

# Jak prakticky na standardy kvality sociálních služeb? /2

**Konkrétním nástrojem pro zvyšování úrovně sociálních služeb je vzdělávání. Zmínili jsme je už v říjnu, kdy jsme se zabývali uplatňováním standardů kvality sociálních služeb v souladu s vyhláškou č. 505/2006 Sb.**

**O**becný postup pro zavádění standardů jsme rozdělili do tří kroků: 1. Definování konkrétních hodnot zařízení a jejich následné promítnutí do všech písemných nástrojů – postupů, které nařizuje standard. 2. Využití různých forem vzdělávání pro trénink a seznámení zaměstnanců s písemnými postupy. 3. Zvyšování úrovně kvality poskytovaných sociálních služeb prostřednictvím porovnávání se s okolím.

Zastavme se u vzdělávání jako účinného nástroje pro reálné udržování a zvyšování úrovně služeb (tj. standardů) v sociální oblasti. Jak se s tímto nástrojem řízení lidských zdrojů pracuje? Popíšeme si celý proces, jehož výstupem se stává kompetentní, motivovaný a svědomitý zaměstnanec:

■ Celý proces začíná u vedoucího zařízení a týmu jeho nejbližších spolupracovníků. Je-

jich zodpovědností je mimo jiné vtisknout zařízení konkrétní a smysluplnou vizi: Jaké zařízení chtějí občanům nabídnout, tj. kam je hodlají konkrétně směřovat, co si v něm předsevzali dokázat, čím by podle jejich pevného odhodlání mělo být charakteristické (chcete-li »konkurenceschopné« neboli lišící se od ostatních).

■ Vedení dále vybírá prioritní standardy sociální péče, jejichž důsledné uplatňování podporuje uskutečnění nastavené vize a zaměření organizace. A srozumitelně a přesvědčivě tuto vizi i vybrané standardy komunikuje prostřednictvím vedoucích oddělení a skupin směrem ke všem zaměstnancům jako svůj nezpochybnitelný záměr.

■ Vedení také nastavuje interní kritéria hodnot a projevů odvozených od vybraných standardů, která chce v určené době (1 až 3

roky) sledovat a za jejich dodržování oceňovat a odměňovat zaměstnance.

■ Dalším klíčovým krokem je vzdělávání (vyškolení) pracovníků na nižších úrovních řízení tak, aby věděli, proč byla zvolena tato filozofie přístupu, a uměli identifikovat a hodnotit projevy správně uskutečňovaných standardů u svých podřízených a vedli s nimi pravidelné hodnotící rozhovory.

■ Pravidelné hodnocení zaměstnanců se optimálně provádí v intervalu půl roku na formálních pohovorech, během nichž se vždy rekapituluje výkon zaměstnance a jeho přístup k reálnému (tj. viditelnému a funkčnímu) uplatňování prioritních standardů; v návaznosti na to se zaměstnanci do dalšího pololetí určují nové úkoly a formuluje, co se od něho očekává.

■ Vedení na žádné úrovni nezapomíná na průběžnou zpětnou vazbu s podřízenými, ať už jde o pochvalu za dobrý výkon či upozornění na nedostatek v běžném provozu zařízení. Odměňuje a vyzdvihuje také dosažení dohodnutých cílů a úkolů v každém hodnotícím období.

■ U vedení se rovněž předpokládá, že bude průběžně jasně a srozumitelně svým prostředním spolupracovníkům dávat najevo míru své spokojenosti s jejich dílčími výsledky, aby se udrželo povědomí, motivace a úsilí lidí standardy plnit.

■ Obdobně vedení sdílí úspěch a ocenění ze strany klientů, zřizovatelů a širší veřejnosti také se zaměstnanci, aby si plně uvědomovali vazbu mezi svým úsilím a jeho konečným (oceňovaným) efektem.

Pokud vám tato doporučení připadají jako běžná řídicí práce, nemýlíte se: Vaše tušení je správné. Bohužel, takový přístup stále ještě nebývá běžný. Jakmile práce s lidmi upadne do rutiny a stereotypu, rázem končí život standardů v realu a »standardně« putují na papír, do skříně a šanonů pro případného auditora a přestávají být v provozu zařízení vidět a znát.

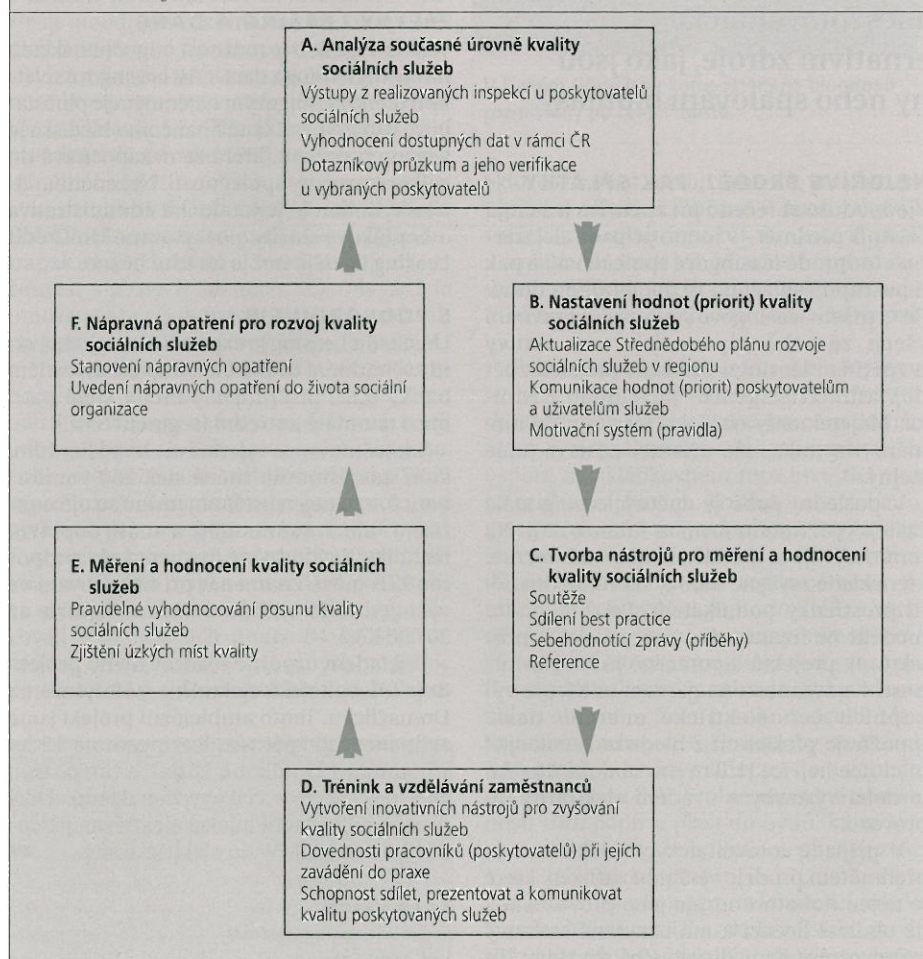
Snaha řídit standardy kvality je nikdy nekonečným procesem. I když máme vysoký standard našeho zařízení, má být ambicí a motivací pracovníků jej ještě posunout dál, pozměnit, zlepšit... a celý proces řízení, vzdělávání a hodnocení může opět začít zcela nanovo.

Další neméně důležitou oblastí se stává snaha »prodat« obecně se zvyšující kvalitu v oblasti sociálních služeb i vně organizace – svým klientům a ostatním zúčastněným stranám. Schopnost dát o svém pozitivním odlišení vědět, případně dokonce měřit efekty dodržování standardů, pak může organizaci napomoci stát se důvěryhodným zařízením, které je vyhledáváno širokým okolím.

**ZDENA SVATOŠOVA**

konzultant M.C. TRITON

## Růst kvality sociálních služeb



ZDROJ: M.C. TRITON