



Ministerstvo práce a sociálních věcí

Odbor sociálních služeb a inspekce sociálních služeb

Doporučený postup č. 4/2022

Hodnocení a zvyšování kvality sociální služby

Určeno pro poskytovatele sociálních služeb, krajské úřady a Magistrát hl. města Prahy, a další osoby participující na poskytování sociálních služeb

Datum platnosti: 1. února 2022

Datum účinnosti: 1. února 2022

Vypracoval: Odbor sociálních služeb a inspekce sociálních služeb

Počet stran: 20

Obsah

Seznam zkratk.....	3
1. Základní pojmy.....	4
1.1. Kvalita.....	4
1.2. Osobní cíl a cíl spolupráce.....	4
1.3. Proces, procesní řízení.....	5
1.4. Bezpečí, nezbytné bezpečí.....	5
1.5. Reflexe, sebereflexe.....	5
2. Podstata, smysl, cíl kritéria 15a) SKSS.....	6
3. Kontext a souvislosti kritéria 15a) SKSS.....	9
4. Postup naplnění kritéria 15a) SKSS.....	12
4.1. Obecný postup hodnocení kvality sociálních služeb.....	12
4.2. Stanovení kritérií pro hodnocení poskytované sociální služby:.....	15
4.3. Metody využitelné při hodnocení kvality služby.....	15
4.4. Příklady použití metod u jednotlivých oblastí hodnocení.....	17
5. Využití výsledků hodnocení pro zvyšování kvality sociální služby.....	18
5.1. Možné výsledky kontroly a hodnocení.....	18
5.2. Úrovně, na kterých lze s výstupy kontroly a hodnocení pracovat.....	19
5.3. Úskalí a doporučení.....	19

Seznam zkratk

SKSS – Standardy kvality sociálních služeb

1. Základní pojmy

V kapitole jsou uvedeny definice základních pojmů, a to v podobě pro potřeby tohoto doporučeného postupu. Nejedná se o obecně platné definice.

1.1. Kvalita

Kvalita je v sociálních službách vnímána jako aktuální stav nastaveného procesu, kterým se řídí poskytování sociální služby, a výsledky tohoto procesu. Definice kvality je spjata s výrobní a průmyslovou sférou (zejm. výroby zboží).

Požadavky, ve kterých se kvalita poskytovaných sociálních služeb posuzuje, jsou uvedeny v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o sociálních službách“). Přesnější požadavky na řízení kvality ve formě Standardů kvality sociálních služeb (dále pak SKSS) pak definuje Příloha č. 2 prováděcí vyhlášky č. 505/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Jelikož proces poskytování sociální služby nelze uchopit jako věc, u které stanovíme fyzikální vlastnosti, v důsledku toho kvalita v sociálních službách závisí na úsudku a schopnostech pozorovatele, který vnímá kvalitu přes zákonem stanovené zásady, povinnosti a kritéria SKSS.

Zákonné povinnosti, SKSS a jejich kritéria vedou hodnotitele tak, aby byli schopni rozhodnout, zda je sociální služba poskytována v požadované kvalitě.

Kvalita poskytované sociální služby by měla zajistit účelnost jejího poskytování ve vztahu k řešení nepříznivé sociální situace klienta a naplňování základních zásad poskytování sociálních služeb.

Plní ale také řadu dalších funkcí – především vytváří důvěru klienta (posiluje jeho motivaci k řešení nepříznivé sociální situace), stává se důležitým ukazatelem pro mnoho donátorů, vytváří také důvěru společnosti.

1.2. Osobní cíl a cíl spolupráce

Osobní cíl je cíl zájemce o službu (klienta), který vychází z jeho nepříznivé sociální situace a zaměřuje se na její zmírnění či vyřešení. Poskytovaná sociální služba, vychází z osobních cílů klienta. Osobní cíle vychází z předpokladu, že každý člověk je schopen uplatnit právo svobodné volby při výběru varianty řešení či zmírnění nepříznivé situace. V průběhu projednávání osobního cíle klienta zaměstnanec sociální služby hledá možnosti, jakým způsobem prostřednictvím základních činností, které má k dispozici v rámci poskytovaného druhu sociální služby, bude naplnění osobního cíle klienta podporovat. Tím se osobní cíl klienta zužuje na cíl vzájemné spolupráce. Zda je způsob poskytované podpory v souladu s osobními cíli klientů (a cíli spolupráce) je jedním z důležitých indikátorů pro hodnocení kvality poskytování sociální služby. Blíže se dojednávání cíle spolupráce věnuje

[Doporučený postup č. 5/2019 – Jednání se zájemcem o sociální službu.](#)

1.3. Proces, procesní řízení

Platná vnitřní pravidla a pracovní postupy poskytovatele nastavují ucelený proces poskytování sociální služby klientovi, tj. jakým způsobem budou zaměstnanci poskytovatele postupovat od prvního jednání se zájemcem až po ukončení poskytování sociální služby. Pomocí procesního řízení je tento poskytovatelem nastavený proces průběžně kontrolován, hodnocen a zdokonalován na základě výsledků hodnocení. Procesní řízení udržuje celé nastavení procesu poskytování sociální služby v souladu s požadavky zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů a jeho prováděcí vyhlášky č. 505/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů tak, aby co nejvíce a účelně poskytovala podporu a pomoc klientům.

1.4. Bezpečí, nezbytné bezpečí

Bezpečím při hodnocení kvality poskytování sociální služby rozumíme takové nastavení podmínek hodnocení a prostředí pro hodnocení, v jakém se klienti i zaměstnanci (případně kdokoliv další) nemusí obávat vyjádřit svůj názor a zkušenosti. K hodnocení patří sledování pozitivních i negativních stránek sociální služby. Bez nezbytné míry bezpečí nelze objektivně zjišťovat hodnocení od zaměstnanců nebo klientů. Spolupráce, zralost, integrita osob a jejich odpovědnost jsou pak kvalitami, které pomáhají využít bezpečného prostředí pro potřebnou reflexi.

1.5. Reflexe, sebereflexe

S ohledem na užití tohoto pojmu v dokumentu zde definujeme reflexi jako obrat mysli ke svým postupům, pravidlům a celkovému nastavení procesu poskytování sociální služby. Výsledky kontroly a hodnocení pomáhají v zamyšlení se nad nastaveným procesem poskytování sociální služby. To umožňuje systematický rozvoj kvality poskytované sociální služby.

Sebereflexe je obrat mysli k člověku samotnému, jeho jednání, komunikaci a postojům. Sebereflexi lze podporovat prostřednictvím zážitkových modelových situací, vstupování do rolí dalších osob, uvědomění si potřeb druhých osob (například potřeb klienta či jiného zaměstnance). Taková zkušenost následně usnadňuje zkvalitnění postupů, pravidel a zlepšení nastavení procesu poskytování dané sociální služby.

2. Podstata, smysl, cíl kritéria 15a) SKSS

Kritérium 15a) SKSS ukládá poskytovatelům sociálních služeb zajišťovat kontrolu a hodnocení toho, jestli je v souladu způsob poskytování sociální služby s definovaným posláním, cíli a zásadami sociální služby a osobními cíli jednotlivých klientů (potažmo s cíli spolupráce dojednanými mezi poskytovatelem a klientem sociální služby).

Důležitým vodítkem pro porozumění smyslu tohoto kritéria se stává samotný název SKSS č. 15 „Zvyšování kvality sociální služby“. Právě z toho můžeme usoudit, co je skutečnou podstatou tohoto požadavku SKSS a proč poskytovatel uvedenou sebereflexi (formou interního procesu kontroly a hodnocení kvality) provádí. Provádí ji s cílem zvýšit kvalitu své sociální služby. Nejde tedy o pouhý nástroj pro zjištění „naplňujeme“ – „nenaplňujeme“. Ambice kritéria směřují mnohem výše. Výstupy z hodnocení a kontroly potřebují zřetelně směřovat k rozvoji kvality sociální služby.

Výstupy z hodnocení a kontroly souladu způsobu poskytování služby s posláním, cíli, zásadami a osobními cíli klientů vedou:

- 1) k rozvoji způsobů a postupů poskytování sociální služby (aby praxe sociální služby naplňovala deklarované poslání, cíle a zásady služby) – tato změna může být vhodná nebo nutná například vlivem změn ve společnosti nebo nových poznatků v oboru apod.,
- 2) ke změně v definovaném posláním, cílech a zásadách sociální služby – když např. původně definované ztratily na své aktuálnosti, nepřinášejí potřebné výzvy do činnosti zaměstnanců služby apod.

Skutečný význam kritéria spočívá tedy v tom, jaké zrcadlo sociální službě nastaví a jaké výzvy sociální službě přinese. Obrazně řečeno, pokud se stane, že zrcadlo (sebe)hodnocení a (sebe)kontroly odráží pouze představy ideálního (sebe)obrazu, ztrácí smysl do něj pohlížet. Kvalitní kontrolu a hodnocení provádíme tedy tehdy, jestliže nás zjištění a další výstupy (např. opatření) posouvají k praktickému rozvíjení kvality sociální služby.

Proces hodnocení a kontroly podle kritéria 15a) SKSS rámuje a charakterizuje zejména následující aspekty:

- Poctivá sebereflexe formou hodnocení a kontroly patří k základním předpokladům rozvíjení kvality sociální služby. Umožňuje totiž poskytovateli sociální služby získávat včasné informace o vlastním působení a podle těchto informací včas reagovat. Poskytovatel sociální služby se díky kvalitní reflexi a sebereflexi nestává závislý na tom, aby potřebnou zpětnou vazbu získával později a zvnějšku (např. prostřednictvím inspekce poskytování sociální služby nebo auditů kvality) nebo dokonce ve formě stížností a podnětů. Interní hodnocení a kontrola je tedy nástroj, který sociální službu významně chrání před selháním a inspiruje k vlastnímu rozvoji.

- Požadavek na hodnocení a kontrolu souladu způsobu poskytování sociální služby s definovaným posláním, cíli, zásadami služby a osobními cíli klientů zaměřuje pozornost na důležitý aspekt sociální služby. Uvedené kritérium ale přirozeně nepokrývá všechny další důležité oblasti, ve kterých poskytovatel sociální služby provádí (sebe)hodnocení a (sebe)kontrolu – např. kontrolu toho, jestli jsou naplňovány požadavky kladené ostatními SKSS (př. zda personální zajištění odpovídá potřebám a kapacitě), kontrolu hospodaření, dodržování pracovní doby, hygienických předpisů, požárních předpisů, bezpečnosti práce, mnoha a mnoha dalších předpisů stanovených nebo nastavených aspektů poskytování sociální služby.
- Provést kvalitní hodnocení a kontrolu souladu způsobu poskytování služby s definovanými posláním, cíli, zásadami služby a osobními cíli klientů je poměrně náročná odborná činnost, která vyžaduje metodologické znalosti a dovednosti. Je třeba mít na mysli, že potřebujeme dosáhnout toho, aby postupy a metody, které při hodnocení a kontrole používáme, vedly k výstupům, které jsou validní. Validita je jiný výraz pro platnost (pravdivost). Potřebujeme, aby zvolené metody kontroly zhodnotily právě to, co je cílem hodnocení. Nezřídka se totiž stává, že poskytovatelé použijí při naplňování kritéria č. 15a) SKSS takové metody a postupy, které přinášejí odpovědi na jiné otázky (aspekty), než jak zní požadavek kritéria. Například poskytovatelé sociálních služeb zaměřují hodnocení a kontrolu souladu způsobu poskytování služby s definovanými posláním, cíli, zásadami služby a osobními cíli klientů s hodnocením celkové spokojenosti klientů, spokojeností se základními činnostmi či dokonce spokojeností s jednotlivými zaměstnanci. V případě použití validních metod je význam tohoto kritéria klíčový pro rozvoj kvality sociální služby.
- V rámci plnění kritéria č. 15a) SKSS potřebuje poskytovatel sociální služby získat platný, pravdivý obraz toho, jak se mu, a jeho zaměstnancům, daří naplňovat hodnoty, ke kterým se zavázal (soulad způsobu poskytování služby s posláním, cíli a zásadami služby, soulad způsobu poskytování služby s osobními cíli klientů, resp. dohodnutými cíli spolupráce poskytovatele a klientů). Požadavek SKSS nijak neurčuje metody hodnocení a kontroly, které má poskytovatel použít, a má tedy volný prostor pro různé metody hodnocení a kontroly. Metody hodnocení a kontroly poskytovatel sociální služby volí s ohledem na znění poslání, cílů a zásad služby, situaci sociální služby (např. výzvy k rozvoji) či možnosti respondentů (např. poskytovat zpětnou vazbu). Nelze proto říci, že existuje jedna univerzální metoda, se kterou bychom si dokázali vystačit, a to také z důvodu bohatosti všech možných sociálních služeb, jejich situací a situací klientů.

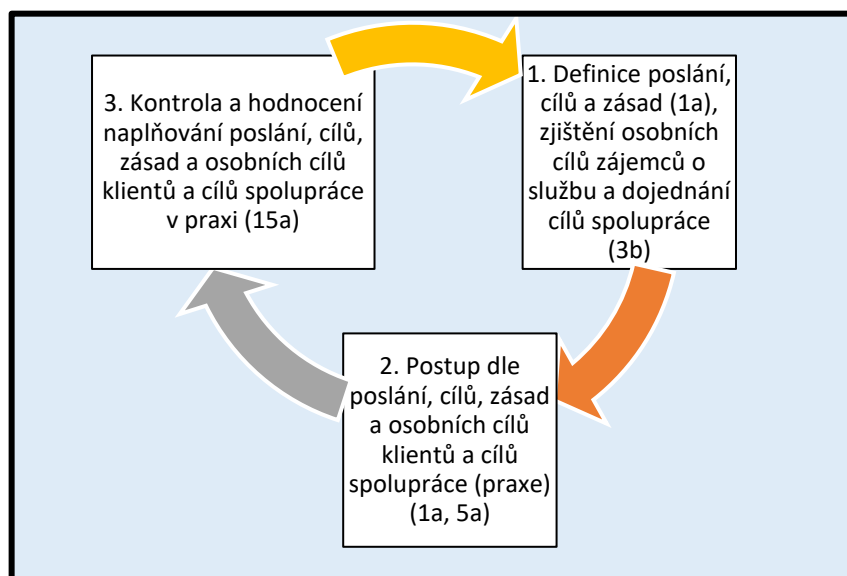
Metody kontroly a hodnocení by měly být také efektivní, tzn. takové, aby zaměstnanci neodváděly od přímého poskytování sociální služby, vztahu a kontaktu s klientem, nebo nezatěžovaly činnost pracovníků v sociálních službách či sociálních pracovníků nadměrnou a málo účelnou administrativou.

3. Kontext a souvislosti kritéria 15a) SKSS

Již z textu kritéria 15a) SKSS je zřejmé, že toto kritérium nelze vnímat a naplňovat izolovaně od ostatních požadavků zákona o sociálních službách a SKSS. Přímou v kritériu je uveden odkaz na kritérium 1a) SKSS (soulad poskytovaných služeb s definovaným posláním, cíli a zásadami sociální služby) a kritéria 3b), 5b) SKSS (soulad poskytovaných služeb s osobními cíli klientů a cíli spolupráce).

Kritéria 1a), 3b), 5b) a 15a) SKSS společně tvoří jeden souvislý proces. Poskytovatel sociálních služeb nejdříve definuje důvod existence služby, tj. poslání, dále její cíle i zásady jejího poskytování (kritérium 1a) SKSS) a zjistí osobní cíle zájemců o službu (kritérium 3b) SKSS); popř. definuje toto obdobně u dalších služeb, poskytuje-li jich více. Následně podle poslání, cílů, zásad a osobních cílů zájemců a klientů sociální služby plánuje a poskytuje (kritérium 1a), 5b) SKSS). Celý proces se uzavírá kontrolou a hodnocením, zda se poskytovateli sociálních služeb skutečně v praxi daří poslání, cíle, zásady služby a osobní cíle klientů (včetně cílů spolupráce) naplňovat (kritérium 15a) SKSS), viz obrázek č. 1.

Obrázek č. 1



Kvalita poslání, cílů a zásad, způsob jejich tvorby a formulace tak přímo ovlivňují možnosti naplnění kritéria 15a) SKSS, a stejně tak práce s osobními cíli klientů. Pokud budou poslání, cíle a zásady nejasné, nesrozumitelné zaměstnancům poskytovatele sociálních služeb, a/nebo pokud nebudou znát osobní cíle klientů, resp. dohodnuté cíle spolupráce klientů s poskytovatelem sociálních služeb a rozumět jim, bude pro ně velmi obtížné hodnotit jejich soulad s praxí. Těžko lze například konstatovat, zda je poskytování sociálních služeb v souladu se zásadou individuálního přístupu ke klientům, pokud zaměstnanci nerozumí tomu, co je to individuální přístup a jak se projevuje ve vztahu ke klientům a jim poskytovaným službám.

Poslání, cíle a zásady přitom 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 strany¹, 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).

Mimo společnosti reprezentované zákonem o sociálních službách a klienty může poskytovatel sociální služby zohlednit při definici poslání, cílů a zásad i požadavky dalších zainteresovaných stran, například místní samosprávy nebo příbuzných klientů.

V rámci kritéria 15a) SKSS tak poskytovatel sociální služby hodnotí nejen naplnění svého poslání, cílů a zásad, ale může skrze ně hodnotit i splnění požadavků jeho nejdůležitějších zainteresovaných stran (společnosti a klientů).

Propojení kritérií 1a) a 15a) SKSS tak více odpovídá současným definicím kvality, které říkají, že kvalita je stupeň splnění požadavků zákazníků a dalších zainteresovaných stran². V tomto smyslu kvalitní sociální služba je taková, která v rámci naplňování kritéria 15a) SKSS prokáže, že se jí dlouhodobě daří naplňovat průnik požadavků jejich klientů a společnosti (reprezentované především požadavky zákona o sociálních službách). To neznamená, že poskytovatel sociálních služeb musí pasivně plnit vše, co po něm klienti či společnost žádají. Vždy je nutné jednotlivé požadavky posuzovat, zda například jsou v souladu se základními zásadami dle § 2 zákona o sociálních službách, zda vedou k naplnění poslání a cílů služby, zda jsou v souladu s jejími zásadami apod. Požadavky, které jsou v rozporu například s jeho posláním, pak může poskytovatel odmítnout.

¹ Organizace, instituce, skupiny či jednotlivci, kteří ovlivňují život dané sociální služby a dosažení jejích cílů nebo jsou danou sociální službou a jejími cíli ovlivněni.

² Kvalita je „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik objektu.“ Norma ČSN EN ISO 9000:2016 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha: ÚNMZ, 2016. 30 s.

„Organizace zaměřená na kvalitu podporuje kulturu, z níž vycházejí způsoby chování, postoje, činnosti a procesy, které přinášejí hodnotu plněním potřeb a očekávání zákazníků a dalších relevantních zainteresovaných stran.

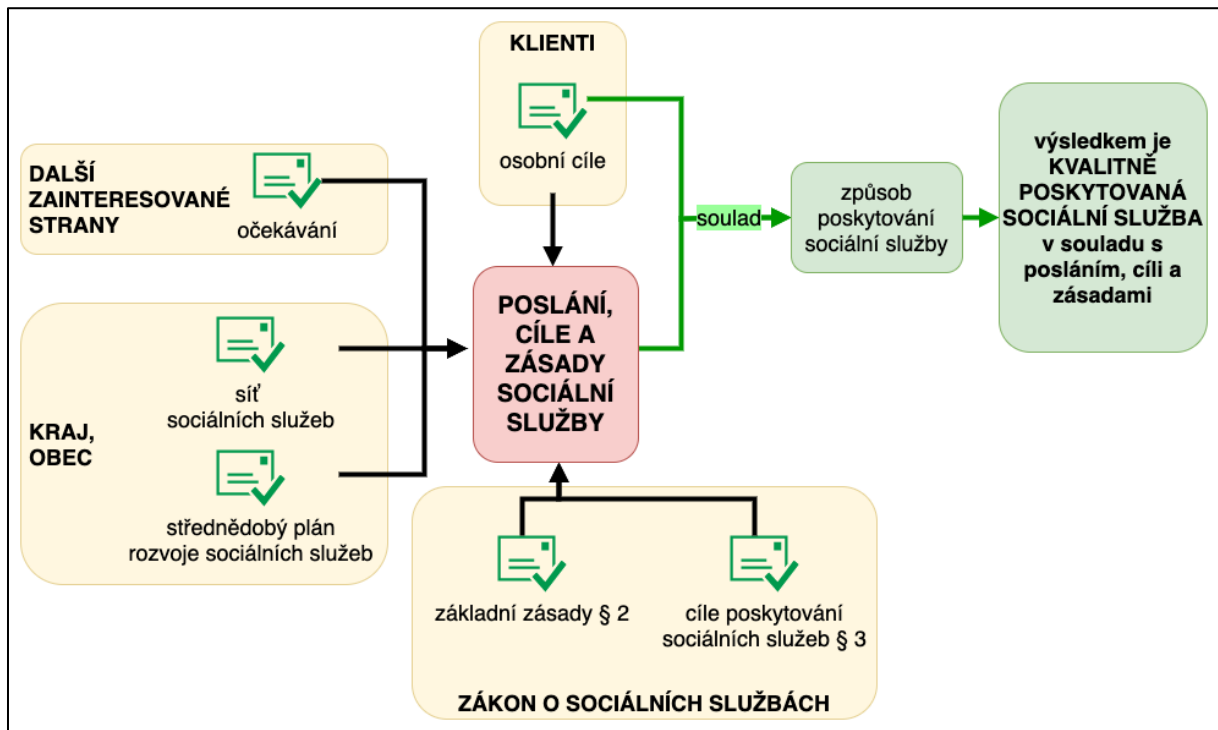
Kvality produktů a služeb organizace je určena schopností uspokojovat zákazníky a také zamýšleným a nezamýšleným dopadem na relevantní zainteresované strany.

Kvalita produktů a služeb zahrnuje nejen jejich zamýšlenou funkci a výkonnost, ale také jejich vnímanou hodnotu a přínos pro zákazníka.“

Norma ČSN EN ISO 9000:2016 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha: ÚNMZ, 2016. 9 s.

Vzájemnou souvislost kritérií 1a), 3b), 5b) a 15a) SKSS ukazuje obrázek č. 2.

Obrázek č. 2



4. Postup naplnění kritéria 15a) SKSS

Výše byly uvedeny oblasti hodnocení (poslání, cíle a zásady sociální služby, osobní cíle klientů sociální služby a sjednané cíle spolupráce sociální služby a klientů) vyžadovaného ve znění kritéria 15a) SKSS. K hodnocení jednotlivých oblastí lze přistoupit kvantitativně nebo kvalitativně, stejně jako objektivně (objektivněji) nebo subjektivně (subjektivněji). Každý z těchto přístupů je adekvátní a jeho vhodnost vyplývá z potřeb, účelu hodnocení a možností poskytovatele sociální služby, který hodnocení provádí. Například pro zhodnocení dodržování stanovených zásad poskytované sociální služby (hodnoty, žádoucí přístup ke klientům apod.) bude zřejmě vhodnější metoda kvalitativní, zatímco pro hodnocení naplnění stanovených cílů sociální služby mohou být vhodnější metody kvantitativní (za předpokladu, že cíle jsou, což je optimální, stanoveny tak, že jejich žádoucí stav lze vyčíslit, nebo nějak kvantifikovat nečíselné pojmenování cílů sociální služby).

Obecně je ale třeba, aby poskytovatel sociální služby dbal při hodnocení na to, aby co nejvíce zjišťoval fakta, nikoliv vyvozoval závěry z dojmů a pocitů. Přitom je ovšem vhodné jako zdroj informací pro zvyšování kvality sociální služby zohlednit také subjektivní hodnocení, např. projevy ne/spokojenosti klientů s poskytovanou sociální službou, pohled zaměstnanců na způsob poskytování sociální služby, názory jiných organizací a institucí na poskytovanou sociální službu atd. (oblasti vyžadované kritérii 15b), 15c), 15d) téhož SKSS).

4.1. Obecný postup hodnocení kvality sociálních služeb

I vzhledem k tomu, že existují různé metody a způsoby hodnocení, nedá se definovat ani jeden přesný postup naplnění kritéria 15a) SKSS. Každý poskytovatel sociální služby musí zvážit své možnosti a potřeby, což ovlivňuje také druh sociální služby, okruh osob, prostředí poskytování sociální služby, personální zajištění atd. Obecně lze říci, že čím více stran je do hodnocení a kontroly zapojeno a čím více zdrojů zjištění se použije, tím budou výsledky validnější. Obecně lze postup hodnocení kvality (v souladu s kritériem 15a) SKSS) strukturovat do těchto kroků:

- 1) Ujasnění a stanovení kritérií a postupu hodnocení (operacionalizace), tj.:
 - a. podle jakých kritérií hodnocení (a ukazatelů kritérií) lze posoudit, jestli je způsob poskytování sociální služby v souladu s posláním, cíli a zásadami sociální služby a osobními cíli klientů, resp. sjednanými cíli spolupráce,
 - b. jaká úroveň splnění kritérií hodnocení je žádoucí (cílový, minimální nebo optimální³ stav poskytování služby),

³ Poskytovatel sociální služby se může rozhodnout, jestli bude porovnávat zachycený stav kritérií kvality poskytování sociální služby s minimální, optimální nebo cílovou úrovní kvality, kterou si ve všech třech variantách určí předem. A to podle toho, jestli provádí kontrolu a hodnocení kvality pro udržení minimální úrovně, nebo z hlediska určitého pohledu optimální úrovně, anebo směřuje rozvoj kvality sociální služby k dlouhodobějším cílům rozvoje služby.

c. postup a metody hodnocení jednotlivých kritérií hodnocení.

Příklad stanovení kritéria a postupu hodnocení:

Poskytovatel pečovatelské služby stanovil jeden z cílů služby: „Podpora a pomoc klientovi v aktivitách, které si nezávládně zajistit vlastními silami nebo s pomocí blízkých osob, a to dle jeho individuálních potřeb.“

Ad a. Tento cíl zahrnuje více aspektů, které lze pojmut jako kritéria hodnocení:

- *identifikace individuálních potřeb klienta (a aktualizace)*
- *zmapování možnosti zajistit potřeby samostatně nebo za pomoci blízkých*
- *přístup pracovníků s důrazem na podporu nebo pomoc zahrnující aktivitu klienta (nikoliv zajištění, nevyžadující aktivitu klienta)*

Každé kritérium je vhodné doplnit o ukazatel míry naplnění kritéria, např. u zmapování možnosti zajistit potřeby samostatně nebo za pomoci blízkých může sloužit ukazatel: během jednání se zájemcem o sociální službu (a později během hodnocení průběhu poskytování sociální služby) mapuje pověřený zaměstnanec poskytovatele sociální služby, zda a do jaké míry individuální potřeby péče je schopen klient zajistit vlastními silami či za pomoci svých blízkých, dle toho sjedná rozsah a průběh poskytování služby, a zaznamená to do individuální dokumentace klienta.

Ad b. Vybrané kritérium (zmapování možnosti zajistit potřeby samostatně nebo za pomoci blízkých) se poskytovatel sociální služby rozhodne posuzovat vzhledem k cílovému stavu, a jako žádoucí úroveň stanoví, že u všech jednání se všemi zájemci a všech hodnocení průběhu poskytování sociální služby se všemi klienty proběhne toto mapování vlastních zdrojů pomoci a záznam do dokumentace.

Ad c. Poskytovatel sociální služby stanoví postup hodnocení kritéria tak, že vedoucí sociální služby se jedenkrát za 3 měsíce zúčastní následně na jednání pověřeného zaměstnance se zájemcem nebo klientem sociální služby (v případě hodnocení průběhu poskytování sociální služby) a jedenkrát za 3 měsíce zkontroluje obsah dokumentace k jednání a hodnocení průběhu u čtvrtiny zájemců a klientů. Jako metody tedy poskytovatel sociální služby stanoví polostrukturované pozorování a analýzu dokumentace.

Pozn.: Tento postup může mít návaznost v rámci pravidelného hodnocení pověřeného zaměstnance vedoucím služby, který postupem získá konkrétní podklady pro hodnocení zaměstnance, a může mu tak poskytnout bezprostřední zpětnou vazbu po následku a dlouhodobější zpětnou vazbu při hodnotícím rozhovoru.

- 2) Zachycení stavu kritérií (a úrovně ukazatelů kritérií) kvality pomocí stanovených postupů a metod, kdy při sběru a záznamu dat a informací o naplňování jednotlivých kritérií může jít o:
 - a. průběžné monitorování (průběžné zaznamenávání),
 - b. zpětné monitorování (ohlédnutí se nazpět, zaznamenání poté).
- 3) Kontrola (porovnání, analýza) zachyceného a očekávaného stavu kritérií kvality:
 - a. shromáždění a shrnutí získaných informací o naplňování kritérií,
 - b. zhodnocení, zda jednotlivá kritéria byla či nebyla splněna v žádoucím stavu (porovnání, určení rozdílů).

- 4) Vyhodnocení (interpretace) získaných poznatků, tj. na základě zhodnocení jednotlivých kritérií poskytovatel sociální služby konstatuje, zda bylo či nebylo dosaženo v uplynulém období souladu poskytování sociální služby s definovaným posláním, cíli a zásadami sociální služby a osobními cíli jednotlivých osob, resp. sjednanými cíli spolupráce.
- 5) Závěry pro další rozvoj kvality služby – ty vyvozuje poskytovatel sociální služby z konstatování o ne-/dosažení souladu, tj. zda zachycený stav kritérií kvality poskytování sociální služby v porovnání s žádoucím stavem (cílový, minimální nebo optimální stav):
 - a. je v souladu a nevyžaduje změny ve způsobu poskytování sociální služby,
 - b. není v souladu a je potřeba přijmout změny (identifikovat možné příčiny, navrhnout změny, zavést změny),
 - c. je v souladu, a přitom je možné kvalitu dále zvýšit změnami.
- 6) Opakování předchozích kroků (koloběhu hodnocení) po uplynutí stanovené doby (např. 1x za rok) – aby bylo patrné:
 - a. zda zavedené změny (např. v postupech, pravidlech, vybavení apod.) způsobily očekávanou změnu,
 - b. jaký je trend ve vývoji plnění kritérií kvality (u některých aspektů lze určit žádoucí podobu (úroveň, stav) a popř. reálně dosažitelnou podobu pro rozvoj kvality).

Je vhodné, aby si poskytovatel sociální služby definoval ve svých vnitřních pravidlech a směrnících:

- vlastní konkrétní postup kontroly a hodnocení (ad 1) - 4)), včetně:
 - metod hodnocení konkrétních oblastí (požadovaných kritériem 15a) SKSS – poslání, cíle, zásady, osobní cíle klientů),
 - pověřených osob (odpovědných za zahájení a dokončení postupu v rámci sociální služby),
- četnost (frekvenci) kontroly a hodnocení (ad 6),
- postup aplikace nápravných opatření, která z hodnocení mohou vzejít – přitom může jít nejen o nápravná opatření ve smyslu změny chybných postupů, ale také o rozvojová opatření, která zvýší dostatečnou kvalitu služby.

Důležité je mít na paměti, že výše popsané hodnocení kvality poskytované sociální služby jako celku není totožné s procesem hodnocení způsobu a průběhu poskytování sociální služby jednotlivým klientům dle kritéria 5c) SKSS.

Hodnocení kvality sociální služby jako celku dle kritéria 15a) SKSS směřuje k identifikaci vhodných změn ve vnitřních pravidlech, praktických postupech, veřejném závazku a dalších pokynech platných pro práci se všemi klienty.

4.2. Stanovení kritérií pro hodnocení poskytované sociální služby:

Poskytovatel sociální služby musí ideálně stanovit takové poslání, cíle a zásady služby, aby bylo možné jejich naplňování způsobem poskytování sociální služby posoudit. Například u cíle „spokojený a do společnosti začleněný klient“ bude poskytovatel sociální služby hodnotit obtížně, jestli způsob poskytování a cíl samotný je adekvátně naplňovaný. Ale cíl „klient si dokáže sám nebo pomocí jím objednané sociální služby zajistit základní životní potřeby“ už bude možné hodnotit snadněji, jelikož lze v cíli najít hodnotitelná kritéria (samostatnost, schopnost vyhledat a dojednat pro své potřeby službu, výčet základních životních potřeb). A ke každému z nich by bylo možné hledat ukazatele (v záznamech nebo pozorování zaměstnance zachycená potřeba klienta, kterou opakovaně uspokojuje samostatně, nebo zachycená potřeba, kterou klient opakovaně uspokojil pomocí sjednání sociální služby, nebo popř. i společně s klientem zhodnocené uspokojení všech jeho životních potřeb).

Některé služby mají poslání, cíle a zásady sociální služby formulované tak, že je nelze přímo vyhodnotit. Cesta z toho stavu vede buďto tak, že si poskytovatel sociální služby definuje – vedle samotného znění poslání, cílů a zásad sociální služby – ještě kritéria jejich naplnění. A nebo upraví formulaci poslání, cílů a zásad sociální služby tak, aby obsahovaly hodnotitelná kritéria a bylo možné jejich naplňování, resp. poskytování sociální služby v souladu s nimi, posoudit.

V odstupu času od stanovení postupu hodnocení dle uvedeného kritéria může dojít ke změně ve vnímání účelu služby poskytovatelem sociální služby, a nebo ke změně vnímání vhodnosti kritérií, ukazatelů nebo žádoucí úrovně kritérií ke stanovenému poslání, cílům a zásadám. V takovém případě je možné, aby poskytovatel sociální služby stanovená kritéria hodnocení, ukazatele nebo žádoucí úroveň změnil, a to, aniž by došlo ke změně formulace poslání, cílů a zásad služby. Stejně tak je možné změnit postup a metody hodnocení, pokud to praxe nebo vývoj situace ukáže jako vhodné.

Jelikož by poskytovatel sociální služby měl pro vnitřní i externí kontrolu být schopen doložit, na základě čeho tvrdí, že způsob poskytování sociální služby je, nebo není v souladu s posláním, cíli a zásadami a osobními cíli klientů, musí vycházet z nějak zachycených poznatků (důkazů). Tyto poznatky může získávat pomocí níže uvedených metod a následně může poznatky i zaznamenat do záznamů o poskytování sociální služby klientovi, a nebo do specifických záznamů určených pro hodnocení toho kterého kritéria kvality.

4.3. Metody využitelné při hodnocení kvality služby

Jednotlivé metody uvedené v tabulce č. 1 lze využít ve více fázích procesu kontroly a hodnocení (tj. při sběru, analýze i vyhodnocení informací). Níže jsou uvedené příklady metod, které lze použít při hodnocení kvality sociální služby.

Tabulka č. 1

Metody:	Příklady:
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, jiné organizace a instituce a osoby v nich
Rozhovor	individuální polostrukturované rozhovory se zaměstnanci, klienty, vedením organizace, zřizovatelem, jinými subjekty (úřady, organizace, sousedství, veřejnost...)
Focus group	polostrukturované skupinové diskuze 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, dotazníkové šetření, modelové situace, mystery shopping
Brainstorming	každý sděluje, co ho napadne; 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, diskuze nad možnostmi jiného postupu apod.
Příklady dobré a špatné praxe (vyhledání, identifikace)	nestrukturované, strukturované
a další...	

4.4. Příklady použití metod u jednotlivých oblastí hodnocení

Například pro určení souladu způsobu poskytování sociální služby s osobními cíli klientů lze provést porovnání cílů sociální služby jako celku s cíli u jednotlivých klientů (osobní cíle i cíle spolupráce), přitom lze sledovat i ne/dosažení cílů (ne/naplnění očekávání). Prakticky to může znamenat vyhodnocení pomocí analýzy dokumentace (popř. rozhovory se zaměstnanci poskytovatele služby):

- zda jsou osobní cíle klientů (požadavky, očekávání, přání) promítnuty do cílů spolupráce do té míry, do které je to v souladu s druhem sociální služby, jejím účelem a kapacitou sociální služby,
- jak jsou do praxe individuálního plánování u jednotlivých klientů zahrnuty cíle sociální služby,
- zda některé cíle sociální služby nejsou v plánování s klienty opomíjeny (vynechávány, nadbytečné),
- naplňování cílů sociální služby u jednotlivých klientů (rodin) a tím sledování naplňování cílů sociální služby jako celku (po přiřazení individuálních cílů k cílům služby).

Dále například pro určení souladu způsobu poskytování sociální služby se zásadami služby lze u jednotlivých zaměstnanců identifikovat (subjektivně zaměstnanci sami, pozorováním, analýzou dokumentace apod.) příklady situací a jednání zaměstnance, které byly v souladu se zásadami, a situací, které nebyly. Dále lze skupinovou diskuzí analyzovat klíčové nebo krizové situace a v nich hledat příklady ne/naplnění zásad sociální služby.

Dále pro vyhodnocení, zda je naplňováno poslání a cíle preventivní služby ve smyslu změny častých aspektů nepříznivé sociální situace u cílové skupiny (např. SASRD) lze stanovit na základě teorie, zkušenosti a diskuze v týmu zaměstnanců sociální služby znaky (např. funkční rodiny). Následně k nim stanovit ukazatele znaků, tyto znaky pozorovat u rodin, následně v týmu skupinovou diskuzí vyhodnotit a navrhnout změny (zaměření, přístupu) ve způsobu poskytování sociální služby, pravidlech apod.

5. Využití výsledků hodnocení pro zvyšování kvality sociální služby

Tato fáze je vyvrcholením celého procesu, resp. tím, co celému dosavadnímu snažení dává smysl, protože naším záměrem není samoučelně kontrolovat a hodnotit sociální službu, ale zkvalitňovat ji; hodnocení je tedy nástroj, ale účelem je jeho prostřednictvím získané informace promítnout do praxe. Aby tedy kontrola a hodnocení mělo smysl, musí jako další fáze následovat plánování a realizace změn, které je potřeba udělat ve prospěch zlepšení kvality sociálních služeb.

5.1. Možné výsledky kontroly a hodnocení

Svou roli v obvykle ambivalentním přístupu ke kontrole a hodnocení hraje i to, že pro většinu z nás je první asociací k těmto činnostem pocit, že „něco je špatně“. To jistě je jeden z možných výsledků, nikoli však jediný.

- V rámci kontroly a hodnocení zjistíme také, co se nám daří, co jde dobře, v čem máme dobré výsledky. I tady se vyplatí podívat se na to, co k tomu vedlo, jak jsme toho dosáhli, a v tom pokračovat, to se snažit udržet nebo rozvinout.
- Ukáže se pochopitelně i to, co se zatím nepovedlo, které cíle a kritéria jsme zatím nesplnili, které principy neuplatňujeme důsledně. Tady se logicky zaměříme na to, co musíme zlepšit, a zvolit postup, jak to uděláme, abychom zlepšení dosáhli.

Při plánování změn je dobré zvážit přinejmenším následující:

- ✓ Jak dlouho to bude trvat?
 - ✓ Kolik to bude stát? Přinese to další náklady například na pokrytí času věnovaného procesu?
 - ✓ Koho budeme muset zaměstnat nebo angažovat?
 - ✓ Jak budou klienti služeb a jejich příbuzní nebo zástupci do tohoto procesu zapojeni? Jak budou zapojeni zaměstnanci?
 - ✓ Jak bude celý proces plánován a organizován? Kdo jej bude řídit?
 - ✓ Jaký to bude mít dopad? Opravdu se tím něco ve svém důsledkulepší?
- V neposlední řadě se může ukázat, že některé hodnocené oblasti, resp. dílčí kritéria, která jsme si pro jejich hodnocení stanovili, bude lepší změnit nebo vypustit, protože se jejich sledování a vyhodnocování ukáže být nereálné nebo se nevyplatí jimi zabývat, protože získané výstupy neodpovídají vynaloženému úsilí.

Je ale třeba mít na paměti, že relevantní výstupy zpravidla dostaneme až po delším sledování. A také musíme být obezřetní, abychom touto cestou neutíkali od témat, která nás nebaví nebo se nám v nich nedaří.

5.2. Úrovně, na kterých lze s výstupy kontroly a hodnocení pracovat

Jak už bylo výše řečeno, účelem kontroly a hodnocení poskytovaných sociálních služeb je jejich zkvalitňování. Primárně tedy s jejich výstupy pracujeme ve službě samotné (úroveň A). Výstupy z kontroly a hodnocení je však možné – a žádoucí – využít kromě této i na dalších dvou úrovních (úrovně B a C).

- A)** Ve vztahu k vlastní hodnocené službě – revize vnitřních pravidel a pracovních postupů, zpětná vazba pracovním týmům a jednotlivým zaměstnancům sociální služby, jejich motivace a ocenění, identifikace vzdělávacích potřeb apod.
- B)** V rámci celé organizace – pakliže poskytuje organizace více služeb, dochází na této úrovni nutně k nějakému propojení nebo aspoň koordinaci, na místě je i vazba na strategické plány, plány rozvoje kvality apod.
- C)** Přesahy mimo organizaci, směrem k městu nebo kraji – komunitní plány rozvoje sociálních služeb, koncepční a politické dokumenty apod.

5.3. Úskalí a doporučení

Kontrola a hodnocení mohou být vnímány jako ohrožující, což je do značné míry oprávněné. K těmto procesům se nepochybně váže určitý aspekt moci ve smyslu převahy hodnotícího nad hodnoceným obecně; náročná pak bývá zejména situace, kdy se, zjednodušeně řečeno, mocenské pozice obrátí a klient hodnotí zaměstnance, podřízený nadřízeného apod. Pro zvýšení objektivity celého procesu je nezbytné bezpečí všech zúčastněných. To je další důvod, proč je třeba mít stanovená pravidla a jasnou dohodu o tom, jak bude s výsledky kontroly a hodnocení zacházeno.

Už na samotném začátku je třeba rozhodnout, kdo všechno a v jakém rozsahu bude mít výstupy z kontroly a hodnocení k dispozici. Dostane je pouze management jako podklad pro plánování sociální služby a rozhodování o případných opatřeních (v lednu si odprezentujeme hodnocení a v únoru na poradě vedení promýšlíme, co letos uděláme jinak, a jak) nebo s výstupy pracují jednotlivé týmy (sedneme si nad tou zprávou a přemýšlíme, čím to bylo, že výsledky jsou takové, jaké jsou; díváme se na klienty, u kterých nebyl dosažen cíl spolupráce, a probíráme, jak se to stalo, co se nepodařilo a proč)?

Neméně důležité je zvolit vhodný způsob prezentace a případného zveřejnění výsledků hodnocení poskytované sociální služby navenek, a to vzhledem k riziku nenaplněných očekávání ze strany veřejnosti, představitelů obce či donorů, kteří mohou mít odlišnou představu o úspěšnosti sociální služby, než má její poskytovatel nebo samotní klienti. Je třeba pečlivě zvážit, co, komu a jak prezentovat.

Nejčastější chyba, ke které (kromě toho, že je celý proces ryze formální) v praxi dochází, je to, že skutečně kontrola a hodnocení proběhne, ale jejich výsledky se někde založí pro případ, kdyby přišla inspekce poskytování sociální služby, aniž by se s nimi jakkoli dále pracovalo. Je pochopitelně náročné udržet u tohoto zdánlivě okrajového a zbytného, nezřídka operativou překrytého tématu pozornost a investovat do něj, průběžně a pravidelně, další energii. Ale jak bylo řečeno již v úvodu, pokud to poskytovatel neudělá, přichází tím vniveč i jeho energie už do procesu investovaná, protože teprve využitím výsledků dostává samotná kontrola a hodnocení smysl.

Pro cyklickou realizaci všech fází kontroly a hodnocení je tedy nezbytná disciplína a jistá „tvrdost“ v tom smyslu, že je potřeba vyhradit si na ně čas. Každodennost je bezpochyby náročná a dokáže pracovníky zaměstnat; je úkolem vedení (celé organizace i služby samotné) dát této koncepční práci patřičnou vážnost, vytvořit pro ni prostor a podmínky.

Cykličnost a konstantní způsob provádění kontroly a hodnocení může velmi rozkolísat obměna týmu, a to tím více, čím je zvolený systém jejich realizace složitý a náročný. V každém případě je užitečné mít k provádění kontroly a hodnocení stálý, průběžně aktualizovaný dokument (metodiku, manuál apod.). Neméně důležité je debatu o nich včlenit mezi rutinní činnosti, aby se proces průběžné kontroly a hodnocení stal běžnou a nedílnou součástí života služby (např. včetně zakomponování tématu do všech souvisejících předpisů a procesů, počínaje zaškolováním nových zaměstnanců). Stejně tak lze doporučit, aby poskytovatel sociální služby zajistil pro takový proces kontroly a hodnocení a následné práce s jejich výsledky v rámci organizace kompetentního (kvalifikovaného v oboru a s metodami evaluace zkušeného) pracovníka, ať již se jedná o zaměstnance poskytovatele sociální služby nebo případně externí osobu (koordinátor či facilitátor kontroly a hodnocení).

Tím nejpraktičtějším doporučením se zdá být to nejprostší, držet se v realitě a radši hodnotit v menším rozsahu, ale důsledně, a s propojením do praxe než vykonstruovat efektní systém, který zůstane na papíře.