



V Praze dne 10. října 2025

Metodický výklad Ministerstva práce a sociálních věcí

Standard 15 - Zvyšování kvality sociální služby

Obsah

KRITÉRIA 15A), 15B), 15C), 15D)	2
KRITÉRIUM 15A)	8
KRITÉRIUM 15B)	10
KRITÉRIUM 15C)	11
KRITÉRIUM 15D)	12
KRITÉRIUM 15E)	15
KRITÉRIUM 15F)	19
KRITÉRIUM 15G)	24
KRITÉRIUM 15H)	28

KRITÉRIA 15A), 15B), 15C), 15D)

Podstata, smysl a cíl kritérií 15a) až 15d)

Poskytovatelům sociálních služeb je již od roku 2007 uložena povinnost prostřednictvím standardů kvality sociálních služeb průběžně monitorovat a hodnotit soulad poskytování sociální služby s posláním, cíli, a zásadami služby a s cíli klientů služby. Novelizované znění standardu č. 15 tak od 1. 3. 2025 nepřináší poskytovatelům žádnou zcela novou povinnost, ale spíše tu stávající specifikuje. Dle důvodové zprávy k novele jde „pouze o uvedení do kontextu hodnocení a kontroly“.

Je důležité, aby poskytovatel sociálních služeb chápal, k čemu jsou účelu uložených povinností v rámci kritérií 15a) až 15d) a jaký význam má pro zvyšování a udržení kvality poskytovaných služeb jejich plnění.

Základní zásady sociální služby stanovené zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o sociálních službách“) a poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby je nutné vnímat jako závazek poskytovatele vůči celé společnosti, vůči orgánům státní správy a samosprávy i vůči klientům sociálních služeb. Naplnění tohoto závazku je nejdůležitějším ukazatelem toho, zda daná sociální služba dokáže obhájit svou existenci, zda je schopná prokázat, že má smysl, aby společnost i klienti poskytovali prostředky na její fungování a provoz. Služba, která nedokáže prokázat plnění poslání, cílů a zásad nemůže ani legitimně žádat o finanční prostředky na svou činnost. Z tohoto pohledu je naplnění požadavků kritérií 15a) až 15d) zásadním předpokladem a nejdůležitější podmínkou existence každé registrované sociální služby.

Základní zásady sociální služby, uvedené v § 2 zákona o sociálních službách, jsou výchozím bodem při poskytování služeb klientům. Je to báze, na které musí být postaven účel a cíl služby, způsob jejího poskytování a hodnocení, postoj ke klientům a komunikace s klienty.

Ustanovení § 2 zákona o sociálních službách obsahuje tyto zásady:

- dodržování lidských práv a základních svobod klientů, a to především práva na lidskou důstojnost,
- individuální přístup ke klientům,
- podpora samostatnosti, sociální začleňování klientů,
- poskytování služeb v zájmu klientů (= klienti jsou na prvním místě),
- zajištění náležité kvality poskytovaných služeb.

Souvislosti a kontext kritérií 15a), 15b), 15c), 15d)

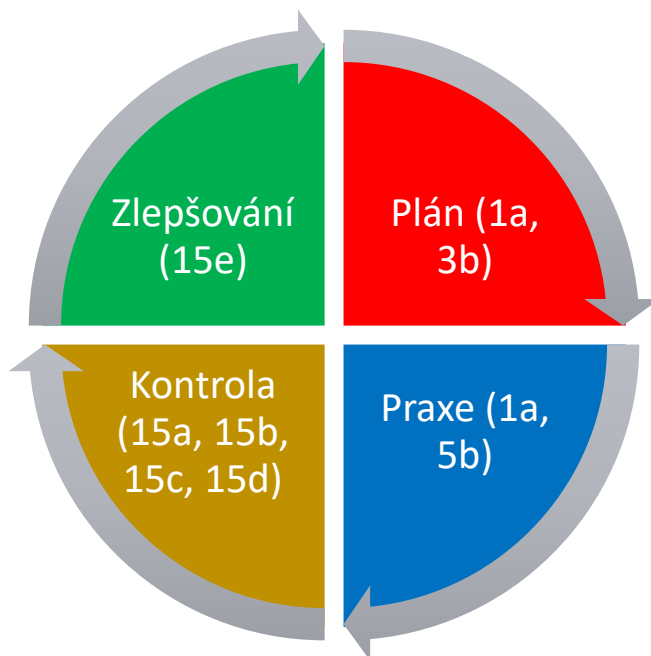
Již ze samotného definování kritérií 15a) až 15d) je zřejmé, že je nelze vnímat a naplňovat izolovaně od ostatních požadavků zákona o sociálních službách a standardů kvality sociálních služeb. Kritéria přímo odkazují na:

- základní zásady sociální služby stanovené zákonem o sociálních službách (§ 2),
- kritérium 1a) SKSS (soulad poskytovaných služeb s definovaným posláním, cíli a zásadami sociální služby),
- kritéria 3b), 5b) SKSS (soulad poskytovaných služeb s individuálními potřebami a cíli klientů).

Kritéria 1a), 3b), 5b) a 15a) až 15e) společně tvoří jeden souvislý proces. Poskytovatel sociálních služeb nejdříve **definuje důvod existence služby**, tj. poslání, cíle i zásady jejího poskytování v souladu se základními zásadami sociální služby stanovenými zákonem o sociálních službách (kritérium 1a) a **zjistí osobní cíle zájemců o službu** (kritérium 3b). Následně podle poslání, cílů, zásad a osobních cílů zájemců a klientů sociální **služby plánuje a poskytuje** (kritérium 1a), 5b). Celý proces pokračuje **kontrolou a hodnocením**, zda se poskytovateli sociálních služeb skutečně v praxi daří poslání, cíle a zásady služby a cíle klientů naplňovat (kritéria 15a) až 15d). Posledním krokem je využití získaných poznatků z kontroly a hodnocení ke **zvyšování kvality poskytovaných**

služeb (kritérium 15e). Jedná se v podstatě o aplikaci cyklu PDCA (Plan – Do – Check – Act), tedy Plán – Praxe – Kontrola – Zlepšování.

Obrázek č. 1 Souvislosti

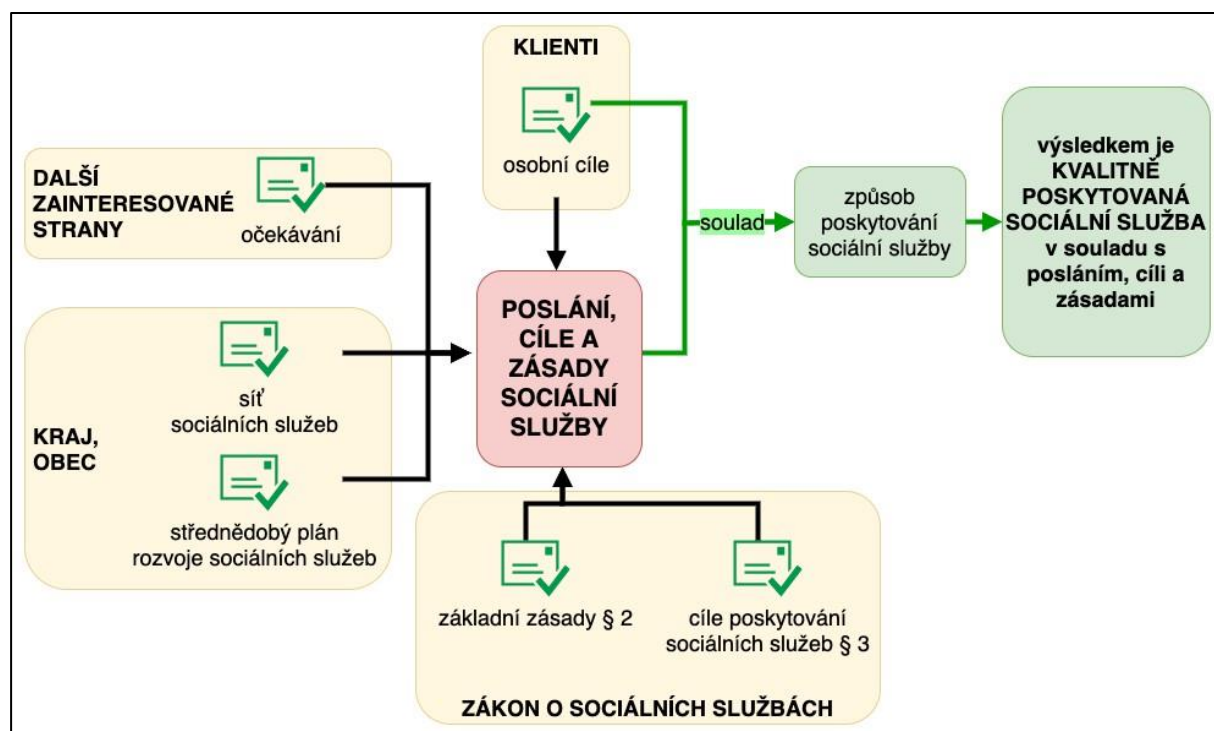


Kontext

Poslání, cíle a zásady musí vycházet z kontextu, ve kterém se poskytovatel sociálních služeb pohybuje. To je vyjádřeno v kritériu 1a) SKSS tím, že musí být „v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována“. Jsou zde tedy přímo označeny dvě nejdůležitější zainteresované strany, jejichž požadavky musí být v poslání, cílech a zásadách zohledněny. Je to na jedné straně společnost, zde reprezentovaná zákonem o sociálních službách (soulad se základními zásadami poskytování sociálních služeb a druhem sociální služby), na straně druhé klienti (soulad s jejich individuálně určenými potřebami).

Poskytovatel sociálních služeb může mimo požadavků společnosti a klientů při stanovování svých poslání, cílů a zásad zohlednit také požadavky dalších zainteresovaných stran, například požadavky místní samosprávy nebo rodinných příslušníků klientů.

Obrázek č. 2 Kontext



Postup pro naplnění požadavků kritérií 15a), 15b), 15c), 15d)

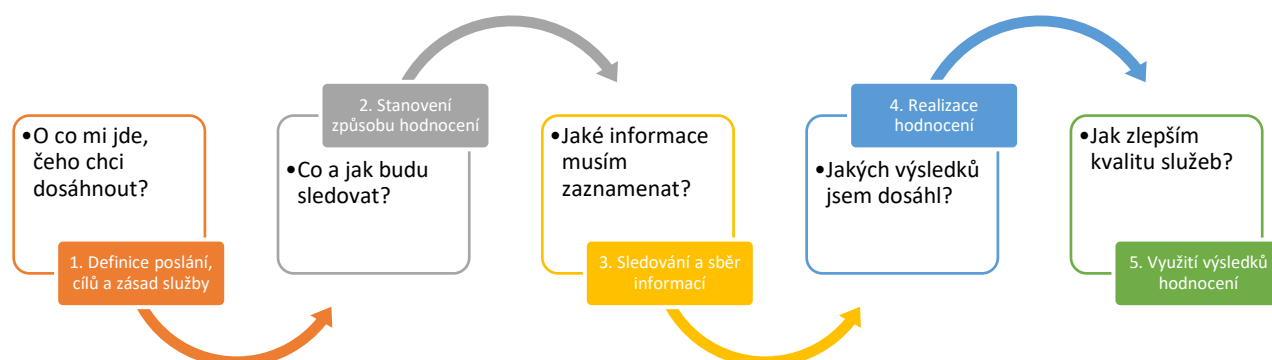
Základem pro naplnění požadavků kritérií 15a) až 15d) jsou fakta (něco ověřeného, objektivně existujícího, skutečného), nikoliv pocity či dojmy. Každý poskytovatel tedy musí mít na mysli, že nestačí, pokud si „myslí; má dojem; domnívá se“ apod. Nestačí si to myslet, je nutné to vědět = prokázat své tvrzení důkazy.

Vzhledem k tomu, že existují různé metody a způsoby hodnocení, nedá se definovat ani jeden přesný postup naplnění kritérií 15a) až 15d) SKSS. Každý poskytovatel sociální služby musí zvážit své možnosti a potřeby, které ovlivňují také druh sociální služby, okruh osob, prostředí poskytování sociální služby, personální zajištění atd. Obecně lze říci, že čím více osob a institucí je do hodnocení a kontroly zapojeno a čím více informací se použije, tím budou výsledky validnější.

Obecně lze postup pro naplnění požadavků kritérií 15a) až 15d) strukturovat do těchto kroků:

1. definice poslání, cílů a zásad služby,
2. stanovení způsobu hodnocení,
3. sledování a sběr informací,
4. realizace hodnocení,
5. využití výsledků hodnocení.

Obrázek č. 3 Postup naplnění požadavků kritérií 15a) až 15d)



1. Definice poslání, cílů a zásad služby

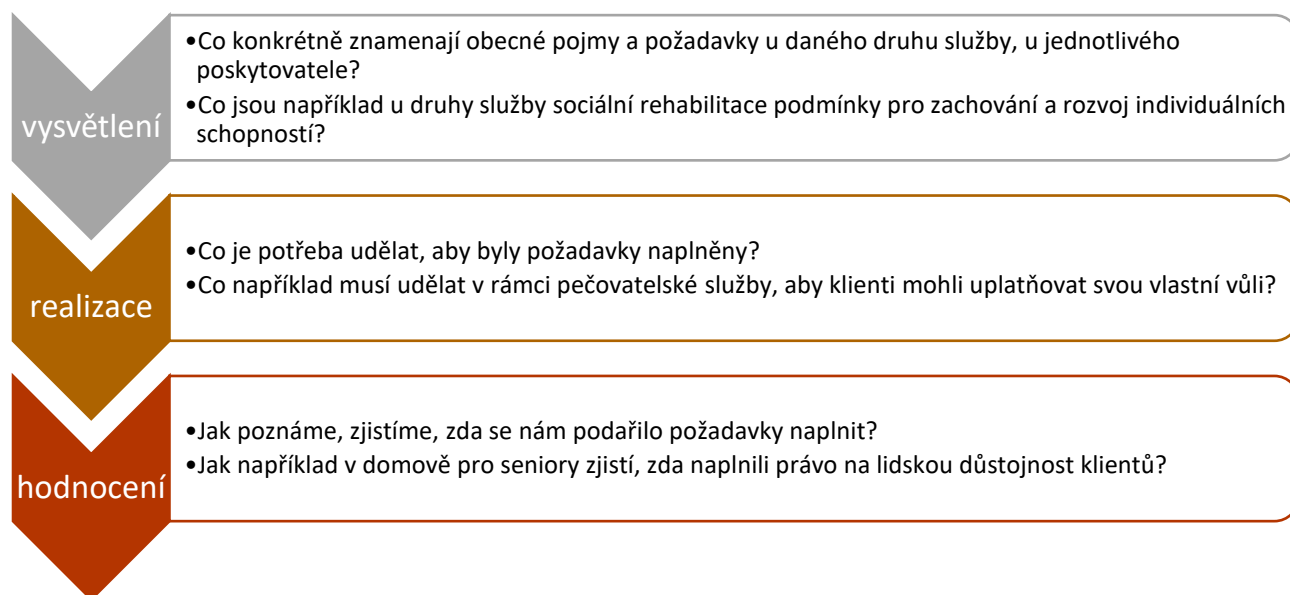
Jedná se nezbytný krok, který předchází naplňování požadavků kritérií 15a) až 15d) a bez kterého nelze tato kritéria naplnit. Poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby musí být definovány dostatečně konkrétně a srozumitelně tak, aby bylo zřejmé, co je důvodem existence dané služby, jaké cíle chce naplnit a jakými zásadami se řídí. Pokud tomu tak není, je následně velmi obtížné hodnotit naplnění poslání, cílů a zásad, které jsou nejasné, nesrozumitelné, nekonkrétní. Nelze hodnotit, pokud neznám obsah předmětu hodnocení nebo pokud ho nechápu.

2. Stanovení způsobu hodnocení

Základní zásady sociální služby stanovené zákonem o sociálních službách a poskytovatelem definované poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby jsou formulovány obecně, pomocí neměřitelných, a tedy v této podobě nehodnotitelných pojmů. Na základě, jakých informací lze například zjistit, zda služba ve sledovaném období vytvářela podmínky pro zachování a rozvoj individuálních schopností a pro uplatnění vlastní vůle osob, kterým poskytuje sociální službu?

U každého požadavku, formulovaného pomocí neměřitelných, nehodnotitelných pojmů, je nutné zodpovědět níže uvedené otázky, jinak není jeho hodnocení možné.

Obrázek č. 4 Způsob hodnocení



Výše uvedené body jsou postupem, jak zodpovědět základní otázku související s naplněním požadavků kritérií 15a) až 15d): Byl či nebyl (případně v jaké míře byl či nebyl) ve sledovaném období soulad mezi poskytováním sociální služby na straně jedné a základními zásadami sociální služby stanovenými zákonem o sociálních službách a poskytovatelem definovaným posláním, cíli a zásadami poskytované sociální služby na straně druhé?

Specifickým úkolem každého poskytovatele sociálních služeb je definovat měřitelné či pozorovatelné ukazatele včetně požadované hodnoty a způsobu jejich sledování a hodnocení. Ukazatel je v podstatě informace (zpravidla vyjádřená číslem), která říká, zda se podařilo naplnit daný požadavek. Například výsledek auditu kvality nebo počet klientů, kteří jsou spokojeni s poskytováním služeb, mohou poskytnout informace, dle kterých lze odpovědět na otázku, zda služby byly poskytovány v náležité kvalitě.

PŘÍKLAD – DEFINICE MĚRITELNÉHO, POZOROVATELNÉHO UKAZATELE

Otázka: Byly sociální služby poskytovány v náležité kvalitě?

Ukazatel	Požadavek	Způsob sledování
Spokojenost klientů	Minimální spokojenost klientů představuje 70 % z jejich celkového počtu.	Dotazník spokojenosti se službami
Princip dodržování lidských práv	80 % a více pracovníků je v daném období proškoleny v oblasti základních lidských práv klientů.	Záznamy o školení
Uplatňování vlastní vůle klientů	Cíl spolupráce u všech (= 100 %) klientů vychází ze zjištěných a zaznamenaných přání a požadavků klientů.	Individuální plány
Stížnosti	U všech (= 100 %) oprávněných stížností byla stanovena opatření k nápravě.	Evidence stížností
Výsledky	U minimálně 80 % klientů bylo dosaženo výsledku, stanoveného	Hodnocení individuálních plánů

	v individuálním plánu (= zlepšení jejich nepříznivé sociální situace).	
--	--	--

3. Sledování a sběr informací

Nezbytnou podmínkou pro realizaci hodnocení souladu mezi poskytováním sociální služby a základními zásadami sociální služby stanovenými zákonem o sociálních službách a poskytovatelem definovaným posláním, cíli a zásadami poskytované sociální služby je získání a zaznamenání informací, které jsou pro toto hodnocení potřebné. Sledování a sběr informací se provádí průběžně po celé sledované období.

4. Realizace hodnocení

Dle zjištěných a zaznamenaných informací poskytovatel následně provede vyhodnocení stanovených ukazatelů a zodpovězení definovaných otázek.

5. Využití výsledku hodnocení

Výsledek naplnění všech čtyř kritérií 15a) až 15d) je uveden v kritériu 15e). Tímto výsledkem je rozvoj a zvyšování kvality poskytované sociální služby. Reálným výstupem naplnění kritérií 15a) až 15d) je písemný dokument, ve kterém je uvedeno a popsáno, zda či do jaké míry jsou či nejsou požadavky kritérií 15a) až 15d) naplněny.

KRITÉRIUM 15A)

Poskytovatel má písemně zpracovaná pravidla pro průběžné sledování a hodnocení souladu poskytování sociální služby se základními zásadami sociální služby stanovenými zákonem o sociálních službách a jím definovaným posláním, cíli a zásadami poskytované sociální služby a podle těchto pravidel postupuje; pravidla zahrnují obsah, metody, způsob a četnost průběžného sledování a hodnocení a postup poskytovatele podle kritérií uvedených v písmenech b) až d).

Kritérium 15a) definuje základní požadavky na průběžné sledování a hodnocení souladu poskytování sociální služby se základními zásadami sociální služby stanovenými zákonem o sociálních službách a poskytovatelem definovaným posláním, cíli a zásadami poskytované sociální služby. Kritéria 15b), 15c) a 15d) na kritérium 15a) přímo navazují a tyto základní požadavky dále specifikují.

Požadavky kritéria 15a) jsou:

- mít písemně zpracovaná pravidla pro průběžné sledování a hodnocení souladu poskytování sociální služby se základními zásadami sociální služby stanovenými zákonem o sociálních službách a poskytovatelem definovaným posláním, cíli a zásadami poskytované sociální služby,
- postupovat podle těchto pravidel.

Pravidla pro průběžné sledování a hodnocení

Tato pravidla by měla obsahovat minimálně tyto části:

- obsah průběžného sledování a hodnocení,
- metody průběžného sledování a hodnocení,
- způsob průběžného sledování a hodnocení.

Obsah průběžného sledování a hodnocení

V pravidlech musí být uvedeno, co je předmětem sledování a hodnocení, co se sleduje a hodnotí. Jedná se v podstatě o výše uvedené pozorovatelné či měřitelné ukazatele, pomocí kterých je možné zjišťovat požadovaný soulad.

Nestačí pouze zkopírovat znění, požadavky kritéria 15a), tedy napsat, s čím má být poskytování sociální služby v souladu. Je nutné uvést pomocí jakých pozorovatelných či měřitelných ukazatelů je tento soulad zjišťován, hodnocen.

Metody průběžného sledování a hodnocení

Popisují, jaké obecné metody jsou pro sledování a hodnocení používány. Zpravidla to bývá analýza dokumentů (shromáždění a shrnutí informací například z individuálních plánů), dotazníky, rozhovory apod.

Metody	
Analýza dokumentů	záznamy z jednání, individuální plány, výkazy péče, záznamy ze sociálního šetření, záznamy o stížnostech apod.
Dotazování	dotazníkové šetření mezi klienty (nejen o spokojenosti), zaměstnanci, rodinnými příslušníky, jinými organizacemi a institucemi a osobami v nich

Rozhovor	individuální polostrukturované rozhovory se zaměstnanci, klienty, vedením organizace, zřizovatelem, jinými subjekty (úřady, organizace, sousedství, veřejnost...)
Focus group	polostrukturované skupinové diskuse se zaměstnanci, klienty, jinými subjekty
Pozorování	strukturované nebo polostrukturované pozorování jednotlivých zaměstnanců, aktivit a procesů, průběhu dne ve službě, jednotlivých klientů
Testování a ověřování (znalostí, postojů apod.)	anonymní dotazníky, znalostní soutěže, dotazníková šetření, modelové situace, mystery shopping
Brainstorming	každý sděluje své bezprostřední myšlenky; nehodnotí se, co zaznělo; zapisuje se bodově vše, co zaznělo
Analýza rizik	hrozby pro klienty, zaměstnance, poskytovatele; ekonomická rizika, psychická rizika, marketingová rizika atd.
Zážitkové metody (reflektované)	modelové situace, vstupování do jiných rolí, reflexe chování a komunikace, diskuse nad možnostmi jiného postupu apod.
Příklady dobré a špatné praxe (vyhledání, identifikace)	nestrukturované, strukturované
a další...	

Způsob průběžného sledování a hodnocení

Popisuje postup při sledování a hodnocení. Jedná se o specifikaci výše uvedeného obecného postupu pro naplnění požadavků kritérií 15a) až 15d) v konkrétní službě, u konkrétního poskytovatele.

Z tohoto postupu by mělo být jasné, PROČ, CO, KDO, KDY, JAK a KDE realizuje.

KRITÉRIUM 15B)

Poskytovatel průběžně sleduje a hodnotí, zda poskytování sociální služby vychází z individuálně určených potřeb a cílů osob, kterým poskytuje sociální službu.

Toto kritérium je specificky zaměřeno na průběžné sledování a hodnocení souladu poskytování sociální služby s individuálně určenými potřebami a cíli klientů.

V rámci tohoto kritéria poskytovatel odpovídá na otázku, zda jím poskytované sociální služby ve sledovaném období vycházely z individuálně určených potřeb a cílů klientů.

Poskytování sociální služby musí vycházet z potřeb a cílů klientů. To znamená, že rozsah a způsob poskytování služby není u všech klientů stejný, ale je jiný, liší se. Každý úkon, každá základní činnost, které jsou klientovi poskytovány (včetně způsobu jejich poskytování), musí být zdůvodněny konkrétní potřebou a konkrétním cílem tohoto klienta. Tyto potřeby a cíle zase musí vycházet z nepříznivé sociální situace klienta, musí řešit nějaký jeho problém, potíže nebo jim předcházet. Tímto postupem je dosaženo individualizace poskytovaných sociálních služeb tak, jak to vyžaduje § 2 zákona o sociálních službách („pomoc musí vycházet z individuálně určených potřeb osob“).

nepříznivá sociální situace	potřeba	cíl	úkon	
neschopnost se v důsledku nemoci postarat o svou hygienu	nebýt špinavý	čistota	pomoc při úkonech osobní hygieny	
nezvládání samostatného oblékání a svlékání	naučit se oblékat a svlékat	samostatnost při oblékání a svlékání	nácvik oblékání a svlékání včetně speciálních pomůcek	
?	?	?	zajištění podmínek pro společensky přijatelné volnočasové aktivity	

Způsob naplnění tohoto kritéria je podobně jako u ostatních kritérií založen na tzv. operacionalizaci. Jde o proces, kdy jsou neměřitelné, a tedy i nevyhodnotitelné obecné požadavky převáděny na měřitelné či pozorovatelné ukazatele. U kritéria 15b) se tedy musí poskytovatel sociálních služeb zamyslet, jak pozná, že ve sledovaném období (zpravidla v minulém kalendářním roce) jím poskytované služby vycházely z individuálně určených potřeb a cílů klientů. Toto poznání musí být založeno na faktech, konkrétních důkazech („víme“), nikoliv na pocitech a dojmech („myslíme si“). Konkrétním důkazem, faktem může u tohoto kritéria být například počet klientů, kteří v dotazníku spokojenosti nebo v rozhovoru s pracovníkem uvedli, že služby naplňují jejich přání, očekávání, potřeby.

KRITÉRIUM 15C)

Poskytovatel průběžně sleduje a hodnotí, zda vytváří podmínky pro zachování a rozvoj individuálních schopností a pro uplatnění vlastní vůle osob, kterým poskytuje sociální službu.

Rozvoj vlastních schopností klientů v souladu s jejich vlastní vůlí je jedna ze základních zásad poskytování sociálních služeb a jedním z nejdůležitějších nástrojů, které klientům umožňují jak běžný způsob života, tak vlastní rozhodování o svém životě.

Je nutné zdůraznit, že úkolem poskytovatele sociálních služeb není převzít na sebe odpovědnost za klienty a přesvědčovat je, aby zachovávali či rozvíjeli své schopnosti nebo se sami o všem rozhodovali, ale vytvářet k tomu podmínky. Je na klientovi, aby se rozhodl, zda tyto podmínky využije či nikoliv, a nesl také odpovědnost za toto rozhodnutí.

V rámci tohoto kritéria poskytovatel odpovídá na otázku, zda jím poskytované sociální služby ve sledovaném období vytvářely podmínky pro zachování a rozvoj individuálních schopností a pro uplatnění vlastní vůle klientů.

Určení toho, co konkrétně znamená vytvoření těchto podmínek, záleží na druhu služby, okruhu osob, jimž je služba poskytována, místu poskytování služby a dalších specifikách.

Následující obrázek demonstruje, k čemu se podmínky mohou vztahovat.

Obrázek č. 5 Oblasti vytváření podmínek



KRITÉRIUM 15D)

Poskytovatel průběžně sleduje a hodnotí soulad poskytování sociální služby se základní zásadou sociální služby zachovávat důstojnost a dodržovat lidská práva a základní svobody osob, kterým poskytuje sociální službu, včetně sledování a hodnocení rizik a možných pochybení poskytovatele, která vedou k porušování této zásady.

První právní koncept **důstojnosti a přirozené svobody** byl vypracován po druhé světové válce. Podle Všeobecné deklarace lidských práv **důstojnost vyplývá ze samotného lidství**. Důstojnost není právem propůjčována, ale toliko uznávána. Není tedy úkolem státu, a ani práva, přiznávat člověku důstojnost. **Člověk je subjektem práv**, nikoliv pouhým nástrojem práva/státu. Je v rozporu s principem důstojnosti, pokud se s ním jedná jako s objektem. Důstojnost také vyjadřuje jedinečnou hodnotu každého člověka a rovnost v důstojnosti a v právech v tomto kontextu znamená, že moje důstojnost („JÁ“), neznamena víc než důstojnost někoho jiného.

Člověk se s důstojností již rodí (stejně jako se základními právy). To se promítá do čl. 5 Listiny základních práv a svobod a ustanovení §15 občanského zákoníku, který říká, že každý člověk je způsobilý mít práva (a povinnosti)¹.

Důstojnost také znamená, že s jednotlivcem je zacházeno jako se samostatně myslící bytostí, nadanou vlastním rozumem a vůlí. **Člověk má právo svoji vůli svobodně projevit a rozhodovat o sobě samém, o svém životě**. Ochranu svobodné vůle Ústavní soud vyjádřil ve svém rozhodnutí, podle něhož, pokud dospělá svéprávná osoba vyjádří nesouhlas s poskytnutím péče lékaře, je třeba toto přání respektovat. Dodal, že „*schopnost vést svůj život způsobem dle vlastního výběru zahrnuje možnost vykonávat činnosti, které jsou vnímány jako fyzicky škodlivé nebo pro dotyčnou osobu dokonce nebezpečné.*“²

Je důležité mít na zřeteli, že **každý člověk**, včetně člověka s postižením či omezenou svéprávností, má tedy **právo činit vlastní rozhodnutí, právo rozhodovat sám o sobě, o svém životě, hledat cesty, jak dosahovat svého štěstí, ať to pro něj již znamená cokoli**³. Tato zásada je přímo zakotvena v ustanovení § 3 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „občanský zákoník“) ve znění „*Soukromé právo chrání důstojnost a svobodu člověka i jeho přirozené právo brát se o vlastní štěstí a štěstí jeho rodiny nebo lidí jemu blízkých takovým způsobem, jenž nepůsobí bezdůvodně újmu druhým.*“

V souvislosti s lidmi s omezenou svéprávností (resp. s ustanoveným zástupcem) § 51 občanského zákoníku uvádí, že „*Zástupce dbá o ochranu zájmů zastoupeného a naplňování jeho práv i o to, aby způsob jeho života*

¹ Je třeba rozlišovat právní osobnost – tedy člověk má práva a povinnosti a svéprávnost, která značí, že člověk může/je způsobilý svým jednáním nabývat práva a zavazovat se k povinnostem.

² Lékařským zákrokem je založen na uznání právní subjektivity každého jedince a jeho svobody rozhodovat o svém vlastním těle a podporuje autonomii jeho morální volby. To je v protikladu k paternalistickému přístupu, kdy o jednotlivci je rozhodováno někým jiným (například lékařem), byť i z dobrých pohnutek, že to je pro jeho dobro a zdraví. V konečném důsledku je to vždy pacient, jako svobodný jedinec nadaný základními právy, včetně práva na respektování své fyzické a psychické integrity, který by měl dát souhlas se zásahy do tohoto práva. Přitom je nutno akceptovat, že jiné osoby mohou i jeho rozhodnutí, například odmítne-li nezbytnou léčbu, považovat za špatné. Bod 25. Schopnost vést svůj život způsobem dle vlastního výběru zahrnuje možnost vykonávat činnosti, které jsou vnímány jako fyzicky škodlivé nebo pro dotyčnou osobu nebezpečné. V oblasti lékařské péče, a to i v případech, že odmítnutí konkrétní léčby může vést k fatálnímu konci, lékařský zákrok bez souhlasu psychicky způsobilého dospělého pacienta by byl v rozporu s jeho právem na tělesnou integritu chráněnou čl. 8 Úmluvy - [I. US 2078 16 an.pdf](#).

³ U lidí s omezenou svéprávností se tento princip projevu v konceptu tzv. podporovaného rozhodování. Tzn., opatrovník nerozhoduje již místo/za opatrovaného (koncept náhradního rozhodování), ale s opatrovným.

nebyl v rozporu s jeho schopnostmi a aby, nelze-li tomu rozumně odporovat, odpovídal i zvláštním představám a přáním zastoupeného.“

Pokud cesta, kterou si klient zvolil k dosažení svých cílů, jeho přání nebo kroky pro něj (nebo pro jeho rodinu) nepředstavují vážné riziko újmy (nebo nepůsobí bezdůvodně újmu druhým), není na nás, abychom ho hodnotili či soudili. Úkolem je vysvětlovat úskalí, překážky a rizika, která jeho rozhodnutí mohou přinést a napomáhat hledat cesty, jak je minimalizovat.

Lidská důstojnost a další lidská práva a svobody jsou jednou z nejdůležitějších hodnot naší společnosti. U klientů sociálních služeb, kteří svá práva nejsou schopni sami naplnit či ochránit, nabývají tyto hodnoty ještě většího významu.

Zákon o sociálních službách akcentuje právo na lidskou důstojnost. Ta může mít v sociálních službách mnoho podob. Za nedůstojné je například to, pokud klientům říkáme zdvořilými slovy nebo jsme k nim hrubý, je to i to, když nerespektujeme soukromí klientů a pod prostěradlem je přepravujeme do koupelny nebo nezavíráme dveře do pokojů, když provádíme hygienu. Právo na lidskou důstojnost bývá spjata s dalšími právy – viz výše uvedený příklad se zajištěním hygieny, nejenže je to nedůstojné, ale zasahuje i do práva na soukromí klientů. V nejzávažnějších případech se lidská důstojnost pojí s právem na život a na to, nebýt podroben špatnému zacházení. Viz zpráva ombudsmana z návštěvy zařízení, kde žily převážně děti: „V rámci rozhovorů s personálem dále zaznělo, že se ke klientům chovají hrubě až násilně i další zaměstnanci zařízení. Jednoho klienta pracovníci údajně běžně chytají a tahají za vlasy. Jedna pracovnice uhodila klienta před svědkem (jiným pracovníkem) do obličeje. Jeden z pracovníků uvedl, že má z doslechu, že se k bití dětí dříve používal předmět, který popsal jako „gumového hada“. Obdobně se údajně používala, či možná dokonce nadále používá kovová lžice na boty.“⁴

Dalším příkladem špatného zacházení může být např. to, že zaměstnanci poskytovatele nepomohou nebo odmítnou pomoc s mytím (koupáním nebo sprchováním), nezajistí, aby při mytí nebo použití toalety bylo zachováno soukromí, odmítnou pomoc s konzumací jídla nebo odmítnou podat pití.

V rámci tohoto kritéria poskytovatel odpovídá na otázku, zda jím poskytované sociální služby ve sledovaném období byly v souladu se základní zásadou sociální služby zachovávat lidskou důstojnost a dodržovat lidská práva a základní svobody včetně sledování a hodnocení rizik a možných pochybení poskytovatele, která vedou k porušování této zásady.

Tuto otázku je nutné specifikovat do dalších, více konkrétnějších dotazů:

- Jaká další základní lidská práva a svobody kromě práva na lidskou důstojnost jsou při poskytování dané sociální služby důležitá? Proč?
- Jak konkrétně se v praxi tato práva naplňují, chrání a v jakých situacích by mohlo dojít k jejich porušení?
- Jak klienty podporujeme v tom, aby tato práva mohli naplňovat?
- Podle jakých ukazatelů včetně požadované hodnoty těchto ukazatelů a způsobu jejich sledování a hodnocení lze zjistit, zda je poskytování sociálních služeb s jednotlivými právy v souladu?
- Jaká jsou pravidla pro průběžné sledování a hodnocení souladu poskytování služby se základní zásadou sociální služby zachovávat důstojnost a dodržovat lidská práva a základní svobody klientů (proč, co, jak, kdo, kdy a kde)?

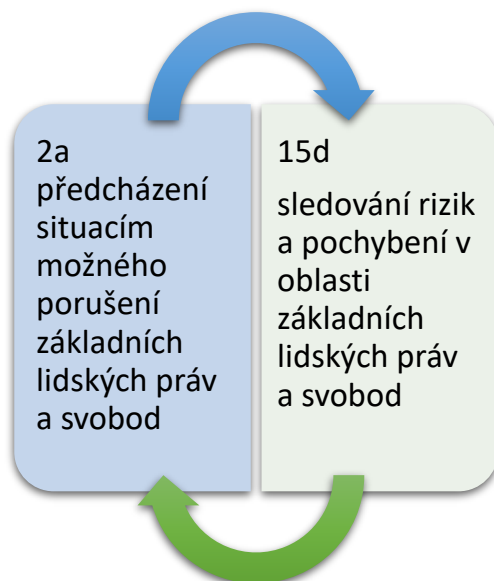
Kritérium 15d) má přímou vazbu na kritérium 2a). Vyžaduje, aby poskytovatel sociálních služeb sledoval a hodnotil rizika a možná pochybení v oblasti základních lidských práv klientů. Tato rizika a pochybení můžeme spatřovat v situacích, v nichž by mohlo dojít k porušení základních lidských práv a svobod osob dle kritéria 2a).

⁴ Zpráva z návštěvy zařízení, sp.zn.: 40/2022/NZ, dostupná z: [Lipník 70-22-OZP-PH + 40-22-NZ-PH final.pdf](#).

Je nezbytné, aby poskytovatel těmto situacím předcházel. Dle kritéria 15d) má být sledováno, zda tyto situace = rizika a možná pochybení byly sledovány a hodnoceny. Cílem tohoto sledování a hodnocení je přijetí opatření k předcházení těmto situacím = rizikům a pochybením.

Jinak řečeno, nejdříve poskytovatel stanoví pravidla, jakým způsobem chce předcházet porušování práv klientů, následně sleduje, zda k tomu porušování práv dochází. Pokud zjistí, že k porušování práv došlo, upraví na základě tohoto porušení pravidla pro předcházení porušování práv klientů tak, aby se již neopakovalo.

Obrázek č. 6 Vazba kritérií 2a) a 15d)



KRITÉRIUM 15E)

Poskytovatel využívá získané poznatky z průběžného sledování a hodnocení pro rozvoj a zvyšování kvality poskytované sociální služby.

Podstata, smysl a souvislosti kritéria 15e)

Naplněním kritérií a) až d) poskytovatel získává informace o průběhu služby, sleduje, zda služba odpovídá zákonným požadavkům na kvalitu sociální služby, jejímu poslání, cílům a principům, zda podporuje individuální schopnosti a uplatňování vůle svých klientů, respektuje jejich důstojnost a ostatní práva. Smyslem naplnění kritéria 15e) je využít získané výsledky ve všech kritických procesech ovlivňujících kvalitu poskytované sociální služby a zvolit přitom účinné postupy, pravidla a metody, které povedou k rozvoji a zvyšování kvality.

Pro rozvoj a zvyšování kvality důležité jsou, kromě klíčových údajů o souladu průběhu služby se zákonnými požadavky, také ostatní dostupné zdroje podnětů a informací, které jsou uvedeny v následujících kritériích f) až h). V kontextu celého standardu č. 15 představuje naplnění kritéria e) také využití často jedinečných informací, které je možné získat zjišťováním spokojenosti osob s poskytovanou sociální službou, hodnocením poskytované služby zaměstnanci a dalšími zainteresovanými osobami a podněty získanými ze stížností.

Kritérium e) představuje klíčový propojovací článek mezi hodnocením kvality a jejím skutečným zvyšováním. Jinými slovy – smyslem standardu není jen sledovat a vyhodnocovat určité informace, ale především tyto poznatky aktivně využívat pro zlepšování praxe. Zatímco předchozí kritéria (a–d) se zaměřují na systémové nastavení a samotný proces sledování a vyhodnocování souladu s naplněním veřejného závazku služby v jednotlivých oblastech a následná kritéria (f až h) se zaměřují na doplňující zdroje informací, kritérium e) odpovídá na otázku, co s těmito informacemi poskytovatel následně udělá, aby došlo k jejich reálnému dopadu na kvalitu sociální služby.

Způsoby naplnění kritéria 15e)

Bez naplnění tohoto kritéria by celý proces mohl zůstat jen formálním a neúplným. Kritérium e) zajišťuje, že hodnocení není samoúčelné, ale vede ke skutečnému zvyšování kvality poskytované služby. Je to most mezi poznáním a činem, mezi zjištěním problému a jeho řešením. Konkrétní výstupy naplnění kritéria mohou například být:

Zpracování výstupu z hodnocení do konkrétních návrhů na změny.

Zhodnocení naplnění individuálního plánu klientů například vyplyne, že klienti nejsou dostatečně zapojováni do plánování cílů spolupráce. Vedení iniciuje vzdělávání personálu v oblasti individuálního plánování.

Revize vnitřních pravidel.

Poskytovatel reaguje na poznatek, že určité pravidlo v praxi nefunguje, jeho změnou tak, aby lépe odpovídalo realitě.

Zavádění inovací nebo dobré praxe.

Pozitivní poznatky z hodnocení poskytovatel využívá k šíření postupů, které se osvědčily, mezi zaměstnance.

Plánování rozvoje služby.

Poznatky mohou sloužit jako základ pro strategické plánování služby. Vyhodnocení výstupů může tak vést například k potřebě změn v registraci sociální služby, jako je kapacita, okruh osob, kterým je služba určena, časový rozsah služby a podobně.

Dokumentace změn a jejich dopadu.

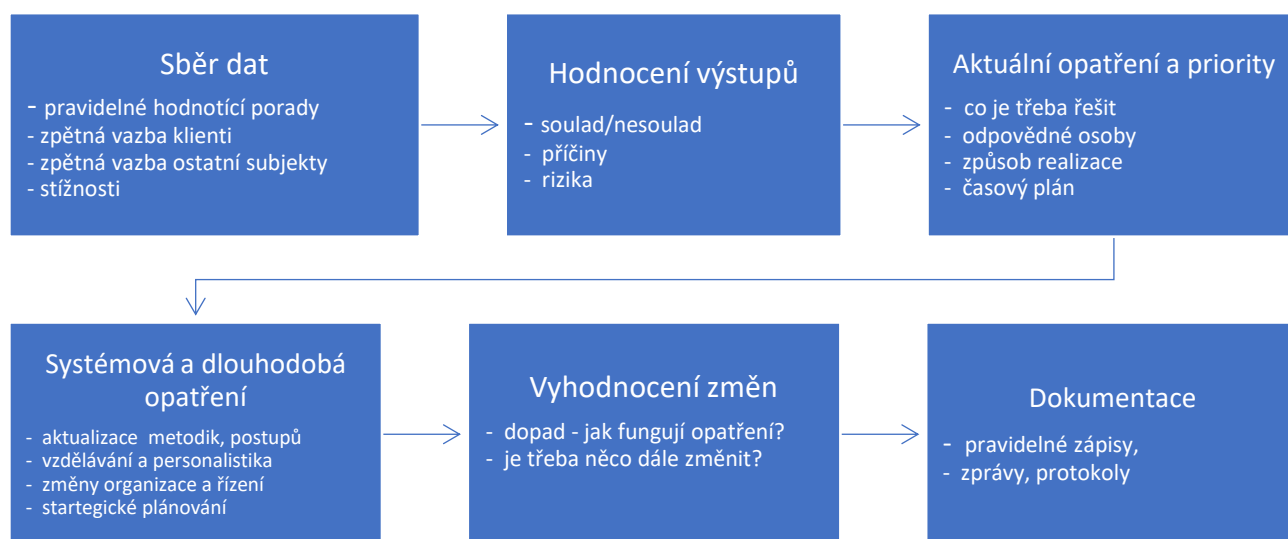
Poskytovatel zaznamenává, jaká opatření byla přijata a jaký měla dopad – to je důležité nejen pro vlastní rozvoj, ale i pro případné interní a externí kontroly kvality, audity a inspekce. Způsob dokumentace zvolí poskytovatel podle svých podmínek, může jít o zápis z hodnotící porady, dílčí nebo pravidelná (roční) zpráva, protokol vnitřního auditu apod.

Kroky naplňování kritéria

Kritérium 15e) požaduje, aby se data, získané poznatky ze zmíněných oblastí sledování a hodnocení a další zdroje aktivně propojily do jednoho společného rámce řízení a rozvoje kvality, přičemž by mělo jít o živý, neustále se opakující proces, nikoliv jednorázové opatření. Každý poskytovatel nastavuje vlastní rámec řízení a rozvoje kvality podle specifických podmínek jím poskytované sociální služby.

Základní, obecné stavební prvky takového systematického procesu demonstruje následující obrázek.

Obrázek č. 7 Základní prvky systému řízení kvality



Jednotlivé prvky obrázku představují postupné kroky, kterými se realizuje propojení dílčích informací a jejich využití v procesu řízení kvality. Celý postup si můžeme ilustrovat na příkladu:

Během hodnocení cíle spolupráce v procesu individuálního plánování byl zjištěn nesoulad s cílem spolupráce a dále získány informace, jak situaci hodnotí klient a jak klíčový pracovník. Zjištěný nesoulad byl doprovázen zpětnou vazbou klienta, který upozornil na nepříjemnou komunikaci s pracovníkem, který mu pomáhá v aktivitách vedoucích ke splnění cíle. Pracovník referoval o časovém stresu při práci s klientem. Pro efektivní využití v dalších krocích je účelné, aby informace kromě své měřitelné, konkrétní hodnoty, například o míře naplňování cíle, byly provázeny právě těmito informacemi o kontextu výsledků hodnocení, o okolnostech, příčinách a rizicích, které jsou důležitým podkladem pro následnou analýzu příčin zjištěného stavu. Nosičem přenosu informací mohou být např. standardizované formuláře v papírové nebo elektronické podobě.

Postup začíná kroky **Sběr dat** a **Hodnocení výstupů**, které často splývají do jednoho procesu. V našem příkladu jde o proces hodnocení cíle spolupráce, který probíhá v rámci individuálního plánování, během kterého byly sbírány a vyhodnocovány informace od klienta a pracovníků, a kontrolovány aktivity vedoucí ke splnění cíle v individuálních záznamech o průběhu poskytování služby. Výstupem toho procesu je nejen hodnocení souladu s cílem spolupráce, ale také kontext o příčinách nesouladu z pohledu klienta a pracovníka.

V následujícím kroku, **Aktuální opatření**, poskytovatel zvažuje, jaká přijme opatření, jakou budou mít prioritu, kdy se uskuteční a kdo za ně bude odpovědný. V našem příkladu by jako priorita mohl být stanoven bezodkladný pohovor vedoucím pracovníkem služby s dotčeným pracovníkem o jeho způsobu práce s klientem a prověření jeho časového snímku práce.

V dalším kroku, **Systémová a dlouhodobá opatření** by mohlo být například rozhodnuto o zařazení vzdělávacího bloku pro personál na téma, "Respektování vůle klientů v každodenní praxi".

Proces dále pokračuje krokem **Vyhodnocení změn**, kdy je třeba zjistit, jaký dopad měla přijatá opatření, zda došlo k vyřešení problému, případně, co je ještě třeba udělat. V našem případě bude součástí tohoto kroku zpětná vazba od klienta a pracovníka a zjištění o míře naplnění sjednaného cíle v dalším hodnocení individuálního plánu včetně závěru, zda došlo či nedošlo k odstranění původního nesouladu. Součástí vyhodnocení změn může také být například i výsledek dotazníkového šetření mezi klienty, do kterého bylo zařazeno téma respektování vůle.

Konečně následuje krok **Dokumentace**, ve kterém je třeba jednotlivé změny a jejich účinek zaznamenat. Dokumentace poskytuje jasný a transparentní záznam o tom, jak byl proces řešen, jaké kroky byly podniknuty a jakých výsledků bylo dosaženo. To umožňuje všem zainteresovaným stranám sledovat průběh a výsledky řešení. Dokumentace poskytuje cenné informace, které mohou být použity pro další zlepšování procesů.

Rozdělení procesu rozvoje a zvyšování kvality do výše uvedených kroků je třeba chápat pouze jako názornou prezentaci postupu, který má demonstrovat především jejich obsah a funkci. Nic nebrání tomu, aby si poskytovatel jednotlivé kroky spojoval nebo kombinoval podle své potřeby. Například v průběhu hodnocení individuálního plánu klienta může být během jedné hodnotící porady spojen **Sběr dat**, **Hodnocení výstupů** a přijetí **Akutních opatření a priorit**. Navazující krok **Systémová a dlouhodobá opatření** může být řešen třeba během projednávání na vyšší organizační úrovni v užším týmu manažerů. Důležité pro funkčnost celého procesu však je, aby některé kroky nebyly vynechány nebo opomenuty. Aby například nebyl podceněn krok **Dokumentace** a zaznamenávání přijatých opatření. Hodnocení jejich účinnosti by se pak mohlo stát nesystematickým nebo neúplným a následná opatření neefektivní.

Nadstavbové modely zvyšování a rozvoje kvality

Zákonné požadavky kvality sociálních služeb jsou uvedeny v Příloze č.2 (Obsah standardů kvality sociálních služeb) vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Koncept standardů kvality je založen na principu, že každý standard pokrývá jednu oblast, která je pro kvalitu poskytování sociální služby považována za klíčovou. Pro řízení kvality představuje koncepce standardů kvality zákonný rámec, do kterého spadají i výše uvedené kroky naplňování kritéria e) standardu č. 15.

V komerční sféře je k dispozici řada sofistikovaných modelů řízení kvality, které původně vznikly ve výrobě a obchodě. Někteří poskytovatelé služeb, kteří pracují za specifických podmínek, řeší potřebu standardizovaného a systematického procesu řízení kvality, který je účinný a efektivní. Řešení spatřují v osvojení některého z úspěšných komerčních systémů zaměřených na kvalitu procesů výroby, obchodu nebo služeb. Mezi tyto komerčně šířené systémy patří například koncept na bázi norem ISO, Total Quality Management nebo model excelence EFQM.

Jednotlivé modely přebírané poskytovateli sociálních služeb se liší svým zaměřením a složitostí, ale mají mnoho společného. Společnými znaky komerčních systémů jsou orientace na klienta, snaha o neustálé zlepšování kvality a procesní přístup zaměřený na správnost průběhu procesů nebo na zlepšování jejich výsledků.

Zákonné povinnosti v oblasti zajištění kvality sociálních služeb nevyžadují osvojení komerčních nebo poskytovatelem vytvořených komplexních modelů zvyšování kvality. Tyto modely jsou považovány za rozšiřující nadstavbový přístup ke kvalitě.

KRITÉRIUM 15F)

Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zjišťování spokojenosti osob s poskytováním sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

Pojem spokojenost se službou

Spokojenost klienta se sociální službou spočívá na několika klíčových faktorech. Především je závislá na uspokojení základních potřeb v míře, která vede k pocitu bezpečí a stability. Spokojenost je úzce spjata s důvěrou, že služba klientovi pomáhá, je kvalitní a bezpečná, a že pracovníci služby jednají v jeho zájmu. Klient se cítí spokojen, pokud je respektován, má možnost rozhodovat o svém životě a není vnímán jako pouhý příjemce pomoci, ale rovnocenný partner. Spokojenost klienta roste, pokud k němu služba přistupuje jako k individualitě, podporuje jeho nezávislost a vytváří podmínky, aby mohl žít obvyklým způsobem života. Spokojenost klienta se službou není jenom odrazem kvality poskytované služby, ale také důležitý faktor spolupráce. Pokud klient vnímá službu jako přínosnou, je více motivován zapojit se aktivně do řešení své situace. Naopak nespokojenost může vést k pocitům frustrace, pasivitě a ztrátě zájmu.

Smysl zjišťování spokojenosti

Celkově lze říci, že spokojenost klienta není jen subjektivní pocit, ale i důležitý ukazatel kvality sociální služby a jejího dopadu na život jedince. Zjišťování spokojenosti klientů sociálních služeb je jeden z důležitých prostředků hodnocení kvality. Perspektiva klienta získaná z takových šetření představuje jeden ze tří úhlů pohledu, vedle úhlu pohledu pracovníků a zjištěných výstupů služby. Spojení těchto perspektiv činí posuzování sociální služby spolehlivější a komplexnější. Výsledky těchto tří zdrojů mohou být vzájemně porovnávány a sloužit pro zvyšování spolehlivosti hodnocení kvality. Mohou být také konfrontovány s informacemi z dalších zdrojů, jako jsou například stížnost a podněty, informace rodinných příslušníků či jiných subjektů, které se podílejí na interakci s klienty.

Zjišťování spokojenosti se sociální službou může být vedeno dvojím způsobem. Měření celkové spokojenosti klientů se službou a měření spokojenosti zaměřené na dílčí témata či oblasti spojené s poskytováním sociální služby. Volba mezi těmito způsoby by měla vycházet z účelu šetření a okolností služby. Míra celkové spokojenosti se službou může být dostatečnou informací u služeb, u kterých je průběh jejich poskytování jednoduchý a závislý na několika málo faktorech. Se stoupající komplexností procesu bude informace z takového skóre obecnější, méně vypovídající a využitelná v procesu řízení kvality pouze omezeně. V praxi jsou vytvářeny složitější nástroje, jejichž obsah odpovídá potřebám jejich tvůrců a účelům šetření, které hodlají realizovat. Mohou například existovat koncepty zaměřené na měření spokojenosti klienta v jednotlivých fázích průběhu služby na jednání se zájemcem, uzavírání smlouvy, individuální plánování a na další důležité procesy. Jiná zjišťování mohou obsahovat otázky na spokojenost s prostředím nebo jednáním personálu. Koncept zjišťování může také obsahovat témata dodržování lidských práv ze strany poskytovatele nebo podstatných znaků kvality života.

Při interpretaci výsledků šetření obsahujících hodnocení více oblastí se musí počítat s vlivem rozdílné důležitosti některých témat v životě klienta, která, jak bylo prokázáno řadou výzkumů⁵, způsobuje rozdíly v

⁵ Např. Chang-Ming Hsieh Incorporating Perceived Importance of Service Elements Into Client Satisfaction Measures. Published online: 30 May 2017_ Springer Science+Business Media Dordrecht 2017, <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1664-7>

hodnocení spokojenosti. Kvantifikace jejich takových vícerozměrných šetření by měla respektovat, že dílčí informace z různých oblastí mohou vykazovat různou míru významnosti⁶.

Pro úplnost uvádíme, že spokojenost klienta se službou se někdy uvádí ve spojitosti s možným zkreslením vlivem jeho celkové životní spokojenosti. Tento vliv je jistě nepopiratelný a je nutné ho v případě výzkumů v rámci určitých teoretických konceptů, které aspirují na dodržení vědeckých standardů, pečlivě kontrolovat s využitím relativně složitých metodologických postupů. Účel užití informací z šetření spokojenosti klienta v praxi sociálních službách je však jiný. Informace získané z těchto šetření neaspirují na vysokou přesnost výsledku, který není považován za pevnou normu, ale vždy má relativní hodnotu. Tato hodnota dává smysl, jestliže je porovnávána v časových řadách, nebo v souvislosti s jinými údaji. Pro účely řízení kvality považujeme tyto informace za spolehlivé, protože se zjišťuje u stále stejné skupiny klientů, u které předpokládáme přibližně stabilní úroveň životní spokojenosti.

Pravidla zjišťování spokojenosti a co mají obsahovat

Pravidla zjišťování spokojenosti se službou mají za úkol zajistit systematické sledování tohoto jevu, proto je nutné stanovit frekvenci šetření. Pravidla by rovněž měla obsahovat metody a postupy zjišťování. Dále by pravidla měla obsahovat zásady dodržování ochrany osobních údajů klientů jako respondentů šetření a zajistit jejich bezpečí před negativními následky v důsledku jejich odpovědí. Součástí pravidel musí být rovněž způsob, jak zpracovávat výsledky zjišťování spokojenosti a způsob jejich využití pro zvyšování kvality. V případě, že poskytovatel pracuje s cílovou skupinou s deficitem v poznávací oblasti, měla by pravidla obsahovat rovněž metodiku úpravy průběhu šetření tak, aby byly respektovány specifické potřeby této skupiny.

Výběr oblastí dotazování

Výběr oblastí či tématu zjišťování určuje do značné míry možnost využití výsledku v konkrétních procesech řízení kvality. Pro poskytovatele může být lákavé ptát se zejména na oblasti, které tvoří provozní základ poskytované služby a informace z těchto oblastí mohou být relativně snadno využitelné ve zvyšování jejich kvality. To jsou otázky směřující například na kvalitu stravování, vnější a vnitřní prostředí, prostory, vybavení, teplo, osvětlení, bezbariérovost apod. Tato témata jsou zcela jistě důležitá pro využití při plnění požadavků standardů kvality, například standardu č. 13 Prostor a podmínky, avšak se znaky, které má poskytovatel sledovat a hodnotit při naplňování kritérií standardu č. 15 se kryjí jen částečně. Zpětnou vazbu o tom, v jaké míře služba vychází z individuálně určených potřeb, zda vytváří podmínky pro uplatnění vlastní vůle, zachovává lidskou důstojnost a dodržuje lidská práva lze vyvozovat z otázek, které jsou zaměřeny na subjektivní pocity klientů z kvality interakcí s personálem, jako je například pocit z chování personálu, vnímaného přijetí klienta, zájmu o něj. Patří sem rovněž míra znalosti personálu klientovy osobní historie nebo jeho přání a preferencí. Důležité informace lze rovněž získat ze sdělení, zda se klient ve službě cítí bezpečně. Právě tyto oblasti tvoří jakési jádro⁷ spokojenosti klientů se sociální službou. Není náhoda, že se tato témata do značné míry kryjí s obsahem kritérií 15a) až 15d), proto může zjišťování spokojenosti zaměřené na témata spojená s prožíváním kvality v těchto oblastech dokreslit závěry získané z jiných hodnocení souladu poskytování sociální služby

⁶ bezpochyby nebudeme počítat průměry skóre z tak rozdílných témat jako je spokojenost se stravováním a spokojenost s chováním personálu.

⁷ viz například závěry šetření o preferenci subjektivní kvality života klientů se specifickým zaměřením zejména na kvalitu vztahů v poskytované službě v závěrečné zprávě z výzkumu Hodnocení kvality sociálních služeb prizmatem aktérů 2022, Individuální projekt: Rozvoj a podpora modelů kvality pro systém sociálních služeb
CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_017/0006219

s požadavky v těchto kritériích prezentovaných. Položky z takto zaměřeného zjišťování spokojenosti mohou být například:

- pocit bezpečí a jeho možná porušení,
- pocit důvěry, že jim služba dostatečně pomáhá v tom, co potřebují,
- zda služba plní jejich očekávání,
- zda jim personál dostatečně rozumí,
- způsob jednání personálu, respekt, zdvořilost, laskavost, vstřícnost, ochota,
- důvěra v kompetence personálu,
- dostatek soukromí,
- intimita při hygieně a převlékání,
- spokojenost s průběhem jednotlivých aktivit služby.

Metody zjišťování spokojenosti

Metody zjišťování spokojenosti klientů by poskytovatel měl volit podle podmínek své služby, podle druhu a formy poskytování a cílové skupiny klientů.

Následují příklady vhodných metod.

Dotazníkové šetření

Jedná se o nejpoužívanější metodu. Distribuce bývá většinou v písemné formě, u některých cílových skupin klientů je možné použít elektronické formuláře. Spolehlivost metody je závislá na dodržení metodologických pravidel, doporučuje se před použitím testovat srozumitelnost otázek. Výhodou je možnost anonymních odpovědí, které eliminují zkreslení plynoucí z interpersonálních vztahů. Metodologie dotazníkových šetření je obsáhle zpracována, proto se jen orientačně zmíníme o některých zásadách.

Většinou se používají uzavřené otázky, vyžadování odpovědí na otevřené otázky závisí na ochotě respondenta a jeho formulačních schopnostech. Je třeba dodržovat zásady tvorby otázek:

- otázky nemají být návodné, sugestivní, příklad nesprávně položené otázky „Řekli byste, že jste s našimi službami spokojeni?“,
- nemají obsahovat více témat v jedné otázce, příklad nesprávně položené otázky „V čem byste chtěli naše služby zlepšit a co vám v nich chybí?,
- mají být jednoduché, ne zbytečně dlouhé, jejich jazyk má být srozumitelný,
- nemají se používat zkratky (DPS, DPD, PnP, MPSV, IP),
- odpověď nesmí vyžadovat znalost, kterou respondenti nemají,
- otázky nemají obsahovat cizí, odborné nebo málo používané výrazy, (atributy, začleňování, individuální přístup),
- otázka by neměla nutit do názoru, respondent by měl mít možnost ústupu, nabídkou odpovědí typu „nevzpomínám si, nevím“.

Důležitý je rovněž výběr vhodného formátu otázek. V dotaznících spokojenosti se velmi často používají posuzovací škálové otázky, ve kterých respondenti hodnotí míru souhlasu, na číselné škále. Například: „Do jaké míry souhlasíte s výrokem: „Služba splnila má očekávání.““ Respondenti vybírají jednu z pěti možností na škále 1-5, kde 1 znamená vůbec nesouhlasím a 5 je zcela souhlasím. Často používané v šetřeních spokojenosti klientů jsou pořadové škály, ve kterých respondenti seřazují nabízené možnosti podle subjektivně pociťované důležitosti. Například: „Seřaďte následující položky podle důležitosti pro vaši spokojenost s naší službou: chování personálu, kvalita stravování, příjemné prostředí, kvalita služeb“.

Formát otázek	Výhody	Nevýhody
Posuzovací škála	Jemnější rozlišení síly postoje Snadná kvantifikace odpovědí	Riziko mechanického vyplnění
Pořadová škála	Zjištění priorit a preferencí	Obtížnější vyhodnocení

Rovněž je třeba dbát na přiměřenou délku dotazníku, aby odpovídala možnostem cílové skupiny. Při únavě přestávají respondenti promýšlet své odpovědi a mají tendenci dávat stále stejné, stereotypní odpovědi.

Obecně jsou dotazníkové metody více závislé na schopnostech respondenta porozumět otázkám, vyjádřit své pocity, nebo si vybavit určité situace. Při tvorbě dotazníku musí poskytovatel postupovat rovněž podle zásady vycházet z individuálních potřeb klientů a přizpůsobit jeho obsah a formu jejich schopnostem a možnostem. Rozhodne-li se poskytovatel použít dotazník jako nástroj zjišťování spokojenosti pro klienty s obtížemi v poznávací oblasti, musí jeho obsah, formu a často i distribuci náležitě upravit. Používají se například různé úpravy tzv. easy to read (snadné čtení), spočívající ve verbálně kladených, avšak zjednodušených otázkách, často doprovázených názornou grafikou. Metoda sběru dat může být také postavena místo na slovech na převažujících grafických prostředcích, například piktogramech, nebo obrázcích s různými situacemi. Někdy je nutné poskytnout respondentovi asistenci prostřednictvím školené osoby. Avšak poskytuje-li asistenci zaměstnanec poskytovatele, výsledky jsou méně spolehlivé.

Individuální rozhovor

Strukturovaný rozhovor vedený pracovníkem podle předem připravených otázek u náhodně vybraného vzorku klientů. Metoda je méně náročná na kognitivní schopnosti respondentů než písemné dotazníky, dává možnost individuálního přizpůsobení se možnostem respondenta. Spolehlivost výsledků může být snížena větší autocenzurou dotazované osoby. Avšak při získané důvěře respondenta a navození atmosféry vzájemné upřímnosti je výhodou této metody možnost získat jedinečné pohledy a názory na předmět dotazování, včetně možnosti doptat se na důležité detaily a okolnosti, které dokreslují kontext a příčiny. Metoda však vyžaduje značnou zkušenost a osobnostní vyzrálост tazatele.

Postupy alternativní a augmentativní komunikace

Používají se při zjišťování spokojenosti u klientů, kteří trvale nebo přechodně nekomunikují. Alternativní systémy se používají jako náhrada mluvené řeči. Augmentativní metody se používají na podporu již existujících komunikačních možností. Používají se metody bez pomůcek, jako je například znakový jazyk, metody s netechnickými pomůckami jako jsou reálné předměty, trojrozměrné zobrazení, fotografie, komunikační tabulky. Metody s technickými pomůckami umožňují převod komunikačního obsahu na hlasová nebo obrazová sdělení, patří sem rovněž počítače se speciálním softwarem a alternativním ovládáním.

Pozorování

Používá se jako efektivní metoda u klientů s těžším deficitem komunikačních schopností. Hodnotí se neverbální projevy spokojenosti a nespokojenosti jako je mimika, gestikulace, vokální projevy, neklid, oční kontakt, projevy strachu úzkosti nebo naopak radosti. Používají se standardizované záznamové formuláře, metodika okolností pozorování, pozorovatel by měl být v používání této metody vycvičen. Metoda je důležitá zejména při detekci rizik a možných pochybení poskytovatele vedoucí k porušení zásady sociální služby zachovávat lidskou důstojnost a dodržovat lidská práva a základní svobody osob podle kritéria 15d). Za varovné signály násilí, které lze pozorovat v chování u klientů s komunikačními obtížemi, se například považují následující projevy:

- klient projevuje strach vůči některým osobám,
- ucukne, když se ho někdo dotkne,
- má úzkost bez očividného důvodu, je lehce rozrušený a podrážděný,
- zdá se být depresivní a izolovaný,
- často se klepe se a má záchvaty pláče,
- má úzkost před koupáním nebo vykonáním potřeby,
- vyhýbá se fyzickému, očnímu, verbálnímu kontaktu s určitými osobami, potenciálními agresory.

Skupinové diskuse

Jedná se tzv. fokusní skupiny - Organizované setkání se skupinou klientů s maximální, počtem 10 osob. Setkání je řízeno organizátorem, který vznáší témata, o kterých skupina diskutuje, vyjadřuje své názory a návrhy. Diskuse je znamenávána o analyzována z hlediska obsahu odpovědí.

Anonymita a bezpečí

Pravidla by měla obsahovat postupy, jak zajistit důvěrnost šetření a ochranu před rizikem odvetných opatření. Pokud je to možné vzhledem k charakteru klientely je vhodné používat anonymní metody dotazování, například online platformy bez sledování identity. Je vhodné dát možnost vyplnit dotazník klientem bez přítomnosti zaměstnanců a zajistit možnost anonymního odevzdání formuláře. Je třeba stanovit jasná pravidla a zásady proti jakékoli formě postihu klienta za poskytnutou zpětnou vazbu a mít mechanismy, jak anonymně hlásit jakékoli negativní důsledky pro klienty v souvislosti s jejich hodnocením.

Zpracování a využití výsledků

Výsledky jsou zjišťovány, vyhodnocovány a analyzovány s periodicitou, která je v pravidlech stanovena. Zjištěné poznatky se využívají k plánování zlepšení služeb a k nastavování opatření pro zvýšení spokojenosti klientů. Klienti jsou o výsledcích informováni vhodnou formou (např. nástěnka, schůzka, individuální sdělení). Zveřejňování výsledků je prostředkem ke zvýšení důvěryhodnosti šetření, posílení a ochoty klientů spolupracovat s poskytovatelem na zlepšování kvality.

KRITÉRIUM 15G)

Poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby.

Podstata, význam, cíl a souvislosti kritéria 15g)

Rejstřík informačních zdrojů, které by měly být využity v systémech řízení kvality se v kritériu 15g) rozšiřuje o další dva důležité prameny. Požadavkem tohoto kritéria je zapojení do hodnocení kvality sociální služby informací ze dvou dalších zdrojů, které má poskytovatel k dispozici, vnitřního, jímž jsou vlastní zaměstnanci poskytovatele a vnějšího, využívající další zainteresované subjekty procesu poskytování. Těmito zdroji by měly být zejména:

- vlastní pracovníci poskytovatele, zvláště ti, kteří vykonávají přímou práci s klienty,
- orgány státní a veřejné správy, obce, kraje, kontrolní a registrující orgány, policie, soudy,
- nezávislé orgány jako jsou úřad veřejného ochránce práv nebo neziskové organizace, zabývající se ochranou a advokací zájmů různých klientských skupin a jejich rodin,
- spolupracující a partnerské služby a orgány, jako jsou poskytovatelé zdravotnických služeb, úřady práce, správa sociálního zabezpečení,
- rodinní příslušníci a opatrovníci klientů.

Zaměstnanci poskytovatele

Zaměstnanci poskytovatele, kteří jsou v každodenním kontaktu s klienty, poskytují cenné informace, které mají zásadní význam pro spolehlivost a komplexnost procesu hodnocení kvality. Jejich role v procesu zajišťování kvality poskytované služby má klíčový charakter. Jako přímí účastníci interakce s klienty mohou přispět svými zkušenostmi, postřehy a odborným pohledem na průběh procesu poskytování služby. Jako zaměstnanci, organizace, která má svoje poslání a cíle, metody, a postupy práce mohou reflektovat, jaké podmínky a prostředí pro zajištění kvality poskytovatel vytváří v oblastech, jako je organizační kultura, styl řízení nebo způsob komunikace. Jako součást know-how poskytovatele představují zaměstnanci její bohatství a to, jak přeneseném, tak doslovném významu, ve smyslu loajality zkušeností a znalostí na jedné straně, a energie a finančních prostředků, které organizace vynaložila na jejich odborný rozvoj na druhé straně.

Zapojení zaměstnanců do hodnocení kvality má nejenom přímý vliv na zlepšování kvality služeb, ale rovněž posiluje jejich motivaci a pocit zodpovědnosti za výsledky své práce. Důležité je vytvořit otevřené a bezpečné prostředí, kde se zaměstnanci nebojí sdílet své postřehy a návrhy na zlepšení.

Formy zapojení vlastních pracovníků do hodnocení

Na základě různých rolí, které zaměstnanci poskytovatele v procesu poskytování zaujímají, existuje více způsobů, jak je zapojit do procesu hodnocení kvality:

Monitorování spokojenosti klientů zaměstnanci

Zaměstnanci mohou aktivně pozorovat reakce klientů a hodnotit jejich spokojenost. Pro systematické monitorování je třeba vymezit čas pozorování, frekvenci, strukturu a obsah pozorování. Podle účelu monitorování je možné vymezit jen základní obrysy toho, co a jak je třeba pozorovat, jindy je vhodnější vymezit podrobně oblast pozorování (například podpora při sebeobsluze), stanovit obsah toho, co se má monitorovat

(správnost postupu, chyby, doprovodné verbální a neverbální projevy) a jak pozorované jevy zaznamenávat a kódovat (výskyt, četnost, kvality).

Dotazníky zaměřené na kvalitu služby

Dotazník pro zaměstnance zaměřený na kvalitu sociální služby by měl být srozumitelný, přehledný a zaměřený na klíčové oblasti ovlivňující kvalitu péče. Měl by obsahovat uzavřené otázky (např. škálové hodnocení) i prostor pro otevřené odpovědi, aby zaměstnanci mohli sdílet své názory a návrhy. Pro vytvoření bezpečného prostředí je žádoucí, aby dotazník byl anonymní. Otázky zaměřené na kvalitu služby mohou být spojeny do jednoho nástroje s otázkami na spokojenost zaměstnanců, který umožňují hledat a propojit souvislosti mezi kvalitou služby a spokojeností s podmínkami či organizací práce. Otázky na pociťovanou smysluplnost práce, na možnosti profesního růstu, na styl řízení a komunikace, respekt a uznání pomohou identifikovat některé příčiny problémů.

Skupinové diskuse (fokusní skupiny)

Mohou být pravidelné nebo jako ad hoc reakce na určitou situaci. Mohou být zaměřeny na hodnocení kvality procesů nebo služeb nebo na návrhy a podněty na zlepšení kvality. Facilitátoři diskuse (nejlépe dva) postupně otevírají témata diskuse. Obsah diskuse se zaznamenává a následně podrobuje obsahové analýze. V obsahu je možné identifikovat klíčová témata a podrobit je dalšímu rozboru.

Týmové workshopy

Jsou obvykle zaměřené na společné hledání řešení – stanovuje se téma a cíl workshopu. Postupuje se tak, že se nejdříve analyzuje problém (opakované otázky proč?, SWOT analýza), dále se používají kreativní metody generování nápadů a různé metody rozhodování. Cílem je stanovit realistické kroky pro zlepšení kvality služby.

Individuální rozhovory manažerů s pracovníky

Jsou zaměřené buď na hodnocení kvality práce určitého pracovníka, nebo na reflexi určité situace nebo problému v průběhu poskytované služby.

Interní audit a sebehodnocení

Pracovníci jsou součástí auditních nebo sebehodnotících týmů, které hodnotí procesy a služby podle stanovených kritérií.

Návrhy na zlepšování kvality

Je možné vytvořit platformu pro návrhy a podněty, například anonymní schránku nebo emailovou adresu. Návrhy zaměstnanců se také dají využít v průběhu zapojení zaměstnanců do inovací, testování nových přístupů a metod v práci s klienty

Zapojení zaměstnanců do tvorby vnitřních pravidel a metodik

Hodnocení zaměstnanců se může projevit také v průběhu jejich aktivní účasti při revizi pravidel a metodik poskytovatele, nebo prostřednictvím možnosti vyjádřit se hodnotám cílům a principům, kterými se poskytovatel řídí.

Zapojení příbuzných, blízkých osob a opatrovníků do hodnocení

Poskytovatelé sociálních služeb mají několik možností a způsobů, jak zapojit příbuzné a opatrovníky klientů do hodnocení kvality poskytované sociální služby.

Níže jsou uvedeny hlavní metody.

Pravidelné dotazníky a ankety

Poskytovatelé mohou pravidelně distribuovat dotazníky zaměřené na spokojenost se službami, kvalitu péče a komunikaci mezi pracovníky služby a rodinou.

Osobní a skupinové rozhovory

Individuální rozhovory pracovníků služby s příbuznými a opatrovníky pomáhají získat podrobnější informace o spokojenosti s poskytovanou péčí. V průběhu návštěv mohou pracovníci přímé péče v rámci vzájemného sdělování důležitých informací příbuzných získat významné poznatky a hodnocení, které je třeba zaznamenat a dále s nimi pracovat. Jednání, které vedou s příbuznými nebo opatrovníky sociální pracovníci nebo manažeři poskytovatele v rámci sjednaných schůzek by měly být strukturovány podle obsahu a účelu schůzky. Schůzky a porady s rodinami mohou být sjednávány ad hoc, na základě potřeby projednat jistou situaci nebo záležitost nebo pravidelně. Pravidelné schůzky je také možné realizovat jako skupinové. Z těchto rozhovorů, jednání a schůzek by měly být pořizovány záznamy.

Zapojení do individuálního plánování

V případě potřeby, jestliže je to z důvodu zdravotního stavu klienta potřebné a může to přispět k lepší reflexi skutečných potřeb klienta, mohou být rodina a opatrovníci přizváni k tvorbě a revizi individuálních plánů péče. Rovněž je podle situace užitečné zvážit účasti na hodnoticích schůzkách o průběhu a výsledcích poskytované péče. Zapojení vyžaduje, aby poskytovatel zajistil, že budou vždy respektovány potřeby a vůle klienta.

Komunitní akce a setkání

Pořádání dnů otevřených dveří, kulturních a společenských akcí umožňuje rodinným příslušníkům vidět kvalitu služeb v praxi a sdílet zpětnou vazbu neformálním způsobem.

Online platformy a komunikační nástroje

Je možné využívat diskusních fór pro sdílení zkušeností, návrhů a zpětné vazby. Různé webové aplikace a formuláře při hodnocení na webových stránkách představují další možnost, jak získávat poznatky rodinných příslušníků.

Další zainteresované fyzické a právnické osoby

Poskytovatel sociálních služeb může do hodnocení kvality zapojit vnější subjekty a osoby různými způsoby. Klíčové je nastavit a udržovat otevřenou a transparentní spolupráci, která umožní objektivní hodnocení služeb a zároveň přispěje ke zlepšování jejich kvality. Otevřenost k těmto vnějším poznatkům pomáhá překonat slabé místo každého sebehodnocení poskytovatele spočívající v existenci tzv. slepé skvrny, kdy některé věci v rutinním provozu služby nejsou personálem vnímané jako naléhavé.

Orgány státní správy a samosprávy vstupují do hry jako aktéři vytvářející podmínky pro poskytování sociálních služeb, regulují a kontrolují jejich průběh. Své požadavky uplatňují například prostřednictvím podmínek pro vstup do sítí služeb, prostřednictvím veřejnoprávních smluv a správních aktů, včetně kontrolní činnosti. Jejich přímé zapojení do hodnocení sociální služby může poskytovatel využít například v průběhu registračního procesu, při plnění požadavků registrujícího orgánu, v procesu inspekce kvality sociálních služeb a jejich výsledků nebo v průběhu další metodické a kontrolní činnosti správních orgánů.

Spolupracující a partnerské služby včetně zdravotnických, výsledky spolupráce s těmito službami, zprávy a další písemné dokumenty, ale také postřehy a podněty jejich pracovníků z přímých, písemných, nebo telefonických interakcí, dávají příležitost získat důležitý pohled zvenčí na hodnocené jevy. Spolupráce může mít také strukturovanou podobu, jako je vytváření společných multidisciplinárních týmů, zapojených do hodnocení služby v oblastech, kde dochází k prolínání oborů.

Nezávislé subjekty, neziskové a zájmové a dobrovolnické organizace – otevřená a transparentní spolupráce s těmito subjekty spočívá například v zapojení nezávislých odborníků či organizací, které se zabývají ochranou práv klientů, do hodnocení kvality, nebo v umožnění nezávislým organizacím provádět monitoring sociálních služeb, včetně například utajených návštěv (mystery shopping) nebo kvalitativních rozhovorů s klienty.

Využití poznatků

Práce s informacemi z výše uvedených možností a forem zapojení vnitřních a vnějších subjektů představuje naplnění kritéria v užším slova smyslu. Tento proces spočívá v analýze a vyhodnocení získané informace a v přijetí takových opatření, aby poznatek mohl být využit ve zvyšování a rozvoji kvality. Poskytovatel zjišťuje soulad nebo rozpor s kritérii hodnocení a význam poznatku pro zvyšování kvality. Poskytovatel prokáže naplnění tohoto kritéria zaznamenáním poznatků z některého z uvedených zdrojů a způsobu jejich vyhodnocení, včetně přijatých opatření.

Specifický přístup vyžaduje využití negativního hodnocení. Důležité je zachování objektivity a nepřipustit její apriorní odmítnutí z principu „to se u nás nemůže stát“. Zkušenosti z politováníhodných případů porušování práv klientů ukazují, že tento přístup brání včasnému řešení a prohlubuje problém.

KRITÉRIUM 15H)

Poskytovatel využívá stížnosti jako podnět pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby.

Podstata, význam a cíl kritéria 15g)

Stížnosti představují cenný zdroj zpětné vazby pro rozvoj a zvyšování kvality služeb. Správně nastavený systém práce se stížnostmi přispívá nejen ke zkvalitnění sociální služby, ale také k vyšší spokojenosti klientů i pracovníků. Základní požadavky na transparentní mechanismus podávání a vyřizování stížností jsou obsažena v ST 7. Stížnosti na poskytování sociální služby. Efektivní využití stížností jako podnětů pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby vyžaduje systémový přístup. Principy systémové práce se stížnostmi představují předpoklady pro naplňování kritéria.

Analýza a vyhodnocování stížností

Stížnosti by měly být vyhodnocovány pravidelně a rozdělovány v rámci poskytovatelem stanovených kategorií. Například: chování personálu, průběh služby, materiálně technické podmínky. V rámci předem určených kategorií by měly být zjišťovány příčiny nespokojenosti obsažené ve stížnostech a hledány možnosti nápravy. Kromě pečlivé a zodpovědné práce při vyřizování jednotlivých stížností je pro jejich využití jako podnětů pro rozvoj a zvyšování kvality nutná určitá míra zobecnění, která umožňuje reagovat na stížnosti jako celek systematicky, což přispívá k jejich efektivnímu využití. Systematická práce se stížnostmi umožňuje identifikaci společných prvků, opakujících se problémů a vzorců. Poskytovatel by se měl také snažit o udržení objektivního nadhledu, a to i tehdy, když se jedná, z jeho pohledu, o neoprávněnou stížnost, neboť může být projevem jiného, skrytého problému.

Změny v zajištění služby

Jestliže je stížnost vyhodnocen tak, že je nutná změna v zajištění služby, měl by součástí jejího vyřízení být záznam a přijatých opatření. Při práci se stížnostmi, by si měl poskytovatel průběžně vytvářet přehled o všech plánovaných a provedených změnách na základě přijatých stížností. Přehled zahrnuje jak jednotlivé, tak obsáhlejší změny, které se mohou týkat průběhu služby, organizace a řízení služby ale i dalších procesů a oblastí souvisejících se zajištěním služby, jako je například personalistika nebo financování. Přehled může sloužit pro plánování práce a současně jako zpětná transparentní zpětná vazba pro klienty, zaměstnance a veřejnost.

Zpětná vazba zaměstnancům

Zaměstnanci, a pracovní týmy, kterých se předmět stížnosti přímo týká, by měli být informováni o výsledcích řešení a dopadu na jejich činnost. Kromě toho by měli být informováni na pracovních poradách s určitou pravidelností manažeři poskytovatele o vývoji v oblasti stížností a o závěrech, které z toho plynou.

Transparentnost a kultura v práci se stížnostmi.

Poskytovatel by měl u svých zaměstnanců posilovat postoj, že stížnosti jsou jím vnímány jako příležitost ke zlepšení, nikoli jako hrozba. K podpoře důvěry slouží pravidelné zveřejňování opatření přijatých na základě stížností.