledá cesty, jak pomocí písemných metodických materiálů zaznamenat dobrou praxi a zakotvit požadovanou kvalitu do fungujícího systému své organizace.

Zákon o sociálních službách stanovuje poskytovatelům sociálních služeb povinnost zajistit uživatelům kvalitu služeb. Nároky na úroveň kvality jsou konkretizované v příloze č. 2 prováděcí vyhlášky č. 505/2006 Sb. ve formě standardů kvality, resp. jejich jednotlivých kritérií. Podle toho, do jaké míry ten který poskytovatel sociální služby jednotlivá kritéria standardů naplňuje, je možné úroveň kvality sociální služby hodnotit.

Naplnění většiny kritérií kvality předpokládá skutečnost, že má služba písemně zpracována vnitřní pravidla pro danou oblast. Současně, že tato pravidla jsou zpracována v souladu se zákonem o sociálních službách a že poskytovatel podle těchto vnitřních pravidel postupuje. Kdo tento úkol má mít v organizaci na starosti? Realita v praxi je různá. V některé organizaci si ponechalo tuto zodpovědnost nejvyšší vedení, v jiných organizacích byla zodpovědnost přenesena na vedoucí oddělení nebo na sociální pracovníky. To, jaký model bude pro danou organizaci nejvýhodnější, záleží mimo jiné na její velikosti, na počtu pracovníků, počtu uživatelů a také na počtu služeb, které poskytuje. Domníváme se, že vzhledem k velkému rozsahu souvisejících činností se i v sociálních službách ukazuje potřeba delegovat tuto část nároků na kvalitu, tj. písemné zpracování metodických materiálů a jejich zavedení do praxe, na kompetentního pracovníka – metodika. Metodik pak může být zodpovědný za tvorbu vnitřních metodických materiálů organizace tak, aby byly individuálně přizpůsobené právě té které sociálně službě, aby vycházely z její praxe a byly také pro její praxi použitelné.

4

ROLE METODIKA

Role metodika zodpovědného za tvorbu metodik je zcela nová. V této kapitole předkládáme souhrn kvalifikačních a kompetenčních požadavků pro nositele této nové role. Definujeme nezbytné podmínky pro práci metodika. Uvedená doporučení nejsou zaměřena pouze pro vytvoření nové role metodika, ale vedle tohoto záměru mohou přispět k obohacení pracovních profilů sociálních pracovníků, vedoucích služeb, kteří se v nějaké míře vytvářením písemných metodických materiálů zabývají. Role metodika, jak se ji pokoušíme definovat, není nutně rolí na plný úvazek. Naším cílem je charakterizovat nosné „pilíře“ profilu jeho role. Kvalifikační a osobnostní předpoklady, znalosti a dovednosti. Rozsah úvazku je obecně obtížné definovat. Záleží na velikosti služby nebo spektru služeb, v některých případech může být role metodika snadno slučitelná s rolí vedoucího služby nebo jiného pracovníka, v jiných případech můžeme hovořit o metodikovi pro každou službu zvlášť. Je důležité zohlednit stádium a rozsah metodologické práce té které služby.

4.1 Kvalifikační a osobnostní předpoklady

Frekventanti vzdělávání pro pracovníky zodpovědné za tvorbu metodik pojmenovali následující kvalifikační a osobnostní předpoklady pro práci metodika, které mohou posloužit pro inspiraci při přijímání nového pracovníka na tuto pozici nebo při plánování dalšího vzdělávání pracovníka, který tuto pozici v organizaci již zastává.

Kvalifikační předpoklady

- Splňuje nároky na vzdělání sociálního pracovníka dle §109 a §110 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.
- Má praxi v sociálních službách minimálně dva roky.
- Zná zákon o sociálních službách 108/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Má uživatelskou znalost práce s PC: Word, Excel, Internet

Osobnostní předpoklady

- **Emoční stabilita:** klidný projev, věcný projev, trpělivost, schopnost reagovat s rozmyslem.



- **Otevřenost, flexibilita:** dovolí si říct „nevím“, přijme nový pohled (nechá se inspirovat), umí se přizpůsobit potřebám skupiny (tempo, slovník, množství předávaných informací ...).
- **Rozhodnost:** dokáže rozhodnout (např. kdy ukončit diskuzi nad dílčím tématem; mezi několika variantami řešení), dokáže trvat na dodržování stanovených pravidel.
- **Organizační schopnosti:** dokáže plánovat, předávat informace, umí připravit, organizačně zajistit např. poradu, práci skupiny, metodický seminář.

4.2 Znalosti a dovednosti

- **Má výbornou znalost standardů kvality:** rozumí požadavkům standardů kvality sociálních služeb a je s nimi ztotožněn, zná smysl standardů kvality, umí vysvětlit návaznost a propojenost standardů (jak spolu souvisí), umí vysvětlit a zdůvodnit, proč je oblast (standard) důležitá, umí vysvětlit, jak řešená oblast z praxe souvisí s naplňováním požadavků na kvalitu, umí propojit praxi s teorií, umí dát příklady dobré praxe.
- **Má komunikační dovednosti:** vyjadřuje se srozumitelně, dokáže přizpůsobit svoje vyjadřování složení skupiny (např. nepoužívá odbornou terminologii, když pracuje s pracovníky v přímé péči), dokáže se vyjadřovat stručně a jasně, dokáže vysvětlovat a říct „to“ jinak, ověřuje si, jestli je srozumitelný (klade kontrolní otázky), umí naslouchat (zná a uplatňuje techniky aktivního naslouchání), dokáže se dobře ptát (např. aby propátral, jak to v praxi funguje).
- **Umí řídit práci skupiny:** zahájit (pojmenovat účel a cíl společné práce, určit role, určit časovou náročnost), řídit průběh diskuze (vytvářet bezpečný prostor pro vyjádření všech členů skupiny k probíranému tématu, vhodnými otázkami vybízet členy skupiny k popisování příkladů z vlastní praxe), držet téma diskuze, strukturovat ji, dodržovat čas, je-li třeba, diskuzi zastavit nebo zdůvodněně odmítnout postup, který je v rozporu s požadavky na kvalitní sociální službu, uzavřít diskuzi, pojmenovat nejdůležitější výstup práce skupiny, získat zpětnou vazbu od účastníků diskuze. Podrobněji se dovednosti řídit práci skupiny nebo týmu věnujeme v kapitole 5.4.2.
- **Umí učit a motivovat:** Dokáže připravit potřebnou prezentaci tématu, dokáže výkladem zaujmout, umí vytvořit prostor pro diskuzi na dané téma, vtáhnout účastníky do tématu, umí zodpovědět otázky, umí k danému tématu uvést příklady z praxe, propojit teorii s praxí. Je si vědom spektra motivačních prvků, umí



je uplatňovat, reflektuje své vlastní možnosti pro motivaci týmu s ohledem na kontext služby. Více viz níže.

- **Umí kontrolovat a podporovat dobrou praxi:** Umí stanovit jasná kritéria pro hodnocení dobré praxe, poskytovat zpětnou vazbu pozitivní i negativní, dokáže vytvořit podmínky pro bezpečné prostředí při kontrole (zájem, respekt, důraz na smysl hodnocení, kterým je kvality služeb nebo určitá oblast kvality služeb), dokáže pracovat se závěry kontroly podporujícím způsobem (tj. toto je výstup a toto je plán na odstranění nedostatků). Podrobněji se problematice kontroly a hodnocení věnujeme v 7. kapitole.

4.2.1 Lektorské dovednosti

Pro metodika je jednou z klíčových dovedností umět předat nároky, požadavky, a vše co souvisí s růstem úrovně kvality v širším slova smyslu pracovníkům v přímé péči a v užším pojetí pracovní skupině nebo týmu podílející se na zavedení požadavků standardů kvality do praxe. Způsob, jaký metodik ve výkladu, předávání anebo vysvětlování požadavků zvolí, významně ovlivní angažovanost a nasazení zainteresovaných spolupracovníků při zavádění požadavků standardů do praxe.

Způsobů, jak nové postupy práce, uvažování a jednání předat, je široké spektrum. Naším akcentem v průběhu vzdělávání byl praxí ověřený způsob „provázení“ spolupracovníků:

- Tak, aby nový postup navazoval na stávající praxi a co nejsrozumitelněji ukázal na rozdíl, který nový postup přináší.
- Nový pokyn nebo metodika byla týmem dobře pochopena a vykládána jedním způsobem.
- Aby angažovanost spolupracovníků byla maximální a cítili svou spoluzodpovědnost za provádění změn a vytvářeli novou praxi společně.

Metodik tak **1. naslouchá** spolupracovníkům v tom, jak svou praxi vykonávají. Cíleně se zabývá porozuměním a kontextem stávající praxe. Vyladuje se tak na očekávání a potřeby svých kolegů, aby byl schopen přinášet nové postupy v partnerské rovině. Tzn. v respektu ke stávající praxi. Vyzývá spolupracovníky k popisu jejich konkrétní situace a praxe. Doptává se s autentickým zájmem, aby v nich nevyvolával obavy a strach, že jejich praxe je špatná. Usiluje o dobrý popis stávající praxe. Důkladná znalost praxe je zásadním předpokladem pro otevřenou diskuzi pro zavádění změn.

Metodik se může setkat s dvojí tváří praxe. Pracovníci postupují podle psaných a nepsaných pravidel, které formují charakter služby. Tým vnímá psaná, veřejná pravidla jako závaznou normu, kterou je nutné převést do praxe, nicméně postupuje taktéž podle nepsaných pravidel, které sebou přináší letitá praxe. Metodik by měl umět pracovat se všemi pravidly, které jsou pro tým směrodatné. Často nepsaná pravidla vyžadují popis a jejich rozvoj nebo proměna bude zásadním způsobem ovlivňovat úroveň skutečné kvality služby.

2. Vede své spolupracovníky ke společnému **přemýšlení**, co stávající způsoby práce ovlivnilo a jaké pro ni jsou důvody a východiska. Podněcuje účastníky k diskuzi, nespojí se s jednoduchými a uzavřenými odpověďmi. Metodik hledá maximum cest, které přivedou spolupracovníky k reflexivnímu uvažování nad konkrétní oblastí. Využívá způsobů problematizace stávající praxe, aby „narušil“ stávající způsoby chování a uvažování. Předkládá argumenty z běžné praxe a hledá prostor ke společné diskuzi. Záměrně se vyvaruje role experta nebo znalce, který ví, jak a proč má vše být. Cílem by mělo být společné hledání odpovědí. Expertní role může také metodika posunout o několik pater výš, než jsou v této chvíli spolupracovníci schopni být a tak může metodik o své spolupracovníky myšlenkově přijít.

Další pastí pro metodika je právě ona role experta. Metodik je znalý teorie, nároků na kvalitu, ví, jak na to, viděl to jinde, umí si praxi představit a lákadlo intervence vůči spolupracovníkům je často velké. Neznamená to, že tento způsob předávání informací je třeba zcela zavrhnout. Lze jej uplatnit v oblastech, které jsou, nebo by alespoň měly být, dobře srozumitelné a již není prostor nad nimi diskutovat. Velkým rizikem expertního způsobu předávání informací je ale pasivita spolupracovníků a vysoká míra odpovědnosti, která je přenesena na metodika.

3. V neposlední řadě propojuje metodik předložené vzorce uvažování s postoji a hodnotami zúčastněných. Nabádá spolupracovníky k bezpečné konfrontaci názorů a chování jak s osobními postoji každého jednotlivce, tak s obecně platnými postoji, které jsou zakotvené v etických kodexech, normách, právních rádech apod. Usiluje touto cestou o nalezení poznání, aha momentu, který napomůže k případné změně postoje spolupracovníka.

4.2.2 Motivační dovednosti

Frekventanti vzdělávání od jeho počátku vnímali motivaci svou i svých spolupracovníků jako klíčový faktor úspěchu jejich metodického úsilí. Sami účastníci vzdělávání byli vysoce motivováni pro získávání nových poznatků a dovedností. V konfrontaci s motivací svých spolupracovníků se často ptali: „jak máme motivovat zkušené kolegy, kteří se před odchodem do důchodu nechtějí ničemu novému učit“... „jak máme pracovníky přimět



k tomu, aby pochopili, že standardy a písemné materiály jim v práci mohou pomoci než, aby je obtěžovaly... kdyby byli všichni motivováni, jak jsou všichni zde, byla by to paráda....co mám/můžu dělat, aby to ostatní taky zajímalo....aby chtěli spolupracovat“. Spektrum jednotlivých motivačních faktorů je skutečně široké. Ano, pracovat s motivovaným týmem nebo skupinou je jistě v mnoha oblastech snazší. Nicméně úkolem metodika je mimo jiné pracovat s motivací spolupracovníků tak, aby rostla.

V obecné rovině můžeme tvrdit, že motivace je vnitřní hnací síla, která nás vede k uspokojování našich potřeb. Naše chování je tak určováno vědomými a nevědomými potřebami, které vyžadují jejich naplnění (uspokojení). Pro metodika je důležité vybrat ze širokého spektra motivačních prvků právě ty, které může ovlivnit a rozvíjet.

Výstupem práce skupin v rámci vzdělávání metodiků je souhrn motivačních prvků, které zde pro inspiraci uvádíme. Každý prvek motivace může být vnímán jako motivační, tak i demotivační, podle toho jestli je naplňován, nebo není přítomen.

Motivační prvky

1. Smysluplnost práce
 - a. jasné zadání úkolu,
 - b. přesvědčení vedoucího,
 - c. dobrá praxe, jasný přínos,
 - d. realizovatelnost cíle.
2. Ocenění
 - a. finance,
 - b. ústní pochvala,
 - c. nabídka dalších aktivit a růstu.
3. Bezpečné prostředí
 - a. zájem,
 - b. prostor pro vyjádření, pro dotazy,
 - c. stanovená pravidla,
 - d. podpora.
4. Dobrá spolupráce
 - a. předchozí dobrá zkušenost,
 - b. působení motivovaného metodika,
 - c. vzájemná motivace jednotlivých členů.



5. Nové poznatky
 - a. rozšíření kvalifikace,
 - b. vzájemné poznání členů týmu,
 - c. výměna zkušeností.

Metodik se tak soustřeďuje na oblasti, které ovlivnit může. Není v jeho moci působit na všechny oblasti lidské motivace, aby „proměnil“ své kolegy ve šťastné spolupracovníky díky tomu, že našel jejich potřeby i způsoby, jak je naplnit. Je však možné, že cíleným posilováním motivačních oblastí přispěje ke zvýšení angažovanosti svých spolupracovníků v dané oblasti.

Někdy možná vedení organizace od metodika očekává, že nějak „zařídí“ motivované spolupracovníky. Že se mu podaří přetavit pasivitu a ztrátu nasazení v angažovanost a štěstí. Bude někdy zázračně působit na tým a promění, přetaví spolupracovníky, kteří potáhnou celý proces zavedení standardů do praxe. Taktéž metodik sám může vnímat toto „poslání“ za osobní úkol.

Není vyloučeno, že se metodikovi podaří změnit motivaci jednotlivců i týmu, na druhé straně je zde však velké riziko zklamání a ztráty motivace samotného metodika, pokud bude svou roli takto vnímat a jeho úsilí se nesetká s patřičnou odezvou.

Pro metodika je velmi důležité umět reflektovat vlastní motivy, které jej vedou k práci metodika. Umí definovat jak pozitivní, tak negativní prvky své motivace. Je to důležité s ohledem na nasazení a následné naplnění všech očekávání, se kterými metodik do své práce vstupuje. Nenaplnění potřeb nutně vede ke ztrátě motivace a případnému vyhoření.

Příklad

Poměrně snadno dostupné motivační prvky, které může metodik používat:

Zájem. *Na nikoho při společné práci nezapomeňte, zeptejte se na jeho názor, zkušenost atp. Každý je důležitým členem skupiny/organizace a vy můžete zařadit, aby se tak cítil.*

Poděkování. *Oceňte konkrétní podíl každého účastníka na společném výsledku – nápad, snahu, přemýšlení, soustředěnost, spolupráci, odvahu podělit se o vlastní zkušenost, položení dobré otázky, osobní nasazení.*

Ocenění. *Vyjádřete nahlas radost nad úspěchem. Když se něco podaří, není to samozřejmost a také když „uvnitř“ máte dobrý pocit z vykonané práce, ostatní o tom nemusejí vědět, dokud jim to neřeknete.*



Humor. Nebojte se humoru. Humor je kořením a lidi společná činnost okořeněná humorem víc baví.

Rekapitulace. Čas od času připomeňte skupině nebo pracovníkovi (v případě práce s jednotlivcem), co všechno jste společně udělali, čeho jste dosáhli. Odkud jste vyšli, kde jste teď, a kam jdete. To pomůže uvědomit si (jim i vám) vývoj, posun, úspěchy a to je příjemné a povzbuzující.

4.3) Podmínky pro práci metodika

Co potřebuje metodik od vedení organizace? Vedení vytváří pro práci metodika podmínky a dává mu základní zakázku. Co od metodika očekává? Bude vypracovávat písemné metodické materiály? Bude je i zavádět do praxe? Bude jejich využívání v praxi i kontrolovat, pokud ne, tak kdo? Bude metodicky vést nějakou skupinu pracovníků? Koho? Pokud ano, jak se bude v tom případě řešit případný střet těchto dvou vedoucích rolí (metodické vedení metodikem a vedením přímým nadřízeným)?

Vedení organizace musí definovat, v jakém rámci se má metodik pohybovat. Vymezuje jeho zodpovědnost a s ní související pravomoci v pracovní náplni a dalších vnitřních předpisech organizace.

Vymezení zodpovědnosti metodika a stanovení příslušných pravomocí je velice důležité. Jako velmi podstatný demotivující faktor udávali frekventanti vzdělávání nesoulad mezi vysokou mírou zodpovědností a malými nebo nevyjasněnými pravomocemi.

Příklady z praxe

- „jsem zodpovědný za to, jestli písemné metodiky fungují v praxi, ale nemám právo pracovníky kontrolovat“,
- „jsem zodpovědný za to, aby písemná pravidla v praxi fungovala, ale nevím, co mám dělat v situaci, když vidím, že se tak neděje. Pracovníka přímo upozornit nemohu...“ má svou nadřízenou. Nadřízenou pracovníka upozornit nemohu... vnímala by to jako zásah do svých kompetencí...“,
- „jsem zodpovědný za to, že pracovníci podle písemných postupů pracují, ale nemohu se s jejich vedoucí domluvit na tom, jak a kdy jim potřebné informace předat a nové postupy vysvětlit.“,
- „jak to udělat, aby to, co je na papírech, fungovalo také v praxi?“.



Metodik, který není zároveň přímým nadřízeným pracovníků, kteří přímo s uživateli spolupracují, může zodpovídat pouze za zpracování písemných metodických materiálů a za jejich uvedení do praxe, resp. za jejich vysvětlení příslušným pracovníkům. Kontrola dodržování stanovených postupů, které mají za úkol vnést do praxe požadovanou úroveň kvality, je v kompetenci přímého nadřízeného pracovníků v přímé péči. Tento vedoucí pracovník zodpovídá za kvalitu poskytovaných služeb na svém úseku.

Práce metodika vyžaduje určité materiálně technické vybavení a čas. Čas nejen na přímou spolupráci s pracovní skupinou, ale také čas na přípravu, čas na porady, čas na získání potřebných informací od zaměstnanců a od uživatelů, čas na zpracování výstupů z práce skupiny atd. Z toho je patrné, že v současné době poměrně rozšířená praxe, kdy je např. vedoucímu pracovníkovi nebo sociální pracovníci přidána další pracovní činnost – metodická práce – není dlouhodobě udržitelným řešením. I zde je třeba hledat. Zvláště v začátku působení metodika, je třeba, aby ze strany přímého nadřízeného docházelo k pravidelnému vyhodnocování cílů, na kterých metodik pracuje, a také k mapování toho, jaké má a potřebuje pro svou práci podmínky. Jen tak může docházet k vytváření dobrých podmínek pro kvalitní práci a také případně k potřebným korekcím cíle/zakázky ze strany vedení při zohlednění možností, které organizace pro práci metodika může vytvořit.

Dále uvedeme základní materiálně technické vybavení, bez kterého se metodik neobejde a výčet činností, které metodik může mít na starosti, pokud pro jejich vykonávání má potřebný prostor (místnost i čas), podmínky a schopnosti.

Základní materiální a technické vybavení pro práci metodika

- nerušená místnost vhodná pro práci se skupinou cca osm lidí,
- flipchart, papíry, fixy,
- počítač (Word, Excel, Powerpoint) a tiskárnu,
- telefon,
- připojení na internet,
- Základní vnitřní předpisy organizace, které vydává nejvyšší vedení (Řády),
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění,
- Vyhláška č. 505/2006 Sb., v platném znění,
- Listina základních práv a svobod.

5

TVORBA PRAVIDEL A METODIK

Metodik usiluje o propojení požadavků standardů kvality a praxe. Jeho úkolem je umět formulovat požadavky kritérií kvality do srozumitelné a jednoznačné řeči. Opírá se o písemné výstupy společné práce a tak spolu s ostatními vytváří „pevnou půdu“ pro práci všech spolupracovníků, kterých se kritéria kvality dotýkají. Ač je jeho velká část práce soustředěna do „papíru“, je tento papír způsobem, jak ve složitém a někdy nestálém prostředí organizace definovat normu. Na počátku je tento úkol často vnímán jako nadlidský, čas však ukazuje, že každý krůček v úsilí dokumentovat službu přispívá k vyšší stabilitě a srozumitelnosti úkonů a procesů, které služba zajišťuje.

V této kapitole předkládáme budoucímu metodikovi způsoby uchopení jednotlivých témat, resp. jeho kompetencí v konkrétních úkolech. Když jsme zmínili, že metodik se dobře orientuje ve standardech kvality, konkretizujeme tuto oblast do pochopení významu písemných materiálů. Předkládáme způsob, jak konkrétní materiál sestavit, jaké by měl mít náležitosti apod. Nabízíme způsob, jak pracovat s týmem nebo pracovní skupinou.

5.1 | Smysl písemných metodických materiálů

Nejprve je třeba ujasnit si proč. Jaký je účel a hlavně smysl této náročné činnosti? Proč vytvářet metodiku? Proč vlastně popisovat pracovní postupy? Proč se zabývat pravidly a metodikami?

Bohužel, stále není nijak neobvyklou odpovědí „protože to vyžaduje zákon, požaduje inspekce ... atp.“. To je část pravdy. Pokud se však nepodaří najít další význam a smysl, vede tento postoj často jen k formálnímu naplnění povinností. Vytvořit množství „papírů“ (označení, které se pro standardy vžilo v praxi) však vyžaduje nemalé úsilí a navíc zpracování všech těch „papírů“ stejně inspekci nestačí k tomu, aby vyhodnotila, že požadovaná kritéria kvality byla naplněna. Většina kritérií kvality totiž obsahuje jak požadavek na písemné zpracování pravidla, tak zároveň požadavek na užívání písemných pravidel v praxi.

Často už je ale v praxi slyšet také jiná odpověď na otázku, proč se zabývat pravidly a metodikami. Zaznívá: „protože to potřebujeme... potřebujeme jistotu... potřebujeme vědět, co se od nás očekává... potřebujeme zajistit, aby všichni pracovali stejně... chceme, abychom pomáhali s tím, co lidé potřebují... chceme svou práci dělat profesionálně, dobře... Chceme se mít o co opřít... atp.“ Tyto odpovědi v sobě skrývají potenciál. Vynořuje se potřeba pustit se do nastavování požadované úrovně kvality. Potřeba hledat, přemýšlet, diskutovat, popisovat to, co se nám osvědčilo.

Hlavním smyslem písemných metodických materiálů je stanovit závazná pravidla a postupy pro řešení situací, které mohou nebo mají nastat v průběhu sociální služby s cílem zajistit trvalou kvalitu poskytované služby i podmínky pro uplatňování práv a svobod uživatelů služby. Kvalitní metodické materiály poskytují jistotu pracovníkům i uživatelům.¹

5.2 Náležitosti písemných metodických materiálů²

Vnitřní předpisy organizace lze rozčlenit podle druhu

1. Řády – Předpisy, které komplexně upravují základní pravidla pro organizaci v určité oblasti. Obvykle rozpracovávají relevantní právní normy a stanovují na jejich základě principy činnosti organizace. Vydává je nejvyšší vedení organizace. Příklad: Etický kodex pracovníků – stanovuje základní pravidla profesionálního chování zaměstnanců organizace.

2. Směrnice nebo Pravidla – Podrobněji rozpracovávají řády pro jednotlivé oblasti činnosti organizace. Stanovují obvykle pravidla pro to, jak mají zaměstnanci a uživatelé postupovat a co se od nich očekává v daných oblastech. Zpravidla je vydává vedení organizace, ale může je vydávat i pověřený pracovník. Příklad: „Pravidla o ochraně práv uživatelů“ – rozpracovávají podrobněji část Etického kodexu v oblasti ochrany práv uživatelů.

3. Pracovní postupy nebo Metodiky – Slouží ke standardizaci činností na jednotlivých úsecích organizace a jsou určeny pro zaměstnance provádějící tyto činnosti. Zpracovává je obvykle odborný pracovník (metodik) nebo tým a vydává je pověřený pracovník. Příklad: Metodika „Pomoc při osobní hygieně“ – popisuje pracovní postup tak, že je při poskytování pomoci zachována důstojnost, soukromí, právo se rozhodovat (základní lidská práva).

¹ Zdroj: Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro poskytovatele, MPSV 2008

² Zdroj: Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro poskytovatele, MPSV 2008



Formální stránka metodického předpisu

Předpisy musí mít jednotný styl a systém a každý předpis musí obsahovat:

- název a číslo předpisu,
- kdo jej vydává, příp. kdo jej schválil,
- předmět (co upravuje, jakou oblast činnosti, jakých osob se týká),
- vlastní pravidla chování, činností,
- časovou působnost a účinnost předpisu,
- podpis oprávněné osoby.

Zásady, které je třeba dodržet při zpracovávání písemných metodických materiálů:

1. Účelnost. Množství odpovídá typu a rozsahu poskytované služby. Jiné množství písemných metodických materiálů potřebuje terénní služba, která poskytuje služby několika lidem na malé obci a jiné potřebuje pro zajištění požadované úrovně kvality pobytová služba pro 200 uživatelů.

2. Jasnost a přehlednost. Je třeba, aby v již nadpisu bylo popsáno, jakou oblast písemný materiál řeší, a text aby se neodchyloval do dalších oblastí. Jde o to, aby ten, kdo chce získat nějakou informaci nebo odpověď, mohl snadno zjistit, že příslušný písemný materiál řeší to, co hledá. Při souvztažnostech se uvádějí odkazy na odpovídající jiné písemné materiály.

3. Srozumitelnost. Text by měl být srozumitelný co nejširšímu okruhu lidí a neměl by obsahovat složité větné konstrukce, odbornou terminologii a cizí slova. Stejně tak grafická úprava by měla být přizpůsobena cílové skupině, kterou jsou jak pracovníci, tak uživatelé. Lidé, kteří používají prostředky alternativní komunikace, by měli mít k dispozici příslušné vnitřní předpisy vyjádřené touto formou.

4. Zařazené do smysluplného a přehledného systému. Přehledný systém vytváří předpoklad pro jejich používání v praxi. Měl by být vytvořen tak, aby orientace byla pro všechny zúčastněné snadná. Pro praktické využití je pro pracovníka i uživatele nezbytné nejen vědět, kde najde příslušný vnitřní předpis řešící oblast, která ho zajímá, ale i to, jak snadno se může zorientovat v samotném textu. Číslování stran a kapitol je proto nezbytné.

5.3 Vytváření metodiky

Když máme odpověď na otázku proč, můžeme se zabývat dalším krokem. **Jak na to?**

Především metodik nemůže na tvorbě metodiky pracovat sám a od stolu. Potřebuje spolupracovat jak s vedením organizace, tak s pracovníky, kteří přímo poskytují služby uživatelům. Potřebuje také informace přímo od uživatelů. Vedení metodikovi zadává úkoly a také vytváří podmínky pro jeho práci (více viz kapitola 4). Pracovníci jsou jednak v rolích členů týmu nebo pracovní skupiny, která se přímo podílí na tvorbě metodických materiálů, nebo jsou důležitým zdrojem informací z praxe. Uživatelé jsou důležitým zdrojem informací o kvalitě poskytované služby. Jejich spokojenost vypovídá o naplňování jejich potřeb, představ a přání. Naopak jejich nespokojenost je důvodem ke změně způsobu poskytování služeb nebo nabídky. Metodám zjišťování spokojenosti uživatelů se budeme věnovat v závěrečné kapitole, nyní se vrátíme ke spolupráci metodika s vedoucím pracovníkem, který za kvalitu služeb na svém úseku přímo zodpovídá.

Co potřebuje metodik od vedoucího pracovníka, který je přímo zodpovědný za kvalitu služeb?

Metodik potřebuje s vedoucím pracovníkem úzce spolupracovat. Jak je uvedeno výše, mezi metodikem a vedoucím pracovníkem existuje dělba zodpovědnosti a pravomocí při společném úsilí o kvalitní službu. Kvalitní služba je společný cíl a to samozřejmě předpokládá, že metodik a vedoucí pracovník spolu úzce spolupracují nejen na tvorbě metodických materiálů, ale i při vyhledávání problematických oblastí v praxi, které je třeba metodicky ošetřit. Každý z nich se podílí v rámci svých znalostí, zkušeností a pravomocí. Nemělo by docházet k tomu, že se metodik postaví do pozice experta na teorii – vím, jak by to mělo být – a vedoucí pracovník do pozice experta na praxi – vím, jak to může být a co v praxi nejde. Pak snadno unikne společný cíl. Oba tyto zdánlivě neslučitelné postoje jsou důležité, je třeba je respektovat, zohlednit a společně hledat optimální způsob, jak nastavit a také do praxe zavést a udržet v ní požadovanou úroveň kvality služby.

5.4 Činnosti související s tvorbou metodického materiálu

Vlastní vytvoření písemného metodického materiálu je vlastně závěrem celého procesu jeho tvorby. Nejnáročnější částí procesu je příprava a zpracovávání výstupů práce metodických skupin, které vlastnímu vytvoření metodiky předcházejí. Jakmile je metodika ho-



tová (tj. vypracovaná a schválená), následuje opět v mnoha případech náročná část jejího zavedení do praxe. Nyní uvedeme seznam nejdůležitějších činností, které s tvorbou metodických materiálů organizace souvisejí, a dále se pak jimi budeme podrobněji zabývat.

Příprava

1. Rozhodnutí – jaké oblasti kvality bude věnována pozornost, jakou oblastí je třeba se zabývat. Jak už bylo uvedeno dříve, rozhodnutí může padnout ze strany vedení. V tom případě dostane metodik úkol např. zvýšit kvalitu služeb v určité oblasti. Nebo rozhodnutí náleží metodikovi a ten jej činí na základě vlastního posouzení potřeb služby.
2. Zmapování aktuální situace v dané oblasti kvality služby.
3. Vyhodnocení výsledků analýzy situace.
4. Plán – stanovení cílů, které danou oblast kvality řeší.
5. Vytvoření pracovní skupiny (pracovních skupin), která bude spolupracovat na plnění cílů.

Vedení metodické skupiny – týmu

1. Příprava na práci se skupinou.
2. Vedení metodické skupiny/pracovních skupin.
3. Zpracování výstupů z pracovních skupin.

Zpracování písemného návrhu

1. Písemné zpracování návrhů metodických materiálů (z výstupů práce metodických skupin).
2. Projednání návrhů metodických materiálů s vedením organizace.
3. Doplnění formální stránky vnitřního metodického předpisu organizace (po schválení návrhu metodického materiálu vedením organizace).

Uvedení metodiky do praxe

1. Informování příslušných pracovníků o existenci nového vnitřního předpisu.
2. Informování uživatelů o nových nebo změněných postupech při poskytování služeb.
3. Vysvětlení smyslu změn zakotvených v novém vnitřním předpisu pracovníkům i uživatelům, a to v souvislosti s požadovanou úrovní kvality služeb.

5.4.1 Příprava

Pro rozhodnutí, jaké oblasti kvality se bude metodik věnovat, je důležité vzít v úvahu, zda již má organizace písemně vypracována všechna požadovaná (zákonem o sociálních službách, resp. standardy kvality) písemná pravidla nebo zda některé chybí. Bude-li cílem standardizace určité oblasti (např. v organizaci nejsou zpracována pravidla týkající se ochrany práv), vychází metodik primárně z nároků legislativy na kvalitu. V tuto chvíli je ale metodik z hlediska motivace nastaven jinak než většina ostatních. A proto bývá tato výchozí situace pro metodika nejnáročnější. Je totiž podstatný rozdíl v motivaci pracovníků, pokud očekávají, že písemný standard jim pomůže řešit problém nebo složitost v práci, které jsou si vědomi. V tom případě většina pracovníků více nebo méně, ale alespoň trochu, vnímá existenci potřeby něco s tím udělat. Ne tak v případech, kdy nárok na kvalitu je jakoby nový. Stojí sám za sebe, působí samoučelně. To může vytvořit u pracovníků obranný postoj, jako např. „*není to důležité... Je to zbytečné... proč se tím máme zabývat... nechce se nám do toho... zdržuje nás to... nemáme kvůli tomu čas na lidi.*“ Pracovníci si ještě neuvědomují, že v této oblasti poskytování služby by mohla čekat nějaká past a mohou vnímat, a často také vnímají, požadavek metodika na spolupráci při zpracovávání tohoto druhu úkolu jako něco nadbytečného. V těchto případech nesmí metodik zanedbat tu část přípravy, která je zaměřena na to, jak nejdříve co nejlépe přiblížit svým spolupracovníkům, členům pracovní skupiny, smysl tohoto nového nároku.

V tomto případě se vyplatí, když je metodik ochoten vynaložit poměrně velké úsilí a trpělivost, aby všichni smysl společného úkolu pochopili. Nestačí prostě opakované čtení textu kritéria (i když i to je často velmi důležité) a sdělení, že je potřeba to mít. Protože to chce zákon, bude kontrolovat inspekce atd. Je potřeba zaměřit se hlouběji. *V čem to pomůže kvalitě? Uživatelům? Pracovníkům, kterým jde o kvalitu? Jaké konkrétní naše situace nám to pomůže lépe zvládnout? Někdy se to podaří až po několika společných setkáních pracovní skupiny. Kromě přípravy několika otázek, které pomohou metodikovi rozpoutat potřebnou diskuzi, je užitečné, aby si metodik připravil zásobu konkrétních příkladů z praxe, které pomohou ukázat na dosud neuvědomované nebo nepojmenované problémy vznikající v důsledku toho, že určitá pravidla v organizaci neexistují. Příklady z praxe je možné získat nejen z vlastní zkušenosti, ze zkušeností kolegů zájmem o obtížné situace v praxi. Jako zdroj mohou metodikovi posloužit například i evidované stížnosti nebo záznamy mimořádných událostí, které ukázaly na nutnost změnit, zrušit nebo doplnit nový prvek do stávajícího systému (pravidel, metodických materiálů).*



Příklad 1

Ředitelce domova pro seniory přišla anonymní stížnost, ve které jeden zaměstnanec popisuje hrubé chování kolegy ke klientovi. Klient je natolik závislý na pomoci, že není schopen se hájit sám. Mimo jiné je ve stížnosti uvedeno, že to vědí všichni kolegové, ale bojí se otevřeně vystoupit proti svému kolegovi. Nechtějí „být za práskače“.

Prošetřením stížnosti bylo zjištěno, že skutečně k nežádoucímu chování u pracovníka dochází a pro tohoto pracovníka byly vyvozeny důsledky. Dalším výstupem prošetření stížnosti však bylo zjištění, že pracovníci nevědí, jak mají v podobných situacích postupovat.

Pokud by organizace měla zpracovaná postupy pro chování pracovníků, v případech, kdy jsou svědky porušení práv a svobod uživatelů ze strany jiného pracovníka (standard č. 2, kritérium 2a), tito pracovníci by věděli, jak nejen mohou, ale dokonce musejí postupovat v podobném případě. Nemuseli by sbírat tolik osobní odvahy na zabránění jednání, se kterým sami nesouhlasí (v tomto případě na zajištění kvality služby v oblasti ochrany práv) a klient by nemusel zbytečně snášet špatné zacházení ze strany pracovníka.

Příklad 2

Byla zaznamenaná tato mimořádná událost: uživatel pobytové služby po svém návratu z nemocnice zjistil, že se mu někdo hrabal v jeho osobních věcech, které měl uložené v šuplíku. Uvedl, že se mu ztratily nějaké osobní písemnosti (dopisy od kamarádky).

Prošetřováním okolností této mimořádné události bylo zjištěno, že v době hospitalizace uživatele přišla matka uživatele „pro jeho osobní věci, aby mu je mohla odnést do nemocnice“ a pracovníci jí zapůjčili klíč od jeho pokoje. Nikdo jí při pobytu v pokoji neasistoval.

Tato konkrétní událost, kromě omluvy uživateli, zůstala bez „vyřešení“, protože nikdo nikomu nic nemohl prokázat, ale ukázala se potřeba do budoucna lépe ošetřit právo uživatelů na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života (standard č. 2, kritérium 2a). Pro tyto a podobné případy bude třeba do pravidel zakotvit, jak mají pracovníci postupovat (některému se totiž zdálo jasné, že by do pokoje nikoho samotného nepustil... jinému přišlo hloupé nepustit tam rodinu... další by se rozhodl, podle toho, jaké má s tou rodinou zkušenosti...).

Výchozí situace

V čase přípravy se metodik může nacházet v různých situacích. Každá výchozí situace klade jiné nároky na jeho přípravu a každá z nich může znamenat jinou míru motivace dalších pracovníků, kteří s metodikem budou spolupracovat. Pro příklad uvádíme tři nejobvyklejší druhy výchozích situací a jejich specifika z hlediska motivace a přípravy.



1. Je potřeba se oblastí kvality zabývat, protože to vyžaduje zákon a nemáme ji ještě zpracovanou.

Pozor na vlastní motivaci metodika. V tomto případě je důležitá poctivá sebereflexe vlastního postoje metodika k této oblasti kvality a k nárokům standardů. Metodik nesmí pochybovat o tom, že oblast je pro kvalitu služby důležitá. Pochybuje-li sám, nepodaří se mu předat smysl a tedy zmotivovat ostatní ke spolupráci. V případě vlastních pochybností o smyslu je třeba s přípravou začít u sebe. Doporučujeme využít k tomu supervizi, konzultaci s nezávislým odborníkem nebo vhodné vzdělávání.

Motivace pracovníků: bude pravděpodobně nízká

Příprava: otázky do diskuze, seznam příkladů z praxe. Je třeba počítat s větší časovou dotací na vyjasnění smyslu spolupráce.

2. Je potřeba se oblastí kvality zabývat, protože je u nás prokazatelně problematická (stížnosti, podněty, připomínky pracovníků, uživatelů, mimořádné události, výsledky anket atp.).

Pozor na expertní roli metodika. Postoj „vím, jak to má být“ povede k obranným reakcím pracovníků a zabrzdí spolupráci. V tomto případě metodik musí velmi kvalitně naslouchat, mít a projevovat zájem o práci lidí, kteří přímo služby poskytují a o jejich problémy při poskytování služeb. Při práci skupiny musí dbát na vytvoření dostatečně bezpečného prostředí pro všechny zúčastněné. Je třeba společně hledat nové cesty.

Když se frekventanti vzdělávání zamýšleli nad tím, co potřebuje od metodika pracovník, zformulovali níže uvedená očekávání a tím zároveň podmínky pro splavnou spolupráci. Pracovník od metodika očekává toto: 1. Zajímá ho téma; 2. Zajímám ho já; 3. Naslouchá mi; 4. Pomáhá mi hledat řešení mých pracovních starostí; 5. Nastavujeme společně pravidla.

Motivace pracovníků: bude pravděpodobně vysoká, za podmínky partnerského přístupu ze strany metodika.

Příprava: Seznam zjišťovacích otázek (Jak to děláme? Jak řešíme tuhle situaci? Co se osvědčilo? atd.), seznam příkladů z praxe. (U používání příkladů z praxe čerpaných ze stížností však pozor na anonymitu.).

3. Je třeba zabývat se určitou oblastí kvality, protože je součástí strategického nebo jiného plánování nejvyššího vedení a chceme v této oblasti dosáhnout zlepšení.

I v tomto případě se musí metodik nejprve zabývat sám sebou, svou vlastní motivací. Je mi jasný úkol? Víím, jakého pokroku se má dosáhnout? Jsem ztotožněný se smyslem změny? Jsou mi srozumitelná kritéria „nové“ kvality z hlediska uživatelů, pracovníků? Umím vysvětlit, pojmenovat, předat, podle čeho uživatelé a pracovníci poznají, že se kvalita naší služby zvyšila?.



Mapování

Smyslem mapování situace je získání potřebného množství informací z různých zdrojů (viz příloha 2). Které zdroje metodik využije, rozhoduje podle toho, jakou oblastí kvality ve službách se má zabývat, které zdroje jsou v organizaci k dispozici, a také podle toho, jaká výchozí situace je.

K získání potřebných informací a ke zmapování situace je tedy možné využít například některý z uvedených zdrojů nebo jejich kombinací. Je důležité, aby získané informace nebyly jednostranné. Vždy je třeba použít takové zdroje, které obsahují minimálně informace o potřebách uživatelů a stávajících postupech pracovníků. Pro inspiraci uvádíme soubor písemných materiálů, ze kterých je možné čerpat. Jedná se o *analýzu záznamů stížností za uplynulé období, analýzu záznamů mimořádných situací, inspekční zprávu, písemné výstupy z dotazníkových zjišťování spokojenosti uživatelů služeb, písemné výstupy z anket, písemné záznamy o získané zpětné vazbě (stážisti, dobrovolníci, návštěvníci atp.)*. V těchto materiálech lze dohledat problematické oblasti v poskytování služeb, které potřebují ošetřit metodicky. To znamená, že k jejich úspěšnému řešení nebo odstranění může přispět změna pravidel nebo sjednocení pracovních postupů zaměstnanců organizace.

Kromě výše uvedených zdrojů, získá metodik důležité podklady pro svou práci pomocí:

- SWOT analýzy (viz příloha 3),
- prostudování individuálních plánů uživatelů,
- prostudování záznamů v dokumentaci uživatelů,
- rozhovory s pracovníky,
- rozhovory s uživateli,
- vlastním pozorováním.

Plánování

Po zpracování a vyhodnocení podkladů získaných mapováním aktuální situace následuje stanovení cíle v určité oblasti kvality (např. ochrana práv uživatelů nebo individuální plánování) a plán. Součástí plánu bude i harmonogram aktualizace nebo vytváření příslušných metodických materiálů. Tedy jaká metodika a do kdy bude aktualizována nebo vypracována.

S plánem je dobré seznámit vedení organizace a v případě, že metodik není zároveň přímým nadřízeným pracovníků, se kterými bude spolupracovat, je možné vedení požádat o spolupráci při zajištění podmínek potřebných pro realizaci plánu. V současné době mnoha metodikům ulehčí situaci, pokud vedení organizace např. na poradě informuje

příslušné vedoucí pracovníky o cílech, na kterých teď metodik pracuje a zopakuje zodpovědnost a pravomoci metodika. Například: „...na základě analýzy evidence stížností jsme dospěli k závěru, že je nutné aktualizovat naše stížnostní postupy, protože jsme zjistili, že mnoho podnětů a připomínek zůstává neřešeno, neevidujeme je, nezabýváme se jimi systematicky a tyto informace od uživatelů nám pak chybí. Aktualizovat příslušné metodické materiály má za úkol metodik do 20. 3. 2011 tak, aby k 1. 4. 2011 byly nové postupy zavedeny v praxi. K práci bude potřebovat vaši součinnost, takže vás a vaše podřízené v blízké době osloví a pozve na první schůzku pracovní skupiny.“

5.4.2 Vedení pracovní skupiny – týmu

Metodik již ví, na jaké oblasti kvality služeb bude v následujícím období pracovat, má pojmenovaný konečný cíl a jednotlivé kroky pro jeho naplnění. (Např. jedním z dílčích cílů je aktualizovat stížnostní postupy). Zda se jedná o pracovní skupinu nebo tým je důležité. Vedení týmu a vedení pracovní skupiny vyžaduje rozdílný přístup. Sestavení pracovní skupiny anebo týmu je závislé na organizačním uspořádání a kultuře organizace.

Pracovní skupina je charakteristická tím, že každý člen má přidělen konkrétní pracovní úkol, za jeho splnění odpovídá vedoucímu pracovní skupiny. Skupiny mají minimální identitu a minimální soudržnost.

Tým je skupina lidí, jejichž schopnosti se vzájemně doplňují. Odpovědnost za splnění úkolu je rozložena na celý tým. Klíčovým znakem týmové práce je splnění cílů týmu, které přesahují osobní cíle jednotlivců.

Tvorba týmu nebo pracovní skupiny je pro způsob práce metodika klíčovým úkolem na počátku nebo na přelomu jeho činnosti. Nepovažujeme pracovní skupinu anebo tým za řešení lepší nebo horší. Každý způsob má své výhody a nevýhody a je závislý na mnoha proměnných.

Sestavujeme-li pro tvorbu nebo aktualizaci metodik pracovní skupinu, je pro její vedení nezbytné ustanovit vedoucího. Pracovní skupinu tvoří spolupracovníci, kteří se podílejí na významné části implementaci standardů do praxe tím, že spoluvytvářejí metodiky a pravidla, která požadovanou úroveň kvality definují. Mohou to být jak linioví vedoucí, klíčoví pracovníci, sociální pracovníci a další lidé, kteří mají podíl na zavádění standardů do praxe. Vedoucí pracovní skupiny zadává konkrétní úkoly a deleguje adekvátní odpovědnost na jednotlivé členy skupiny, kde součinnost s ostatními členy není nijak zásadní. Pracovní skupinu spojuje konkrétní cíl (úkol), pro který se sestavuje a každý její člen plní svůj podíl



z celku. Vedoucí pracovní skupiny je za splnění úkolu jednoznačně odpovědný svému nadřízenému a má k danému výkonu funkce svěřeny adekvátní kompetence. Vedoucí pracovní skupiny nemusí být nutně metodik, nicméně má to své opodstatnění. Zásadním hlediskem pro volbu vedoucího pracovní skupiny bude odpovědnost dotyčného za výsledek a s tím spojená kompetence jak odborná tak formální. Vedoucí pracovní skupiny může být zároveň vedoucím daného úseku, nebo dle organizační struktury je v pozici toho, který nese za danou oblast kvality poskytovaných služeb odpovědnost. Metodik v roli vedoucího pracovní skupiny proto buď potřebuje definovat odpovědnost a kompetenci nad rámec jeho dosavadní působnosti, nebo zodpovídá pouze za vytvoření písemného metodického materiálu a jeho zodpovědnost končí předáním a vysvětlením metodiky příslušnému vedoucímu pracovníkovi. Ten je dále zodpovědný za jeho uvedení do praxe.

Pokud metodik upřednostní sestavení týmu před pracovní skupinou, je potřeba, aby formuloval s týmem společné cíle, sestavil s jeho členy pravidla spolupráce, vyjednal pole působnosti práce týmu.

Formulace cíle, který bude skutečně společným cílem všech členů týmu, je pro týmovou práci zásadní. Tento společný cíl táhne, protože při spolupráci převyšuje individuální cíle jednotlivců (Např. „vybudujeme systém, který pro nás bude oporou“, „zvýšíme naši prestiž“, „zlepšíme podmínky pro život našich uživatelů/obyvatelů.“)

Volba jednotlivých členů týmu je obdobná jako při sestavování pracovní skupiny, nicméně je vhodné zohlednit vedle funkčních schopností členů i jejich předpoklady pro týmovou práci.

Odpovědnost za výsledek týmové práce je rovnoměrně rozložena na celý tým, proto je zde předpokladem, že se členové týmu budou na realizaci úkolů vzájemně podílet a doplňovat. To může být pro individuálně zaměřené kolegy překážkou. Vedoucí týmu je spíše koordinátor jednotlivých aktivit a procesů spojených s životem týmu. Není výjimkou, když se role vedoucího týmu ujímá osobnost s rysy formovače a nebo realizátora (viz příloha týmové role podle M. Belbina). Vedoucí týmu tak podle svých předpokladů formuje anebo koordinuje činnost týmu.

Pro práci s týmem jsou na metodika kladeny mimo jiné i nároky na kompetenci umět tým vézt. Metodik umí pracovat s dynamikou týmu, uvědomuje si nosné prvky práce týmu a umí se o ně „postarat“. V průběhu celého vzdělávání se metodici seznamovali s prvky týmové práce, procvičovali se v dovednostech umět vézt tým, pracovali s konflikty uvnitř týmu atd. Bez této průpravy bude pro metodika vedení týmu velmi obtížné (viz přílohy č. 5, 6).



Postup práce s pracovní skupinou

- 1. Sestaví pracovní skupinu.** V pracovní skupině by měli být zastoupeni pracovníci všech profesí, kterých se postup týká. Např. vedoucí úseku, pečovatelka, zdravotní sestra, sociální pracovník. Je důležitý počet členů skupiny, optimální pracovní skupina je 3–8 členů.
- 2. Informuje členy skupiny, kdy (jak často), kde a na jak dlouho se budou setkávat.** Pokud je předpoklad, že bude třeba delší čas na zpracování společného úkolu, je výhodnější domluvit si setkání v pravidelných intervalech, aby si všichni členové skupiny mohli metodickou práci začlenit do svého pracovního programu např. každé úterý od 13.00 do 14.30 (v příloze – příklad pozvánky na 1. setkání pracovní skupiny).
- 3. Připraví se na 1. setkání pracovní skupiny.** První setkání pracovní skupiny je důležité. Skupina by se měla ztotožnit s cílem (proč se budeme scházet, o co nám jde a jaký očekáváme výstup/výstupy) a dohodnout na pravidlech (např. jak často, kde, kdy, jak se budeme informovat o změnách, jak budeme pracovat, jak budeme řešit složitější situace atp.). *Pravidla by měla ošetřovat nejen „provoz“ pracovní skupiny, ale i bezpečí procesu.* Těmto nárokům musí odpovídat i příprava metodika. **Na prvním setkání** je tedy hlavním úkolem metodika **vysvětlit** zúčastněným členům pracovní skupiny **cíl** jejich společné práce a **dojednat pravidla spolupráce**. Dalším a stejně důležitým úkolem je **dobře zahájit spolupráci**.
- 4. Řídí práci skupiny.** Jak bylo již zmíněno, je rozdíl v tom, jestli metodik řídí práci týmu, nebo řídí pracovní skupinu (blíže viz příloha). Oba dva způsoby však vyžadují aktivní přístup ze strany metodika, který zodpovídá za proces a za bezpečí. Procesem je míněno, že společná práce má metodikem stanovený cíl a časovou náročnost, je členěná do fází zahájení, průběh, shrnutí výsledku a získání zpětné vazby od účastníků. Metodik také určuje roli zapisovatele, hlídače času a vytváří prostor pro vyjádření každého z účastníků. Metodik má také právo žádat po členech skupiny přiměřenou přípravu, případně zadávat úkoly.

5.4.3 Zpracování písemného výstupu

- 1. Zpracuje výstup ze skupiny.** Po tyto účely si představme nejjednodušší způsob tvorby metodického materiálu. Tím je, když pracovní skupina nebo tým má za úkol popsat v praxi již užívané postupy, sjednotit je. Již v průběhu práce skupiny došlo k dohodě na jednom postupu, který (po schválení vedením) bude



závazný pro všechny pracovníky. Úkolem metodika je v této části procesu posoudit **soulad tohoto zapsaného postupu z několika hledisek**. Při posuzování metodik zohledňuje: **zákon** o sociálních službách (zejména základní zásady uvedené v §2), **poslání a cíle služby, ochranu práv a svobod** uživatele – jednoduchou pomůckou je představit si na místě uživatele sebe. *Vyhovoval by mi tento postup? Tento způsob spolupráce? Nepotřeboval/a bych ještě něco, abych se cítil/a svobodně i bezpečně?* Pokud metodik po posouzení vyhodnotí, že postup je v souladu s požadavky na kvalitu (zákon, ochrana práv, poslání a cíle služby), vyhotoví návrh. Pokud zjistí nesoulad, je třeba se této části postupu věnovat na dalším setkání pracovní skupiny/týmu.

Pozor, tady číhá past, která může splavnost spolupráce výrazně narušit. K tomu dojde, pokud si metodik neuvědomí, že ostatní členové pracovní skupiny jsou na metodickou práci „jakoby propůjčeni“. Z toho plyne, že když právě nepracují ve skupině, budou „myšlenkami jinde – v provozních starostech atp.“ Metodik se proto musí ukázat a dodržovat domluvený čas pro společnou práci. Malý nesoulad v postupu by se sice možná dal vyřešit i v době jejich polední přestávky u kávy, vyplatí se však počkat na příští setkání.

2. **Návrh metodického materiálu** předloží metodik vedení ke schválení. Je-li návrh bez připomínek ze strany vedení, doplní formální náležitosti vnitřního předpisu a zajistí jeho podepsání pověřeným pracovníkem. Po podepsání je nový metodický materiál připraven k vyhlášení, resp. k zavedení do praxe.

5.4.4 Uvedení metodiky do praxe

Stanovuje poskytovatel podle svých potřeb, má však povinnost zajistit,

1. aby se všichni adresáti předpisu o jeho existenci dozvěděli,
2. aby všem adresátům byly vnitřní předpisy kdykoli dostupné.

Informovanost zaměstnanců a uživatelů

Způsob, jak účinně informovat, si poskytovatel stanovuje sám. Výsledkem musí být:

1. zaměstnanci předpisu rozumí,
2. zaměstnanci jej umí aplikovat ve své praxi,
3. uživatelé jsou seznámeni s obsahem předpisu,
4. uživatelům je předpis k dispozici na vyžádání.

Vyhlášení vnitřního předpisu se zdá být snadné. V praxi se dosud poměrně často používá postup, kdy je nová metodika například v závěru porady pracovníkům přečtena, je jim předložen podpisový arch, na kterém podpisem potvrdí, že s ní byli seznámeni a tím se zdá být vyhlášovací povinnosti učiněno za dost. Pracovníci byli seznámeni a zodpovědný pracovník na to má důkaz. Tento způsob uvedení nové nebo aktualizované metodiky do praxe však nestačí. Lze jej použít pouze při splnění následujících podmínek:

1. Organizace je natolik malá a má tak malý počet pracovníků, že se všichni podíleli (v rámci pracovní skupiny) na tvorbě nové metodiky.
2. Nová metodika se týká malé skupiny pracovníků organizace (např. sociálních pracovníků nebo aktivizačních pracovníků) a všichni měli v průběhu tvorby možnost materiál připomínkovat, případně pilotně ověřovat v praxi.

Pozor! Vždy je nezbytné zajistit, aby se s metodikou seznámili i uživatelé a další profese. Kdo za toto bude zodpovídat? Samozřejmě není nezbytné, aby pracovníci, kteří podle této metodiky nebudou pracovat (nezahrnuje přímo jejich pracovní činnost) znali postup do detailu. Je ale nutné, aby základní pravidla obsažená v metodice znali. Všechny profese v organizaci poskytují služby uživatelům společně, i když každý přispívá svým dílem. Činnosti různých profesí se v rámci jedné služby doplňují a navazují na sebe. Proto je nezbytné, aby kompetence, pravomoci, stejně jako přínos každé profese pro společnou práci směřující k naplnění potřeb a očekávání uživatele, všichni pracovníci služby znali. Nemálo komplikací v práci je způsobeno právě touto neznalostí a z toho vyplývajícím znevažováním důležitosti té které profese profesí druhou.

V mnoha případech je však třeba, aby předávání informací o nově zaváděném postupu do praxe, byla věnována větší pozornost a také to bude vyžadovat delší čas. Obecně lze shrnout, že čím složitější je nový postup nebo pokud znamená výraznou změnu v navyklých postupech, tím větší nároky bude klást na kvalitu předání. Nepůjde pouze o seznámení s obsahem, ale o jeho pochopení. Půjde o to, aby pracovníci změnám rozuměli a skutečně uměli nové postupy v praxi používat. **Podle složitosti nově zaváděného postupu** metodik volí u jednodušší metodiky například mezi **prostým informováním spolu s ověřením si porozumění a metodickým seminářem** (většinou prezentace oblasti požadované kvality spojená s řízenou diskuzí a zodpovězením otázek s časovou náročností cca 1,5–2 hodiny). U velmi zásadní a na porozumění náročné oblasti kvality se může jednat až o **interní vzdělávání pracovníků**, které může trvat – rozloženo tak, aby jednotlivé činnosti mohli pracovníci i nacvičit a vyzkoušet – i několik týdnů (např. příprava klíčových pracovníků). Většinou u každého nově zaváděného postupu, zejména takového, se kterým souvisí změna způsobu přemýšlení o práci, **musí následovat další průběžná podpora pracovníků**.

6

HODNOCENÍ A KONTROLNÍ ČINNOST

Hodnocení a kontrolní činnost nemívá dobrou pověst s ohledem na její možné a někdy časté zneužití díky moci kontrolorů a hodnotitelů. My však vnímáme kontrolu jako nutnou součást rozvoje služby. Hodnocení, kontrola nebo zpětná vazba přináší cenné údaje o způsobech práce. Přináší také signály podpory a ocenění, že vykonávaná praxe je v souladu s metodikou té které činnosti. Chceme poukázat právě na způsoby hodnocení a kontroly, které přinášejí podněty k růstu a rozvoji služby.

6.1) Ověřování v praxi

Metodika je písemně zpracovaná, schválená, vydaná a pracovníci jsou s jejím obsahem náležitým způsobem seznámeni. Nyní nastává další důležitá fáze procesu a tou je ověřování, zda a jak metodika v praxi skutečně funguje, resp. může fungovat a zda přináší očekávanou změnu. Ověřování je velice důležité, protože jinak se snadno stane, že se na začátku nezachytí důležité podněty pro potřebnou změnu postupu. Jedná se o podněty od pracovníků (třeba proto, že v praxi něco skutečně podle nového postupu udělat nejde) a podněty od uživatelů.

Metodika nebo pravidlo je závazným vnitřním předpisem a musí proto platit, tj. používat se v praxi, v celém svém rozsahu.

Ověřování v praxi může a nemusí provádět metodik. Podstatné je, aby k ověřování docházelo a aby se výsledky ověřování k metodikovi dostaly. Pro metodika jsou výsledky ověřování důležitou zpětnou vazbou a nepostradatelným zdrojem informací pro další práci. Pokud je to možné z organizačních a provozních důvodů, je z mnoha důvodů užitečné, aby se ověřování v praxi např. formou konzultační činnosti, věnovali společně metodik a přímý nadřízený pracovníků, kteří podle nové metodiky pracují.

Ověřování nových postupů v praxi může probíhat například formou:

- metodických porad,
- konzultační činnosti,
- cíleným zjišťováním od pracovníků a od uživatelů,
- pozorováním praxe.

Metodické porady. Metodické porady jsou vlastně pokračováním práce pracovní skupiny, jenom jejich účel a obsah je zaměřen na ověření nového postupu. Na poradách metodik zjišťuje, jak se pracovníkům podle nové metodiky pracuje, co při práci dělá pracovníkům potíže, případně zda se neobjevila nová situace, kterou metodika neřeší. Sdělení členů pracovní skupiny si poznamenává k dalšímu vyhodnocení.

Konzultační činnost je časově náročná, ale účinná a užitečná. Zejména pokud chceme zavést do praxe nový a náročný postup. Vyplatí se v mnoha ohledech. Kromě průběžné zpětné vazby, poskytují průběžné konzultace přirozenou kontrolu (zpětnou vazbu) a průběžnou podporu pracovníkům, kteří se novým postupem mají řídit. Konzultace napomáhají překonat mnohé překážky při zavádění nového postupu do praxe. *Není totiž neobvyklé, že pracovníci chtějí pracovat správně, postup jim byl teoreticky dobře vysvětlen, ale v praxi postup nedokáží z různých důvodů používat.*

Příklad z praxe:

Vedení vyhlásilo nová pravidla a metodiku pro individuální plánování. Metodika byla určena pečovatelkám v domově seniorů. Proběhlo několik metodických seminářů, na kterých byli pracovníci s novým postupem seznámeni. Po čase došlo ke kontrole, jak je nový postup používán v praxi a závěr kontroly byl alarmující. Bylo zjištěno, že individuální plány jsou vyplňovány formálně nebo vůbec, vyhodnocování v souladu s požadavky standardů kvality neprobíhá. Z rozhovorů s pracovníky vyplynulo, že si s novým postupem nevědí příliš rady, je pro ně náročný, v ničem nevidí jeho smysl a navíc jim zabírá spoustu času, který by raději věnovali lidem.

Metodik spolu s vedením se rozhodli, že pracovníkům pomohou formou pravidelných konzultací. Vyhlásili jedenkrát týdně den, kdy budou probíhat konzultace nad individuálními plány. Konzultace měly jednoznačně podpůrný a edukační význam. „Pojďme kolegové zlepšit naši stávající praxi, ... budeme požadavky individuálního plánování společně vysvětlovat ... našim cílem je, abyste porozuměli požadavkům zákona a nad to našli praktický přínos takového dokumentace individuálního rozvoje uživatele ... Učíme se to všichni, proto berme nadcházející období jako čas dobře si celou problematiku osvětlit a zavést do praxe“.

Toto rozhodnutí vneslo do praxe organizace stabilní prvek konzultace „jsme s vámi“. Trpělivým otevíráním prostoru pro otázky všeho druhu, vysvětlováním, hledáním společných odpovědí, přinesly konzultace za čas (cca rok a půl) své ovoce. Klíčoví pracovníci mají individuální plánování, jak se říká v krvi a přítomnost pravidelných konzultací má vedle kontrolního charakteru, který vytváří nezbytný tlak na dobré vedení dokumentace, také podpůrný prvek v ocenění klíčových pracovníků v jejich práci.



Zkušenost z praxe:

Na začátku může pracovníkům určité obtíže působit skutečnost, že postup nemají vžitý a potřebují na něj proto více času. To často vnímají jako překážku a mají tendenci usilovat o zjednodušení. Metodik by tuto skutečnost měl zohlednit při svém rozhodování, zda již je nebo ještě není třeba něco na novém postupu měnit. Je třeba nechat novému způsobu práce čas potřebný na usazení.

6.2) Význam a funkce kontroly

Pokud je cílem kvalita, je kontrola nezbytná. Metodik se bez dovedností kontrolovat a hodnotit neobejde již na začátku své činnosti. Každému novému úkolu metodika předchází hodnocení aktuální situace. *Jak na tom jsme v této oblasti kvality? Co je v pořádku a na čem potřebujeme pracovat? Kde náš zavedený způsob práce již nevyhovuje potřebám uživatelů?* To všechno jsou kontrolní otázky, které si metodik klade před tím, než se rozhodne, jaké oblasti kvality je třeba se věnovat. Probíhá sebehodnocení úrovně kvality v nějaké oblasti poskytovaných služeb. Výše uvedené příklady otázek se zaměřují spíše na hledání „nedostatků“, které potřebují ošetřit. Neméně důležité však je, aby metodik dokázal zachytit i nové, dobré postupy, na které pracovníci přicházejí a sami tak mění (přirozeně aktualizují) metodiky, které již z různých důvodů nevyhovují. Metodik tedy hodnotí/porovnává postupy užívané v praxi s postupy uvedenými v písemných metodikách, a to nejen z pohledu, *aby to, co je na papírech, fungovalo v praxi, ale také z opačného úhlu, aby to, co dobře funguje v praxi, bylo také na papírech.*

Sebehodnocení je vcelku bezpečné. I když při něm metodik zjistí, že některá oblast ve službách je, z hlediska nároků zákona o sociálních službách, na velmi nízké úrovni, nebo nějaký důležitý postup užívaný v praxi není písemně zakotven v metodice, lze to vzít jako fakt, který potřebuje změnu. Po takovém zjištění obvykle následuje hledání odpovědi na otázku *Co s tím? Jak to změnit?*

Pokud probíhá dobře sebehodnotící proces, bude podobná reakce i na výsledek externí kontroly. *Ano, víme o tom, máme v plánu pracovat na změně.*

V předchozí kapitole byla již kontrola uvedena v souvislosti s konzultační činností při zavádění nového postupu do praxe. Měla zde výhradně zpětnovazební a podpůrnou funkci. Takový způsob kontroly může být vnímán dostatečně bezpečně, a přesto vytváří přiměřený tlak na výsledek (požadovanou kvalitu) a také zaměřuje žádoucím způsobem pozornost pracovníků.

Funkcí kontroly je dohled, srovnávání, náprava odchylek, zpětná vazba. Metodik významnou měrou ovlivňuje řízení kvality poskytovaných služeb – vytváří systém pravidel a metodik. V tomto rámci musí mít dovednost kontrolovat/vyhodnocovat, jak a zda systém funguje.³

Metodik (není-li současně vedoucím pracovníkem) není zodpovědný za kontrolu pracovníků. Za tu zodpovídá jejich přímý nadřízený. Metodik musí umět kontrolovat/hodnotit systém, který v organizaci nastavuje nebo pomáhá nastavovat. Systémem je myšlena funkčnost pravidel, metodik. Dále musí být metodik schopen hodnotit kvalitu praxe. Rozeznat dobrou a nežádoucí praxi opět nikoli proto, aby vyvozoval závěry pro konkrétní pracovníky, ale proto, aby příklady dobré i nežádoucí praxe mohl využít pro svou metodickou činnost.

Nakonec je třeba zmínit, že i kritéria standardu č. 15 kladou na metodika nároky z hlediska dovednosti kontrolovat, a to ať už se přímo podílí na *průběžném kontrolování a hodnocení, zda je způsob poskytování sociální služby v souladu s definovaným posláním, cíly a zásadami sociální služby a osobními cíly jednotlivých osob (standard 15, kritérium 15a)*, nebo se jako metodik podílí na vytváření způsobu, jak tato kontrola bude v jeho organizaci probíhat. To znamená: *Jaké zdroje pro kontrolu/hodnocení bude organizace využívat? Jak se bude s výsledky této kontroly zacházet, aby vedly k žádoucímu zvyšování kvality služby?*

6.3 Některá rizika související s kontrolními procesy⁴

Kontrola prakticky neexistuje nebo je příliš malá.

Pokud neexistuje kontrola, je vytvářen v organizaci prostor pro nežádoucí praxi. Požadovaná úroveň kvality a s ní spojené nároky na pracovní postupy ustupují do pozadí za takové způsoby práce, které jsou snazší. Cílem se nestává kvalita života uživatele a plnění náročných úkolů s tím souvisejících, ale cílem je „mít co nejdříve hotovo“, úkol sice fyzicky náročný, ale snáze dosažitelný.

Žádná nebo malá kontrola zapříčiňuje nedostatek potřebné zpětné vazby. Není jasné, co je správně a co ne. Ztrácí se směr, ztrácí se motivace něco zlepšovat.

³ PhDr.J.Sýkorová; prezentace-vzdělávací program „Hodnocení kvality sociálních služeb“2010.

⁴ PhDr.J.Sýkorová; prezentace-vzdělávací program „Hodnocení kvality sociálních služeb“2010.



Kontrola je stálá, příliš těsná.

Pokud je kontrola příliš těsná a pracovníci jsou příliš často vystavováni hodnocení svých postupů ze strany nadřízeného pracovníka, dochází k přirozenému přenesení zodpovědnosti za výsledky své práce na kontrolujícího pracovníka. Výrazně je potlačena sebehodnotící složka vlastní práce a tím dochází i k postupnému otupování jejich motivace a vlastní iniciativy.

Na pracovníky kontrola vyvíjí vysoký tlak z hlediska jejich výkonu a trvá-li tlak velmi dlouho, může se stát neúnosným nebo kontraproduktivním. Pracovníci budou cítit potřebu se tomuto tlaku vyhnout, ulevit si. Zodpovědnost za naplnění smyslu své práce přestanou sami vnímat a to, co se stane jejich dominantním cílem, bude „neudělat chybu ve chvíli, kdy jsem kontrolován“. Proto je vysoké riziko, že jejich pracovní postupy budou vykazovat rozkolísanost, formální naplnění povinnosti a kvalita bude závislá na přítomnosti nebo nepřítomnosti kontrolující osoby. Pracovníci budou výrazně reagovat na aktuální tlak. „Vedení tu je, musím pracovat“ ... „Vedení tu není, nemusím“.

Kontrola je samoúčelná.

Pod samoúčelnou kontrolou si lze představit situaci, kdy proběhne kontrola a nikdo neví, k čemu jsou její výsledky dobré.

Metodik potřebuje umět kontrolovat a hodnotit.

- **Pojmenovat předmět (sebe)hodnocení/kontroly, tj. co se bude kontrolovat**
- **Definovat kritéria pro (sebe)hodnocení, tj. podle čeho se pozná, že je to v pořádku.**
- **Stanovit takový způsob zacházení s výsledky kontroly/hodnocení, který povede ke zvýšení kvality služby.**

6.4) Hodnocení kvality služeb

Hodnocení kvality služeb je důležité a v organizaci, které o kvalitu jde, probíhá průběžně. Sociální služba je poskytovaná lidem. Často je poskytovaná velmi dlouhodobě, a proto je zřejmé, že v čase dochází ke změnám v očekávání těchto lidí – uživatelů služeb. Kvalitní služba na tyto změny musí umět reagovat a toho docílí jedině stále se opakujícím zpětnovazebním procesem, který je popsán již v kapitole o kontrole, a který zahrnuje: *hodnocení aktuální situace v určité oblasti kvality, nápravná opatření, cíl, plán a úkol.*

Jen tak je možné zaručit, že bude docházet k potřebnému vývoji, který bude zohledňovat individuální potřeby uživatelů. U kvalitní služby je proto pod kontrolou to, zda nabídka služeb a způsob jejich poskytování odpovídá potřebám lidí, kteří službu využívají (požadavek standardu č. 15).

Úkolem metodika je v této souvislosti spolu s vedením organizace nastavit systém, který tento vývoj kvality umožní.

Předmětem kontroly je v tomto případě způsob naplňování veřejného závazku organizace (podle standardu č. 1, Přílohy č. 2, Vyhlášky 505/2006 Sb.). Základními otázkami pro hodnocení tedy je, *zda služba naplňuje své poslání a stanovené cíle, zda jsou služby poskytované cílové skupině efektivně a zda jsou dodržovány stanovené zásady a další metodické postupy, které jsou v organizaci přijaté*. To jsou i klíčové otázky, kterými se zabývá metodik organizace prakticky v průběhu veškeré své činnosti a bez jejichž zodpovězení by svou činnost nemohl dobře vykonávat. Jak již bylo uvedeno dříve, vždy než začne pracovat, mapuje situaci v dané oblasti, tj. hodnotí, když vypracuje návrh nové metodiky, kontroluje jeho soulad mimo jiné také s posláním organizace. Bylo uvedeno, že úkol metodika bývá spojen se stanovenými cíly organizace v oblasti kvality služby a metodik pak dostává od vedení úkol související s naplněním tohoto cíle. Když nejsou stanovené zásady a metodické pokyny v praxi naplňovány, metodika velmi zaměstnává (a nutno dodat, že často i vyčerpává) otázka – *Jak to zařídit? Jak to udělat, aby to, co je na papírech, fungovalo také v praxi?*

K naplnění tohoto standardu kvality může dojít pouze v úzké součinnosti vedení organizace a metodika. Za kvalitu služeb zodpovídá vedení organizace, a proto metodik sám (až na výjimky, kdy je metodik manažerem kvality s příslušnými pravomocemi), není schopen nastavit a do praxe uvést funkční systém hodnocení kvality služeb organizace. To je v kompetenci vedení organizace. Metodik se však na nastavování systému hodnocení kvality významnou měrou podílí.

Vybrané metody zjišťování spokojenosti uživatelů

- Jednoduchý dotazník zaměřený na konkrétní téma (v dotazníku by se neměla objevovat otázka „jste spokojena se službami?“ která je obecná a odpovědi ano-ne nic konkrétního nelze zjistit).
- Diskuze nad individuálním plánem (jak se zapojují do vypracování a realizace individuálních plánů? Odpovídají očekávání a potřeby našich uživatelů tomu, co nabízíme?).
- Rozhovory s uživateli nebo sledování reakcí uživatelů, kteří se nemohou vyjad-



- řovat v rozhovoru (rozhovory by měly probíhat pravidelně).
- Práce s dobrovolníky, rodinami uživatelů a dalšími nezávislými lidmi.
- Práce se stížnostmi.

Vybrané metody zapojení pracovníků a dalších lidí do hodnocení služeb

- Pravidelné hodnocení pracovníků, které zahrnuje i cílené dotazy na zjištění názoru pracovníka na kvalitu života uživatelů.
- Rozhovory s pracovníky a zaznamenávání jejich názorů na kvalitu života uživatelů a na kvalitu vybavení.
- Dotazníky, ankety.
- Stážisty, dobrovolníky, návštěvy a další nechat vyplnit formulář na zpětnou vazbu (pozitivní i negativní) ohledně kvality života uživatelů, vybavení.
- Vyžádat si zpětnou vazbu od spolupracujících institucí.

7

ZÁVĚR

Doufáme, že se nám tímto manuálem alespoň z části podařilo ozřejmit širší rozsahu práce a s tím souvisejících nároků na kvalifikaci a kompetence pracovníka, který v organizaci zodpovídá za tvorbu metodických materiálů. Stejně jako podnítit k zamyšlení nad dosud ne zcela vyjasněnými hranicemi jeho zodpovědnosti týkající se právě kvality. Z textu také jednoznačně vyplývá, že metodik nic nezmůže sám.

Když jsme během vzdělávání měli možnost dlouhodobě pracovat s lidmi, kteří metodiky ve svých organizacích dělají, viděli jsme a oceňovali jejich veliký potenciál – odborný i osobní – pracovat, přemýšlet nad svou prací, reflektovat své způsoby práce, učit se a také dovednost spolupracovat s vysokým nasazením. I proto bychom si přáli, aby se tato (v sociálních službách nová) pracovní role dočkala odpovídající vážnosti i odpovídajících podmínek pro svou zodpovědnou a nelehkou činnost. Jsme přesvědčeni, že metodik skutečně může ke kvalitě služeb a tedy ke kvalitě životů uživatel služeb, významnou měrou přispět.

Rádi bychom na tomto místě také poděkovali odborné garantce vzdělávacího programu, paní PhDr. Jaroslavě Sýkorové za možnost se na tomto zajímavém a přínosném projektu lektorsky podílet a stejně tak naše poděkování patří jejím kolegyním jmenovitě Mgr. Martině Kápičkové a Marcelle Drotárové, Dis., které všem účastníkům vzdělávání, nás nevyjímaje, svým skvělým servisem, osobním zájmem a pečlivou, spolehlivou prací vytvářely výborné podmínky pro práci. Děkujeme!

8

DOPORUČENÁ LITERATURA

BĚLOHLÁVEK, F.: Jak vést a motivovat lidi, Computer press, Praha 2008.

CRKALOVÁ, A., REITHOF, N.: Jak zefektivnit práci v týmu, Grada, Praha 2007.

GUGGENBÜHL-CRAIG, A.: Nebezpečí moci v pomáhajících profesích, Portál, Praha 2007.

HAWKINS, P., SHOHET, R.: Supervize v pomáhajících profesích, Portál, Praha 2004.

HRONÍK, F.: Hodnocení Pracovníků, Grada Praha 2006.

HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, Grada, Praha 2007.

KOPŘIVA, K.: Lidský vztah jako součást profese, Portál, Praha 1997.

SENGE, P. M.: Pátá disciplína, teorie a praxe učící se organizace, Management Press, Praha 2007.

Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro poskytovatele, MPSV 2008

SÝKOROVÁ, J.: Prezentace-vzdělávací program „Hodnocení kvality sociálních služeb“2010.

BEERMANN, S., SCHUBACH, M.: Hry na semináře a workshopy, Grada. Praha 2009.

Internetové odkazy

Kvalita sociálních služeb – standardy, podpora: <http://www.mpsv.cz/cs/5962>.

OBSAH PŘÍLOHY PRO INSPIRACI

1	OBSAH	1
2	ZDROJE INFORMACÍ	2
3	SWOT ANALÝZA	3
4	VZOR POZVÁNKY NA 1. SETKÁNÍ PRACOVNÍ SKUPINY	5
5	ROZDÍLY MEZI PRACOVNÍ SKUPINOU A TÝMEM	6
6	NÁVOD PRO PRÁCI SE SKUPINOU	7
7	SEZNAM POŽADAVKŮ STANDARDŮ KVALITY NA PÍSEMNÉ ZPRACOVÁNÍ (příloha č. 2 vyhlášky 505/2006)	9
8	VZOR METODIKY SPLŇUJÍCÍ FORMÁLNÍ NÁLEŽITOSTI	10
9	CHARAKTERISTIKA TÝMOVÝCH ROLÍ PODLE DR. MEREDITHA BELBINA	13
10	VÝSTUPY PRÁCE ÚČASTNÍKŮ VÝCVIKŮ METODIKŮ	15

2

ZDROJE INFORMACÍ

- Rozhovory s uživateli, s pracovníky,
- pozorování,
- evidence stížností,
- evidence podnětů a připomínek,
- evidence mimořádných událostí,
- ankety,
- dotazníková zjišťování,
- písemné zpětné vazby od návštěv, veřejnosti, stážistů, dobrovolníků, spolupracujících institucí,
- individuální plány uživatelů,
- inspekční zpráva,
- výstupy externích kontrol,
- výstupy externích auditů kvality,
- výstupy interních auditů kvality,
- výstupy z individuálních hodnocení pracovníků,
- SWOT analýza.

3

SWOT ANALÝZA

SWOT analýzu lze chápat jako identifikaci interních **silných a slabých stránek** zkoumané jednotky ve vztahu k **příležitostem a hrozbám**, jejichž nositelem je vnější prostředí.

- Je nástroj vhodný jako první stupeň získávání shody o řešení problému,
- dovoluje společně odhalit podstatu problému a popsat jej tak, jak jej vnímají všichni účastníci,
- popisuje situaci v současné době – stav, potřebné změny, případná rizika,
- pomáhá nalézt kroky pro přeměnu slabých stránek v silné a minimalizovat rizika,
- shrnuje dosažené poznatky do stručného zápisu, který je snadno srozumitelný.

Pokud metodik ve své práci uplatní SWOT analýzu jako způsob prozkoumání daného tématu, dotazuje se účastníků, které k diskusi přizve na oblasti SWOT analýzy podobnými otázkami, jak uvádíme níže.

S – strengths (silné stránky)

- Na čem můžeme stavět?
- Na co můžeme být pyšní?
- S čím jsme nejvíc spokojeni?
- V čem se daří spolupracovat?
- Co umíme a můžeme učit ostatní?
- Jaké zdroje máme k dispozici?

W – weaknesses (slabé stránky)

- Co je třeba řešit
- Na co se zapomíná
- Co nám nevyhovuje
- Co by se mělo zlepšit
- Co nám chybí



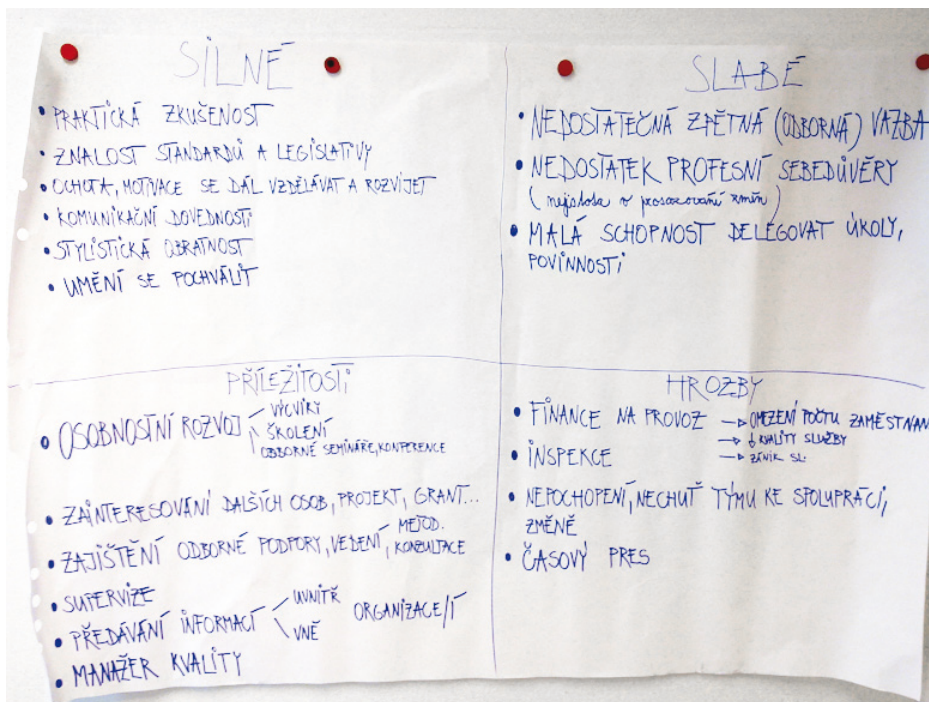
O – opportunities (příležitosti)

- Jaké zdroje (finanční, lidské, materiální) můžeme získat?
- Jaké osobnosti můžeme využít pro podporu procesu?
- Kde můžeme získat finanční prostředky?
- Co můžeme změnit, co potřebujeme změnit?

T – threats (ohrožení)

- Co může ohrozit úspěch našeho úsilí?
- Jak mohou působit legislativní změny?
- Co způsobí nedostatek financí?

Obr. 1: Grafické znázornění záznamu SWOT analýzy. Zapisovatel zaznamenává do jednotlivých kvadrantů např. flip chartu sdělené silné, slabé stránky a příležitosti a ohrožení.



Obr. 2: Ukázka SWOT analýzy na téma „Já a metodik“, kterou formulovali frekventanti na začátku výcviku metodiků.

4

VZOR POZVÁNKY NA I. SETKÁNÍ PRACOVNÍ SKUPINY

Vážený pan/paní
jméno a příjmení
pracovní pozice
-zde-

POZVÁNKA

Vážená kolegyně,

zvu Vás tímto na avizované I. setkání naší pracovní skupiny,
které se bude konat dne.....od.....do.....hodin
v malé zasedací místnosti.

Těším se na spolupráci!

Podpis metodika
kontakt

- Pozvánku je třeba poslat včas, aby všichni měli možnost v případě potřeby přeorganizovat svůj původní plán.
- Pozvánka může podtrhnout význam a důležitost, kterou pracovní skupina má.

5

ROZDÍLY MEZI PRACOVNÍ SKUPINOU A TÝMEM

Co je to tým?

Tým je skupina lidí, kteří mají vzájemně se doplňující schopnosti, a kteří si vzájemně zodpovídají za společné úsilí při dosahování společného cíle. Klíčovým znakem týmové práce je splnění cílů týmu přesahující osobní cíle jednotlivců.

- Týmy mají silný pocit sounáležitosti a identity.
- V týmu, je důležitý společný cíl a jeho společné dosažení.
- Týmy mají společnou představu toho, jak se jednotliví členové týmu podílí na úsilí při dosahování cíle.

Co je to skupina?

Ve skupině lidí má každý člen přidělenou svoji pracovní roli. Za zastávání této role odpovídá vedoucímu skupiny.

- Skupiny mají minimální identitu a nemají soudržnost.
- Ve skupině je důležité zastávat přidělenou roli.
- Každý člen skupiny má stanovenou, co má dělat a jak se má chovat.

Dobrý tým potřebuje(!):

- Dobré mezilidské vztahy a porozumění pro způsoby jednání druhých.
- Schopnost diskutovat o problémech bez zbytečné citlivosti nebo napětí.
- Vysokou míru důvěry.
- Být přístupný a schopný přijmout zpětnou vazbu a kritiku.
- Dostatečnou soudržnost a disciplínu při realizaci rozhodnutí, na kterých se členové dohodli.

Identita jednotlivce a její proměna v identitu týmu (já – my – oni)

- **Bezpečí**
- **Důvěra**
- **Nehodnocení od ostatních, být přijímán, být dobrý (OK)**
- **Shodnout se s ostatními je nad ziskem z prosazení vlastních pohledů.**

6

NÁVOD PRO PRÁCI SE SKUPINOU

První setkání pracovní skupiny

1. Přivítání a zjištění očekávání. Metodik přivítá členy skupiny, je-li třeba, krátce se představí a stručně skupině sdělí, proč se sešli (jaké oblasti kvality se budou společně věnovat), jak dlouho skupinová práce potrvá a jaký je očekávaný výsledek dnešního setkání.

10 minut

2. Seznámení členů skupiny a zjištění jejich očekávání. Věnovat čas vzájemnému seznámení členů skupiny není vždy nutné, přesto na prvním setkání doporučujeme vyzvat každého člena, aby pro sebe i pro ostatní oživil údaje o sobě. Metodik požádá o sdělení svého jména, své pracovní pozice, délky svého působení v organizaci a následně očekávání související s tématem/oblastí kvality. Očekávání metodik čitelně zapisuje na flipchart.

15 minut

3. Metodik vyzve členy skupiny k formulaci pravidel pro práci ve skupině. Pravidla mají být pojmenováním podmínek diskuze a vzájemného jednání tak, aby členům skupiny zajistila bezpečné a podnětné prostředí. Minimalizovala překážky v komunikaci a vytvořila prostor pro partnerskou spolupráci. Metodik otevře diskusi formulací několika základních pravidel. Jako je dodržování času pro práci ve skupině, užívání mobilních telefonů, přidá a otevře diskusi podmínkou, že každý má mít svůj prostor pro vyjádření názoru a jeho názor bude vyslechnut. Pravidla zaznamenává na flip nebo do vlastních poznámek, aby se s nimi mohl seznámit nový člen pracovní skupiny nebo je uplatnil v případě nedorozumění nebo porušení v průběhu práce.

10 minut

4. Metodik představí téma, situaci, standard, prostě oblast, které se budou v průběhu tohoto setkání věnovat. Metodik otevře diskusi a vyzve členy skupiny, aby se zapojili. Může postupovat podle grafického znázornění viz obr. 3).

dle rozsahu tématu cca 30 minut

5. Ukončení práce ve skupině.

Metodik práci ve skupině ukončuje s ohledem na vymezený čas a splnění cíle setkání. V celém průběhu pravidelně reflektuje průběh, vrací se k zadání a ujišťuje se, doptává, jak jej



členové skupiny doprovázejí. V případě, že členové skupiny odbíhají od tématu, nebo i sám metodik se nechá „unést“, je nutné se vracet a práci strukturovat tak, aby skupina došla k „nějakému“ závěru. Práce má mít svůj cíl a za jeho splnění je metodik odpovědný.

10–15 minut

Další setkání pracovní skupiny

Struktura vedení dalších skupin bude obdobná s tím, že metodik nebude věnovat tolik pozornosti zjišťování očekávání a aktualizaci pravidel pro práci ve skupině.

Na dalším pracovním setkání bude úkolem metodika **získat informace o postupech uživatelských v praxi**. Zjistit krok po kroku, jak se to u nás dělá (např. jak se pomáhá s koupáním; jak se přijímá nový uživatel; jak a jaké se předávají informace, jak se plánuje služba pro uživatele.).

Hovoříme o vlastních **postojích, hodnotách**, prioritách, konfrontujeme je s realitou, etikou naší práce, normami, kulturou organizace atd.

V této nejkratší fázi diskuze dochází ke změnám postojů, které ovlivní celé chování jednotlivce. Tato změna je změnou každého jednotlivce, nelze ji vynutit.

Přemýšlíme nad souvislostmi, reflektujeme důvody, proč jsou dané věci, jak jsou. Hovoříme o vlastních názorech, co si o dané situaci tématu kdo myslí. V této fázi, je důležité více pamatovat na zajištění bezpečného prostoru. Přijít s vlastním názorem vyžaduje dostatek bezpečí a místa. V této fázi diskuze se otevírá prostor pro generování energie pro změnu v pohledu na věc, pro změnu myšlení. Metodik podněcuje diskuzi tak, aby potenciál skupiny rozvíjel.

Popisujeme vše, co nás k dané situaci napadá, okolnosti, kontext, důvody, osoby, vše co přispěje k vyobrazení situace.

Tímto způsobem vytváříme otevřený a bezpečný prostor pro vzájemné naladění se, každý hovoří sám za sebe a v rozsahu, jaký uzná za vhodné. Pokud v této fázi dojde ke změně, tak tato změna bude „pouze“ změnou chování a mluvení.

čas



Obr. 3) grafické znázornění vývoje práce ve skupině. Metodik vede skupinu tak, aby vytvářel prostor k diskuzi dle jednotlivých segmentů „pyramidy“. Nejdlejší část práce pojme její popisná etapa. Na začátku práce se skupinou to může trvat i 2/3 celkového času. Postupně, jak roste důvěra ve skupině a soundáležitost, je snazší dostat se do úrovně přemýšlení. Následně metodik prostřednictvím otázek vede členy skupiny k zamyšlení nad tématy zájmu a nakonec společně hledají důvody a případné cesty, jak danou oblast změnit.

SEZNAM POŽADAVKŮ STANDARDŮ KVALITY NA PÍSEMNÉ ZPRACOVÁNÍ

(Příloha č. 2 Vyhlášky 505/2006)

1. poslání, cíle, zásady, okruh osob (1a),
2. pracovní postupy zaručující řádný průběh poskytování sociální služby (1c)
3. pravidla pro předcházení situacím, v nichž by mohlo dojít k porušení práv a svobod uživatelů (2a),
4. pravidla pro postup, pokud k porušení práv a svobod uživatelů dojde (2a),
5. seznam situací, ve kterých by mohlo dojít ke střetům zájmů mezi uživatelem a poskytovatelem (2b)
6. pravidla pro řešení výše uvedených střetových situací (2b),
7. pravidla informování zájemců o službu (3a),
8. pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu (3c),
9. pravidla pro uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby (4a),
10. pravidla pro plánování a přehodnocování procesu poskytování služby (5a),
11. pravidla pro dokumentaci o uživatelích včetně pravidel pro nahlížení do dokumentace (6a),
12. pravidla pro podávání a vyřizování stížností (7a),
13. struktura a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců (9a),
14. pravidla pro přijímání darů (2c),
15. vnitřní organizační struktura (9b),
16. pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a dalších osob (9c),
17. pravidla pro působení fyzických osob, které nejsou s poskytovatelem v pracovně-právním vztahu, (9d),
18. postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců (10a),
19. program dalšího vzdělávání zaměstnanců (10b),
20. systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě (10c),
21. systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců (10d),
22. seznam nouzových a havarijních situací a postupy při jejich řešení (14a),
23. pravidla pro zjišťování spokojenosti uživatelů (15b)

VZOR METODIKY SPLŇUJÍCÍ FORMÁLNÍ NÁLEŽITOSTI

Pro ilustraci přikládáme části metodického materiálu, (nařízení správní rady), které ilustruje formální náležitosti metodiky, které se v praxi osvědčily. Metodika zde není prezentovaná v celém rozsahu, neboť by „zabrala“ zbytečně mnoho místa.

Nařízení správní rady o pravidlech pro podávání a vyřizování stížností na kvalitu nebo na způsob poskytování sociální služby.

Služba:	Domov pro seniory	Datum:	16. 6. 2009
Vypracoval/a:	Petr Pan		
Cílová skupina:	Všichni zaměstnanci	Platnost do:	1. 7. 2010
Platnost od:	1. 7. 2009	Přílohy:	3
Počet stran:	11		

Anotace

Nařízení správní rady střediska o nakládání se stížnostmi, připomínkami a přáními na kvalitu poskytovaných služeb. Nařízení vysvětluje odlišnost termínu stížnost a připomínka. Dále poskytuje návod, jak zacházet se stížnostmi, jak je sbírat, evidovat a vyřizovat. Mimo stížností je v nařízení věnován prostor také zacházení s připomínkami a přáními uživatelů.

Klíčová slova

Stížnost, připomínka, přání, kvalita života, stěžovatel, vyřízení stížnosti, standard č. 7.

Aktualizace

18. 6. 2009 aktualizována jména a osoby, ke kterým je možné se odvolat, dále aktualizován odstavec „Sběr stížností a jejich evidence – schránka a pracovník. Bylo upřesněno, jak postupovat při přijetí stížnosti, kdy je nutné předat potvrzení o přijetí stížnosti jak stěžovateli, tak i evidovat kopii nebo opis potvrzení společně se stížností v knize stížností, a postup vyřízení stížnosti – odpovědnost a kompetence; bylo upřesněno, jaké kroky je nutné udělat pro zajištění změny jednání, vyvodit konkrétní opatření.

Vydal a schválil:

Členové správní rady:
Podpisy:

Datum:
Razítko střediska:



Základní terminologie

Uživatelé služby (dále jen uživatelé/uživatel) i personál střediska jsou informováni o možnosti podat stížnost. Vědí, jak a komu mají stížnost podat a kdo, jakým způsobem a v jaké lhůtě stížnosti vyřizuje.

Stížnost

Vyjádřená nespokojenost se způsobem poskytování nebo kvalitou služby, na kterou má uživatel právo. Stížnost je charakteristická porušením nároku nebo práva, které uživateli náleží.

Připomínka, přání

Jakýkoliv podnět může přispět k pocitu vyšší spokojenosti uživatele. Připomínka (přání) může být:

- **adresná** – vědomý podnět od uživatele směrem k poskytovateli, ze kterého je patrná potřeba situaci nějak řešit nebo se k ní vyjádřit.
- **neadresná** – podnět, který personál zaslechne od uživatele nebo který je vysloven jako přání bez toho, aby jeho splnění bylo na poskytovateli nebo jej uživatel sděluje s tím, že danou věc chápe a přijímá, nicméně volá po lepším řešení.

Kdo může stížnost podat

Uživatel služby, příbuzný či zástupce uživatele služby, kterýkoliv občan či skupina občanů zainteresovaných na způsobu poskytování služby. Stížnost může podat taktéž zástupce uživatele, kterého uživatel pověřil.

Jak stížnost podat

Písemně:

Stížnost je možné sepsat a vhodit do schránek určených pro sběr písemných stížností (schránky jsou umístěny v jídelnách ve všech budovách střediska) anebo předat kterémukoliv pracovníkovi zařízení, který je povinen zaznamenat převzetí stížnosti do knihy stížností, připomínek, přání a podnětů. Postup pro zaznamenání stížnosti je součástí knihy. O zápisu v knize informuje svého přímého nadřízeného neprodleně (nejpozději do tří kalendářních dnů od data zápisu v knize).

Ústně:

Stížnost nebo připomínka může být předána pracovníkům střediska v ústní podobě. Adresát je povinen zaznamenat toto vyjádření do knihy stížností, připomínek, přání a podnětů. Šablona pro zaznamenání stížnosti je součástí knihy. O zápisu v knize informuje svého přímého nadřízeného neprodleně (nejpozději do tří kalendářních dnů od data zápisu v knize).



Příloha č. 2 – Formát zaznamenání stížnosti

Číslo stížnosti	Datum přijetí	Jméno stěžovatele (konkrétní nebo anonymní)
Obsah stížnosti		
Datum vyřízení		Kdo vyřizuje
Písemná odpověď		

Příloha č. 3 – Formát odpovědi na stížnost

Adresa poskytovatele, logo, hlavičkový papír		Datum vyřízení stížnosti
Jméno pracovníka, který stížnost vyřizuje		
Číslo stížnosti	Datum přijetí	Jméno stěžovatele (konkrétní nebo anonymní)
Obsah stížnosti (doslovný přepis získané stížnosti)		
Písemná odpověď		
Jméno a podpis pracovníka, který vyřizova stížnost		Podpis uživatele, který přebírá písemnou odpověď

9

CHARAKTERISTIKA TÝMOVÝCH ROLÍ PODLE DR. MEREDITHA BELBINA

Pro porozumění rolím v týmu může napomoci test týmových rolí. Příkladáme zde jednotlivé charakteristiky týmových rolí dle M. Belbina. Reflexe členů týmu a identifikace se s konkrétní rolí, může významně napomoci k vzájemnému porozumění a pochopení způsobů jednání členů týmu.

Realizátor (R): Je důležitý člen týmu, protože jeho cíle jsou totožné s cíli týmu. R je často výkonný ředitel vykonávající úlohy, které druzí ne vždy chtějí vykonávat. R plánuje, systematicky a efektivně transformuje plány do fungujících aktivit. Styl budování týmu R je organizovat operace. Může mu chybět flexibilita a nemusí si všimnout nevyzkoušených myšlenek.

Koordinátor (KR): Koordinátor organizuje týmové operace a zdroje tak, aby se splnily cíle skupiny. Zná silné a slabé stránky týmu a snaží se maximalizovat potenciál každého člena. KR musí dobře umět řídit lidi. Hlavní osobnostní charakteristiky koordinátora jsou: silná základní dominantnost a oddanost cílům skupiny. KR je klidný, pevný, disciplinovaný, povzbuzující, oporný typ týmového vůdce. Styl budování týmu koordinátora je požadovat příspěvky a hodnotit je podle cílů týmu.

Formovač (FO): Je jiný, manipulativnější, ambicióznější, podnikavější, oportunističtější, typ vedení týmu. FO uvádí věci do pohybu, a formuje týmové úsilí určováním cílů a priorit. FO věří, že nejdůležitější je zvítězit pravým machiavelským stylem a pokud to je potřeba, uchýlí se k nedovoleným nebo nemorálním taktikám. Belbinův výzkum ukázal, že toto je nejvíc preferovaná týmová role. Styl budování týmu formovačů je vyzývat, motivovat a dosahovat. Je náchylný k provokaci, hněvu a netrpělivosti.

Tvůrce (T): Je introvertní, inteligentní a inovační člen. T prezentuje nové myšlenky a pokouší se předkládat nové myšlenky a strategie. T má zájem o důležité širší problémy, což může mít za následek nedostatečnou pozornost k detailům. Styl budování týmu tvůrce je přinášet inovační myšlenky do operací, činností a cílů týmu. Často se „pohybuje v oblacích“ a nevíš si detailů nebo protokolu.



Odhalovač zdrojů (OZ): Je extrovertní typ, shromažďující zdroje. OZ zkoumá a informuje o myšlenkách, zdrojích a nových trendech, které se objevují mimo tým. Hodí se na styk s veřejností a vytváří pro tým užitečné externí kontakty. OZ obvykle ví, jak dát dohromady lidi se společnými zájmy. OZ obvykle ví, kdo může pomoci vyřešit problémy. Styl budování týmu OZ je vytvářet síť a shromažďovat zdroje pro tým. Může ztratit zájem, když přejde počáteční nadšení.

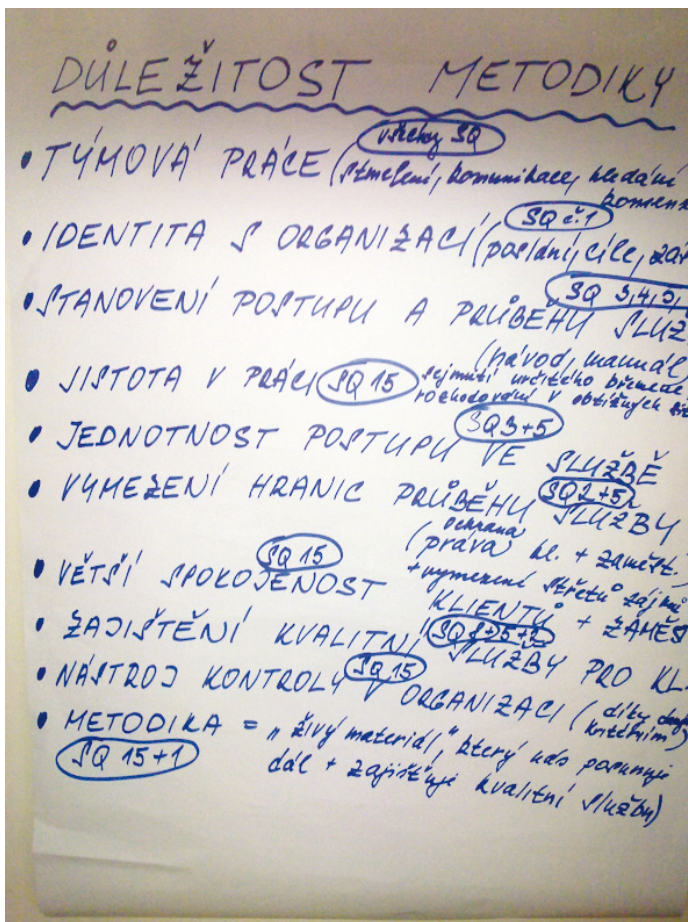
Pozorovatel – hodnotitel (PH): PH se zaměřuje na analyzování problémů a hodnocení myšlenek. Zřídka se dá strhnout entuziasmem a chrání tým před impulsivními a riskantními rozhodnutími. Styl budování týmu PH je založený na objektivní analýze a hodnocení myšlenek a rozhodnutí týmu. Může mu chybět inspirace a schopnost motivovat jiné lidi.

Týmový pracovník (TP): TP hraje roli orientovanou na vztahy a podporu. Je to velmi populární typ a často se s ním setkáváme mezi vrcholovými manažery, neboť je velmi společenský, s malými potřebami dominantnosti. TP podporuje týmového ducha, zlepšuje interpersonální komunikaci a minimalizuje konflikty mezi členy týmu. Styl budování týmu TP je podporovat vztahy v týmu. Může být nerozhodný v krizových situacích.

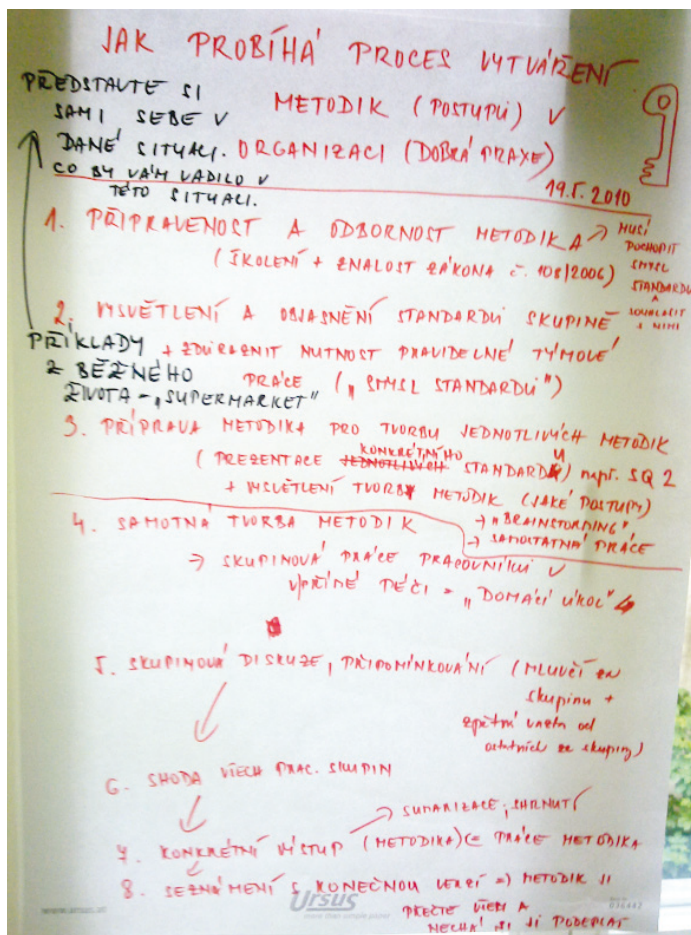
Dokončovač – finišér (DF): DF se zajímá o pokračování a vytrvá u projektu, když vzrušení a nadšení ostatních členů pomine. DF je dobrý plánovač, realizátor a dosahovatel týmových úkolů. DF se zlobí, když práce týmu zaostává za plánem a ztrácí uspokojení z práce, když se úkoly nedokončí. Styl budování týmu DF je vyvíjet tlak, aby se pokračovalo, plnily termíny a dokončovaly úkoly. Není ochoten se vzdát vedení.

VÝSTUPY PRÁCE ÚČASTNÍKŮ VÝCVIKŮ METODIKŮ

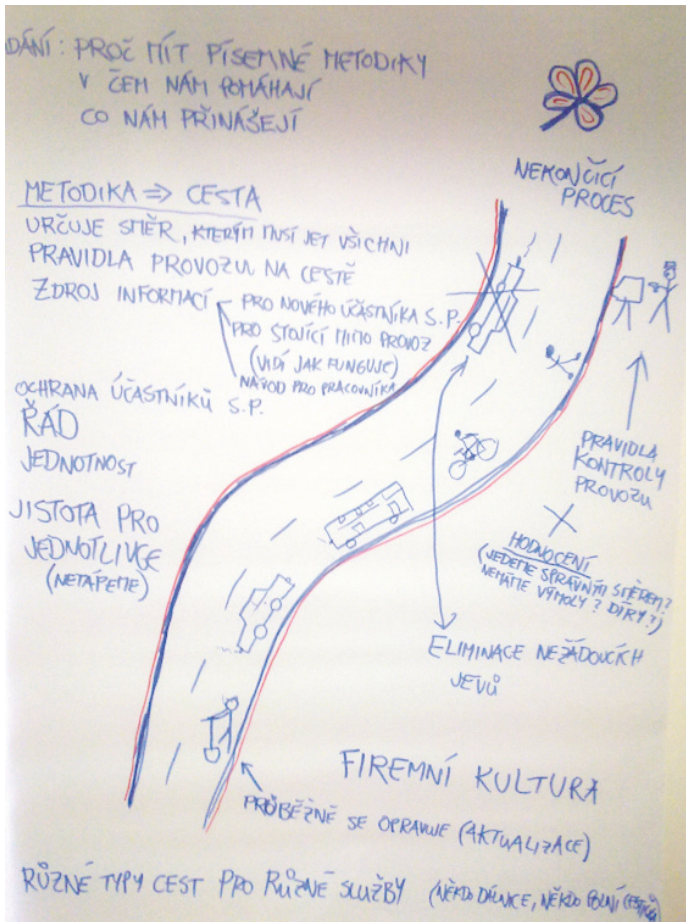
V průběhu výcviku zpracovávali frekventanti mnoho témat a výsledky byly prezentovány všem účastníkům. Ze shromážděných výstupů předkládáme pro představu a inspiraci několik „perel“, které vzešly z jejich práce.



Obr. 4: Výsledek práce ve skupině nad tématem významu metodiky.



Obr. 5: Jak vytváříme novou metodiku, výstup skupiny „klíčků“ (každý tým měl své jedinečné označení a identitu).



Obr. 6: Proč mít písemnou metodiku. Výstup týmu „čtyřlístek“.









INSTAND, o. s.

Institut pro podporu vzdělávání a rozvoj kvality ve veřejných službách
5. května 9, 140 00 Praha 4

www.instand.cz