



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# **ZÁVĚREČNÁ EVALUACE**

**procesu tvorby systému hodnocení a zvyšování kvality  
služby (vč. vnitřní metodiky organizace) a jejího výstupu**

**Projekt: Rytmus zvyšuje kvalitu II**

Reg. č.: CZ.03.2.63/0.0/0.0/17\_071/0007618

Duben 2020

# **ZÁVĚREČNÁ EVALUACE**

## **procesu tvorby systému hodnocení a zvyšování kvality služby (vč. vnitřní metodiky organizace) a jejího výstupu**

v rámci projektu Rytmus zvyšuje kvalitu II (reg. č. CZ.03.2.63/0.0/0.0/17\_071/0007618)

K zahájení spolupráce došlo v lednu 2019, kdy proběhla vstupní analýza vnitřní metodiky a souvisejících dokumentů organizace v návaznosti na požadavky Standardu kvality sociálních služeb č. 15 a vstupní konzultace s metodičkou. Během těchto aktivit byly odhaleny některé nedostatky stávajícího systému hodnocení a zvyšování kvality služeb, zejm.:

- některé aktivity nenaplnovaly požadavky jednotlivých kritérií standardu kvality č. 15 nebo nebyly podle požadavků kritérií vůbec realizovány,
- některé dílčí postupy nebo aktivity se v praxi neosvědčily (např. využití dotazníků pro některé klienty se sníženými kognitivními schopnostmi),
- postup jako celek neumožňoval systematické sledování kvality služeb a práci na jejím rozvoji, byly realizovány pouze dílčí aktivity, které nebyly provázané a neměly jasné výstupy v praxi.

Na základě analýzy a konzultace bylo dojednáno, že bude zpracována a průběžně testována (po jednotlivých logických celcích) metodika, která bude popisovat systém práce s kvalitou v organizaci takovým způsobem, aby docházelo k hodnocení a rozvoji jak v oblastech vyžadovaných standardem kvality č. 15, tak na úrovni jednotlivých procesů, které jsou v rámci služeb realizovány (tj. procesů práce s klientem a personálních procesů).

V průběhu spolupráce byly konzultovány a stanovovány jednotlivé dílčí postupy a hledány vhodné nástroje, které byly průběžně testovány přímo v poskytovaných službách (buď metodičkou služeb, nebo pod jejím vedením pracovníky, kteří ve službě působí). Docházelo k průběžným změnám a revizím vznikající metodiky a jejích příloh (formulářů a podpůrných materiálů). Bylo tak zajištěno, aby finální verze metodiky obsahovala takové postupy, které je možné v praxi uplatnit (byly např. zvažovány časové možnosti a odborná kapacita pracovníků) a jsou funkční (byly eliminovány náročné a neefektivní postupy např. při oslovování zaměstnavatelů a škol).

Výsledkem je v březnu 2020 metodika „Vnitřní předpis č. G 06/01 - Systém hodnocení a rozvoje kvality služeb“ (vč. jedenácti příloh), která popisuje komplexní proces hodnocení a zvyšování kvality služby.

Metodika vychází z klasického Demingova cyklu zvyšování kvality. Dochází tak nejprve ke stanovování oblastí, které budou hodnoceny. Pak dochází k samotnému hodnocení a zjišťování potřebných informací a následně k jejich interpretaci a stanovování výstupů. Teprve na základě těchto výstupů jsou plánována nápravná nebo rozvojová opatření, která jsou nakonec realizována. Takový postup zajišťuje, aby docházelo ke změnám a zvyšování kvality poskytovaných služeb v těch oblastech, ve kterých byly skutečně detekovány nedostatky. Tento cyklus zvyšování kvality je popsán v části I metodiky.

Metodika v části II – „Hodnocení, zjišťování informací“ je členěna do dvou celků. První z nich obsahuje podrobný popis jednotlivých postupů, a to tak, aby byly naplněny požadavky kritérií a) až d) standardu kvality sociálních služeb č. 15. Postup hodnocení pro každé kritérium obsahuje:

- vyjasnění toho, co je aktivitami zjišťováno (tj. jaké jsou cíle zjišťování),
- popis zvolených metod a konkrétních postupů, případně i příklady nebo návody (např. formulace otázek při rozhovoru s klientem, struktura workshopu, příklad mailu zaměstnavatelům),
- požadavky na výstupy aktivit,



- vyjasnění kompetencí a odpovědností jednotlivých pracovníků, resp. pracovních pozic, v hodnocení (např. kdo zahajuje šetření, kdo vede zjišťování informací, kdo informace shromažďuje a zpracovává souhrnné výstupy),
- odkazy na potřebné přílohy.

Druhý celek obsahuje popis, jakým způsobem bude probíhat hodnocení procesů ve službách. Jsou zde pojmenovány jednotlivé procesy práce s klientem (vč. vedení dokumentace nebo podávání stížností) a práce se zaměstnanci. Následují pak způsoby, resp. metody zjišťování informací k hodnocení těchto procesů a zdroje, ze kterých bude možné informace čerpat.

Domnívám se, že zvolené postupy a metody jsou vhodně zvolené a jejich výběr odpovídá potřebám a možnostem zjišťování.

Část III metodiky je zaměřená na práci se zjištěními a rozvoj služeb na základě plánování opatření a jejich realizace. Obsahuje stručný popis postupů a kompetencí v těchto oblastech. Považuji tento postup za efektivní, zejména vzhledem k důrazu na stanovení priorit, který eliminuje možné přehlcení zaměstnanců prací na změnách, a vzhledem k jasnému vymezení kompetencí a povinností při realizaci změn.

V části IV je rozpracován harmonogram všech aktivit, ve kterém jsou jednotlivé aktivity a oblasti hodnocení rozloženy v průběhu kalendářního roku. V harmonogramu jsou pro některé aktivity a hodnocení stanovena konkrétní období, zatímco pro některá hodnocení (hodnocení procesů ve službách) se může management služeb rozhodovat podle aktuálních potřeb a priorit v rámci tříletých cyklů. Toto řešení považuji za zásadní z hlediska udržitelnosti stanovených postupů v praxi.

Pokud se týká příloh, oceňuji především jejich vysokou odbornou úroveň, která není na úkor jejich srozumitelnosti. Pokud se nejedná přímo o přílohu určenou pracovníkům jako podpůrný nástroj při realizaci některé části hodnocení (např. příloha „SQSS 15b) - Hodnocení spokojenosti uživatelů služby SR – skupina“), jsou součástí pokyny pro pracovníky, jimž je materiál určen (např. příloha „SOCIÁLNÍ REHABILITACE - Hodnocení cílů/ rok“).

Pokud bych měla zmínit potencionální riziko spojené s touto metodikou, pak je to podle mého názoru především udržitelnost popsaných postupů v praxi z následujících důvodů:

- Realizace stanovených postupů v praxi vyžaduje velmi intenzivní průběžnou (a nekončící) vysoce odbornou práci, která nemusí mít přímou návaznost na každodenní potřeby služeb a organizace a operativu, která je s nimi svázána.
- Realizace je závislá na zapojení mnoha pracovníků, jejich časových možnostech a odborném potenciálu.
- Celý proces (od tvorby metodiky až po monitoring zavádění opatření do praxe) je silně svázán s osobou metodičky. Je otázkou, zda by celý proces mohl běžet i bez odbornosti a energie, které do něho vkládá, tj. zda není udržitelnost procesu ve službě závislá na jednom konkrétním pracovníkovi.

Na závěr bych ráda zmínila, že tvorba metodiky by se neobešla bez velkého nasazení metodičky organizace, která nejen průběžně zpracovávala jednotlivé verze písemných dokumentů (metodiky a příloh), ale vedla i testování nových postupů v praxi.

Zpracovala: PhDr. Mgr. Lada Furmaníková, Ph.D. dne 14. 4. 2020