Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Bakalářská práce

2011 Lenka Pátíková

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Lenka Pátíková

Zkušenosti vybraných inspektorů kvality sociálních služeb s užíváním personálního standardu kvality sociálních služeb č. 10 a) v praxi

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Dita Palaščáková

2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

V Morkovicích

……..

Podpis autora práce

Zde bych chtěla poděkovat vedoucí práce Mgr. Ditě Palašňákové za inspirativní vedení mé bakalářské práce, dále vybraným inspektorům kvality za jejich čas při realizaci rozhovorů a rodičům za podporu při psaní práce.

OBSAH

OBSAH 5
ÚVOD 7
A Teoretická část 9
1 Standardy kvality sociálních služeb (SKSS) 9
1.1 Pojetí kvality v sociálních službách 9
1.2 Zakotvení standardů kvality do sociálních služeb 10
1.3 Dělení standardů kvality sociálních služeb 14
1.4 Kvalita poskytovaných služeb a práce s lidskými zdroji v organizacích 16
2 Personální SKSS 18
2.1 Personální a organizační zajištění sociální služby 18
2.2 Profesní rozvoj zaměstnanců 21
2.3 Význam pracovního hodnocení v sociální práci 24
3 Inspekce kvality sociálních služeb 31
3.1 Role inspektorů kvality sociálních služeb 31
3.2 Průběh inspekce kvality sociálních služeb 32
3.3 Činnost inspektorů kvality sociálních služeb 33
3.4 Etický kodex inspektorů kvality sociálních služeb 34
3.5 Komise pro vedení Seznamu pro specializované odborníky – inspektory kvality sociálních služeb MPSV 37

B Praktická část 39
1 Metodologie 39
1.1 Formulace výzkumného problému 39
1.2 Analýza teoretického pole 40
1.3 Cíl výzkumu 40
1.4 Formulace výzkumných otázek 40
1.5 Výběr vzorku 41
1.6 Metoda výzkumu a metoda získávání dat 41
1.7 Zpracování a postup při interpretaci 42
2 Výstupy z výzkumu 42
2.1 Význam hodnocení v sociální práci 43
2.2 Kompetence sociálních pracovníků 43

2.3 Metody pracovního hodnocení 44
2.4 Postup pracovního hodnocení 45
2.5 Nejčastější chyby při hodnocení 46
ZÁVĚR 47
BIBLIOGRAFIE 48

ÚVOD

Hodnocení nás provází celým životem. Od útlého věku je naše chování hodnoceno rodiči, učiteli a pak i zaměstnavateli. Hodnocení tak v našem životě hraje velmi důležitou roli. Každý z nás rád přijímá konstruktivní hodnocení, naopak nekonstruktivní kritika dokáže člověka v jeho činnosti utlumit. Na hodnocení závisí tedy mnohdy i výkon hodnoceného a v sociálních službách je tomu nejinak.

Každá sociální organizace by měla mít stanovena vnitřní pravidla, která upravují chování zaměstnanců (etický kodex), jejich motivaci, a hodnocení. V sociální sféře byly pro tyto účely stanoveny Standardy kvality sociálních služeb, které jsou zakotveny v tzv. *Bílé knize v sociálních službách* a také v *zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.*

Standardy kvality sociálních služeb byly vyvinuty jako nástroje MPSV[1] k zajišťování kvality sociálních služeb. Kvalitu můžeme vyjádřit jako výkon zaměstnanců, který udává, zda je služba hojně užívána.

Téma standardů kvality je tak obsáhlé, že by bylo velmi obtížné věnovat se všem standardům najednou. Vzhledem k mému zájmu o práci s lidskými zdroji a tomu, že jsem se v průběhu studia profilovala do větve ekonomické, jsem si vybrala jako bod mého zájmu právě *Personální standardy kvality sociálních služeb*. Cílem mé práce je tedy: *porozumět a interpretovat zkušenosti vybraných inspektorů kvality sociálních služeb s užíváním personálního standardu kvality sociálních služeb č. 10a) v praxi (pravidelné hodnocení zaměstnanců),* který předepisuje vyhláška zákona o sociálních službách.

Má práce je prací empirickou. Skládá se z teoretické a praktické části. V teoretické části jsem jako metodu práce zvolila metodu analýzy a syntézy. Využila jsem také částečně metodu kompilace. Hlavním zdrojem literatury pro mě byly výkladové sborníky Ministerstva práce a sociálních věcí. Některé zdroje mi poskytla vedoucí mé práce, ostatní jsem si vyhledala převážně ve Vědecké knihovně a knihovně CARITAS – Vyšší odborné školy sociální Olomouc. Práce by měla sloužit jako výzkumná sonda do oblasti sociálních služeb a z pohledu vybraných inspektorů kvality zmapovat užívání jednoho z personálních standardů kvality.

[1] Ministerstvo práce a sociálních věcí

V teoretické části práce se budu opírat především o mou absolventskou práci, kterou jsem věnovala přímo tématu *hodnocení sociálních pracovníků ve vybraných azylových domech pro ženy v tísni*.

V praktické části jsem pak prováděla kvalitativní výzkum. Jako metodu pro její vypracování jsem použila polostrukturované rozhovory s vybranými inspektory kvality, které jsem si s jejich souhlasem nahrávala na diktafon a poté zpracovala.

V první kapitole nastiňuji tedy problematiku kvality v sociální práci a řízení lidských zdrojů obecně, ve druhé kapitole se zaměřuji na samotné personální standardy a hodnocení, ve třetí kapitole popisuji činnost inspektorů kvality sociálních služeb a v praktické části pak rozebírám rozhovory, které mi poskytli vybraní inspektoři kvality sociálních služeb (ilustrace zjištěných teoretických informací výstupy z rozhovorů, které jsem v rámci své práce zrealizovala).

A Teoretická část

1 Standardy kvality sociálních služeb (SKSS)

Dosahování kvality se u nás postupně stává normou i v nevýrobní sféře. Nejinak je tomu také v sociálních službách, kde se o Standardech kvality sociálních služeb v současnosti vede mnoho debat. Důkazem jsou také rozhovory, které jsem v rámci druhé části práce zrealizovala s vybranými inspektory kvality sociálních služeb.

Organizace zabývající se sociální prací se se Standardy kvality potýkají takřka každý den. Standardy kvality sociálních služeb jsou vlastně **nástrojem** pro měření a zjišťování kvality v sociálních organizacích. Přesně to vystihuje definice Oldřicha Matouška z jeho *Slovníku sociální práce* – Standardy kvality sociálních služeb představují: „soubor dohodnutých kritérií, který umožňuje posuzování kvality sociální služby.“[2]

Standardy kvality sociálních služeb by ale měly představovat především stabilní, jednotné a všeobecně platné pilíře, na kterých může stavět každá sociální organizace. Proto chci čtenáře nejprve seznámit s problematikou týkající se Standardů kvality sociálních služeb. V této kapitole také vysvětlím pojem kvalita v sociálních službách, popíši proces vzniku, zdroje a dělení Standardů kvality sociálních služeb.

1.1 Pojetí kvality v sociálních službách

Slovo *„kvalita“* pochází z řeckého slova *„qualis“,* což znamená jaký, jaké povahy. Odtud používáme slovo jakost, které však nevystihuje přesný výraz pojmu kvalita. V článku z časopisu Sociální práce, *Úvod do standardů kvality sociálních služeb,* uvádí doktor Martin Bednář hned několik definic tohoto pojmu. Nejkratší a nejjednodušší z nich je tato: „**Kvalita je výsledkem srovnání mezi očekáváním a výkonem.**“

O kvalitě v sociálních službách hovoří také Oldřich Matoušek, vedoucí katedry sociální práce FFUK, psycholog a psychoterapeut, ve své knize *Slovník sociální práce*: „Kvalitní péče je taková, která je dostupná komukoli a kdykoli, je co nejméně vázaná na cenu, je natolik pružná, že dokáže reagovat na měnící se klientovy potřeby, je průběžně

[2] MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*, s. 213

hodnocená někým jiným než tím, kdo ji klientovi přímo poskytuje, a pokud je zjištěna nežádoucí odchylka od standardu, je ve způsobu jejího poskytování iniciována změna.“[3] Kvalitní péče je podle Matouška taková, která „počítá s tím, že klient nechce „finální produkt“, chce průběžnou pomoc při řešení svého problému; péče tedy musí být vysoce individualizovaná.“ V našich podmínkách to znamená především standardizace sociálních služeb – vybavení pracoviště, postupy práce, její organizaci, postupy při mimořádných příhodách, vzdělávání pracovníků a ochranu práv uživatelů.[4]

Pro účely sociální práce představuje však nejvýstižnější a nejpopisnější definici definice Evropské charty kvality (Paříž, 1998), která definuje kvalitu jako: „cíl snažení po dokonalosti, metodu a způsob podpory aktivní účasti pracovníků založenou na angažovanosti a odpovědnosti každého jedince.“[5] Z toho vyplývá, že kvalita se týká všech pracovníků organizace, od pracovníků v přímé péči až po nejvyšší management.[6]

1.2 Zakotvení standardů kvality do sociálních služeb

Cesta k vytvoření standardů kvality sociálních služeb nebyla lehká. U nás se jejich tvůrci inspirovali standardy kvality sociálních služeb jiných evropských zemí zejm. modely hodnocení kvality z Velké Británie. V roce 2002 publikovalo ministerstvo práce a sociálních věcí Standardy kvality sociálních služeb, které měly doplnit nově připravovaný zákon o sociálních službách. O čtyři roky později byly Standardy kvality sociálních služeb zakotveny ve vyhlášce č. 505/2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Najdeme zde úplné znění standardů i s jejich kritérii, která by měla být v rámci poskytování kvalitní služby dodržována a naplňována.[7]

V § 99 zákona o sociálních službách nalezneme pak samotnou definici SKSS: „SKSS jsou souborem kritérií, jejichž prostřednictvím je definována úroveň kvality

[3] MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*, s. 92

[4] Tamtéž, s. 92

[5] BEDNÁŘ, M. Úvod do standardů kvality sociálních služeb. In *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 2/2007, s. 57

[6] Srov. Tamtéž, s. 57

[7] Srov. BEDNÁŘ, M. Úvod do standardů kvality sociálních služeb. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 2/2007, s. 59

poskytování sociálních služeb v oblasti personálního a provozního zabezpečení služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami.“

Pro Standardy kvality sociálních služeb se staly hlavními zdroji inspirace tyto tři oblasti: za 1. obecné modely hodnocení kvality, za 2. „dobrá praxe“ a za 3. politické a společenské zadání (nutnost sociální reformy). [8]

Zdroje inspirací Standardů kvality sociálních služeb

Hlavní inspirací pro standardy kvality sociálních služeb se staly především **obecné modely hodnocení kvality**. Z těch nejvýznamnějších zmíním například **ISO** (International Organization for Standardization), *Mezinárodní organizaci pro vývoj a sjednocení standardů*, ze kterých tvůrci standardů přejali hned dvě zásady. První zásada hovoří o tom, že za politiku kvality v organizaci je odpovědné její nejvyšší vedení. Druhá zásada vyžaduje, aby byly kvalitativní požadavky dokumentovány – tuto zásadu pak můžeme vidět celkově u všech kritérií Standardů kvality sociálních služeb.[9]

Další inspirací z průmyslu se pro sociální služby stal **model hodnocení kvality EFQM** (European Foundation for Quality Management), *Evropská nadace pro management kvality*. Tento model, užívaný v 70. letech v Americe, známý pod názvem TQM (Total Quality Management) vyvinul po skončení 2. světové války americký vědec **W. E. Deming** jako model TQC (Total Quality Control) na záchranu japonské ekonomiky.[10]

„Model EFQM představuje komplexní analýzu organizace a všech jejich procesů a činností, bere v úvahu potenciál zaměstnanců, uživatele i okolí. Záměrem modelu EFQM je **posun stylu řízení**... Vychází z předpokladu, že **vynikající výsledky mohou být dosaženy jen za podmínky maximální spokojenosti klientů, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí**... **Výsledky jsou však podmíněné precizním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje nejen vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale i propracovaný systém řízení všech zdrojů a budování partnerských vztahů**.“[11]

---

[8] Srov. BEDNÁŘ, M. Úvod do standardů kvality sociálních služeb. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 2/2007, s. 59

[9] Srov. Tamtéž, s. 57

[10] Srov. Tamtéž, s. 58

[11] Srov. Tamtéž, s. 59

Dobrá praxe

Standardy kvality sociálních služeb se však neinspirovaly jen v průmyslu. Velkou roli při jejich vzniku sehrály další dva faktory: **dobrá praxe** a **politické a společenské zadání**. Dobrou praxi můžeme definovat jako: „souhrn odborných postupů, přístupů a metod vycházejících z důkladných znalostí problematiky vztahující se k dané oblasti.“[12]

Společenské a politické zadání vychází z obecného cíle sociálních služeb: **„zvýšení kvality klientova života**, případně i **ochrana zájmů společnosti**.“[13] Přesnější výklad základních zásad, které by se měly v sociální sféře dodržovat, nalezneme v úvodu zákona o sociálních službách. Jde především o dodržování lidských práv, lidské důstojnosti, naplňování individuálních potřeb uživatelů, jejich aktivizaci, motivaci, zplnomocňování, vedení k samostatnosti a v neposlední řadě jejich sociální začleňování. Kvalitní služba by tedy měla všechny tyto aspekty sledovat, dodržovat a naplňovat.

Příkladem dobré praxe může být například zmínka z publikace Českého helsinského výboru (ČHV) o ochraně práv uživatelů. „Stává se dobrou praxí, že pracovníci pobytových zařízení s odborníky z ČHV konzultují své postupy a rozhodnutí.“

Reforma sociálního systému – společenské a politické zadání

Po roce 1989 bylo potřeba provést **reformu sociálního systému**. Bylo stanoveno několik základních zásad a principů, ke kterým měl nově vytvořený sociální systém směřovat. Zmiňovanými **principy** byly především: zapojování uživatelů, odpovědnost, partnerství, subsidiarita[14], rovné podmínky a transparentnost[15]. Zároveň byly také stanoveny **charakteristiky sociálních služeb**. Mezi hlavní patří: kvalita, dostupnost (informační, místní, finanční, architektonická, psychologická), efektivita, individualita, provázanost, komplexnost, inovativnost, variabilita, flexibilita a kontrolovatelnost. [16]

[12] BEDNÁŘ, M. Kvalita podle zákona o sociálních službách. In *Spravedlnost a služba.*

[13] MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*, s. 203

[14] Viz KREBS, V. a kol. *Sociální politika*, s. 34

[15] Sociální systém je průhledný, lidé jsou dostatečně informování o jeho financování, umožňuje veřejnou kontrolu – viz BEDNÁŘ, M. Kvalita podle zákona o sociálních službách. In *Spravedlnost a služba*

[16]Srov. BEDNÁŘ, M. Kvalita podle zákona o sociálních službách. In *Spravedlnost a služba.*

„Konkrétní potřeba reformy v oblasti služeb vyplývala také z toho, že dosavadní, posuzování sociálních služeb nebylo zcela dostatečné, odvíjelo se od zdravotnického a hygienického úhlu pohledu a v této perspektivě zcela chybělo **zaměření na** toho, pro koho se vlastně sociální služby vykonávají, tedy na **uživatele sociálních služeb**."[17]

„Uživatel služeb" je ve Standardech kvality sociálních služeb nově zavedený a užívaný pojem. „Uživatel je součástí triády uživatel – poskytovatel – zřizovatel, což znamená, že je součástí systému vzniklého na podporu jeho kvalitního, důstojného a co nejsamostatnějšího života."[18]

Velkým tématem v sociálních službách zůstává stále dodržování a ochrana práv uživatelů – standard č. 2. V publikaci Českého helsinského výboru z roku 2004 se můžeme dočíst: „Česká společnost je vůbec velmi málo citlivá k diskriminačnímu chování… a nedokáže mu účinně bránit. Je proto velmi žádoucí vytvářet a užívat **antidiskriminační nástroje** v podobě nástrojů právních. V právním řádu České republiky citelně chybí zákon o sociálních službách[19], který by jasně definoval požadovanou kvalitu sociálních služeb. Ucelený a plošně uplatňovaný systém neexistuje."

Ochrana práv uživatelů, zachování jejich důstojnosti, respektování soukromí, umožnění individuální volby a seberealizace jsou etické principy, které měly být v rámci nového zákona o sociálních službách naplněny.[20]

Smysl zákona o sociálních službách

Jedním z hlavních účelů zákona a také standardů kvality sociálních služeb byla a stále je snaha o **narovnání vztahů mezi poskytovateli a uživateli sociálních služeb**, o aktivizaci uživatelů, o ochraně jejich práv a důstojnosti: „Zákon svými opatřeními, jako jsou např. systém registrací a standardů kvality včetně inspekcí, vytváří **předpoklady pro novou kvalitu sociálních služeb**. Uvedené instituty jsou zaměřeny primárně na obsah činnosti poskytovatelů. Zákon však přináší i úpravu, která vede uživatele služby k tomu, aby samostatně spolupůsobil na obsahu jemu poskytované

[17] Vznik a smysl SKSS v komunitních centrech, s. 11. In *Standardy kvality sociálních služeb v komunitních centrech*.

[18] Tamtéž, s. 11

[19] Tento zákon vznikl v roce 2006 – je tedy už čtyři roky užíván v praxi.

[20] Vznik a smysl SKSS v komunitních centrech, s.12. In *Standardy kvality sociálních služeb v komunitních centrech*.

služby a vlastní činností se (spolu)podílel na její **kvalitě**... Je nezbytné, aby si tito (uživatelé) byli vědomi nově nabytých **práv** a z nich vyplývající **odpovědnosti.**“[21]

„V souladu s reformou sociálních služeb pak mají standardy kvality naplňovat **následující cíle**: podpora integrace, podpora nezávislosti, vyrovnání příležitostí, posílení kompetence a ochrana zranitelných skupin obyvatel.“[22]

Byly stanoveny také vlastnosti, kterými by měly sociální služby disponovat. Patří mezi ně: kvalita a odbornost, efektivnost, dostupnost, diskrétnost, individualizace, respektování a ochrana práv uživatelů.[23]

Tyto vlastnosti však nezískají služby samotné – získávají je skrze pracovníky, kteří služby poskytují: „Kvalita služeb je přímo závislá na pracovnících – na jejich vzdělání, dovednostech, etickém přístupu, na jejich vedení a spolupráci s ostatními pracovníky a také na podmínkách, které jsou vytvořeny pro jejich práci.“[24] Všechna tato kritéria obsahují právě **Personální standardy kvality sociálních služeb,** kterým se budu věnovat podrobněji ve druhé kapitole této práce.

1.3 Dělení standardů kvality sociálních služeb

Standardů kvality sociálních služeb je v současné době patnáct. Jednotlivé standardy jsou rozděleny do tří větších tematicky odlišných částí: procedurální, personální a provozní standardy. Tyto části se dělí podle účelu, který mají jednotlivé standardy a jejich kritéria naplňovat.

Procedurální standardy kvality sociálních služeb

Procedurální standardy kvality sociálních služeb jsou „považovány, z hlediska změn v sociálních službách, za nejvýznamnější – stanovují, jak má poskytování služeb vypadat, na co je třeba si dát pozor, jak přizpůsobit službu individuálním potřebám

[21] MICHALÍK, J.–JESENSKÁ, J. *Průvodce. Standardy kvality odborného poradenství uživatelům sociálních služeb*, s. 4-5

[22] Vznik a smysl SKSS v komunitních centrech, s. 12. In *Standardy kvality sociálních služeb v komunitních centrech*.

[23] Srov. Tamtéž, s. 12

[24] Tamtéž, s. 13

člověka, …jak vytvářet ochranné mechanismy, jako jsou pravidla proti střetu zájmů, stížnostní postupy atd.“[25]

Procedurální standardy kvality sociálních služeb pomáhají organizacím stanovit jejich cíle, způsoby poskytování sociálních služeb, jsou základem pro ochranu práv osob, zajišťují proces správného jednání se zájemcem o sociální službu, proces sepsání smlouvy o poskytování sociální služby, individuální plánování průběhu sociální služby, vedení dokumentace o poskytování sociální služby a v neposlední řadě upravují také stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování služby a návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje. [26]

Personální standardy kvality sociálních služeb

„Personální standardy se věnují personálnímu zajištění služeb. Kvalita služby je přímo závislá na pracovnících – na jejich vzdělání, dovednostech, etickém přístupu, na jejich vedení a spolupráci s ostatními pracovníky a také na podmínkách, které jsou vytvořeny pro jejich práci.“[27] Pracovní podmínky jsou velmi důležitou součástí pracovního procesu. Je to patrné hlavně na modelu EFQM, o kterém jsem se již zmínila v předešlé podkapitole.

Personální standardy kvality se zabývají lidskými zdroji v organizacích poskytujících sociální služby. Upravují personální a organizační zajištění služby a profesní rozvoj zaměstnanců. Tento „balíček“ standardů kvality sociálních služeb je také předmětem mého zkoumání, proto mu budu v průběhu práce věnovat nejvíce pozornosti na rozdíl od zbývajících dvou „balíčků“, které jen informativně popíši.[28]

Provozní standardy kvality sociálních služeb

Poslední skupinou standardů kvality sociální služeb jsou nezbytné **provozní standardy** kvality sociálních služeb. Provozní standardy v sobě zahrnují místní a časovou dostupnost poskytované sociální služby, informovanost o poskytované

[25] Vznik a smysl SKSS v komunitních centrech, s. 13. In *Standardy kvality sociálních služeb v komunitních centrech*.

[26] Srov. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

[27] Vznik a smysl SKSS v komunitních centrech, s. 13. In *Standardy kvality sociálních služeb v komunitních centrech*.

[28] Srov. Tamtéž

sociální službě, prostředí a podmínky, nouzové a havarijní situace a zvyšování kvality sociálních služeb.[29]

„Provozní standardy určují, jaké mají být podmínky pro poskytování sociálních služeb. Zaměřují se na prostory, v nichž se sociální služby poskytují, na dostupnost sociálních služeb, na jejich ekonomické zajištění[30].“[31]

1.4 Kvalita poskytovaných služeb a práce s lidskými zdroji v organizacích

Jak vyplývá z definice Evropské charty kvality, kterou jsem citovala již výše, kvalita sociálních služeb souvisí především s pracovníky, kteří sociální službu vytvářejí a poskytují. „Aby mohla zařízení poskytovat kvalitní služby, musí také zaměstnávat kvalitní zaměstnance.“[32] Proto byly také vytvořeny Standardy kvality sociálních služeb, které kromě provozních a procedurálních záležitostí upravují také záležitosti personální, jež v organizacích ošetřují lidské zdroje a práci s nimi. [33]

Pro práci s lidskými zdroji je nezbytné mít správně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, kvalifikační požadavky, osobnostní předpoklady zaměstnanců na danou pracovní pozici, vnitřní organizační strukturu a také pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a zaměstnanců, kteří nejsou s poskytovatelem nebo zaměstnavatelem v pracovně právním vztahu. Pro kvalitní práci je dále nezbytné pravidelné hodnocení zaměstnanců[34], program dalšího vzdělávání zaměstnanců, systém výměny informací mezi zaměstnanci[35], je dobré mít vypracován také systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců a v neposlední řadě nabídnout pracovníkům podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka (supervizora).[36]

---

[29] Srov. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

[30] Standard Ekonomické zajištění sociálních služeb byl posléze vyškrtnut.

[31] Vznik a smysl SKSS v komunitních centrech, s. 13. In *Standardy kvality sociálních služeb v komunitních centrech*.

[32] PÁTÍKOVÁ, L. *Hodnocení soc. pracovníků ve vybraných azylových domech pro ženy v tísni*, s. 35

[33] Srov. Tamtéž, s. 35-36

[34] Stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby dalšího rozvoje

[35] V sociální práci především systém výměny informací o poskytované sociální službě

[36] Srov. Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

Všechna tato kritéria obsahují **Personální standardy kvality sociálních služeb**. Obecně o vzniku, zdrojích a dělení Standardů kvality sociálních služeb a podrobněji také o Personálních standardech kvality sociálních služeb, na které se ve své práci zaměřuji, se dozvíte v následující kapitole.

2 Personální SKSS

Sociální práce klade na člověka velkou psychickou zátěž a vyžaduje od něj také velkou psychickou odolnost. Odborná způsobilost, komunikativnost, nebojácnost – to je jen malý výčet dovedností, které by měl sociální pracovník ovládat.[37] Sociální práce však neklade velkou zodpovědnost jen na zaměstnance, ale především na jejich zaměstnavatele: „Přijetím zaměstnance na jeho nové pracovní místo začíná pro zaměstnavatele nejen plnění povinností vůči němu, ale čeká ho celá řada zákonných úkolů vůči státním orgánům.“[38] Jedním ze zákonných úkolů se pro poskytovatele sociálních služeb staly také Personální standardy kvality sociálních služeb, které ošetřují práci s lidskými zdroji v organizacích sociálních služeb.

2.1 Personální a organizační zajištění sociální služby

Personální a organizační zajištění sociální služby klade význam na pokrytí služby kvalitními pracovníky a „stanovuje nutnost vytvářet vlastním pracovníkům podmínky pro výkon sociální služby. Pamatuje na vnitřní organizační uspořádání, které musí být jasné a fungující. V úvahu je třeba brát nejen kmenové zaměstnance, ale i dobrovolníky a ostatní spolupracovníky.“[39]

To uvádí také publikace Průvodce Standardy kvality odborného poradenství uživatelům sociálních služeb: „Struktura, počet pracovníků, jejich kvalifikace a dovednosti odpovídají poskytované službě, jejímu poslání a cílům a potřebám uživatelů sociálních služeb.“ Jako příklad pak dodává: „Poradci mají předepsanou kvalifikaci a průběžně se ve svém oboru vzdělávají.“

Struktura a počet pracovních míst, kvalifikace, osobnostní předpoklady

Znění kritéria dle přílohy č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb.:

„Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených

[37] Vznik a smysl SKSS v komunitních centrech,. In *Standardy kvality sociálních služeb v komunitních centrech,*s. 23.
[38] JOUZA, L. Malá rukověť pro personální práci. In *Řízení lidských zdrojů*, s. 9.
[39] Vznik a smysl SKSS v komunitních centrech, s. 23. In *Standardy kvality sociálních služeb v komunitních centrech*.

v paragrafu 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována.“

K tomu aby mohlo být toto kritérium naplněno musí zaměstnavatel vytvořit nejdříve **pracovní místo**, které „je souborem činností jednotlivce potřebných pro plnění závazků poskytovatele.“ [40] Dále je nutné stanovit počet pracovníků na dané pracovní místo neboli pracovní pozici a **pracovní profil** neboli pracovní náplň tvořenou kvalifikačními požadavky a osobnostními předpoklady jednotlivého zaměstnance.[41]

Dalším důležitým bodem je **organizační struktura** neboli tzv. pavouk organizace[42], který znázorňuje „hierarchické uspořádání pracovních vztahů uvnitř dané organizace.“[43]

Vnitřní organizační struktura

Znění kritéria dle přílohy č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb.:

„Poskytovatel má písemně zpracovánu vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců.“

Jedná se o popis vztahů mezi pracovníky organizace, který je zapsán v organizačním řádu organizace a jasně vymezuje oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců.[44]

Vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových pracovníků

Znění kritéria dle přílohy č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb.:

„Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem; podle těchto pravidel poskytovatel potupuje.“

---

[40] *Standardy kvality sociálních služeb*. Výkladový sborník pro poskytovatele, s. 131 [online]. Dostupné z: <www.mpsv.cz, datum aktualizace neuvedeno, [24. 1. 2011]>.

[41] Srov. Tamtéž s. 132

[42] Vznik a smysl SKSS v komunitních centrech, In *Standardy kvality sociálních služeb v komunitních centrech*, s. 23.

[43] *Standardy kvality sociálních služeb*. Výkladový sborník pro poskytovatele, s. 133 [online]. Dostupné z: <www.mpsv.cz, datum aktualizace neuvedeno, [24. 1. 2011]>.

[44] Srov.Tamtéž , s. 133-134

U tohoto kritéria je nejdůležitější aby pracovník při výběrovém řízení věděl jaké jsou na něj kladeny požadavky, aby znal a přijal zásady organizace a neexperimentoval s jednotlivými uživateli, jasně stanovený postup pro zaškolování nového pracovníka a naposled informace o žádoucích postupech a vhodném jednání. [45]

Působení osob vyskytujících se mimo pracovní vztah s poskytovatelem služeb

Znění kritéria dle přílohy č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb.:

„Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.“

Toto kritérium se nevztahuje na zaměstnance, kteří se zaměstnavatelem uzavřeli jednu z těchto dohod: pracovní smlouva, dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce, nýbrž na pracovníky „kteří vykonávají pro poskytovatele činnost na základě jiných smluv nebo dohod a **nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu**, nejsou zaměstnanci poskytovatele“[46] (dobrovolníci, praktikanti, stážisti, supervizoři, lektoři, nebo také řemeslníci, pracovníci úklidové firmy).

„Všichni pracovníci by měli spolupracovat na základě písemné smlouvy nebo dohody, ve které je vyjednáno, jakou činnost budou na pracovišti vykonávat, jaké mají pravomoci, komu se budou ze své práce odpovídat a na koho se mají obrátit v případě potřeby. To je normou u spolupracujících firem, lékařů, supervizorů, škol (zprostředkovaně praktikantů).“[47]

Důležitou zásadou je dále závazek mlčenlivosti, informace o zásadách bezpečnosti práce a zodpovědnosti za způsobenou škodu o způsobu očekávaného chování k uživatelům a o postupech v mimořádných situacích. Smlouva by měla obsahovat tyto náležitosti: délku spolupráce, četnost kontaktu pracovníka s uživatelem, jména uživatelů, se kterými přijde pracovník do styku, a rizika která ze strany pracovníka uživatelům hrozí. [48]

---

[45] Srov. *Standardy kvality sociálních služeb*. Výkladový sborník pro poskytovatele, s. 134-135 [online]. Dostupné z: <www.mpsv.cz, datum aktualizace neuvedeno, [24. 1. 2011]>.

[46] Tamtéž, s. 141

[47] Tamtéž, s. 142

[48] Srov. Tamtéž, s. 142

2.2 Profesní rozvoj zaměstnanců

„Stejně tak, jako kterákoli jiná organizace, musí i organizace poskytujících sociální služby pečovat o profesní rozvoj svých pracovníků. **Změna a rozšiřování obzorů** jsou důležitými faktory, které zabraňují demotivaci a upadání do stereotypu.“ [49]

V sociální práci je péče o zaměstnance velmi důležitým prvkem. V každé organizaci by měl být pracovník, který je schopen včasně odhalovat patologické jevy, které se mohou u pracovníků objevit.[50] „Z výpovědí pracovníků komunitních center vyplývá, že nároky, které jsou kladeny na jejich práci způsobují stres, někdy pocity zklamání až marnosti, které se mohou pochopitelně obracet proti uživatelům.“[51]

Mezi patologické jevy, které mohou sociální pracovníky zasáhnout, patří například pro pomáhající profese velmi obávaný **syndrom vyhoření**[52], může se objevit touha **sebeobětovat se**, nebo naopak touha někoho **ovládat** tzv. **syndrom pomáhajícího pracovníka**.[53]

Sociální pracovníci by při své profesi měli dbát na tzv. **duševní hygienu**“ a na předcházení syndromu vyhoření a dalších syndromů, které pro ně mohou být ohrožující. „Dobrou prevencí, kterou nabízejí SKSS, je vytváření vhodných pracovních podmínek, práce na svém profesním rozvoji a podpora efektivní týmové spolupráce. V pracovním týmu by měla probíhat otevřená komunikace, bez níž nelze zvyšovat kvalitu služby. V případě zhoršené komunikace, nebo náznaku konfliktů v týmu, je dobré takové otázky řešit na **pravidelné supervizi**[54] s externím odborníkem.“ [55]

---

[49] Vznik a smysl SKSS v komunitních centrech. In *Standardy kvality sociálních služeb v komunitních centrech*, s. 24.

[50] Srov.Tamtéž, s. 24.

[51] Tamtéž, s. 24.

[52] Syndrom vyhoření je soubor typických příznaků vznikajících u pracovníků pomáhajících profesí v důsledku nezvládnutého pracovního stresu. Viz MATOUŠEK, O. – HARTL. P. Nároky sociální práce a syndrom vyhoření. In *Metody a řízení sociální práce,* s. 55.

[53] Srov. Vznik a smysl SKSS v komunitních centrech. In *Standardy kvality sociálních služeb v komunitních centrech*, s. 24.

[54] Viz níže – Podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka

[55] Srov. Vznik a smysl SKSS v komunitních centrech. In *Standardy kvality sociálních služeb v komunitních centrech*, s. 24.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců (kritérium 10 a)

Znění kritéria dle přílohy č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb.:

*„Poskytovatel má písemně zpracován **postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců**, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace; podle tohoto postupu poskytovatel postupuje.“*

Hodnocení pracovníků klade nároky také na nadřízené, kteří jsou dle MPSV[56] povinni pravidelně a to minimálně jednou za rok hodnotit své zaměstnance, čímž pečují o jejich osobní hygienu. Hodnocení má dle Výkladového sborníku MPSV dále obsahovat: plán rozvoje konkrétního pracovníka a potřeby jeho další odborné kvalifikace.[57] Protože je má práce zaměřena především na hodnocení v sociální práci, budu se mu více věnovat v následující podkapitole.

Program dalšího vzdělávání zaměstnanců (kritérium 10 b)

Znění kritéria dle přílohy č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb.:

„Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje.“

Dle § 111 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách jsou sociální pracovníci povinni se dále vzdělávat na vysokých nebo vyšších odborných školách, účastí na akreditovaných kurzech, odborných stážích nebo na školicích akcích, což se dle tohoto paragrafu považuje za prohlubování kvalifikace.

Systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě (kritérium 10 c)

Znění kritéria dle přílohy č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb.:

„Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje.“

Dle Výkladového sborníku pro poskytovatele se výměna informací odehrává na třech úrovních: předávání informací o klientech, předávání nových poznatků z oboru a

[56] Ministerstvo práce a sociálních věcí

[57] Srov. *Standardy kvality sociálních služeb*. Výkladový sborník pro poskytovatele, s. 143-144 [online]. Dostupné z: <www.mpsv.cz, datum aktualizace neuvedeno, [24. 1. 2011]>.

poznatků o poskytovateli služeb. Sborník uvádí přímo: „Důležité je, aby všichni členové týmu, který spolupracuje v zájmu uživatele, měli informace potřebné pro kvalitní poskytování služeb. Zejména o způsobu spolupráce a cíli spolupráce s uživatelem.“ Předávání informací by nemělo probíhat pouze v rámci jedné skupiny (ošetřovatelé), ale v rámci všech profesních skupin (vedoucí pracovník – ošetřovatel). „Systém výměny informací zahrnuje: způsob práce s dokumentací, pravidelné porady týmu, pravidla o řešení problematických situací týkajících se uživatelů.“[58]

Systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců (kritérium 10 d)

Znění kritéria dle přílohy č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb.:

„Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje.“

„Ocenění práce vede k vyšší kvalitě odváděné práce... finančním oceněním rozumíme pro účely inspekcí mimořádné odměny za vykonanou práci. Morální oceňování představuje alternativní způsob ocenění konkrétního pracovníka např. vyslovení pochvaly nebo uznání, zpravidla před ostatními spolupracovníky.“[59]

Podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka (kritérium 10 e)

Znění kritéria dle přílohy č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb.:

„Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.“

Toto kritérium obsahuje dle Výkladového sborníku pro poskytovatele několik zásadních pojmů, přitom se nejedná pouze o supervizi, ale i o další formy podpory zaměstnanců. 1. Za nezávislého se považuje odborník, který není s objednatelem v pracovněprávním, příbuzenském ani přátelském vztahu. 2. Odborník má mít takové dovednosti, které dokáže aplikovat a podpořit tak jednotlivce, týmy i skupiny. 3. Odborník by měl svou kvalifikaci prokázat určitým osvědčením o své kvalifikaci.[60]

---

[58] *Standardy kvality sociálních služeb*. Výkladový sborník pro poskytovatele, s. 150 [online]. Dostupné z: <www.mpsv.cz, datum aktualizace neuvedeno, [24. 1. 2011]>.

[59] Srov. Tamtéž, s. 151

[60] Srov. Tamtéž, s. 151

2.3 Význam pracovního hodnocení v sociální práci

Hodnocení by mělo být nedílnou součástí práce s lidskými zdroji. Tak to popisuje i Jiří Plamínek ve své knize *Týmová spolupráce a hodnocení lidí:* „**Měření lidských výkonů a zdrojů a jejich hodnocení je klíčovým procesem vedení a řízení**." Díky hodnocení můžeme prověřovat schopnosti a dovednosti zaměstnanců, můžeme jim pomoci orientovat se v jejich profesním životě a zvyšovat tak jejich kvalifikaci. Hodnocení má také spoustu dalších významných funkcí, o kterých se budeme bavit v následující kapitole.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců

Hodnocení představuje významnou část pracovního procesu, při které dochází ke zpětné vazbě mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Pro přesnější informace o tom, jak by mělo toto hodnocení v sociální práci probíhat, je nutno nahlédnout do výkladového sborníku MPSV určeného pro poskytovatele[61]: „pravidelné hodnocení je strukturované hodnocení zaměstnance jeho přímým nadřízeným, které probíhá minimálně jednou ročně v předem určeném čase. Pracovník ví o tom, že jde o hodnocení. Hodnocení se týká všech zaměstnanců zařízení, tj. i těch zaměstnanců, kteří nevykonávají přímou práci s uživateli."

Funkce a cíle pracovního hodnocení

Hodnocení má několik významných funkcí. Za prvé je to **funkce poznávací**, která umožňuje analyzovat činnosti podřízených, ověřovat vhodnost zvolených postupů a učiněných rozhodnutí. Druhá funkce se nazývá **funkce motivační** – složka hodnocení, která má hodnoceného motivovat a podněcovat jeho pracovní úsilí. Hodnocený má možnost se s hodnocením konfrontovat. Poslední funkcí je **funkce personální.** Ta umožňuje hodnotit práci nadřízeného. Tato funkce se zaměřuje na to, jak nadřízený přistupuje k práci s lidmi, jak využívává hodnotících poznatků pro řízení zaměstnanců.[62]

[61] *Standardy kvality sociálních služeb.* Výkladový sborník pro poskytovatele [online]. Dostupné z: <www.mpsv.cz, datum aktualizace neuvedeno, [24. 1. 2011]>.

[62] Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 60

Hodnocení má samozřejmě i několik významných cílů. Nyní si uvedeme nejdůležitější z nich. Hodnocení má především **monitorovat výkon** v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům. Podle získaných poznatků je pak možné **stanovit efektivnější pracovní postupy**. Hodnocení **podněcuje rozhodování v oblasti odměňování**. Co jiného by mělo být podkladem pro odměňování než právě výsledky hodnocení. Hodnocení **poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu** o tom, jak si v práci počíná, **identifikuje potenciál pracovníka**. Poskytuje pracovníkovi **příležitost projednat jeho ambice** s nadřízeným, což je důležitou součástí vzdělávání pracovníků, ale i kariérního postupu, a **pomáhá zlepšovat výkon v budoucnosti** tím, že stanovuje cíle a definujeme postupy a podmínky, jak jich dosáhnout. [63]

Metody hodnocení užívané v sociální práci

Mezi nejčastěji používané metody v sociální práci patří: Motivačně hodnotící pohovor, metoda MbO a MbC, které jsem podrobně popsala ve své absolventské práci *Hodnocení sociálních pracovníků ve vybraných azylových domech pro ženy v tísni*. Popíši je tedy zde jen ve zkratce:

Motivačně hodnotící pohovor – „Tato metoda je obvyklou součástí každého hodnocení. Mívá podobu standardizovaného nebo polostandardizovaného rozhovoru, tzn., že probíhá podle předem stanoveného scénáře (předem jsou definovány otázky nebo okruhy témat, postup, způsob vedení diskuze, způsob formulací zpětné vazby, závěrů aj.).“ [64] „Rozhovor by se měl obecně zaměřit na motivaci a rozvoj. Měl by být kladen důraz na zlepšení výkonnosti a odlišení širších potřeb rozvoje jedince.“[65]

Jednoznačné pro tuto metodu však je, že by se na ni oba aktéři měli řádně připravit. Nejprve hodnotí pracovník sám sebe, poté je hodnocen nadřízených. Motivačně hodnotící rozhovor v sobě může ukrývat řadu dalších metod. Každá z nich by ale měla obsahovat vytvoření přátelské a uvolněné atmosféry, pevný stisk ruky, shrnutí cílů a průběhu pracovního hodnocení. Pro zjednodušení identifikace cílů definoval Jiří

[63] Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků* , s. 22-23

[64] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 33

[65] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 84

Plamínek tzv. pravidlo „trojitého vé“, což znamená, že při rozhovoru by mě měly zmínit tři oblasti: výsledky, vývoj a vztahy.[66]

MbO (Management by Objectives) – Řízení dle cílů

Tuto metodu implementoval Drucker již v 50. letech 20. století. Nejprve je třeba stanovit si vyšší a poté nižší, dílčí cíle. Pro správné stanovení cílů je vhodné užít pravidla SMART[67]. Jako nevýhoda se může ukázat administrativní náročnost a desorientace ve filosofických východiscích a stanovených cílech.[68]

„V rámci systému hodnocení jsou definovány pracovní cíle, které mají vliv na pohyblivou složku platu (mohou mít charakter cílových prémií), a rozvojové cíle, jejichž smyslem je získat potřebné kompetence nebo zvýšit jejich úroveň. Rozvojové cíle mají vliv na pevnou složku platu (vyšší úroveň kompetencí se odráží ve vyšší základní složce platu).“[69]

MbC (Management by Competencies) – Řízení dle kompetencí

„Tato metoda vychází z logického popisu pracovních rolí, úloh a k nim požadovaných kompetencí. Každou pozici lze charakterizovat pomocí dílčích rolí, tj. očekávaných forem chování (resp. plnění určitých klíčových úloh).“ [70]

„K tomu aby jedinec na dané pozici vykonával úspěšně jednotlivé úlohy, potřebuje mít žádoucí kompetence. Kompetentní zaměstnanec je tedy takový, který má na jedné straně předpoklady (vědomosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti, postoje) pro dosahování výkonů (tzn. je způsobilý pro výkon) a na druhé straně požadovaných výkonů skutečně dosahuje.“ [71]

---

[66] PÁTÍKOVÁ, L. *Hodnocení sociálních pracovníků ve vybraných azylových domech pro ženy v tísni*, s. 25

[67] SMART můžeme do češtiny přeložit jako „chytrý. Je to zkratka čtyř anglických slov – specific, measrable, acceptable, realistic a terminal; český překlad: specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a termínovaný – viz PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 26

[68] Srov. PÁTÍKOVÁ, L. *Hodnocení sociálních pracovníků ve vybraných azylových domech pro ženy v tísni*, s. 26

[69] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 26

[70] Tamtéž, s. 16

[71] Tamtéž, s. 16

Jako nevýhody uvedu například velmi náročnou přípravnou fázi, která zahrnuje vytvoření nebo revizi současných popisů pracovních pozic a vytvoření požadované úrovně kompetencí. Dalším nedostatkem mohou být příliš obecné nebo příliš podrobné popisy pracovních pozic.[72]

Postup pracovního hodnocení

„Neexistuje žádný „jediný správný“ nebo „nejlepší systém hodnocení. Existují pouze principy, které je užitečné při tvorbě systému hodnocení respektovat,“ uvádí ve své knize *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost* Irena Pilařová. Těmito principy myslí především kritéria hodnocení, vhodně nastavenou periodu hodnocení, vhodně zvolené načasování implementace systému hodnocení, provázanost systému hodnocení atd. Proto, aby mohl být systém hodnocení pokládán za validní, je třeba správně realizovat samotný proces hodnocení, ve kterém se odráží postoje a kompetence účastníků rozhovoru. Z těchto důvodů je užitečné před zahájením samotného procesu všechny účastníky řádně proškolit.[73]

První fází rozhovoru by měla být fáze přípravná, kdy se hodnotitel a hodnocený účastní proškolení, jehož cílem je uvědomit si smysl hodnocení, seznámit se se strukturou hodnocení a naučit se potřebným dovednostem (sdělovat a přijímat kritiku, asertivně vnést oprávněnou žádost, správně definovat cíle atd.) V rámci přípravy by se měl hodnotitel s hodnoceným dohodnout na času a místě konání hodnocení, nejlépe takové kde nebudou jeho účastníci rušeni.[74]

Poté nastává samotná fáze hodnocení. Vůdčí pozici by v něm měl zaujmout hodnotitel, který by měl dodržovat strukturu hodnocení, měl by s hodnoceným vést dialog, měl by hodnocenému pokládat otevřené otázky, a tak hodnoceného rozmluvit. V této fázi mluví nejdříve hodnocený. Je dobré nejprve mluvit o tom, co udělal hodnocený správně a následně přejít k tomu, co se hodnocenému nepovedlo. „Velmi důležitou složkou hodnocení je poskytnutí vyvážené zpětné vazby. Součástí vyvážené zpětné vazby je pochvala i kritika. Pochvala i kritika mají být konstruktivní, tzn. konkrétní, věcné a otevřené, mají hodnoceného motivovat a zaměřovat se na objektivně

[72] Srov. PÁTÍKOVÁ, L. *Hodnocení sociálních pracovníků ve vybraných azylových domech pro ženy v tísni*, s. 28

[73] Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 73

[74] Srov. Tamtéž, s. 73-75

pozorovatelné chování.“[75] Hodnocený by se měl ke kritice samozřejmě vyjádřit a pokusit se navrhnout řešení situace. „Cílem je motivovat hodnoceného ke zvýšení jeho výkonu.“[76] Závěr hodnocení by měl být pozitivní. Hodnotitel shrne stručně hlavní sdělení obou účastníků, dohodnuté cíle, opatření a závazky. Je dobré požadované informace zaznamenávat do standardizovaných formulářů, které hodnocený odevzdá hodnotiteli.[77]

Kritéria pracovního hodnocení

Mezi kritéria pracovního hodnocení patří: oblasti pracovního hodnocení, pracovní výkon a kompetence. **Oblasti pracovního hodnocení** můžeme rozdělit na tři části: vstupy (předpoklady pro výkon povolání), výstupy (výkony) a proces (pracovní chování, přístup). „Aby bylo hodnocení efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti.“ [78]

Irena Wagnerová charakterizuje **kompetence** jako „žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů (pracovní způsobilosti a kvalifikace) v daném pracovním zařazení a v konkrétních podmínkách.“ O kompetencích v sociální práci pojednává ve své knize *Kompetence v praxi sociální práce* Zuzana Havrdová.

Nejčastější hodnotitelské chyby

Základním principem hodnocení pracovníků je to, že hodnocený by měl mít vždy možnost své výsledky změnit. V mnoha organizacích však dochází k porušování tohoto principu, což poukazuje na řadu hodnotitelských chyb. Irena Wagnerová ve své knize *Hodnocení a řízení výkonnosti* uvádí, že: „hodnotitelské chyby plynou z individuálního hodnocení skutečnosti v závislosti na osobních vlastnostech hodnotitele.“

Hodnocení může být zkresleno nesprávnou interpretací informací, osobností a úrovní sociální percepce hodnotitele nebo jeho aktuálním stavem. „Laboratorní

[75] PÁTÍKOVÁ, L. *Hodnocení sociálních pracovníků ve vybraných azylových domech pro ženy v tísni*, s. 30

[76] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 84

[77] Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 77-85

[78] HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků, s. 20

výzkumy ukázaly, že hodnotitelé, kteří mají dobrou, pozitivní náladu, hodnotí příznivěji, než ti s náladou špatnou.“ [79]

Mezi nejčastější hodnotitelské chyby můžeme zařadit: zaujatost, haló efekt (výrazný rys, vlastnost osobnosti), chybu mírnosti – přísnosti, kontrastu (srovnání) nebo tendence k průměrnosti.[80]

Využití pravidelného hodnocení zaměstnanců

Systémy hodnocení pracovníků se uplatňují nejen při **výběru zaměstnanců** na určitou pozici, ale také při jejich **zaškolování a profesním rozvoji**. Proto je velmi důležitá znalost jednotlivých metod hodnocení pracovníků a způsoby jejich implementace v konkrétní profesi, tak aby se daly efektivně využít – v našem případě tedy v sociální práci. [81]

Hodnocení ovlivňuje jednání člověka. Díky němu může člověk měnit náhled na věci a hodnoty ve svém životě. Hodnocení jej může také podněcovat k určité činnosti. „Hodnocení má tedy pro život člověka a společnost značný význam. Vyplívá to především z toho, že v hodnocení se úzce prolínají a dialekticky podmiňují dvě funkce: funkce **poznávací** a funkce **motivační**.“ [82]

O hodnocení sociálních pracovníků hovoří také zákon o sociálních službách, přesněji jeho vyhláška (příloha č. 2 této vyhlášky). Hodnocení zaměstnanců v sociálních službách by mělo probíhat dle vyhlášky č. 505/2006 Sb.[83], přílohy č. 2, která pojednává o standardech kvality sociálních služeb (personální standardy): „Poskytovatel má písemně zpracován *postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců*, který obsahuje zejména *stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace*; podle tohoto postupu poskytovatel postupuje.“

[79] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 89

[80] Srov. PÁTÍKOVÁ, L. *Hodnocení sociálních pracovníků ve vybraných azylových domech pro ženy v tísni*, s. 34

[81] Srov. BEDNÁŘ, M. Personální standardy a profesní rozvoj zaměstnanců. In *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 4/2008, s.

[82] VELEHRADKSÝ, A. A kol. *Hodnocení a hodnoty v činnosti člověka*, s. 6

[83] Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

3 Inspekce kvality sociálních služeb

K tomu, aby mohly být sociální služby kvalitní, je nezbytná také jejich kontrola, monitoring, či chceme-li použít přímo pojmu **inspekce**. Inspekce kvality sociální služeb je kromě Standardů kvality sociálních služeb dalším z nástrojů pro dosahování kvality v sociálních službách. Na základě inspekce získávají zařízení tzv. **oprávnění k poskytování sociálních služeb**. Bez tohoto oprávnění by zařízení nemohla fungovat. V publikaci o zavádění Standardů kvality sociálních služeb v komunitních centrech se můžeme dočíst přímo o výstupech z prvních inspekcí kvality sociálních služeb: „Zařízení, která již v rámci pilotní či dobrovolné fáze prošla inspekcemi s pozitivním hodnocením, mají vyšší prestiž.“[84]

K inspekci kvality sociálních služeb zatím není možné získat mnoho zdrojů. Některé publikace se inspekce dotýkají jen zcela okrajově. Já jsem při své práci čerpala hlavně z internetových stránek MPSV (www.mpsv.cz), kde najdeme základní informace o kvalitě poskytovaných služeb určené pro poskytovatele, uživatele i samotné inspektory kvality sociálních služeb. Dalším zdrojem inspirace se pro mě stala práce mé kolegyně, též absolventky CARITAS-VOŠ sociální Olomouc Ivany Kelerové.

3.1 Role inspektorů kvality sociálních služeb

Spolu se zavedením Standardů kvality sociálních služeb, bylo také třeba zavést systém, který bude dosahovanou kvalitu kontrolovat. Nástrojem měření kvality se tak stal systém **inspekcí kvality sociálních služeb** (dále jen „inspekce)**.**[85]

Inspekci provádí tzv. **inspekční tým,** sestavený nejméně ze tří členů. „Alespoň 1 člen inspekčního týmu musí být zaměstnancem kraje nebo při provádění inspekce podle § 97 odst. 1 písm. b) zaměstnancem ministerstva. Inspektor nesmí být v pracovněprávním ani obdobném vztahu k žádnému z poskytovatelů sociálních služeb v kraji, v němž vykonává inspekci.“[86]

---

[84] Vznik a smysl SKSS v komunitních centrech, s. 12. In *Standardy kvality sociálních služeb v komunitních centrech*.

[85] Srov. Tamtéž, s. 11

[86] § 98 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

§ 98 zákona o sociálních službách dále dodává, že: „v zájmu odborného posouzení věci mohou být k účasti na inspekci přizváni **specializovaní odborníci**. Přizvaný odborník nesmí být podjatý vůči poskytovateli sociálních služeb, u kterého je prováděna inspekce. Poskytovatel sociálních služeb, u kterého je prováděna inspekce, je povinen umožnit přizvanému odborníkovi, aby se podílel na provádění inspekce. O výsledku inspekce se pořizuje inspekční zpráva, na kterou se vztahují ustanovení o protokolu podle zákona o státní kontrole."

§ 99 se pak věnuje samotné kvalitě sociálních služeb: „Kvalita sociálních služeb se při výkonu inspekce ověřuje pomocí SKSS. Obsah jednotlivých standardů kvality a bodové hodnocení stanoví prováděcí právní předpis"[87] – **vyhláška č. 505/2006 Sb**..

Inspektoři jsou stejně jako ostatní zaměstnanci obcí, krajů, státu a poskytovatelů sociálních služeb „**povinni zachovávat mlčenlivost** o údajích týkajících se osob, kterým jsou poskytovány sociální služby nebo příspěvek, které se při své činnosti dozvědí, není-li stanoveno jinak. Tato povinnosti trvá i po skončení pracovního vztahu. Povinnosti zachovávat mlčenlivost mohou být osoby uvedené ve větě první zproštěny pouze tím, v jehož zájmu tuto povinnost mají, a to písemně s uvedením rozsahu a účelu."[88]

3.2 Průběh inspekce kvality sociálních služeb

Pravidla pro průběh inspekce kvality sociálních služeb jsou dána zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (§ 97-99). Inspekce se provádí v zařízeních sociálních služeb, která obdržela rozhodnutí o registraci a u poskytovatelů sociálních služeb uvedených v § 84[89]. Inspekci provádí krajský úřad nebo ministerstvo[90].

Inspekce se zaměřuje na tři oblasti (předměty inspekce): 1. plnění podmínek stanovených pro registraci poskytovatelů sociálních služeb, nejde-li o poskytovatele, u kterého se registrace podle § 84 nevyžaduje, 2. plnění povinností poskytovatelů

[87] § 99 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

[88] § 100 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

[89] Např. osoba, která je usazena v jiném členském státě Evropské unie

[90] Pouze u poskytovatelů, u kterých je zřizovatelem nebo zakladatelem kraj.

sociálních služeb stanovených v § 88 a 89[91], 3. kvalita poskytovaných sociálních služeb.[92]

§ 98 uvádí několik důležitých zásad týkajících se inspekce: „1. postup při provádění inspekce se řídí zákonem o státní kontrole[93], 2. inspekce se provádí vždy v místě poskytování sociálních služeb, 3. inspekci v každém jednotlivém případě provádí inspekční tým, 4. o výsledku inspekce se pořizuje **inspekční zpráva**."

Součástí inspekční zprávy je také Hodnocení plnění SKSS. O Hodnocení plnění SKSS pojednává pátá část **vyhlášky č. 505/2006 Sb**.: „Plnění SKSS se hodnotí podle stupně splnění jednotlivých kritérií systémem bodového hodnocení." Za každé kritérium se započtou a) 3 body, pokud je splněno výborně, b) 2 body, pokud je splněno dobře, c) 1 bod, pokud je splněno částečně, nebo d) 0 bodů, pokud není plněno vůbec.[94]

Podrobnější popis Hodnocení SKSS v zařízeních sociálních služeb můžeme najít právě ve vyhlášce **č. 505/2006 Sb**. (procentní výměra plnění SKSS).

3.3 Činnost inspektorů kvality sociálních služeb

Činnosti inspektorů kvality sociálních služeb (dále jen „inspektoři") a jejich povinnosti jsou popsané v **Metodice MPSV k provádění inspekcí poskytování sociálních služeb** (dále jen „metodika"). Metodika byla vydána v roce 2008 v rámci projektu „Vzdělávání inspektorů kvality sociálních služeb", který byl realizován sdružením společností **EuroProfis, s.r.o.**,[95] **Hestia, o.s**.[96], **Instand, o.s**.[97],

[91] Podle tohoto ustanovení jsou poskytovatelé povinni např.: zajišťovat dostupnost informací o poskytované službě, informovat zájemce o sociální službu o všech povinnostech, které by pro něho vyplývaly ze smlouvy, zpracovat vnitřní pravidla zajištění poskytované služby atd. viz zmíněné paragrafy

[92] § 97 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

[93] Zákon č. 552/1991 Sb., i státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů

[94] Srov. Vyhláška č. 505/2006 Sb., provázející některá ustanovení zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

[95] **EuroProfis, s.r.o.** je společnost zabývající se rozvojem a řízením lidských zdrojů, poskytuje dotační poradenství v rámci fondů EU. Dostupné z: http://www.europrofis.cz/cs/projekty/seznam-projektu

[96] **Hestia, o.s**. je národní dobrovolnické centrum a metodické a vzdělávací centrum. Víz dostupné z: http://www.hest.cz/

[97] **Instant, o.s**. – institut pro podporu vzdělávání a rozvoj kvality ve veřejných službách, prosazuje kvalitu v poskytování sociálních a ostatních veřejných služeb a přispívá k ochraně práv uživatelů. Dostupné z: http://www.instand.cz/

VCVS, o.p.s.[98] v nákladu 3000 kusů. Projekt byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR.[99]

Metodika je velmi obsáhlá. Popisuje personální zajištění inspekcí, jejich organizaci, přípravnou fázi inspekce, její průběh, ukončení a činnosti následující po jejím ukončení. Pro naše účely není třeba znát celý obsah metodiky. Proto jsem z ní vybrala jen pár důležitých informací, které se vztahují k hodnocení sociálních pracovníků.

3.4 Etický kodex inspektorů kvality sociálních služeb

Etický kodex je dokument, který obsahuje řadu etických principů a zavazuje inspektora k jejich dodržování. „Kodex poskytuje rámec k prosazování hodnot této profese a etickému chování. Byl vytvořen jako výstup projektu odboru sociálních služeb MPSV s podporou ESF „Systém kvality v sociálních službách“.“[100] Realizaci zaštítil EuroProfis, s.r.o. a Asociace hodnotitelů NSQ v červenci 2007. O rok později byl dokument zveřejněn na stránkách MPSV.

Etický kodex má několik částí. O každé z nich bych chtěla krátce poreferovat.

Poslání profese

Poslání profese přibližuje hned první odstavec etického kodexu inspektorů sociálních služeb: „Inspektor sociálních služeb se zasazuje o zvyšování a rozvoj kvality sociálních služeb tak, aby tyto služby dodržovaly práva těch, kteří je užívají a účinně jim pomáhaly posilovat jejich nezávislost, naplňovat osobní aspirace, využívat běžných životních příležitostí a přispávaly k jejich sociálnímu začleňování.“

Inspektor kvality se zasazuje o dodržování kvality v sociálních službách. „Toto poslání naplňuje jak prováděním inspekcí na všech úrovních, tak svojí další činností, zejména zobecňováním zkušeností z inspekcí a jejich předáváním odpovědným institucím.“[101]

---

[98] **VCVS, o.p.s**. je zkratka pro Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR. Další informace Dostupné z: http://elearning.vcvscr.cz/index.php?page=programy&neautorizovat=1

[99] Srov. Metodika MPSV k provádění inspekcí poskytování sociálních služeb. Dostupné z. www.mpsv.cz

[100] Etický kodex inspektorů sociálních služeb, s. 3. Dostupné z: www.mpsv.cz

[101] Tamtéž, s. 4

Základní předpoklady a principy

Aby mohli inspektoři důkladně plnit své poslání, musí naplňovat řadu předpokladů/principů činnosti: je to především bezúhonnost, objektivita, odborná způsobilost a řádná péče[102], respekt k lidským právům a důvěrnost[103]. [104]

Odpovědnost ke své profesi

Inspektoři kvality mají několik základních a významných povinností, které musí vzhledem ke své profesi naplňovat a dodržovat. Z těch nejvýznamnějších jsou to např.: posoudit svou osobní situaci (psychickou, sociální atd.), aby zachoval princip objektivity a důvěrnosti, při své činnosti nesmí být pod vlivem alkoholu ani jiných omamných látek, musí se vyvarovat chování, které by mohlo mít sexuální podtext, aplikuje pouze ty způsoby práce, které souvisí s rolí inspektora[105]. Inspektor je dále povinen dodržovat aktuální metodiku inspekcí, úsudek o zařízení si vytvářet celostně na základě více ověřených skutečností, konzultovat s odborníkem situaci, při které si neví rady. [106]

Při výkonu své profese nesmí inspektor dopustit, aby došlo ke střetu jeho soukromých a pracovních zájmů. Inspektor má dále povinnost „rozvíjet své odborné kompetence, kontinuálně se vzdělávat, využívat externí podpory a nabyté znalosti a dovednosti uplatňovat ve své praxi.“[107]

Mimo to se snaží napomáhat ke zvyšování kvality sociálních služeb, kvality své profese a statusu inspektora ve společnosti. „Propaguje národní standardy kvality sociálních služeb.“[108]

---

[102] „Inspektor musí inspekce provádět pečlivě, svědomitě a odpovědně s odbornou způsobilostí a náležitou pílí a je povinen své odborné znalosti a dovednosti neustále udržovat na úrovni potřebné k tomu, aby mohl poskytovat vysoce odborné služby s uplatněním nejnovějších poznatků v oboru.“ Viz Etický kodex inspektorů sociálních služeb, s. 3. Dostupné z: www.mpsv.cz

[103] Ve smyslu Mlčenlivost viz kap. 3.1 Role inspektorů kvality sociálních služeb

[104] Srov. Etický kodex inspektorů sociálních služeb, s. 5. Dostupné z: www.mpsv.cz

[105] Nepoužívá např. terapii při rozhovor s uživateli služeb, případovou sociální práci ani supervizi při rozhovoru s pracovníky. Etický kodex inspektorů sociálních služeb, s. 6. Dostupné z: www.mpsv.cz

[106] Srov. Etický kodex inspektorů sociálních služeb, s. 6. Dostupné z: www.mpsv.cz

[107] Tamtéž, s. 6

[108] Tamtéž, s. 7

Vztah k uživatelům služeb

Vychází ze základních principů této profese, jejího poslání a odpovědnosti inspektorů kvality sociálních služeb. Inspektoři nesmí především zneužívat důvěry uživatelů služeb, musí k nim přistupovat bez předsudků, dodržovat mlčenlivost, vyvarovat se osobních vazeb s uživateli, nesmí žádným způsobem ohrozit zdraví a bezpečnost uživatelů, nepřenášet na uživatele své osobní problémy, nevnucovat mu své osobní přesvědčení a chránit zájmy a práva uživatelů. [109]

Vztah k pracovníků zařízení

Inspektor kvality jako zkušenější kolega přistupuje k pracovníkům bez předpojatosti, s respektem, je schopen jim naslouchat a podpořit je. „Provádí inspekci s ohledem na bezpečí pracovníků, informace poskytuje pouze v rozsahu nutném pro svou práci a dle pravidel stanovených v metodice inspekcí. Nepřijímá dary ni pohostinnost. Neprovádí inspekci v zařízení, u něhož vnímá výkon role inspektora jako střet zájmu[110].“ [111]

Vztah k zadavateli inspekce

Ve vztahu k zadavateli inspekce „nepodléhá inspektor žádným tlakům, které by mohly vést k ovlivnění výsledku inspekce, nepřijme takové zadání na inspekci, které je v rozporu s poláním inspektora či tímto kodexem, je povinen informovat zadavatele o všech skutečnostech, které by mohly ovlivnit průběh a výstupy inspekce.“[112]

Týmová spolupráce – profesní vztahy

Inspektor musí principy své profese dodržovat také při práci s kolegy, protože při své činnosti pracuje v týmu. Tak jako ve vztahu k uživatelům a poskytovatelům musí respektovat potřeby a odpovědnost ostatních kolegů, musí být vůči svým kolegům

[109] Srov. Etický kodex inspektorů sociálních služeb, s. 8. Dostupné z: www.mpsv.cz

[110] Např. „předchozí odpovědnost za kontrolované zařízení, individuální podpora zařízení při zvyšování kvality sociálních služeb, konkurenční vztah k zařízení, předem vytvořený pozitivní či negativní postoj vůči poskytované službě.“ Etický kodex inspektorů sociálních služeb, s. 9. Dostupné z: www.mpsv.cz

[111] Etický kodex inspektorů sociálních služeb, s. 9. Dostupné z: www.mpsv.cz

[112]Tamtéž, s. 10

loajální, nevnášet své osobní vztahy do pracovního týmu, účastnit se aktivně práce v týmu a dodržovat roli, kterou má v týmu stanovenou. [113]

Zároveň může svou kontrolní činnost uplatnit také při práci v týmu „v případě neetického neprofesionálního či nelegálního jednání je povinen osobně na tuto skutečnost upozornit kolegu, který se tohoto jednání dopustil. v případě, že nedojde k nápravě tohoto jednání, je povinen o této skutečnosti informovat MPSV/kraje/správce registru inspektorů kvality sociálních služeb či profesní organizaci.“

3.5 Komise pro vedení Seznamu pro specializované odborníky – inspektory kvality sociálních služeb MPSV

Zvláštním orgánem v systému kontroly kvality sociálních služeb je Komise pro vedení Seznamu pro specializované odborníky/ice – inspektory/ky kvality sociálních služeb MPSV (dále jen „Komise“). Je to vlastně orgán, složený z odborníků ze sociální oblasti, který má za **úkol kontrolovat činnosti inspektorů kvality**. Za výkon inspekční činnosti jsou odpovědné krajské úřady.[114]

Komise se skládá ze tří členů – zaměstnanců MPSV, KÚ a specializovaných odborníků – inspektorů kvality sociálních služeb. „Celkově je jmenováno šest osob, a to vždy dva zástupci/kyně z jedné skupiny. Pro účely schůzky a samotného jednání (inspekce) pracuje vždy pouze tříčlenná **Komise**, kde jsou zastoupeny vždy osoby ze všech skupin. Členové/členky komise jsou jmenovaní ředitelem odboru sociálních služeb pro období 2 kalendářních let. Členové/ky Komise mohou být jmenováni opakovaně. Komise je svolávána na základě výzvy administrátora/ky Komise v pravidelných termínech dvakrát ročně. Může být svolána i mimořádně. “[115]

Komise zastává několik významných funkcí. Nejvýznamnější z nich je především funkce **ochranná** neboli **preventivní** – dohlíží na to, aby měli inspektoři vedení v Seznamu specializovaných odborníků patřičné vzdělání a aby plnili své rozvojové

[113] Srov. Etický kodex inspektorů sociálních služeb, s. 9. Dostupné z: www.mpsv.cz

[114] Srov. Status a jednací řád, s. 3. Dostupné z www.mpsv.cz

[115] Tamtéž, s. 1

plány[116]. Může také odborníka veřejně napomenout, pozastavit jeho činnost nebo jej dokonce vymazat ze Seznamu. [117]

Inspektor se může proti rozhodnutí komise písemně odvolat nejpozději do 15 dnů po doručení rozhodnutí. „Zároveň má právo písemně požádat o účast na jednání Komise, kde bude projednáno odvolání. Komise je povinna o dovolání rozhodnout nejpozději do 30 dní po doručení odvolání. Rozhodnutí Komise v odvolacím řízení je konečné.“ [118]

Seznam specializovaných odborníků/ic – inspektorů kvality sociálních služeb MPSV

Na internetových stránkách MPSV v sekci *Sociální služby* můžeme najít také **Seznam specializovaných odborníků/ic – inspektorů kvality sociálních služeb MPSV** (dále jen „Seznam“). Tento seznam vede **Komise pro vedení Seznamu**. Najdeme v něm jména všech inspektorů kvality sociálních služeb působících pod MPSV včetně kontaktů na ně. Podle Statutu a jednacího řádu členů Komise pro vedení Seznamu (dále jen „Komise“) mají být všechny změny „neprodleně zaznamenány do elektronického a písemného Seznamu“, což se dle mých zkušeností bohužel tak neděje. „Informace jsou pak postoupeny krajským úřadům, které jsou odpovědny za výkon inspekční činnosti.“[119]

[116] Tříletý plán rozvoje musí plnit každý inspektor sociálních služeb.

[117] Srov. Status a jednací řád, s. 2-3. Dostupné z www.mpsv.cz

[118] Tamtéž , s. 3

[119] Tamtéž, s. 3

B Praktická část

V praktické části nejdříve popíši metodologickou část výzkumu, poté budu interpretovat rozhovory s vybranými inspektory kvality sociálních služeb a na konci kapitoly uvedu souhrn výsledků výzkumu.

1 Metodologie

Metodologie je důležitou součástí výzkumu. Popisuje vše, co by nemělo chybět při jeho realizaci. Skládá se z formulace výzkumného problému, analýzy teoretického pole, stanovení cílů výzkumu, formulace výzkumných otázek, metody získávání dat a výběru vzorku. Poté budu interpretovat získaná data z rozhovorů.

1.1 Formulace výzkumného problému

O téma hodnocení zaměstnanců jsem se začala podrobněji zabývat od druhého ročníku studia na CARITAS – Vyšší odborné škole sociální Olomouc. Proto jsem se také na konci druhého ročníku rozhodla psát svou absolventskou práci na toto téma. Práce měla přesný název *Hodnocení sociálních pracovníků ve vybraných azylových domech pro ženy v tísni* a byla prací neempirickou. V jejím rámci jsem však jako ilustrativní příklady z praxe zrealizovala rozhovory s vedoucími pracovníky azylových domů právě na téma hodnocení zaměstnanců.

Teoretické poznatky z této absolventské práce jsem využila jako podklad především ve druhé kapitole teoretické části mé bakalářské práce. V této praktické části práce chci formulovat výzkumné otázky, metodu získávání dat a výstupy ze samotného výzkumu, který sestává ze čtyř rozhovorů s vybranými inspektory kvality sociálních služeb.

Jako hlavní inspirace pro tuto část práce se mi staly texty mého kolegy Lukáše Bednaříka, absolventa CARITAS – Vyšší odborné školy sociální Olomouc, práce Ivany Kelerové, též absolventky CARITAS – VOŠ sociální Olomouc a kniha Miroslava Dismana *Jak se vyrábí sociologická znalost.*

Co mě přimělo vydat se zkoumat právě jeden ze Standardů kvality sociálních služeb? Byly to především přednášky pana ředitele (Martina Bednáře, Ph.D.), jednoho ze zpovídaných inspektorů, které jsem v rámci studia na CARITAS – Vyšší odborné

škole sociální, měla možnost navštěvovat a také poměrně nízká zpracovanost tohoto tématu, zaměřeného přímo na hodnocení v sociální práci.

1.2 Analýza teoretického pole

Téma jsem si vybrala s ohledem na mou profilaci do ekonomické větve sociální práce. Veškeré dostupné zdroje jsem pak hledala na internetu, v zákonech, časopisech, sbornících, monografiích a studentských pracích.

Jako zdroj hlavní inspirace se mi staly práce, které jsem vyhledala ve Vědecké knihovně v Olomouci a dále pak v Knihovně CARITAS VOŠ sociální Olomouc. V rámci analýzy studentských prací na CARITAS VOŠ sociální Olomouc jsem nalezla pouze jednu práci, která se problematikou inspekcí v sociálních službách zabývala. Byla to absolventská práce Ivany Kelerová *Efekt inspekcí kvality sociálních služeb ve vybraných organizacích z pohledu pracovníků v přímé péči* a následně její bakalářská práce *Efekt inspekcí kvality sociálních služeb ve vybraných organizacích z pohledu managementu.*

1.3 Cíl výzkumu

Hlavním cílem mé práce je tedy: *porozumět a interpretovat zkušenosti vybraných inspektorů kvality sociálních služeb s užíváním personálního standardu kvality sociálních služeb č. 10a) v praxi (pravidelné hodnocení zaměstnanců).*

Dílčími cíli mého výzkumu jsou pak tyto otázky: zjištění významu hodnocení v sociální práci, jaké by měli mít sociální pracovníci schopnosti a dovednosti pro výkon sociální práce, jaké metody hodnocení pracovníků se v sociální práci užívají, jak by měli účastníci hodnocení potupovat a zjištění chyb, kterých se hodnotitelé při hodnocení nejčastěji dopouštějí.

1.4 Formulace výzkumných otázek

V této části práce se pokusím zformulovat jednotlivé otázky mého výzkumu, otázky které jsem zadávala v jednotlivých rozhovorech s vybranými inspektory kvality sociálních služeb, otázky, které jsou přímo zaměřeny na hodnocení sociálních

pracovníků a také otázky, které logicky vyplývají z teoretické části mé absolventské práce. Každá otázka má dvě části, které se vždy dotazují na jednu skutečnost.

Hlavní otázkou zůstává, *jaké jsou zkušenosti vybraných inspektorů kvality s užíváním standardu kvality sociálních služeb č. 10 a) v praxi*, tedy hodnocení v sociálních službách. Dílčí otázky jsou potom:

1) Proč by se podle Vás měli zaměstnanci hodnotit? Jaký to má význam?
2) Co by se mělo u zaměstnanců hodnotit? Jaké schopnosti, dovednosti?
3) Jakou formou by se měli zaměstnanci hodnotit? Jaké metody se při hodnocení využívají?
4) Jak by měl proces hodnocení probíhat? Jak by při něm měli jeho účastníci postupovat?
5) Jakých chyb se hodnotitelé a hodnocení při hodnocení nejčastěji dopouštějí?

1.5 Výběr vzorku

K výběru vzorku mi posloužil Seznam specializovaných odborníků/ic – inspektorů/ek kvality sociálních služeb MPSV dostupný na internetových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí[120], kde jsou e-mailové kontakty na jednotlivé inspektory kvality sociálních služeb.

Pomocí e-mailových adres, a na doporučení vedoucí své práce jsem kontaktovala devět inspektorů kvality sociálních služeb Olomouckého kraje. Účast na spolupráci při rozhovorech mi přislíbili čtyři z nich: Martin Bednář, Ph.D., ředitel CARTIS – VOŠ sociální Olomouc, paní Dagmar Krutilová, ředitelka P-Centra Olomouc, pan PaedDr. Petr Matuška, Ph.D., ředitel Klíče a pan Michal Majer, krajský inspektor kvality sociálních služeb. Všichni inspektoři souhlasili s uvedení svých jmen při nahrávání a následné interpretaci rozhovorů.

1.6 Metoda výzkumu a metoda získávání dat

Hodnocení a motivace spadají do oblasti psychologické. V psychologii používáme především kvalitativního výzkumu. Disman definuje kvalitativní výzkum takto:

[120] Dostupné z: www.mpsv.cz

„Kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem tu je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím.“ Kvalitativní přístup užívá induktivní logiku: nejprve se sbírají data (např. pomocí rozhovorů), „potom výzkumník pátrá po pravidelnostech existujících v těchto datech, po významu těchto dat, formuluje předběžné závěry,…hypotézy a teorie.“[121] Rozhovory jsou pak metodou získávání dat kvalitativního výzkumu. Jako metodu získávání dat jsem si zvolila polostrukturované interview (dále jen rozhovory) s vybranými inspektory kvality sociálních služeb, ve kterých jsem postupně sbírala data.

Data byla nahrávána na diktafon. Rozhovory trvaly od 10 do 50 minut a byly provedeny přímo na pracovištích inspektorů kvality sociálních služeb. O každém rozhovoru byly inspektoři předem informování e-mailovou poštou. Při provádění rozhovorů byly položeny výše uvedené otázky a někdy i další, doplňující otázky.

1.7 Zpracování a postup při interpretaci

Data byla nahrávána na diktafon. Poté byla převedena na záznamový arch. Při provádění samotných rozhovorů jsem si zaznamenávala terénní poznámky, které jsem ale vzhledem k rozsahu rozhovorů shledala jako nepoužitelné.

Poté jsem provedla transkripci. „Převedení dat netextové povahy do povahy textové (je-li to možné) je prvním důležitým krokem…, který nazýváme transkripce.“[122] Rozhovory byly přepsány podle předem připravených otázek, některé doplňující otázky k nim byly přiřazeny podle logického rámce.

Na závěr byla provedena interpretace dat, kterou jsem nazvala Výstupy z výzkumu. Data jsem analyzovala ze záznamových archů. Polosturkturované interview bylo rozšířeno o doplňující otázky. Nebylo těžké potom najít dané souvislosti a rozdělit data dle jednotlivých otázek.

2 Výstupy z výzkumu

V této kapitole budu interpretovat získaná data. Seřadila jsem je do příslušných podkapitol podle toho, jak byly pokládány otázky respondentům při rozhovorech.

[121] DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost, s. 287

[122] MIOVNSKY, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, s. 205

2.1 Význam hodnocení v sociální práci

První otázka interview zněla: Proč by se podle Vás měli zaměstnanci hodnotit? Tato otázka pátrá po významu hodnocení sociální práce a po tom, jak vidí význam hodnocení jednotliví inspektoři kvality sociálních služeb.

Všichni čtyři respondenti se shodli na tom, že hodnocení představuje pro zaměstnance velmi důležitou zpětnou vazbu – aby zaměstnanci věděli, co dělají dobře a co špatně. Může být zároveň také ukazatelem kvality.

„Já to vidím jako hodně důležitou zpětnou vazbu, zpětnou vazbu od vedení – jak toho člověka vidíme. Přispívá to k otevřené komunikaci, mezi vedením a posunu někam dál ke kvalitě,“ říká v rozhovoru praní Kroutilová. *„Myslím si, že je důležité, aby zaměstnanci dostávali od svého nadřízeného nějakou zpětnou vazbu ke kvalitě svojí práce,“* komentuje Pan Majer dodává že hodnocení může být a zvláště v sociálních službách formou ocenění a zároveň tak i jistou motivací pro pracovníky.

Petr Matuška uvádí, že hodnocení je i důležitou zpětnou vazbou pro zaměstnavatele: „*pro toho nadřízeného je to významný zdroj informací o tom, jak vlastně ten tým pracuje, jak pracují jeho jednotlivé části*.“

Podle pana Bednáře je hodnocení také rozvojem kompetencí pracovníků.

2.2 Kompetence sociálních pracovníků

Druhou otázkou bylo: Co by se mělo u zaměstnanců hodnotit? Jaké schopnosti, dovednosti nebo řekněme obecnějším termínem kompetence sociálních pracovníků.

Podle respondentů by se mělo hodnotit hned několik věcí najednou. Všichni se shodli na tom, že v sociální práci existuje mnoho pracovních pozic a že je při hodnocení důležité o jakou pracovní pozici jde. Potvrzují to slova pana Majera: *„Zase vám můžu dát odlišnou dopověď s ohledem na zcela odlišný typ služeb.“* Petr Matuška pak dodává: *„těch oblastí je skutečně velmi mnoho – jsou zaměstnavatelé, kteří hodnotí znalosti svých zaměstnanců, jsou zaměstnavatelé kteří hodnotí jejich dovednosti, pracovní výkon, schopnost komunikace, ať už s klientem, se zákazníkem, se spolupracovníky, s nadřízeným, s podřízeným.“*

Po upřesnění otázky na pracovníka v přímé péči uvádí Martin Bednář, že je několik důležitých kategorií hodnocení pracovníků. Za prvé jsou to osobnostní předpoklady

(empatie), odborné kompetence neboli kvalifikace (vzdělání, absolvování kurzů, životní zkušenosti) a nakonec sociální kompetence (pocit zodpovědnosti, schopnost týmové spolupráce atd.).

Podle Dagmar Krutilové by hodnotitel neměl při hodnocení opomenout ani momentální soukromý stav uživatele: *„Tady je důležité poslouchat při hodnocení, co ten člověk prožívá, může mít nějaké mimořádní období např. osobní, kdy zažívá nějaké zlé nebo náročné věci a tam si myslím, že je dost důležité při tom hodnocení i tohle nějakým způsobem zohlednit a vzít si, že ne každý den je dobrý… a že i my jako pracovníci potřebujeme v něčem větší podporu.“*

2.3 Metody pracovního hodnocení

Další otázka: Jakou formou by se měli zaměstnanci hodnotit? pátrá po metodách pracovního hodnocení. Výčet některých z nich jsme si uvedli již ve druhé kapitole první části této práce.

Paní Krutilová a vycházela při svých odpovědích z praxe. *„Já budu mluvit o tom, co se mi hodně osvědčilo. Dobré je pracovat s takovým tím sebehodnotícím dotazníkem.“* Pan Majer k tomu dodává: „*Já jsem to aspoň v organizacích, kde jsem pracoval, měl takhle zavedené. Jendou za rok jsem tam rozdal sebehodnotící dotazníky.“*

Všichni čtyři respondenti se shodli na tom, že metod hodnocení existuje mnoho: *„Těch možností je strašně moc,“* uvádí Michal Majer. Ne všechny zařízení je ale využívají, jsou dokonce zařízení, kde nepoužívají žádné metody: *„Zažila jsem i pracoviště, kde to nepovažovali vůbec za důležité, že se s tím vůbec nepracovalo, ať už třeba v té psané podobě nebo jiné, že to vedení považovalo za důležité třeba jenom, že si s pracovníkem má popovídat.“*

Podle zkušeností pana Bednáře probíhá hodnocení většinou neformální formou nebo hodnotícím rozhovorem: *„je dobré, když mají aspoň nějakou osnovu toho rozhovoru, že se na to ten pracovník aspoň může připravit.“* K nějakým sofistikovanějším metodám ale podle Bednáře zařízení nepřistupují. Dle jeho názoru úplně chybí například analýza výsledků činnosti.[123]

[123] Analýza výsledků činnosti je jedna z metod sběru dat v psychologii, zaměřuje se na poznávání dějů minulých či nedostupných při nichž nejsou zkoumané osoby „zastižitelné“. Jde o obsahovou a formální analýzu záměrných výsledků činnosti (dopisy, výtvarná díla, uspořádání bytu apod.) viz Analýza stop a

Podobnou zkušenost má i Michal Majer: *„Větší zařízení nebo takové ty sítě zařízení, které já znám např. Podané ruce, většinou mají standatdizované sebehodnotící dotazníky, tzn. že zaměstnanec si vyplní nějaký ten sebehodnotící dotazník, … a pak si sednou s nadřízeným a volně se o tom diskutuje.“* Stejně tak to potvrdil i pan Petr Matuška: *„Někdo to dělá tak, že se zaměstnanci vede cosi jako označme to pracovně hodnotící rozhovory.“*

V konečném důsledku se ale názory Bednáře a Majera rozcházejí. Podle Bednáře má personalistika v zařízeních sociálních služeb před sebou ještě hodně práce. Majer však míní, že *„jsou ale podstatnější věci, které standardy kvality vůbec nepochytí.“*

2.4 Postup pracovního hodnocení

V otázce Postup pracovního hodnocení zkoumám, jak by mělo pracovní hodnocení probíhat a zda má všechny tři části jak uvádím v teoretické části mé bakalářské práce.

Pan Matuška popisuje začátek pracovního rozhovoru: *„v ideálním případě ten zaměstnanec dostává předem nějakou pozvánku na ten rozhovor, dozví se, kdy se to odehraje, kde se to odehraje a jaká bude struktura toho rozhovoru, aby se na něho mohl připravit“*. Podle pana Matušky by měl hodnocený znát *„kritéria, podle kterých je hodnocen, a měl by mít možnost se k tomu hodnocení vyjádřit.“*

Podle paní Krutilové by měl mít takový strukturovaný rozhovor několik částí: *„Člověk si může odpovědět v různých oblastech několik otázek – v čem se vidím, v čem jsem dobrý, v čem potřebuji podporu, v čem byla moje nejtěžší chvíle při práci s klienty, v čem se vidím dobrý při práci s kolegy, v čem naopak vidím problémy nebo rezervy třeba při komunikaci s nadřízeným.“*

Na základně sebehodnotícího dotazníku si pak hodnocený a hodnotitel společně sednou a diskutují nad tímto sebehodnotícím dotazníkem. Podle paní Krutilové by neměl chybět ani závěr hodnocení, při kterém se oba aktéři dohodou na společném výstupu: *„Vidím vás dobrého v tom a v tom, ale z dotazníku vyplývá – sám říkáte, že potřebujete podpořit ještě v téhle oblasti.“*

Pan Majer uvádí, že hodnocení by mělo být neformální a že hodnocený by měl mít možnost v jeho rámci vznášet různé kritické připomínky.

---

výsledků činnosti [online]. Dostupné z: <http://www.motiv8.cz/a/analyza-stop-a-vysledku-cinnosti.html [6.1.2011]>

Martin Bednář dále dodává, že je důležité při hodnocení oddělit finanční oceňování od plánu osobného rozvoje[124], a to tak, že finanční oceňování by mělo probíhat minimálně jednou za půl roku a plán osobního rozvoje jednou za rok, nebo podle toho, jak to mají zařízení nastavené.

2.5 Nejčastější chyby při hodnocení

U této otázky měli respondenti odpovědět na to, jakých nejčastějších chyb se v různých zařízeních hodnotitelé a hodnocení dopouštějí.

Bednář uvádí tři nejčastější chyby, kterými jsou: absence kritérií hodnocení, častá formálnost a velká subjektivita při hodnocení. *„Nejsou třeba vůbec kritéria hodnocení, a už vůbec ne dopředu známá, druhá věc, že ta hodnocení jsou často formální, třetí věc – tím, že nejsou kritéria, tak jsou (hodnocení) velmi subjektivní.“* Formálnost pak potvrzují i další tři inspektoři.

Podle paní Krutilové je to pak přílišná dogmatičnost – to, že *„se prostě zaměřují jenom na tu strukturu a moc nechtějí slyšet vlastně, co ty lidi trápí nebo v čem by potřebovali opravdu tu podporu dostat. To bývá hodně u takových těch velkých kolosů u velkých poskytovatelů služeb, kteří nemají moc čas se tím zabývat.“*

K dalším nejčastějším chybám pak dále patří například nepřipravenost na hodnocení, vytýkání negativních stránek, hodnocení podle bodové škály, stěžování si v procesu hodnocení nebo to, že hodnocení vlastně ani vůbec neprobíhá. V organizacích kde se hodnocení teprve zavádí, by proces zavádění hodnocení neměl být příliš rychlý, protože se jeho výsledky pak mohou příliš přeceňovat.

[124] Plán, který sestavuje pracovník se svým nadřízeným. Uvádí se v něm, čeho by chtěl pracovník ve své profesní kariéře dosáhnout.

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo zjistit, jaké jsou *zkušenosti vybraných inspektorů kvality sociálních služeb s užíváním personálního standardu č. 10 a) v praxi*, pokud vůbec mají nějaké zkušenosti s tímto standardem. K naplnění cíle jsem použila kvalitativní metodu výzkumu a to polostrukturované interview. Všichni respondenti již v minulosti měli zkušenosti s tímto standardem a všichni byli ochotni poskytnout mi rozhovory na toto téma.

První otázka, na kterou odpovídali, zněla Jaký má hodnocení význam? Všichni respondenti se shodli na tom, že největším významem je důležitá zpětná vazba, se kterou pak mohou pracovníci nadále pracovat a rozvíjet svoje schopnosti.

Druhá otázka se tázala na schopnosti a dovednosti sociálních pracovníků. Podle všech inspektorů záleží na tom, o jaký typ služby jde. Podle pana Bednáře se obecně hodnotí osobnostní předpoklady, odborné kompetence neboli kvalifikace a nakonec sociální kompetence.

Třetí otázka byla zaměřena na formu pracovního hodnocení tedy na metody pracovního hodnocení. Nejpoužívanější metodou podle inspektorů zůstává hodnotící rozhovor.

Čtvrtá otázka se zabývala postupem pracovního hodnocení. U této otázky odpovídali inspektoři rozdílně. Postup pracovního hodnocení by měl ale vypadat následovně. Práce přípravná, kdy se hodnotitel i hodnocený na samotný proces připravují. Poté následuje fáze samotného rozhovoru, který by měl probíhat v přátelské atmosféře. Nejprve se probírá to, co se zaměstnanci povedlo a potom jeho nezdary, nebo to, na čem je ještě potřeba zapracovat. K závěru pak patří shrnutí celého procesu.

Pátá otázka pátrá po nejčastějších chybách, kterých se hodnotitel i hodnocený dopouští. Jednou z nejčastějších chyb je neznalost nebo absence kritérií hodnocení, dále přílišná formálnost a někdy také dogmatičnost hodnocení. Mezi další chyby patří například: hodnocení podle bodové škály, nepřipravenost na hodnocení, vytýkání negativních jevů. V některých organizacích hodnocení vůbec neprobíhá.

Tímto shrnutím se mi podle mého názoru podařilo naplnit výše uvedený cíl. Každý z inspektorů má s hodnocením nějaké zkušenosti a pokládá jej za velmi významnou složku pracovního procesu.

BIBLIOGRAFIE

Seznam literatury

BEDNÁŘ, M. Úvod do standardů kvality sociálních služeb. In *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 2/2007. ISSN: 1213-6304

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 6. dotisk 3. vyd. Praha: Karolinum, 2009. ISBN: 978-80-246-0139-7

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Jihlava: Grada, 2006. ISBN: 80-247-1458-2

KREBS, V. A KOL. *Sociální politika*. 4. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007. ISBN: 978-80-7357-276-1

MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN: 978-80-7367-502-0

MATOUŠEK, O. – HARTL, P. Nároky sociální práce a syndrom vyhoření. In *Metody a řízení sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN: 978-80-7367-502-0

MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN: 978-80-7367-368-0

MICHALÍK, J.– JESENSKÁ, J. *Průvodce. Standardy kvality odborného poradenství uživatelům sociálních služeb*. Vyd. 1. Národní rada osob se zdravotním postižením: Praha, 2007. ISBN: 80-903640-6-3

MIOVSKY, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006 ISBN: 978-80-247-1362-5

NOVÁK, T. *Standardy kvality sociálních služeb v komunitních centrech*. Vyd. 1. Praha: Nová škola, o. p. s., 2005. ISBN: 80-903631-2-1

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5

PÁTÍKOVÁ, L. *Hodnocení sociálních pracovníků ve vybraných azylových domech pro ženy v tísni*. (absolventská práce)

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-2796-7

VELEHRADKSÝ, A. a kol. *Hodnocení a hodnoty v činnosti člověka*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1978. ISBN: 25-129-78

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-2361-7

Seznam pramenů

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

Zdroje

Analýza stop a výsledků činnosti. [online] Dostupné z: <http://www.motiv8.cz/a/analyza-stop-a-vysledku-cinnosti.html, datum aktualizace neuvedeno, [6.1. 2011]>.

Etický kodex inspektorů sociálních služeb, s. 3. [online] Dostupné z: <www.mpsv.cz, datum aktualizace neuvedeno, [3.1.2011]>.

Hestia, občanské sdružení [online]. Dostupné z: <http://www.hest.cz/, datum aktualizace neuvedeno, [22.12.2010]>.

Poslání a cíle [online]. Dostupné z: <http://www.instand.cz/, datum aktualizace neuvedeno, [20.12.2010]>.

Seznam projektů [online]. Dostupné z: <http://www.europrofis.cz/cs/projekty/seznam-projektu, datum aktualizace neuvedno, [30.1. 2011]>

Standardy kvality sociálních služeb. *Výkladový sborník pro poskytovatele* [online]. Dostupné z: <www.mpsv.cz, datum aktualizace neuvedeno, [24. 1. 2011]>.

Status a jednací řád. [online]. Dostupné z: <www.mpsv.cz, datum aktualizace neuvedeno [3.1. 2011]>.

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s. - Elearningové programy VCVS ČR, o.p.s. [online]. Dostupné z: <http://elearning.vcvscr.cz/index.php?page=programy&neautorizovat=1, datum aktualizace neuvedeno, [15.1. 2011]>.

Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe. Průvodce poskytovatele [online]. Vyd. 1. Fokus: Praha, 2002. ISBN: 80-86552-45-4. Dostupné z: <www.mpsv.cz [7.2. 2011]>.