

Univerzita Hradec Králové

Filozofická fakulta

Ústav sociální práce

Diplomová práce

Standardy kvality sociálních služeb – tvorba vhodného modelu v porovnání s dalšími státy

Autor: Bc. Eliška Luňáková

Studijní program: N6731 Sociální politika a sociální práce

Studijní obor: Sociální práce

Forma studia: prezenční

Vedoucí práce: Mgr. Jan Hloušek, Ph.D.

Hradec Králové, 2020



Zadání diplomové práce

Autor: Eliška Luňáková

Studium: U17026

Studijní program: N6731 Sociální politika a sociální práce

Studijní obor: Sociální práce

Název diplomové práce: **Standardy kvality sociálních služeb - tvorba vhodného modelu v porovnání s dalšími státy**

Název diplomové práce AJ: Standards for Quality in Social Services - Creating a Suitable Model in Comparison with Other Countries

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Diplomová práce se bude zabývat Standardy kvality sociálních služeb, kdy jejím hlavním cílem je tvorba vhodného modelu Standardů kvality sociálních služeb v České republice. Při tvorbě modelu se bude vycházet z komparace různých modelů dalších států. Obsahem teoretické části bude vymezení stěžejních pojmů a popis současného legislativního prostředí sociálních služeb. Pro zpracování tématu práce bude použita metoda analýzy dokumentů a jejich následné studium, komparace a syntéza.

ČERMÁKOVÁ, Kristýna; JOHNOVÁ, Milena. Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2003. SMUTEK, Martin; ŠVEŘEPA, Milan, eds. Sociální práce a sociální služby. 1.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus 2007. ČÁMSKÝ, Pavel a kol. Sociální služby v ČR v teorii a praxi. Vyd.1. Praha: Portál, 2011. NAVRÁTIL, Pavel a Radka JANEBOVÁ. Reflexivita v posuzování životní situace klientek a klientů sociální práce. Hradec Králové: Gaudeamus, 2010.

Garantující pracoviště: Ústav sociální práce,
Filozofická fakulta

Vedoucí práce: Mgr. Jan Hloušek, Ph.D.

Oponent: Mgr. David Pospíšil

Datum zadání závěrečné práce: 29.6.2018

Prohlášení studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou/bakalářskou práci vypracovala pod vedením vedoucího diplomové práce samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Hradci Králové dne ...

Podpis autorky modrou barvou

Poděkování

V této části diplomové práce bych ráda poděkovala vedoucímu práce Mgr. Janu Hlouškovi, Ph.D., za jeho odborné rady a vedení. Také chci poděkovat za vstřícnost, trpělivost a psychickou oporu během celého procesu tvorby práce. Dále bych také chtěla poděkovat celé své rodině, která mi byla velkou oporou při psaní této práce, ale nejvíce své dceři, která mi dala prostor na klidné psaní.

Abstrakt

LUŇÁKOVÁ, Eliška. Standardy kvality sociálních služeb – tvorba vhodného modelu v porovnání s dalšími státy. Hradec Králové, 2020 s. 78. Diplomová práce. Univerzita Hradec Králové, Ústav sociální práce Filosofické fakulty. Vedoucí práce: Mgr. Jan Hloušek, Ph.D.

Tématem diplomové práce jsou standardy kvality sociálních služeb. Hlavním cílem vycházejícím ze zásad pro vypracování diplomové práce je tvorba vhodného modelu standardů kvality sociálních služeb v České republice. Práce je dělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. V úvodu teoretické části se práce věnuje základním pojmům příbuzným k tématu standardů kvality sociálních služeb. Dále se práce věnuje klíčovému tématu měření a řízení kvality, které je rozděleno do několika podkapitol věnujících se druhům měření a řízení kvality. První podkapitola se věnuje ISO normám jako standardizovanému systému měření a řízení kvality, který je tvořen normami vydanými mezinárodní organizací pro standardizaci. Jako dalším systémem se práce věnuje TQM neboli Total quality managementu. Tento systém se soustředí okolo filozofie, která má za cíl zvýšení kvality tím, že navýší kvalitu všech činností uvnitř organizace. Poslední podkapitola se věnuje benchmarkingu, což je metoda řízení kvality pomocí učení se od druhých. Následující část shrnuje důležité pojmy stahující se k zákonu o sociálních službách a standardech kvality sociálních služeb. Závěrem kapitoly se práce věnuje shrnutí teoretické části. Praktická část je zaměřena přímo na standardy kvality sociálních služeb, vycházející ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a to přímo z přílohy č. 2 vyhlášky 505/2006 Sb. Cílem praktické části je tvorba vhodného modelu standardů kvality v porovnání s dalšími státy. Pro účel výzkumu diplomové práce byla zvolena metoda obsahové analýzy. Výzkumným souborem se tedy stal legislativní dokument k standardům kvality sociálních služeb – Obsah standardů kvality sociálních služeb.

Klíčová slova:

sociální služba, měření a řízení kvality, klienti, pracovníci, organizace, standardy kvality, normy, systémy kvality

Abstract

LUŇÁKOVÁ, Eliška. Standards for Quality in Social Services – Creating a Suitable Model in Comparison with Other Countries. Hradec Králové, 2020, p. 78. Master 's Degree Thesis. University of Hradec Králové. Institute of Social Work, Philosophical Faculty. Leader of the Thesis: Mgr. Jan Hloušek, Ph.D.

The topic of the diploma thesis is the quality standards of social services. The main goal based on the principles for the elaboration of the diploma thesis is the creation of a suitable model of the Quality Standards of Social Services in the Czech Republic. The work is divided into two parts, theoretical and practical. In the introduction to the theoretical part, the work deals with basic concepts related to the topic of quality standards of social services. Furthermore, the work deals with the key topic of measurement and quality management, which is divided into several subchapters dealing with the types of measurement and quality management. The first subchapter deals with ISO standards as a standardized system of measurement and quality management, which consists of standards issued by the International Organization for Standardization. Another system, the work deals with TQM or Total quality management. This system focuses on a philosophy that aims to increase quality by increasing the quality of all activities within the organization. The last subchapter deals with Benchmarking, which is a method of quality management through learning from others. The following section summarizes important concepts related to the Act on social services and the quality standards of social services. At the end of the chapter, the work is devoted to a summary of the theoretical part. The practical part deals directly with the quality standards of social services, based on Act No. 108/2006 Coll., On social services, directly in Annex No. 2 to Decree 505/2006 Coll. The aim of the practical part is to create a suitable model of quality standards in comparison with other countries. To the research of the diploma thesis, the method of content analysis was chosen. The research file thus became a legislative document on quality standards of social services - Content of quality standards of social services.

Keywords: social service, quality measurement and management, clients, employees, organizations, quality standards, norms, quality systems Entered / Edited

Obsah

Úvod	9
1 Základní pojmy.....	11
2 Systémy měření a řízení kvality – úvod	13
2.1 Typy systému měření a řízení kvality.....	17
2.1.1 ISO normy	17
2.1.2 TQM – Total Quality Management	22
2.1.3 Benchmarking	28
3 Zákon o sociálních službách	32
4 Standardy kvality poskytovaných sociálních služeb.....	36
5 Shrnutí teoretické části	38
6 Penzion Bella – penzion pro seniory.....	40
7 Metodologie výzkumu.....	41
8 Výzkumné cíle.....	44
8.1 Dílčí cíle	44
9 Výzkumný soubor	45
9.1 Průběh výzkumu.....	45
9.2 Etická rizika.....	46

10 Analýza a interpretace	47
10.1 Obsah standardů kvality sociálních služeb	47
12. Shrnutí praktické části	80
Závěr.....	82
Použití literatura:	85
Seznam obrázků:	90

Úvod

Diplomová práce se zabývá standardy kvality sociálních služeb a tvorbou vhodného modelu v porovnání s dalšími státy. Hlavním důvodem volby tohoto tématu je osobní zkušenost s touto problematikou. Vlastní náhled autorky do dané problematiky dodává práci svoji autenticitu. Osobní zkušenost je dle mého názoru nejlepším východiskem pro jakoukoliv výzkumnou práci, jelikož daný výzkumník má určitý vhled do tématu, ví, co daná problematika obnáší, a dokáže se v ní orientovat.

Osobní zkušeností je zde myšlena má vlastní spoluúčast na tvorbě standardů kvality sociální práce v agentuře domácí péče, kde pracuji v manažerské pozici. Při tvorbě standardů kvality v pobytové službě narazil tým, který standardy tvořil, na mnoho úskalí vycházejících z legislativy ČR.

Standardy a k nim potřebnou legislativu celý tým vnímal jako „nutnost“, kterou legislativa vyžaduje ale pro „praxi jsou k ničemu“. Také všichni shledávali standardy, a to včetně mé osoby, jako „zbytečnou a stále se opakující dokumentaci“.

Z výše uvedených důvodů, byla snaha nalézt v práci případně jiný model, který by splňoval požadavky legislativy, ale byl přijímán jako „praktický dokument pro službu“.

Již na počátku výzkumu při detailní analýze legislativy bylo zjištěno, že nedává prostor pro další možné modely. V práci jsme se tedy věnovali dalším již existujícím modelům měření a řízení kvality, které jsou využívány v jiných oblastech služeb. Tyto modely jsou popsány v teoretické části jako východisko pro další část práce.

V praktické části se věnujeme popisu dílčích cílů, které byly navázány na nynější podobu standardů kvality sociálních služeb a jejich obsahu v příloze č. 2 vyhlášky 505/2006 Sb. k zákonu č. 108/2006. Sb., o sociálních službách, které jsou popsány v předcházející kapitole. Dílčí cíle byly rozděleny do čtyř částí: 1. interpretace nynějších standardů kvality dle legislativy ČR, 2. Porovnání standardů kvality s možnými jinými přístupy k řízení a měření kvality, 3. Případný návrh k tvorbě „ideálního“ (vyhovujícího) modelu a zakončeno poslední částí, která byla vedena otázkou 4. Lze využít poznatky z jiných států?

Výzkumná strategie postupovala dle obsahové analýzy, tedy rozborem všech dostupných dokumentů, jejich studiím a následnou interpretací.

Posloupnost práce vychází ze snahy autorky o popis od obecného ke specifickému, jak bylo uvedeno na začátku. Práce začíná teoretickým vymezením základních pojmů, které byly pro tvorbu diplomové práce určující. Dále jsou kapitoly věnovány systémům měření kvality a popisu vybraných typů těchto systémů. Přesněji ISO normám, TQM – total quality managementu a Benchmarkingu. Posléze je daná část shrnuta, aby byla východiskem pro praktickou část.

Jelikož se práce věnuje standardům kvality, které jsou součástí zákona o sociálních službách, je zde daný zákon i se standardy více popsán, aby byla návaznost zcela jasná.

Praktická část se v úvodu věnuje popisu služby, kde byla autorka v týmu při tvorbě SQ (Standardům kvality) a na niž byl tvořen případný „ideální model“ (vyhovující), kterému se v práci věnujeme.

Posléze je popsána metodologie samotného výzkumu a způsob zkoumání a interpretace s výzkumnými a dílčími cíli, na něž navazuje definice výzkumného souboru, který je popsán společně s průběhem výzkumu. Během výzkumu jsme se setkali s možnými etickými riziky, která jsou v této části práce rovněž definována.

Poslední dvě kapitoly se už věnují samotné analýze a interpretaci výzkumu, na který navazuje poslední část věnující se standardům kvality ve světě, jež byly součástí dílčích cílů.

V závěru práce se věnujeme shrnutí, kde jsou popsána všechna zjištění.

Teoretická část

1 Základní pojmy

V tématu této práce se budeme věnovat sociálním službám, a proto je zapotřebí základní pojmy týkající se tématu jasně definovat.

Z názvu práce je jasné, že prvním pojmem jsou standardy, kdy standardy nebo standard je „... *dokument, který obsahuje nějaká pravidla, návody či definice, podle nichž postupují ti, kterých se týká.*“ (Standard, Management Mania, 2020 [online]. [cit. 2020-07-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/standard>)

V diplomové práci jde specificky o standard či normu v řízení kvality, které můžeme charakterizovat takto „... *normy a standardy v managementu jsou závazná pravidla, požadavky, či měřítko chování lidí v procesech nebo požadavky na vlastnosti produktů. Představují společnou dohodu o vlastnostech produktů (výrobků, služeb), průběhu procesů či chování lidí s cílem sladění či zaručení jejich určitých stejných vlastností, stejného chování či stejného způsobu řízení.*“ (Standardy a normy v managementu. Management Mania, 2020 [online]. [cit. 2020-07-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/standardy-a-normy-v-managementu>)

Dalším aspektem z názvu práce jsou sociální služby. Samotná sociální služba se dá popsat jako „... *soubor činností zajišťující pomoc a podporu osobám v nepříznivé sociální situaci za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.*“ (Straková, Čermáková, 2008, str. 4)

Za jeden z nejdůležitějších pojmů považují klienta, tedy osobu, které je sociální služba poskytována. Dále je to poskytovatel, což může být fyzická či právnická osoba, která má oprávnění sociální službu poskytovat.

V definici sociální služby se objevuje několik výrazů, které také vyžadují klasifikaci, např. nepříznivá sociální situace. Tu lze popsat jako životní situaci, ve které může být člověk ohrožen sociálním vyloučením, tedy narušením možnosti uspokojovat základní potřeby, života v běžném prostředí, který je brán jako obvyklý, a nelze tuto situaci změnit svépomocí, ať už z důvodu věku či zdravotního stavu.

Celkově se práce věnuje standardům kvality sociálních služeb, jejichž definici popsal Matuška (2008) jako „...*dynamicky se rozvíjející normativní podmínky pro řízení a vedení procesu sociálních služeb, indikátory umožňující určit úroveň sociálních služeb v konkrétním prostoru a čase.*“ (Holasová, 2014, str. 73)

Další stejně důležité pojmy budou postupně definovány v textu práce.

2 Systémy měření a řízení kvality – úvod

Prvním z výchozích pojmů, které se objevují v celé práci, je systém měření a řízení kvality. Systémy na měření kvality společně s pokrokem společnosti získávají důraznější roli. Existuje mnoho pohledů a výzkumů zaměřených na hodnotu a s ní spojenou kvalitu produktu či služby. Mnoho těchto studií se přesněji věnuje kvalitě výrobku. Nicméně v této práci se budeme věnovat kvalitě služeb, která je vázána na lidský faktor, ať již z pohledu poskytovatele, zaměstnanců či přímo příjemce služby. V sociálních službách je to jeden ze základních kamenů.

Samotný pojem kvalita je pojmem neutrálním. Definice kvality existuje v literatuře mnoho, například ze slovníku spisovné češtiny můžeme vyčíst: „Kvalita je souhrn vlastností, jimiž se určitý jev nebo věc jako celek odlišuje od jiného“. (Bednář, 2012, str. 35) Dále Feigebaum popisuje, že „...kvalita je to, co za ni považuje zákazník...“ (Bednář, 2012, s. 35), nicméně dle Evropské charty kvality zní definice takto: „Kvalita je cílem snažení po dokonalosti, je metodou a způsobem podpory aktivní účasti pracovníků založená na angažovanosti a odpovědnosti každého jednotlivce.“ (Bednář, 2012, str. 35)

Běžně považujeme něco, co je dobré, za kvalitní. Pokud chceme něco ale opravdu nazvat kvalitním, musíme k tomu využít určité znaky, přesněji řečeno znaky kvality neboli ukazatele kvality. „Na základě hodnot znaků pak můžeme určit kvalitu výrobku či služby.“ (Průcha, 1996 in Holasová, 2014, str. 19)

Je jasné, že určení kvality výrobku je jednoznačnější u produktu, tedy spíše v oblasti průmyslu, kde se dají využít metody, jako je vážení, měření a tak dále. V oblasti služeb je tomu jinak. Definice přesných kritérií či hodnot ve službách, například v sociálních službách, ve které se objevují pomáhající profese, je nesnadná.

V sociálních službách je základním rozdílem oproti komerčnímu prostředí to, že se ne zaměřujeme na produkty, ale na služby, které mají oproti produktu nehmotnou povahu. Je zde důležitá role a vztah mezi zákazníkem a personálem služby. Služby jsou různorodé a jsou dodávány v reálném čase, což má vše dopad na kvalitu a svůj užitek pro klienta.

„Definovat kvalitu je však pro sociální práci nezbytné.“ (Holasová, 2014, str. 23) Holasová zmiňuje, že kvalita není jednoznačná, jelikož v sobě nese jak objektivní, tak

subjektivní pohled. „*Splnění objektivních vlastností a požadavků vyjadřuje objektivní kvalita (souvisí s hodnocením poskytovatele služby) a splnění subjektivních očekávání a vnímání produktu přináší subjektivní kvalita (výsledek hodnocení klienta).*“ (Cetlová, 2002, in Holasová, 2014, str. 19)

Z toho vyplývá, že kvalita je jakýmsi výsledkem obou pohledů.

Lze tedy kvalitu rozdělit také na to, na koho je daný pohled orientován, „... *dle Garvina (in Bobziel, 1966), například na orientaci na produkt, na zákazníka či na cenu*“ (Holasová, 2014, str. 19)

Orientace na produkt je v sociální práci poněkud nepředstavitelná situace, jelikož produkt jako takový není nabízen, poskytována je služba. Nicméně lze se na kvalitu produktu tedy v našem případě kvalitu služby zaměřit tak, jak ji vnímá odborná veřejnost. Jaké požadavky určují kvalitu sociální služby. „*Kvalita v organizacích sociální práce se vyznačuje aspekty jako je lidskost, autonomie, profesionalita, spolupráce, organizační fungování a hospodárnost.*“ (Mülhausen, 2004, in Holasová, 2014 s. 19)

Za druhé zde máme orientaci na zákazníka, to je z pohledu sociální práce oproti orientaci na produkt celkem jasné. Centrem služby by měl být zákazník, tedy klient. Je to subjektivní vidění klienta, zda daná služba splňuje to, co očekával a požadoval. Tento pohled se dá opřít o samotnou definici dle ISO Normy 8402, že „... *kvalita je schopnost produktu uspokojit zákazníka.*“ (Holasová, 2014, str. 2)

Další orientace je na zákazníka propojena, jde o orientaci na cenu. Cena je jednou z hodnot, na kterou se klient či zákazník zaměřuje. Koncový příjemce produktu či služby chce koupit požadované kvalitě ale co nejlevněji. (Slavík, 2014, s. 33)

I v sociální práci je cena služeb jedním z rozhodujících faktorů, přestože určité mantinely v podobě zákona o sociálních službách cena má. Znovu se můžeme opřít o definici „*Kvalita je závislá na politických, společenských, psychologických, kulturních, historických a hospodářských vlivech. Například politické hodnoty, dokud mohou kontrolovat zdroje, budou určovat, kolik má být vynaloženo na udržování a zvyšování kvality.*“ (Payne, 2002, in Holasová, 2014, s. 21)

Proto se často objevuje názor, že možnost hodnocení kvality ve službách nelze uplatnit tak jako v průmyslu, jelikož v průmyslu a následně u produktu lze měřit dle přesně

daných parametrů, které se dají srovnat s vymezeným standardem, kdežto ve službách zcela jasně daný standard není. To je ovšem ovlivněno vnímáním onoho standardu, který bychom ve službách měli vnímat spíše „očekávání“ ve kterých se skrývají „kritéria“, která se také skládají z určitých „znaků“. V případě potřeby stanovení kvality, můžeme využít tyto „očekávání“ jako opěrné body k porovnání. (Bednář, 2011, str. 38)

Zatím se univerzální a objektivní pojetí kritéria kvality vyhovující všem nenašlo. Můžeme se pokusit kvalitu na základě jasné definice dokázat například porovnáním s nějakým vzorem.

Bednář ve své knize popisuje kritéria výkonu v sociální oblasti na dvou úrovních:

- úroveň obsahová, tedy to, co je klientovi nabízeno za služby či úkony
- druhá úroveň se týká způsobu provedení (Šelner, 2004, in Bednář, 2012, str. 38)

Zmíněná kritéria by měla být následně vyhodnocena na základě učitých ukazatelů.

- Požadavek na důležitost
 - o Daný ukazatel by se měl soustředit na oblast, která je z pohledu sociální práce důležitá.
- Požadavek na vědeckou správnost
 - o Součástí tohoto ukazatele je účinnost datových zdrojů, platnost ukazatele a statistická přesnost.
- Požadavek na užitečnost
 - o Ukazatel užitečnosti má ukázat, zda provedené kroky opravdu vedou k vyšší kvalitě péče.
- Požadavek na proveditelnost
 - o Do tohoto ukazatele „*spadají praktické aspekty sběru a zpracování dat. Jako například kontrola, dostupnost a sběr dat, náročnost zpracování, dodatečná zátěž personálu atd.*“ (Hanulíková, 2009, in Bednář, 2012, str. 38)

Již zmíněné systémy kvality se dlouhodobě vyvíjely, a to hlavně proto, aby se kvalita mohla zvyšovat, tedy případné produkty a služby zlepšovat. Následně je možno porovnat je s ukazateli, které jsme nastavili. „*Kromě zvyšování kvality je rozvoj této oblasti zapříčiněn tlakem na kontrolu a následně i na reklamu.*“ (Hrdá, 2008, str. 7)

V každé organizaci, ať výrobní či nevýrobní, lze formulovat obecné zásady pro zabezpečování jakosti, a to bez ohledu na konkrétní systém jejího zabezpečování.

- Orientace na zákazníka
 - Základní kámen moderního managementu je spokojenost zákazníka.
 - Garantovat dodání výrobku či služby bez vad či nedostatků od předem domluvených požadavků.
- Vyjasnění si priorit
 - Nastavení si priorit, tedy toho, co je podstatné či důležité je nezbytné z časového horizontu, který má v managementu důležitou roli.
- Prevence
 - Pokud se na nedostatek přijde dříve, tím dříve se odstraní, a tedy následné ztráty budou nižší (Veber, 2006, str. 162)
 - Je tedy výhodnější předcházet případným problémům, nežli je následně řešit.
- Minimalizace vadnosti
 - Samozřejmě hlavním cílem managementu kvality je samotná kvalita, tedy co největší minimalizace chyb.

Celkově se dá říci, že kvalita služeb je mnohem těžší pro management než kvalita produktu, jelikož služby v sobě obsahují větší množství charakteristik. Je to hlavně ovlivněno tím, že daná služba je ihned otestována zákazníkem. Není tedy mezidoba, jako je tomu u výrobku, který je po výrobě také zkontrolován či dokonce případně uskladněn. Služba je ihned dodána klientovi, který možné chyby objeví okamžitě. (Horovitz, 1994, str. 35/36)

2.1 Typy systému měření a řízení kvality

Literatura nabízí mnoho systémů měření kvality, mezi nejznámější patří ISO (International Standard Organization), TQM (Total Quality Management) a Benchmarking.

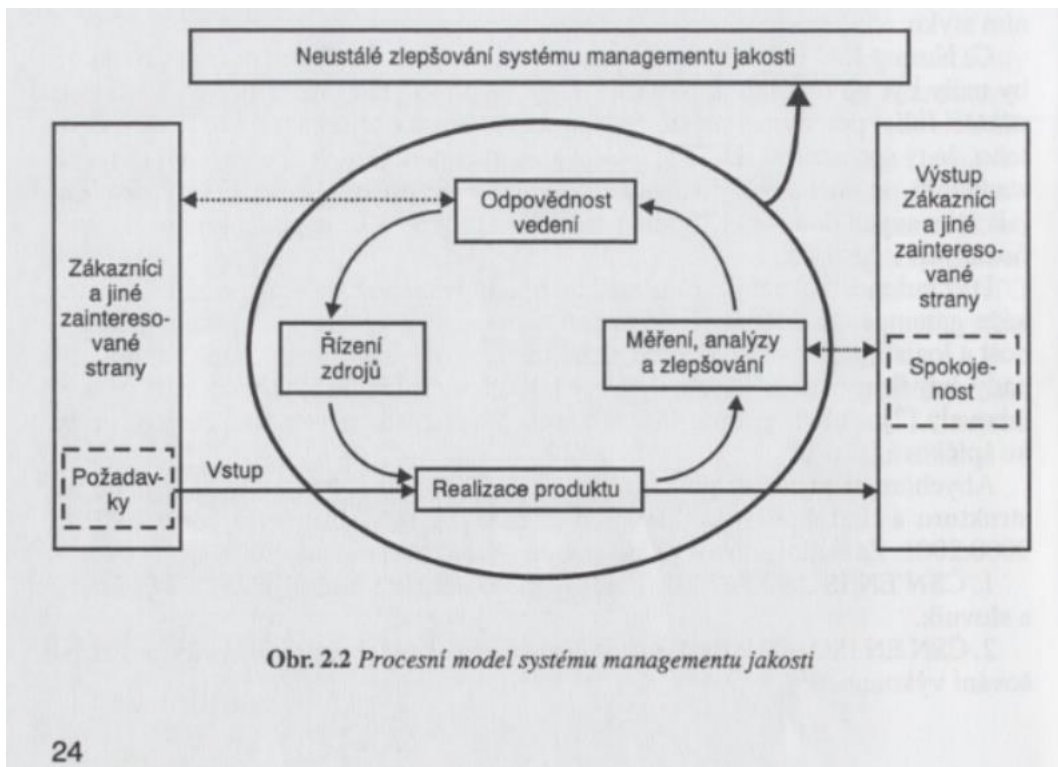
2.1.1 ISO normy

Prvním zmíněným systémem je ISO, jsou to mezinárodně používané normy, které vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization). „*Organizace byla založena 1947, je to skupina institucí zabývajících se vývojem technických norem*“. (Horecký, 2011, str. 18)

„*V roce 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem, které se nezabývaly technickými požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně požadavky na systém – systém jakosti.*“ (Nenandál, 1946. str. 23)

Tento systém je nazýván normami ISO 9000, je pro ně charakteristická univerzálnost. „*Text ISO 90001:2000 je mnohem obecnější; ...; ... aby mohl být aplikován na různé typy výrobků a na organizace různých velikostí.*“ (Petrašová, 2001, str. 24)

Jinak řečeno, dají se využít jak v organizacích zabývajících se výrobou, tak v okruhu služeb. Nicméně velká univerzálnost v sobě nese negativum, že mnoho organizací nezvládá jejich aplikaci, jelikož je norma příliš obecná. V mnoha odvětvích se norma ISO využívá ve smlouvách, tak aby zákazník měl jistotu kvality dle těchto norem, avšak obecně tyto normy závazné nejsou. Normy ale nejsou jistotou nejvyšší kvality, naopak jsou pouze jistotou, že produkt či služba dosahuje k minimálnímu množství požadavků normy.



Obrázek 1: Procesní model systému managementu jakosti (Nenadál, str. 24)

Jak z obrázku vyplývá, jde organizaci při zavedení norem ISO o neustálé zlepšování. Normy nejsou tedy oddělené pokyny, ale na sebe navazující postupy. Proces jde tedy popsat takto: „Proces realizace produktu je nemyslitelný bez systematického zkoumání požadavků zákazníka. Úspěšná a efektivní realizace produktu však vyžaduje odpovědný management lidských, finančních i hmotných zdrojů, podporovaný aktivní prací a objektivním rozhodováním vedení při naplňování strategie, politiky a cílů jakosti.“ (Nenadál, 1946, str. 24)

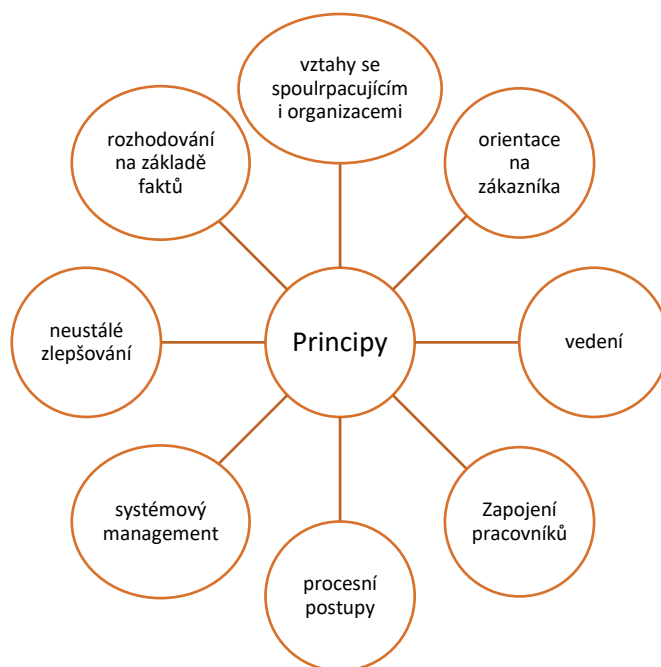
Následně je také důležité zjišťovat spokojenost zákazníka. Všechna měření jsou pak základem pro další analýzy a případná zlepšení.

Charakterizace přístupu: (Veber, 2000, str. 31)

- stabilita,
- pořádek a disciplína,
- dokumentace,
- dokladovost,
- zpětná vazba.

Tento model je čím dál tím více prosazován i v oblasti sociálních služeb, standardy kvality poskytování služeb se v něm také v mnohém inspirovaly. Zde můžeme uvést příklad, kdy musí být ve standardech dokumentovány kvalitativní požadavky, což vychází z podkladů ISO. Jelikož abychom mohli něco zaručit, musíme definovat co, ať jde o pravidla zařízení či jejich postupy. ISO má tedy jako hlavní činnost vývoj norem. I norem „... postupů, které poté slouží nejen jako podklad pro pracovníky, ale také jsou tyto normy vodítkem pro jejich kontrolu a následně jejich vymahatelnost“. (Bednář, 2011, str. 43)

Požadavky, které z toho systému vycházejí, pomáhají k dobré srovnatelnosti výrobků a služeb. Samotný koncept má za cíl stanovit požadavky, které když jsou plněny, značí předem určené kvality daného výrobku, zde tedy i služby, tedy požadavky a normy vytvořené tak, aby byly univerzální a daly se použít na širokou škálu produktů a služeb. Na základě jasně daných norem lze lehce pozorovat jejich dodržování či případné nedostatky. Ovšem tyto normy jsou pouze rámcem, ze kterého si každý poskytovatel vytváří vlastní pravidla, která jsou vhodná pro dané zařízení.



Obrázek 2: Zásady managementu kvality (Gressler a Göppel, 2012)

Výše uvedený obrázek popisuje normy ISO 9000, které jsou založeny na osmi zásadách, které jsou v obrázku uvedeny. Jde zde o principy, které jsou popsány v úvodu do systému řízení kvality. Norma se soustředí na nutnost poznat potřeby zákazníka, jasně definovat politiku vedení, zainteresování pracovníků, pochopení vnitřních procesů, fungování vnitřní struktury, sebehodnocení, na analýzy údajů a na vzájemné vztahy.

Dalšími důležitými normami je například ISO 9001 – kritéria pro posouzení systému, ISO 9004 – metodický materiál pro další zlepšování, ISO 10 000 – podpora a další rozšiřování systému kvality.

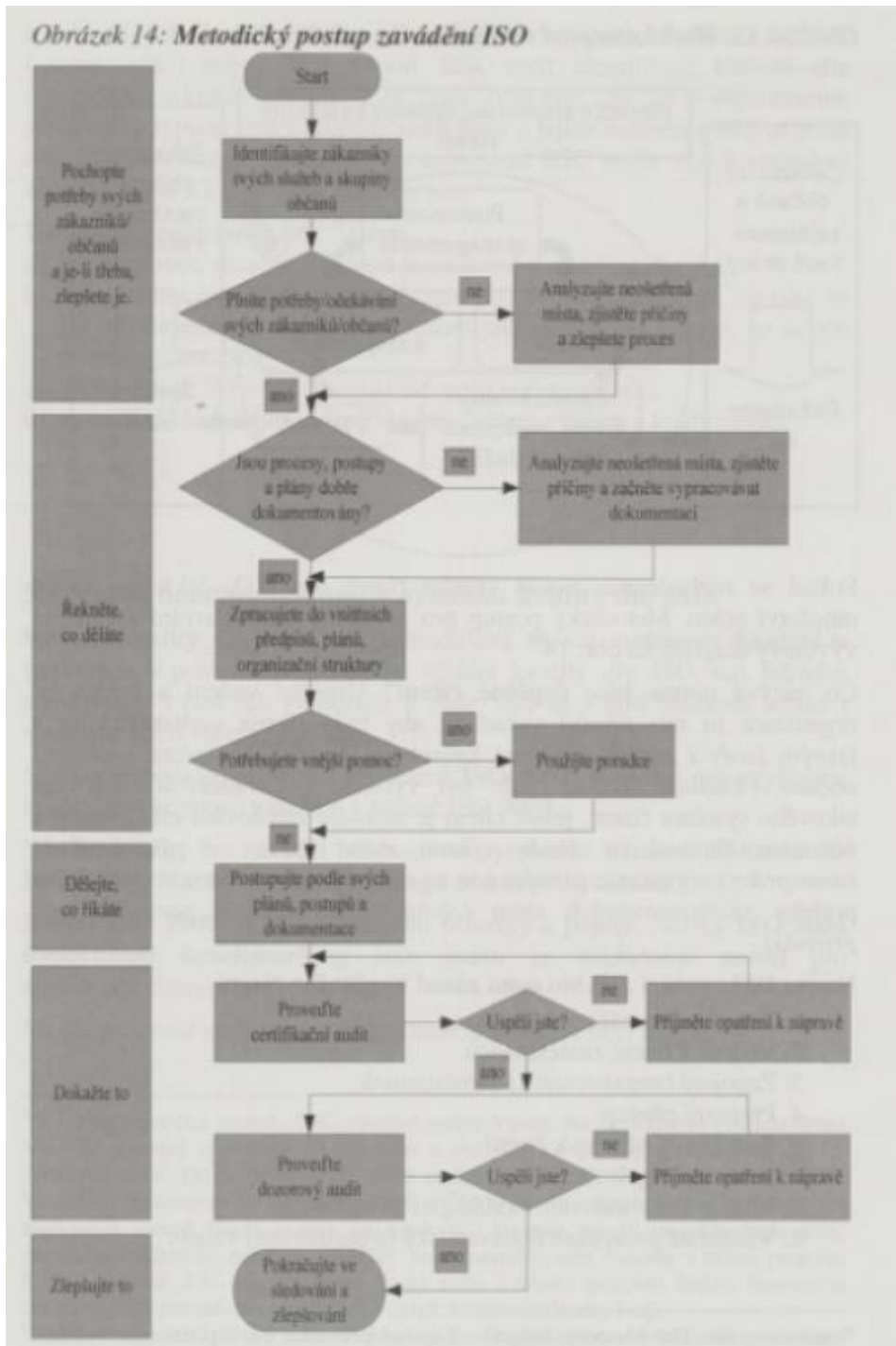
V normě ISO 9001 jsou sepsány požadavky na celý systém managementu kvality, které se mohou využít uvnitř organizace pro zjištění situace v dané organizaci nebo dále také pro certifikaci. „*Využívá se při certifikaci pro nezávislé posouzení schopnosti organizace plnit požadavky normy ISO 9001 pro posouzení zákazníků, plnění požadavků předpisů, vlastních požadavků stanovených pro efektivní fungování všech procesů a neustálého zlepšování systému managementu kvality.*“ (Horecký, 2019, str. 19)

Mezi hlavními přínosy výše zmíněné certifikace je například možnost zúčastnit se výběrových řízení ve velkých zakázkách, a to hlavně ve státní správě. Jako další přínosy popisuje Horecký zkvalitnění systému managementu, zdokonalení organizační struktury organizace či zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci. (Horecký, 2019, str. 19)

Aby poskytovatel mohl postupovat dle systémů ISO, musí nejdříve zjistit současný stav dané organizace a další kroky, než nastane samotná certifikace zařízení. Tyto systémy do provozu zavedou řád a pravidla. Základním pravidlem laicky řečeno je „... *co děláš, popiš, a dělej to, co jsi popsal.*“ (Holasová, 2014, str. 82)

Kromě zjišťování současného stavu musí organizace nastavit pravidla monitorovacích procesů a dalšího měření, kdy je nejdůležitějším kritériem spokojenost klienta. Jako zpětné vazby se zde využívá interní audit, který prokáže, zda je systém udržován.

Níže uvedený diagram znázorňuje postup pro zavádění systému řízení dle ISO. Diagram je upraven dle The Memory Jogger – Kapesní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000. Pokud se organizace rozhodne, že zavede ISO, je to velmi náročný krok, který zahrnuje velké množství práce.



Obrázek 3: Metodický postup zavádění ISO (Benchmarking ve veřejné správě, str. 36)

2.1.2 TQM – Total Quality Management

Total Quality Management je „... nejkompaktnější a neúčinnější systém řízení vycházející z filozofie, že kvalitu výstupů (produktů a služeb) determinuje, a lze ji tedy nejlépe zajistit zvýšením kvality uspokojující zákazníka ve správném čase a za správnou cenu. TQM zahrnuje všechny osoby organizace ve všech odděleních a na všech úrovních organizační hierarchie, je založený na konceptu učící se organizace a neustálého zlepšování kvality, snižování nákladů, uskutečňování dodávek, bezpečnosti provozu, zvyšování morálky a zlepšování ochrany životního prostředí“. (Marek, Kajml, 2012, str. 7).

Koncept TQM založili W. E. Deming, J. M. Juran a A. V. Feigenbaum a myšlenka Total Quality začala být populární koncem 80. let v USA, a to jako přístup k podnikání, přestože některé prvky koncepce byly využívány již dříve. TQM jako ucelený koncept byl však zpracován během druhé poloviny 20. století. (Oakland, Morris, 1997, str. 11)

Název toho konceptu se skládá z několika slov, která postupně vysvětlíme:

- Total – značí úplnost, tedy propojení celého podniku od nejnižších pozic až po nejvyšší,
- Quality – kvalita jako taková, ať už kvalita produktu, procesu či splnění očekávání zákazníka,
- Management – zde se pojí dva pohledy na řízení, z pohledu vedoucích, kteří kvalitu určují a kvalita, která by se měla projevovat v postupech těchto vedoucích pracovníků.

Mezi hlavní rysy TQM patří:

- respektování zásad řízení jakosti,
- dodržování jasně daných nástrojů a metod,
- aplikace nových přístupů v managementu,
- změna kultury firmy. (Veber, 2000, str. 159)

Zmíněný zakladatel doktor Deming také vytvořil 14 principů týkajících se kultury organizace, bez kterých, dle jeho tvrzení, nemůže TQM správně pracovat. Bednář ve své knize Kvalita v sociálních službách dokonce tvrdí, že tyto principy musejí fungovat v organizaci při snaze o využití jakéhokoli kvalitativního systému.

1.	Vytvořit stabilitu cílů pro zlepšení produktů a služby	Stanovení a dosažení dlouhodobých a krátkodobých cílů za podmínky dostatečných zdrojů – díky kterým mohou pracovníci cílů dosáhnout.
2.	Přijmout novou filozofii	Filozofie, se kterou jsou pracovníci zcela srozuměni. Pokud například zcela nechápou zadané cíle, jejich realizace během procesu je nemožná.
3.	Přestat se závislostí na inspekci, aby bylo dosaženo kvality	Snaha po kvalitě by neměla být tvořena ze strachu z inspekce, nýbrž z vlastní touhy o co nejlepší službu.
4.	Skončit s praxí nákupů na základě ceny	Nejen nákup produktů ale i výběr pracovní síly, by neměl být výhradně ovlivněn cenou ale spíše jinými požadavky.
5.	Stálé zlepšování	Nikdy nekončící snaha o vylepšování všech aspektů služby.
6.	Zavedení vzdělávání	Vzdělávání, by nemělo být vnímáno jako nadstavba pro pracovníky, nýbrž jako neoddělitelný princip pro zlepšování služby.
7.	Vedení	Vedení by mělo své pracovníky podporovat při snaze o zlepšení.
8.	Zbavení strachu	Jde o ztrátu strachu z návrhu změny z pohledu zaměstnanců, kteří by se svojí iniciativou měli na změnách podílet a jejich připomínky by měly být vnímány vedením co nejpřívětivěji.
9.	Zboření bariér mezi zaměstnanci	Otevřená komunikace na všech úrovních organizace je nedílnou součástí procesu o zlepšení služby.
10.	Eliminování pobídek, hesel pro zaměstnance	Možná pobídka může krátkodobě zvýšit u zaměstnanců kvalitu, nicméně je to spíše zahraniční tradice.
11.	Eliminování číselných kvót a cílů	Spíše průmyslový princip – kdy by kvantita neměla být důležitější než kvalita.

12.	Posílení hrdosti na vlastní profesionalitu	Tento princip není zcela odpovídající sociálním službám, nicméně i zde by měla být oceněna úspěšnost a následná hrdost na daný obor.
13.	Zavedení důkladného programu vzdělávání a sebezlepšení pracovníků	Za podpory vedení by pracovníci měli být vedeni k celostnímu vzdělávání – tedy nejen v odborné oblasti ale také v seberozvoji.
14.	Aby bylo dosaženo transformace organizace, musí do ní být zapojen každý zaměstnanec	Zcela nejdůležitější princip – pracovníci by měli být ztotožnění s vnitřními pravidly organizace, jelikož pro celkové zlepšení musí pracovat každý jedinec, ať je to řadový zaměstnanec či člen vedení.

Obrázek 4: 14 Demingových principů kultury organizace nutných pro fungování systémů řízení kvality (upraveno na základě in Bednář, Kvalita v sociálních službách, str. 40)

Total Quality Management není zcela obsahově ustálen, často je popisován, jako souhrn zkušeností předních japonských a také amerických firem soustředěných okolo managementu kvality. (Veber, 2000, str. 157)

Tento model se soustřeďuje okolo procesů – „... proces znamená soubor činností, které mění hmotné a informační vstupy na výstupy při spotřebě určitých zdrojů. Měření výkonnosti procesů představují aktivity, které poskytují přesné informace o průběhu jednotlivých procesů, aby tyto procesy mohly být operativně řízeny. Mezi univerzální ukazatele výkonnosti procesů patří: čas – průměrná délka procesu, kvalita – počet stížností, pružnost – schopnost reagovat na změny v procesu, náklady – celkové náklady na proces a další.“ (Nenadál, 2004, in Holasová, 2014, str. 86)

Aby byla zajištěna kvalita, nelze dosáhnout pouze správným nastavením těchto procesů, je potřeba se soustředit na koncový produkt, tedy službu, která je následně hodnocena dle vytvořených kritérií. Druhý pohled je z pozice řízení kvality, managementu, ten se soustředí spíše na procesy, které jsou ve službách nejdůležitější. Tyto procesy nejsou zcela uzavřené, ale mezi sebou se prolínají a ovlivňují jeden druhý. Zásadní procesy musí

mít dány jasné cíle, odpovědnosti a také prostředky. „Případné ‚klopýtnutí‘ v procesu, je jasnou známkou, že je v procesu chyba. (Holasová, 2014, str. 86)

Vývoj samotného procesu se skládá z několika na sebe navazujících fází:

„Naplánovat“ <i>design procesu</i>	Základní zpracování hrubého konceptu s důrazem na zájmy zákazníků a organizace; určení odpovědnosti za procesy, určení aktérů procesů a stanovení písemné dokumentace procesů.
„Zajistit“ <i>kontrolu procesů</i>	Stanovit znaky kvality a jejich důkazů, pozorovat procesy a výsledky; určit problémy a chyby; vytvořit systém zpětné vazby od zákazníků.
„Zvládnout“ <i>proces engineering</i>	Vytvořit koncept procesů a ohledem na rámcové podmínky a zkušenosti; vést procesní dokumentaci; rozvíjet a prosadit koncept tréninku a školení; aktivně využít časové a nákladové rezervy; zajistit flexibilitu různých variant; zavést procesní audit.
„Zlepšovat“ <i>proces improvement</i>	Průběžně optimalizovat procesy v praxi na zvládnutém základě v malých krocích, zlepšovat procesní dokumentaci; pozorovat a hodnotit zlepšení, zapojovat uživatele, zavádět benchmarking.
„Znovuutvářet“ <i>proces reengineering</i>	Nově vyvíjet procesy, když stávající nevedou k rozvoji; podporovat a zavádět změny, pokud výsledky benchmarkingu poukazují na dlouhodobě neuspokojivé výsledky.

Obrázek 5: „Fáze rozvoje procesů (dle Bobzien et al., 1996 in Holasová, 2014, str. 86)

TQM není nijak vázán právními předpisy jako výše zmíněná koncepce ISO, nestačí tedy pouze postupovat dle TQM filozofie, ale jsou zde různé modely nazvané excelence organizací, které tuto filozofii rozvíjejí – „*Evropskou variantou, která je považována za vhodnou pro sociální služby, je EFQM, European Foundation of Quality Management. Dále Demingovy ceny za jakost v Japonsku a v Americe a národní ceny Malcolma Baldrige. Poslední zmíněná Americká národní cena Malcolma Baldrige je mnohými firmami považována za představu o praktickém podobě TQM*“ . (Veber, 2000, str. 157)

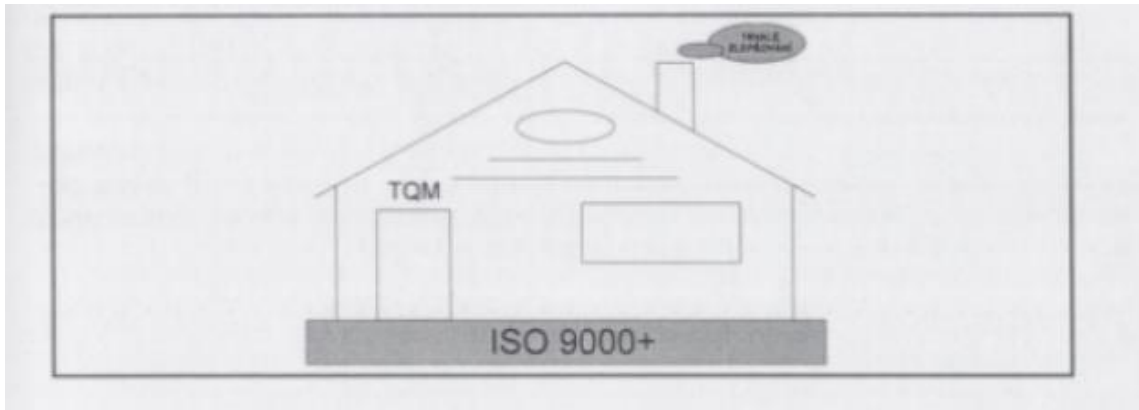
Často využívanou variantou v sociálních službách je EFQM, kterou jsme také zmínili. Tento model byl vytvořen díky každoročnímu udělování cen kvality a je možné ho využít jako hodnocení všech organizací. Nicméně tento model se odlišuje tím, že je soustředěn na „sebehodnocení“, a to v několika různých oblastech, které samotnou organizaci tlačí k pozorování uvnitř organizace a následné zlepšování pozorovaných procesů. (Holasová, 2014, str. 89)

Z předchozího tedy jasně vyplývá, že existuje mnoho pohledů na toto téma, mnoho definic a následně mnoho postupů při praktickém využití TQM.

Lze nalézt ovšem shodné prvky, jako „... *důsledná realizace přístupů zabezpečování jakosti podle ISO 9000 je vhodným východiskem pro následné formování TQM*...“ a „... *nelze stanovit univerzální model ani pro podobu, ani pro zavádění TQM do podnikové praxe, v různých zemích a v jednotlivých firmách existují odlišné technické, sociální, kulturní podmínky, které je při formování TQM třeba respektovat*.“ (Veber, 2000, str. 159)

Další vysvětlení vztahu mezi normou ISO a TQM je zobrazeno v níže uvedených obrázcích. Obrázek Vztah ISO a TQM 1 znázorňuje, že pokud organizace začíná fungovat dle požadavků TQM, měla by již pracovat dle normativních přístupů, tedy v duchu ISO 9000. V tu chvíli je možné nastavit cyklus neustálého zlepšování, kdy se celý kolektiv organizace zajímá o možné problémy a jejich řešení, a tím je možné následné zlepšení.

Naopak v obrázku Vztah k ISO a TQM 2 jsou sepsány rozdíly v těchto dvou přístupech. Jako hlavní by se dal vyzdvihnout účel obou přístupů – a to stabilita v ISO normách, na druhé straně dynamika a trvalé zlepšování v TQM.



Obrázek 6: Vztah ISO a TQM (Veber, 2000, str. 33)

TQM - vztah ISO 9000 a TQM	
<p>ISO 9000</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ specifikace - rodina norem ISO [1994] standardizace přístupů <ul style="list-style-type: none"> > modifikace - VDA, QS 9000, ■ účel - <u>stabilita</u> vstupů, procesů, výstupů zaměření na činnosti, které souvisí s výrobkem/službou jako výstupem ■ úloha top-managementu - odpovědnost vedení ■ lidský faktor <ul style="list-style-type: none"> > deklarování prvky normy > důraz na výcvik /programy vzdělávání ■ charakteristické rysy <ul style="list-style-type: none"> ☛ zavedení pořádku a disciplíny ☛ dokumentování postupů ☛ evidence/záznamy skutečností ☛ zpětná vazba 	<p>Přístupy TQM</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ specifikace - odborná literatura, - prezentace zkušeností <ul style="list-style-type: none"> > modifikace - větší volnost, závislost na konkrétních podmínkách ■ účel - dynamika - <u>trvalé zlepšování</u>, zaměření na kvalitu jakékoliv činnosti ■ úloha top-managementu - leadership ■ lidský faktor <ul style="list-style-type: none"> > interdisciplinární přístupy > komplexní přístup k řízení lidských zdrojů ■ charakteristické rysy <ul style="list-style-type: none"> ☛ zavádění za předpokladu stabilizace ☛ orientace na zákazníka ☛ procesové řízení ☛ řízení činností na základě faktů
(c) Jaromír Veber	

Obrázek 7: Vztah ISO a TQM 2 (Veber, 2000, str. 33)

2.1.3 Benchmarking

Jako další metoda řízení zde bude vysvětlen benchmarking, vycházející ze slova „bechmark“, což je v moderních slovnících překládáno jako „komparativní bod“ či „porovnávací ukazatel“. (Široký, 2016, str. 4)

„Benchmarking je metoda řízení kvality. Je to metoda zlepšování učením se od druhých, způsob řízení změny.“ (Široký, 2016, str. 4) Je to tedy nikdy nekončící činnost, stále se hledají postupy, jak a čím fungování organizace zlepšit, a tím zvýšit výkon prostřednictvím porovnání se s druhými.

„Benchmarking je legální, systematický, veřejný a etický proces, který dává podněty k efektivní konkurenceschopnosti.“ (Horecký, 2019, str. 33)

Tato metoda se poněkud liší od dříve zmíněných, jelikož benchmarking je například i součástí normy ISO, přesněji normy ISO 9004, kde je doporučen jako jedna z možných metod pro zlepšování. (Široký, 2016, str. 34)

Výchozí dvě zásady této metody jsou dle Horeckého (Horecký, 2019, str. 33):

- *„Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li i sám sebe, nemusíš se bát o výsledek bitev.“* (Jedna ze zásad čínského generála Sun-c.)
- *„Bud' nejlepším z nejlepších.“*

Hlavními rysy jsou:

- zjišťování, jak si daná organizace stojí v porovnání s jinými s ohledem na výstupy,
- zjišťování, jak funguje organizace ve vstupech (personál, finance atd.),
- zjišťování rezerv organizace.

→ cílem je nalézt rozdíly, ve kterých se organizace může případně inspirovat a aplikovat je pro možné zlepšení.

Základní myšlenky byly sestaveny v 80. letech, a to takto:

- nalézt organizaci, která vyniká v činnosti, v nichž ta naše nevykává,
- průzkum příčin a postupů, jak se stala organizace v dané činnosti vynikající,
- tvorba plánu pro zlepšení v naší organizaci,

- realizace plánu,
- pozorování a vyhodnocení.

→ organizace se mohou porovnávat v oblasti výsledků či činností, kdy hlavním ukazatelem je výkonnost.

Komparace výsledků je podmínkou k zjištění postupů, ve kterých je nutné zlepšení, na druhou stranu komparace samotných postupů umožňuje zlepšovat tyto postupy a pomáhá to k celkovému zlepšení výsledků. (Široký, 2016, str. 6)

Benchmarking má několik různých přístupů a dle volby jednotlivých přístupů ho lze rozdělit podle toho, co se porovnává: (Široký, 2016, str. 15)

- výkony,
 - procesy,
 - strategie,
 - druhový benchmarking,
 - vnitřní, vnější a mezinárodní benchmarking.
- Porovnání výkonů – nejběžnější typ benchmarkingu. Využíván je v situaci, kdy se organizace chce vyrovnat ve výkonu a službách jiným organizacím ze stejného sektoru ekonomiky.
 - Porovnávání procesů – tento typ lze využít, když chceme zdokonalit důležité činnosti v organizaci. Porovnává se s organizací v oboru pomocí mapy pracovních postupů, které se následně rozebírají a porovnávají.
 - Porovnání strategií – využívá se následně po porovnání výkonů. Jde o celkové vylepšení činnosti, a to z dlouhodobého pohledu na strategii či základního přístupu v organizaci. Při komparaci s úspěšnějšími organizacemi v oboru, se organizace může zásadně změnit, například v rozsahu služeb či navyšování kapacity.
 - Druhový benchmarking – porovnávání ve funkcích nebo pracovních postupech organizace. Zde se může organizace inspirovat hned z několika různých podnikatelských oblastí, kde může objevit inovativní postupy, které mohou vést k rapidnímu zlepšení.

- Vnitřní, vnější a mezinárodní benchmarking – jak z názvu vyplývá, vnitřní benchmarking se provádí uvnitř organizace, porovnáním různých subjektů. Vnější je samozřejmě porovnání s jinými subjekty, ne vše je však možné v dané organizaci následně aplikovat. Poslední typ – mezinárodní – se používá, když má organizace nadnárodní balíček služeb, a lze se tedy srovnat s organizacemi jiných států.

Rozlišujeme dva typy benchmarkingu – interní a externí – externí znamená, že se organizace inspiruje od jiných subjektů, zde je překážka v podobě legální cesty.

Benchmarking je například používán ve veřejné správě, v zahraničí vytváří veřejná správa standardy a díky využití benchmarkingu, tedy poté, slouží k přiblížení se nastaveným standardům. Následně se tedy mohou instituce nejen porovnat mezi sebou, ale také se standardem. Díky porovnání se dají zjistit hodnoty („... *atribut, který je člověkem nebo organizací uznávaný*“) (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, str. 11), které se mohou nazvat „... *standardy nejlepší možné praxe*“. *Srovnávání vůči standardům může být důležitým aspektem benchmarkingu: jak standardy, tak kvalita služeb jsou v mnoha případech založeny na nejlepší praxi mnoha organizací.*“ (Široký, 2016, str. 6)

Následně bude popsán postup při využívání benchmarkingu dle Horeckého (2019, str. 33):

- Zjištění své pozice na trhu, dále silných a slabých stránek organizace, aby se zjistilo, v čem je případně jiná organizace lepší.
- Na druhé straně zjištění, jak si vedou jiné organizace, jaké mají výsledky a také jaké jsou jejich silné a slabé stránky.
- Po tomto průzkumu se dají sepsat faktory úspěchu, inspirovat se od nejlepších konkurentů a následně je napodobit či upravit tak, aby se daly využít v dané organizaci.
- Následně mohou být slabé stránky organizace přetvořeny na silné stránky.
- Všechny tyto postupy by se měly posléze opakovat – „*Nebyť nikdy dostatečně spokojen s dosaženým.*“ (Horecký, 2019, str. 33)

„Benchmarking je rozhodující součástí rozvoje a udržení efektivní strategie společenské odpovědnosti každé firmy, která si chce budovat status odpovědné firmy.“ (Marston, in Bartošová, 2006, str. 24)

3 Zákon o sociálních službách

Další část práce se bude věnovat specifickým požadavkům na kvalitu v sociální práci. V předchozím oddílu se práce orientovala na systémy měření a řízení kvality v obecné rovině. V sociálních službách měření a řízení kvality musí být ale také v souladu s legislativou, a to hlavně se zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, který si nyní více definujeme.

Sociální služby v České republice jsou definovány v zákoně 108/2006 Sb., o sociálních službách. Sociální služby prošly od roku 1989 mnoha proměnami, nyní jsou soustředěny na kvalitu života lidí v prostředí vztahů mezi institucemi a samotnými osobami, respektují svobodnou vůli, důstojnost života a sociální začleňování.

Výše zmíněné vztahy jsou zakotveny v zákonné opoře, aby se dodržovala ochrana práv osob a jejich zájmů, které jsou samy schopny si prosazovat.

Růst sociálních služeb nastal s účinností výše zmíněného zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Následkem tohoto růstu byl proces „... transformace sociálních služeb v ČR – tento pojem představuje změny řízení, financování, vzdělávání, místa a formy poskytování sociálních služeb tak, aby výsledným stavem byla péče v běžných životních podmínkách.“ (Čámský, 2011, str. 10)

V dnešní společnosti se vyskytuje mnoho druhů sociálních zařízení, která společně se svými službami a prevencí pomáhají osobám v nepříznivých životních situacích. Zákon o sociálních službách popisuje také odpovídající kvalitu služeb, jejich pravidla směrem ke klientům i pracovníkům ve službách.

„Hlavním cílem zákona je vytvoření podmínek pro uspokojování přirozených potřeb lidí, a to formou podpory a pomoci při zvládnutí péče o vlastní osobu, v soběstačnosti nezbytné pro plnohodnotný život a v životních situacích, které mohou člověka vyřazovat z běžného života společnosti.“ (MPSV, 2006, str.3)

Spektrum sociálních služeb je poskytováno státním a také nestátním (neziskovým) sektorem, církví, samosprávou krajů a obcí, případně i soukromými osobami.

Poskytovatelé pro své klienty vytvářejí takové podmínky, aby daný klient žil dle svých individuálních přání a v určité úrovni jako ostatní osoby z jeho věkové kategorie, které

zatím sociální služby nevyužívají. Tím se předchází sociálnímu vyloučení. Jak je již zmíněno, důraz je kladen na individualitu klienta, jeho potřeby, přání a cíle.

V zákoně jsou definovány tři základní oblasti služeb – sociální poradenství, sociální péče a sociální prevence. Dále jsou služby členěny dle místa poskytování na ambulantní, terénní a pobytové služby. Každá služba má jasně definován základní rozsah služeb dle zákona. Kromě těchto základních služeb může poskytovatel nabídnout i další doplňkové služby.

Ve všech těchto zařízeních musí pracovat odborně způsobilý personál, což je též jasně definováno zákonem o sociálních službách.

Kromě odborné způsobilosti je zapotřebí, aby se personál neustále vzdělával, aby služby byly profesionální, bezpečné a efektivní. K samotné sociální práci bezpochyby patří také osobnostní vybavení personálu, jako je například empatie či trpělivost.

Veškeré výše zmíněné služby a jejich vybavení či personální obsazení je kontrolováno jasně specifikovanými pravidly. Určité povinnosti pro poskytovatele stanovuje zákon o sociálních službách a některé pokyny jsou odvozena od standardů kvality sociálních služeb. (Čermáková, Holečková, 2008 str. 5)

Jak již bylo popsáno, existují v zákoně určitá pravidla, aby se zamezilo nenaplnění daných požadavků, jedním z nich je právě institut standardů kvality.

Kromě nich v zákoně vznikly další „... nové instituty, jejich úkolem je vytvořit podmínky naplnění cílů právní úpravy.“ Zmíněnými instituty jsou:

- registrace služby
- příspěvek na péči;
- možnost poskytování sociální služby fyzickou osobou;
- smlouva o poskytování sociálních služeb;
- standardy kvality sociálních služeb;
- a také inspekce (Čámský, 2011, str. 17)

Několika z nich se v této práci budeme věnovat, jelikož se určité instituty přirozeně prolínají. Konkrétně registrace, smlouva, standardy a inspekce.

První bude popsána registrace poskytovatele sociálních služeb, jejímž významem je to, aby daný poskytovatel prokázal, že splňuje hygienické, materiální, technické a personální podmínky, pro výkon kvalitní služby. Tato registrace je zákonnou podmínkou pro výkon činnosti. Registrace probíhá na krajském úřadě či případně na Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR.

Poskytovatel, který je již registrován, může začít vykonávat činnost a postupuje k dalšímu kroku, což může být sestavení smlouvy o poskytování sociální služby. Smlouva jako taková je velmi důležitým dokumentem, a to jak pro uživatele, tak pro poskytovatele. Jsou v ní specifikovány všechny vztahy mezi oběma stranami.

Poskytovatel musí dbát kromě smlouvy na další dokumenty, jako jsou například interní postupy či pravidla, které mají však spíše podpůrnou funkci.

Nicméně je zapotřebí, aby daná smlouva co nejvíce specifikovala požadavky na obě zúčastněné strany, a to hlavně z důvodu, že dokonalá smlouva je hlavní formální podmínkou pro poskytování kvalitní sociální služby. (Čámský, 2011, str.116)

Další náležitosti a podmínky smlouvy budou podrobněji popsány v kapitole standardů kvality, jelikož jedním ze standardů je samotná smlouva.

V dalším bodě pouze okrajově vysvětlíme právní ukotvení standardů kvality, přesněji budou bod po bodu jednotlivé standardy popsány.

Standardy kvality poskytování sociálních služeb jsou definovány v příloze č. 2 vyhlášky 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění. V této příloze je specifikován obsah samotných standardů.

Dále navazuje další bod – inspekce poskytování sociálních služeb, jehož obsah je vysvětlen v paragrafech 97 až 99. Na začátku paragrafu 99 je popsáno propojení mezi standardy a inspekcí *„Kvalita sociálních služeb se při výkonu inspekce ověřuje pomocí standardů kvality sociálních služeb. Standardy kvality sociálních služeb jsou souborem kritérií, jejichž prostřednictvím je definována úroveň kvality poskytování sociálních*

služeb v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami.“ (zákon č. 108/2006 Sb.)

Inspekce slouží jako kontrolní nástroj, který zjišťuje, zda je služba poskytována v odpovídající kvalitě. K tomu využívá 15 standardů kvality, které jsou členěny na jednotlivá kritéria, která se dále dělí na zásadní a nezásadní. Ta jsou poté bodově oceněna a na základě toho ohodnocena.

Samotné standardy budou vysvětleny níže, protože jsou přílohou vyhlášky zákona o sociálních službách.

4 Standardy kvality poskytovaných sociálních služeb

Následující kapitola plynule navazuje na předchozí kapitolu o zákoně č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, jejíž obsahem jsou také požadavky na standardy kvality sociálních služeb, které jsou obsahem této kapitoly.

Jak bylo v úvodu krátce popsáno, standardy kvality jsou obsaženy v příloze č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcí vyhlášky k zákonu o sociálních službách. Standardy kvality sociálních služeb ukazují, jak by měla vypadat sociální služba, jak by měla zapojovat klienty do běžného života v jejich přirozeném prostředí, jak posiluje jejich samostatnost a také nezávislost. Sociální služba by měla být poskytována hlavně odborně a zcela bezpečně. (Smutek, Šveřepa, 2007, str. 78)

Standardy lze vnímat jako „...výstup z cílené činnosti pracovníků a klientů poskytovatele, jejímž cílem je zformulovat soubor interních pravidel pro sociální práci poskytovatele, vymezit požadovaný profil pracovníka poskytovatele a vymezit závazné postoje k úkolu poskytování kvalitních sociálních služeb v působnosti zařízení.“ (Čámský, 2008, str. 10)

Celkový pohled na SQ uvedený níže může působit jako požadavky, které jsme četli výše v teoretické části. Určitá podobnost mezi touto vyhláškou a ostatními modely řízení kvality zde je. Určitě zde vidíme snahu o univerzálnost a standardizaci, jako nalezneme v ISO normách, a zcela oprávněně zde vidíme, že standardy se soustředí více na klienta, jako tomu je v TQM.

SQ by měly být vnímány jako rámec, ve kterém by se měla služba pohybovat. Nicméně tomu tak zcela není, jelikož jsou používány pro inspekci – tedy inspekce vyžaduje naplnění těchto požadavků.

„Inspekce kvality slouží především jako nástroj, kterým se zjišťují dvě oblasti:

- *zda je služba poskytována v náležité kvalitě,*
- *zda nejsou v sociální službě porušována práva uživatelů.“* (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, str. 56)

Zmíněná inspekce přichází do styku s negativními reakcemi na standardy kvality, které jsou příliš univerzální, a organizace nechápou jejich konkrétní využití. „*Obecným problémem při definování konkrétních měřítek však je, že standardy kvality jsou zpravidla*

všeobecně definovaná měřítka a bývají předmětem nejširší interpretace. Standardy jsou často vyjádřeny neurčitě (obsahují pojmy jako přiměřeně, adekvátně situaci apod.), a vyžadují tak množství dalších definic, manuálů a prováděcích předpisů.“ (Holasová, 2014, str. 73)

V organizacích se setkávají s nepochopením či neznalostí jejich využití. V praktické části se budeme detailně věnovat samotnému znění SQ a jejich analýze.

5 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsme se výslovně věnovali modelům kvality, a to kromě úvodního vymezení základních pojmů, tak i detailněji ISO normám, Total quality managementu a benchmarkingu.

Modely, které jsme popsali, se místy velice podobají a jinde se zas velice liší. Cílem byl nicméně jejich popis, který zřetelně ukáže jejich podstatu.

Jde o velice komplexní téma, ale práce se věnovala pouze základním hodnotám a vlastnostem, které jsou potřebné pro pochopení jejich podstaty.

Jak bylo několikrát zmíněno, definic ohledně měření a řízení kvality je mnoho. Řízení kvality neboli management kvality je pojem, který se vyvíjel několik desetiletí. Jednu definici shrnující důležité aspekty popsal na konci 20. století Masao Umeda „*Systém managementu kvality je ta část celkového systému řízení organizací, která má garantovat maximální spokojenost zákazníků tím nejefektivnějším způsobem.*“ (Umeda, 1993, in Nenadál, 2016, str. 12.) Jak Nenadál dále popisuje, je to opravdu všeřikající definice, která vysvětluje to nejdůležitější.

Dále bude shrnuto, jak autorka k systémům kvality přistupovala a z čeho vyházela při tvorbě praktické části. Východiska jsou inspirována postojem autora Jaroslava Nenadála.

Prvním východiskem autorka vnímá, že systém řízení a měření kvality, je důležitou součástí řízení všech organizací, nikoliv tedy požadovanou nutností. Odpovědnost za celý proces o kvalitě, by ovšem měla být nesena všemi zaměstnanci organizace, nejen vrcholným managementem.

Dalším východiskem k navzující části je, předpoklad, že systém měření a řízení kvality, podporuje všechny členy organizace, kteří se sami snaží o vylepšení naplňování požadavků klientů, které se také postupně vyvíjejí.

Posledním východiskem, je základní specifikace funkcí měření a řízení kvality, které jsou přijímány a respektovány celou organizací. (Nenadál, 2016, st. 13)

Autorka zde popsala premisy, ze kterých práce vycházela, tedy že kvalita je záležitostí celé organizace procházející všemi sférami a měla by být praktickou součástí fungování organizace.

Kapitoly, které následovaly po systémech měření a řízení kvality, se věnovaly legislativě v oblasti sociální práce a jejich obsahem. Zde bylo shrnuto vše nezbytné navazující na problematiku dané práce.

Zákon o sociálních službách byl obsahem kapitoly, která se jako první nevěnovala systémům měření a řízení kvality, nicméně je to kapitola, která je nutností v této práci. Důvodem umístění v této práci je, že obsahem jsou premisy, kterými se v sociální práci musíme řídit. A bez níž na ní nemůžeme popsané systémy vůbec aplikovat.

Poslední kapitola je nejvíce specifická ve vztahu k sociální práci, věnuje se přímo standardům kvality, které jsou hlavním tématem práce. Kapitola věnovaná standardům kvality sociálních služeb, je kapitolou, kde jsou vydefinovány základní informace o standardech, jelikož praktická část s nimi pracuje velice detailně, proto nebylo cílem se věnovat nějak více této problematice v teoretické části.

Praktická část

V praktické části této práce se věnujeme standardům poskytování sociální péče (dále SQ), přesněji SQ v pobytové službě nesoucí název Penzion Bella – penzion pro seniory, které vycházejí z legislativy ČR. Následně podrobíme tyto legislativní standardy kritice s ohledem na jiné možné modely řízení kvality.

6 Penzion Bella – penzion pro seniory

Nejprve popíšeme vybranou sociální službu. Penzion Bella – penzion pro seniory je pobytová sociální služba pro seniory. Zařízení zajišťuje celodenní sociální a ošetrovatelskou péči o seniory, kteří jsou zdravotně postižení, dlouhodobě nemocní či jsou dlouhodobě v nepříznivé životní situaci. Je to malé rodinné zařízení, které má snahu o zajištění aktivního a důstojného života seniorů. Služba je poskytována od roku 2016 a je vedena Agenturou domácí péče Mgr. Zuzanou Luňákovou, která se v oboru pohybuje již od roku 1996. Kromě zmíněné pobytové služby dále poskytuje terénní sociální péči a domácí zdravotní péči.

Penzion Bella disponuje 6 dvoulůžkovými pokoji, kde dva pokoje sdílejí sociální zařízení. Dolní patro, které je určeno klientům, je zcela bezbariérové, vrchní patro slouží jako administrativní zázemí. Ihned po otevření byla kapacita zařízení naplněna a od doby otevření je zaplněna neustále, přičemž v pořadníku na umístění jsou desítky čekatelů.

Pobytová sociální služba jako všechny sociální služby podléhá nutně legislativě, a to zejména zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

7 Metodologie výzkumu

Pro účely diplomové práce byla zvolena metoda analýzy dokumentů, jejich studium a interpretace, jak je popsáno v zadání práce. V reálné podobě byla přímo vybrána kvalitativní obsahová analýza.

Obsahová analýza je metodou, která umožňuje převést text z dokumentů tak, aby byla možná reprodukce získaných znalostí.

Kvalitativní výzkum nemá zcela obecné způsoby uskutečnění, jelikož je velmi široce zaměřen a má mnoho přístupů. „*Neexistuje jediný obecně uznávaný způsob, jak vymezit nebo dělat kvalitativní výzkum.*“ (Hendl, 2005, str. 41)

„*Pro kvalitativní analýzu je charakteristická vysoká míra otevřenosti a velmi důkladný rozbor jednotlivých mediálních obsahů. Pro zpracování většího množství textů je tato metoda nevhodná. Navíc je tento způsob rozboru silně subjektivní. Výsledek výzkumu je spjatý s osobou, která výzkum provádí. Poznávací proces mohou ostatní ověřit jen velmi podmíněně. Různí odborníci se mohou dobrat velmi rozdílných výsledků.*“ (Scherer, 2004, str. 29)

Analýza dokumentu dle Hendla (2005, str. 55) probíhá ve stejnou dobu jako jejich sběr, kdy se sbírají potřebná data a poté jsou podrobena analýze, dle výsledku analýzy je vyhodnoceno, která data jsou potřebná, a tak znovu dokola. Během tohoto procesu se přezkoumávají domněnky i závěry.

„*Obsahová analýza je vyzdvihována jako v principu jednoduchá, adaptabilní, a přitom systematická, objektivně blízká metoda. Nejenže je možné uplatnit ji na prakticky jakýkoli soubor (textových) dat, ale lze ji využívat zejména tam, kde již je anebo doposud není možné či účinné uplatňovat investigativnější metody zkoumání.*“ (Dvořáková, 2012, str. 98)

Jednou z hlavních námitek ohledně dané metody je její subjektivita. Tím je myšleno, že obsahová analýza je interpretována ze subjektivního pohledu osoby, která analýzu provádí. Tím je podtrhnut fakt, že při stejném modelu, je možné, že jiná osoba analyzující totéž, dojde ke zcela jiným výsledkům.

7.1. Způsob zkoumání a interpretace

V rámci metodologie je také zapotřebí vydefinovat postup a způsob zkoumání hypotézy, která byla definována autorkou a dále způsob interpretace daných zjištění ve vztahu k dílčím stanoveným cílům.

Hypotéza byla vytvořena na základě předpokladu, že dosavadní nastavení modelu standardů kvality není zcela vyhovující. Tento předpoklad byl vytvořen autorkou, na základě osobní zkušenosti z pracovního prostředí, kde tvorba standardů probíhala.

Po formulaci zmíněného předpokladu autorka vydefinovala hypotézu, že je možné vytvořit jiný systém, který by byl více vyhovující, a to na základě studia již existujících modelů, které se vyskytují v literatuře a případně jsou využívány i v jiných státech.

Pro případné potvrzení hypotézy, byla potřeba důkladná interpretace stávajících standardů kvality, které stanovují zákony, a které byli okrajově vysvětleny v teoretické části práce. Tím vznikl první dílčí cíl, který byl výchozí pro tuto práci, tedy popis jednotlivých standardů s jejich kritérii. Zde je vytvořena širší interpretace standardů, a to i z pohledů autorů, kteří se dané problematice věnují.

Na základě důkladného pochopení stavající podoby standardů, se mohlo navázat na další část hypotézy, že je možné se inspirovat v již existujících modelech měření a řízení kvality. Tato část byla navázána na teoretickou část práce, kde se věnuje popisem vybraných systémů měření a řízení kvality. Na základě znalostí z této části teorie, je možné interpretovat podobnosti i případné rozdíly se změněnými systémy. Tato část je interpretací nejen znalostí ale i podkladů od autorů v daném oboru, které by případně tvorbě nového modelu byli základem.

Dalším částí zkoumání měla být samotná tvorba vyhovujícího modelu, který by byl vystavěn na základě získaných podkladů z předchozích dílčích cílů. Klíčová interpretace vyhovujícího modelu právě díky zjištěním z předchozích kroků nebyla možná z pozice legislativy a silných podobností s vybranými systémy měření a řízení kvality. Nicméně tvorba samotná nebyla možná. Bylo možné na základě všech zjištění vytvořit návrh na vyhovující model, který ovšem není reálně využitelný při respektování nynější legislativy. Proto byl model poté nazván jako ideální, jelikož je to subjektivní návrh autorky, který získala během tvorby daného výzkumu.

Posledním krokem zkoumání problematiky standardů bylo srovnání s jinými státy, kde by byla možná inspirace a následná indukce zjištění do návrhu ideálního modelu. Tato část je reakcí na poslední dílčí cíl práce. Informace získané pro tuto část práce jsou shrnuty a využity na komparaci s ostatními východisky, zjištěné během výzkumu.

Pro přehlednost všech zmíněných kroků byla rozlišeny východiska barevně.

8 Výzkumné cíle

Z názvu a zadání diplomové práce vychází hlavní výzkumná otázka (hypotéza):

„Tvorba vyhovujícího modelu měření a řízení kvality v oblasti standardů kvality sociálních služeb v jiné podobě, než je stanovena dosavadní legislativou České republiky, inspirovaná jinými systémy měření a řízení kvality a modely z jiných států.“

8.1 Dílčí cíle

1. Interpretace nynějších standardů kvality dle legislativy ČR.

- v textu označeno červenou barvou
- specifikuje výklad kritérií SQ
- dalšími zdroji popsaná podoba kritéria

2. Porovnání s možnými jinými přístupy řízení a měření kvality

- v textu označeno zelenou barvou
- popis vztahu a případných podobností s modely kvality řešené v teoretické části práce
- dalšími zdroji specifikovány podobnosti a postupy

3. Případný návrh k tvorbě „ideálního modelu“ (vyhovujícího)

- v textu označeno modrou barvou
- popis možného „ideálního modelu“ systému kvality
- subjektivní názor a návrh pro kýženou službu

4. Lze využít poznatky z jiných států?

- v textu další kapitoly pod obsahem standardů
- popis podoby služeb v jiných státech v souvislosti s touto tematikou
- popis případných podobností a rozdílů
- možná inspirace pro ideální model

9 Výzkumný soubor

Výzkumným souborem v této práci je samotná příloha č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb., k zákonu č. 108/2006. Sb., o sociálních službách. „*Ty jsou souborem kritérií, jejichž prostřednictvím je definována úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami (uživateli).*“ (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, str. 24)

Volba výzkumného souboru vychází z pracovních zkušeností. Autorka práce od raného věku vypomáhala v Agentuře domácí péče Mgr. Zuzana Luňáková, kde posléze nastoupila do pracovního procesu. Začínala jako pracovnice přímé péče v terénní pečovatelské službě, poté v přímé péči v penzionu pro seniory, kde služby také poskytuje zmíněná agentura. Po dostatečném získání zkušeností z přímé péče nastoupila na manažerský post. Byla tedy součástí týmu, který tvořil standardy kvality Penzionu Bella – penzion pro seniory.

Během procesu tvorby autorka shledala SQ jako velice náročné a ne zcela praktické. Z toho důvodu byly výzkumným souborem zvoleny samotné standardy. Autorka svou práci chtěla zjistit, zda je jiná cesta k tvorbě metodiky, která by byla vhodná pro daný typ sociálního zařízení.

9.1 Průběh výzkumu

Samotný výzkum probíhal současně s pracovním procesem autorky. Při své práci již studovala Sociální práci na Univerzitě Hradec Králové, kde čerpala informace a odkazy na literaturu, která byla pro tuto práci nejdůležitější.

Pro tuto diplomovou práci byla zvolena analýza legislativního textu, který je hlavním vodítkem a rámcem tvorby standardů kvality. K tvorbě bylo také zapotřebí posbírat potřebnou literaturu, která podtrhuje zjištění autorky.

Posloupnost výzkumu byla tedy dána následovně: nasbírání potřebných podkladů a studium důležitých textů, tvorba výzkumného cíle společně s dílčími cíli, posléze analytická fáze – samotná tvorba výzkumu, který je v práci obsahem.

9.2 Etická rizika

Z výzkumného souboru samozřejmě vyplývají etická rizika, která se během výzkumu mohla vyskytnout.

Jako první riziko je u obsahové analýzy označena neobjektivnost, jelikož v sociálních vědách přistupuje výzkumník k výzkumu z určitého vlastního postoje. „*Jak uvádí Denzin (2001), badatelé se nemohou vyhnout svým prekonceptům, které utváří hermeneutický kruh interpretací, jehož se nelze nikdy zbavit. Zamlčeným předpokladem je opuštění objektivistické pozice – reality už od doby Kanta není chápána jako nezávislá na lidském subjektu. Realita ve své totalitě není objektivní skutečností, ale je výtvořem racionálního subjektu.*“ (Švaříček, Šedřová, 2007, str. 18)

Autorka tedy přistupovala k výzkumu ze své pozice a vstupovala do výzkumného procesu se svými názory a zkušenostmi. Nicméně postupovala dle pravidel výzkumu, tak aby výsledek byl validní a zobecnitelný.

Validní výzkum vychází z předpokladu, že „... *validita je rozsah, do jakého případ přesně reprezentuje sociální jevy, o kterých referuje (Hammersley, 1999, cit podle Cohen, 2000) ... validita je stupeň, do jakého je závěr správně interpretován (Kirk, Miller, 1989, s. 20)*“ (Švaříček, Šedřová, 2007, str. 31)

Snaha o objektivnost i validitu byla podtržena citací mnoha autorů během výzkumu, kteří tak vnesli do výzkumu své názory, a tím dali možnost nazírat danou problematiku z více úhlů pohledu.

Tím ovšem autorka nedefinuje výzkum jako zobecnitelný na širší škálu dokumentů, jelikož byl přizpůsoben dané situaci a daným výzkumným cílům.

10 Analýza a interpretace

Příloha č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb.

10.1 Obsah standardů kvality sociálních služeb

1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb

Kritérium
<p>a) Poskytovatel má písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je služba určena, a to v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována; podle těchto poslání, cílů a zásad poskytovatel postupuje.</p> <p>- První požadavek má přesně říct, čemu se daná služba věnuje a komu je určena. Zde by to mělo být vnímáno jako informativní část SQ, neměl by to být požadavek, ale pouze informace nutná pro všechny strany a neměla by být nijak kontrolována. Tento odstavec nijak nereaguje na kvalitu služby, jen popisuje danou službu. Zakladatelská listina, případně stanovy a proces registrace poskytovatele jsou výchozími dokumenty pro samotné poslání organizace. Formulace samotného poslání musí být v souladu s paragrafy 2 a 3 zákona o sociálních službách, se standardy kvality a také se sociální politikou dané organizace. (Čámský, Sembdener, Krutilová, 2011, str. 75)</p> <p>Vztah k modelům kvality můžeme vnímat s tímto SQ, pokud ho připodobníme ke strategii organizace. Jak definuje Bednář „Tato pasáž standardů kvality vybízí k tomu, aby se poskytovatel věnoval alespoň v základní míře strategii organizace. Strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran,“ (Bednář, 2012, str. 56) Z toho pohledu koresponduje SQ 1 v podstatě s požadavky všech modelů kvality, jako je TQM a jeho model excellence EFQM, které vyžadují popis strategie.</p>

V ideálním modelu by tedy toto kritérium vůbec být nemuselo. Jelikož definice služby je podmínkou při registraci, kterou kontrolují příslušné orgány, je to dostatečná kontrola pro zavedení dané služby.

Podklady, které byly vytvořeny pro registraci, by tedy sloužily také jako informativní podklad pro zájemce o službu a případný podklad pro tvorbu strategie organizace.

b) Poskytovatel vytváří podmínky, aby osoby, kterým poskytuje sociální službu, mohly uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé sociální situace.

- Druhé kritérium se pohybuje okolo vůle klienta a jeho přání, což je vlastně definováno v SQ 5. „*Vnitřní návaznosti předpokládají, že individuální určování potřeb uživatelů se posuzuje v rámci plánovacího procesu poskytované služby: jednání – dohody – hodnocení (včetně zdravotního stavu) – zdroje podpory – adaptace – definování individuálních cílů – realizace individuálních cílů – vyhodnocení účinnosti individuálního plánu – zpět k jednání.*“ (Čámský, Sembdner, Krutolová, 2011, str. 81)

SQ zde mluví o podmínkách, nicméně nikde není přesně popsáno, jaké tyto podmínky přesně jsou. Zde vidíme případnou podobnost s ISO normami – velice univerzální použití.

Jak ale lze toto kritérium případně podrobit inspekci, když nemáme specifikováno, co přesně je podmínkou? V ideálním modelu bychom měli mít uveden základní seznam těchto podmínek, které by byly minimálním ukazatelem kvality. Případné nadstavby by pouze kvalitu zvyšovaly, ale nebyly by podmínkou pro označení kvalitní služby.

c) Poskytovatel má písemně zpracovány pracovní postupy zaručující řádný průběh poskytování sociální služby a podle nich postupuje;

- Dané kritérium upozorňuje na důležitost dokumentace v pracovních postupech a jejich metodice. Metodika, která: „*... podrobněji upravuje postup zaměstnanců při řešení některých typických provozních situací; standardizuje postupy při řešení netypických, především nouzových, havarijních, krizových a mimořádných situací.*“ (Čámský, Sembdner, Krutolová, 2011, str. 85)

Můžeme tedy vidět shodu s TQM, kde je důležitá nejen standardizace postupů a jejich přesný popis, ale i vize vedení směřující shora dolů, a naopak motivovanost a zpětná vazba pracovníků zdola nahoru, tedy spolupráce obou stran při případné tvorbě metodiky. Chápeme-li toto kritérium jako nutnost přesného popsání dané činnosti, je to opět špatně vymahatelné, jelikož má každé zařízení své postupy. Nicméně „... *naprosto zásadním požadavkem pak je, že pravidla musí být funkční, prakticky použitelná. Jakmile tomu tak není, a jsou psána jenom proto, že „se to musí“, zabírá to spoustu času, energie i finančních prostředků. ... Standardům je pak vyčítána povinnost dodržování nesmyslných pravidel.*“ (Bednář, 2012, str. 64)

Jelikož v sociálních službách je každá služba klientovi zcela individuální, v ideálním modelu by byly pouze sepsány zásady, dle kterých se pracovníci řídí, a následný pracovní postup by byl vytvořen individuálně dle přání klienta.

d) Poskytovatel vytváří a uplatňuje vnitřní pravidla pro ochranu osob před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování sociální služby.

- Poskytovatelé sociálních služeb jsou pracovníci, kteří se zavazují, že pracují v souladu s listinou práv a svobod a zákonem 108/2012 Sb., o sociálních službách. V těchto listinách je jasně popsáno, dle jakých zásad se má pracovník řídit. Je to tedy další případný dokument, ve kterém se duplikují informace. Pokud se na kritérium ovšem podíváme z pohledu veřejnosti, je možné se setkat s předsudky, kterým by měla organizace předcházet. „*Samozřejmě je užitečné se cíleně zaměřit na informování veřejnosti, edukaci, snahu odstranit předsudky a mýty, eliminovat negativní hodnocení. To je možné např. systematickou prací s médii, propagací, informačními kampaněmi, vzdělávacími akcemi.*“ (Bednář, 2012, str. 65)

V ideálním modelu je toto kritérium řešeno například v pracovní smlouvě a v registraci, kde se organizace a pracovníci zaručují k ochraně lidských práv uživatelů. Případné narušení by se mělo řešit ihned s klientem a daným pracovníkem, který se tohoto

porušení dopustil či někým dalším. Narušení je zjistitelné pouze zpětnou vazbou od klienta, nikoliv detailní dokumentací pravidel.

Narušení pravidel z pozice pracovníka, které klient nahlásí, by se dalo interpretovat jako „reklamace“, kterou ISO normy definují takto: „*Reklamace je písemné nebo ústní vyjádření zákaznickovy nespokojenosti či rozladění vztahujícího se k určitému produktu.*“ (Nenadál, 2016, str. 49) Pokud tedy klient nahlásí porušení pravidel, měla by organizace postupovat jako při reklamaci, v našem případě při reklamaci služby.

2. Ochrana práv osob

Kritérium
<p>a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro předcházení situacím, v nichž by v souvislosti s poskytováním sociální služby mohlo dojít k porušení základních lidských práv a svobod osob, a pro postup, pokud k porušení těchto práv osob dojde; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.</p> <p>- SQ 2 má za cíl chránit klienta tak, aby nebyla narušena žádná jeho práva. Poskytovatel má mít písemně zpracována vnitřní pravidla, jak můžeme vidět v samotném znění SQ – nicméně základní listina práv a svobod vše potřebné jasně definuje. „<i>Kromě listiny lidských práv a svobod existuje řada dokumentů a pramenů o lidských právech, které Česká republika ratifikovala a jejichž ustanovení jsme povinni respektovat. Patří mezi ně: Všeobecná deklarace lidských práv, VS OSN 1948, Mezinárodní pakty o lidských a občanských právech, VS OSN 1966 (vyhláška č. 120/1976), Evropská úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod, Rada Evropy 1950 (sdělení š. 209/1992 Sb.)...</i>“ (Bednář, 2012, str. 68)</p> <p>Je zde jistá podobnost s oběma porovnávanými modely kvality, jak TQM, tak i ISO mají v postupech nutnost dokumentace postupů. Nicméně ISO se více podobá danému SQ, jelikož vyžaduje přesné „normy“ ohledně ochrany práv.</p>

V ideálním modelu, bychom se již v pracovní smlouvě s pracovníkem a následně ve smlouvě s klientem zavázali k dodržování základní listiny práv a svobod (a dalších dokumentů ochraňujících lidská práva) i k případnému sankcionování při jejím nedodržení. Tím se zajistí ochrana všech stran a není zapotřebí tvorby dalších dokumentů.

b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, ve kterých vymezuje situace, kdy by mohlo dojít ke střetu jeho zájmů se zájmy osob, kterým poskytuje sociální službu, včetně pravidel pro řešení těchto situací; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

- Kritérium sice spadá pod ochranu práv, nicméně v tomto odstavci se nemají řešit situace, kdy jsou tato práva porušena. Zde „... jde o něco zcela jiného. Rozpoznávacím znakem je to, že se jedná o situace, v nichž mají ‚právo‘ obě strany. ... Těmito situacím většinou nelze předejít, mají být ale jasná pravidla, jak v nich bude postupováno, čím se budou pracovníci řídit.“ (Bednář, 2012, str. 70)

Na střet zájmů můžeme hledět z několika úhlů – z pohledu klienta, pracovníka i poskytovatele. Jak bylo popsáno v kapitole ohledně ISO norem – Holasová laicky popisuje postup těchto norem jako: „Co děláš, to napiš, a dělej to, co jsi napsal“. Zde přesně toto vystihuje daný SQ. Nicméně případné naplnění tohoto SQ je problematické, jelikož na střet zájmů se přichází v průběhu poskytování služby. (Holasová, 2017, str. 85)

Proto by v ideálním modelu měl být střet řešen zcela individuálně, na základě dohody všech stran, a to například v individuálním plánu, nikoliv paušálním popisem. Možnou variantou je zde využití benchmarkingu – kdy v porovnání s podobnými organizacemi můžeme nalézt totožné situace a inspirovat se jejich řešením, případně řešení ihned aplikovat.

c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání darů; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

- Možnost obdržení daru či nějaké pozornosti není nic nelegálního, ovšem měla by zde existovat kontrola či pravidla, aby se zamezilo například korupci. Tím se ochrání všechny zúčastněné strany.

Při komparaci zmíněných modelů kvality zjistíme, že tento SQ vychází jak z TQM, tak i z ISO – tedy nastavení jasných pravidel, která jsou písemně vymezena.

V ideálním modelu by tento SQ mohl zůstat v původním znění, aby byly podmínky pro všechny zúčastněné strany zcela pochopitelné a hlavně transparentní.

3. Jednání se zájemcem o sociální službu

Kritérium
<p>a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, podle kterých informuje zájemce o sociální službu srozumitelným způsobem o možnostech a podmínkách poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.</p> <p>- Organizace by dle tohoto kritéria měla mít jasně a zřetelně definovány informace o službě, tak aby jim rozuměli hlavně případní klienti. Případný klient by měl znát i přijímací proceduru, tím se myslí vnitřní pravidla, dle kterých se následně postupuje. Pracovník s možným klientem by měli oba posoudit, zda je daná služba vhodná pro klientovu situaci. „<i>Naše schopnost posouzení životní situace klienta sociální práce (ale obecně jakékoli jiné osoby) stojí v kvalitativním paradigmatu na schopnosti vžít se do jeho konkrétní situace. V kvalitativním (konstruktivistickém) pohledu je posouzení životní situace dokonce spíše uměním než vědou.</i>“ (Smutek in Navrátil, Janebová, 2010, str. 48) Jak vyplývá z textu, nastavení služby by ideálně mělo vycházet od klienta, jelikož pracovník nemusí mít dostatečný vhled do klientovy životní situace.</p> <p>Jak popisují všechny zmíněné modely, je zapotřebí mít zdokumentovány postupy, a i v tomto případě tomu tak je. I při použití benchmarkingu zjistíme, že bez</p>

dokumentace, ze které bychom mohli čerpat potřebné informace, by měl být tento SQ velmi standardizovaný, aby byly postupy vždy stejné. Tím se vyznačují i ISO normy.

V ideálním modelu bychom mohli využít metody dobré praxe stejných organizací, abychom své klienty dobře informovali a využili adekvátní postupy, které byly dostatečně prověřeny.

b) Poskytovatel projednává se zájemcem o sociální službu jeho požadavky, očekávání a osobní cíle, které by vzhledem k jeho možnostem a schopnostem bylo možné realizovat prostřednictvím sociální služby.

- V podstatě prvotní tvorba plánu s klientem, kdy by se mělo zjistit, zda je služba pro klienta vhodná. Je zde patrná provázanost smlouvy, individuálního plánování a jednání se zájemcem. Právě jednání se zájemcem je výchozím bodem pro zmíněné další kroky, proto nesmí být nijak podceňeno, jelikož ze samotného jednání vyplývají informace, bez kterých nelze ani adekvátní smlouva být uzavřena. (Bednář, 2012, str. 74)

Zcela individuální situace, nejsou zde hned zřejmé podobnosti s modely kvality, nicméně jde o klíčové místo pro všechny zúčastněné. Není specifikováno, zda je zapotřebí dokumentace, ačkoliv toto jednání by zdokumentováno být mělo, aby bylo jasně definováno, co klient očekává a zda je organizace schopna mu to poskytnout. Definované hranice platí pro všechny zúčastněné, a tím bychom případně i splnili model ISO – pokud by byly nastaveny normy a těch by se strany držely.

V ideálním modelu by jednání se zájemcem, jak bylo řečeno výše, bylo podkladem pro individuální plánování. Inspirace z modelů kvality by byla možností využití jistých norem a kritérií, které by vedly strukturu jednání. Avšak celkově by to mělo být zcela individuální, aby případný klient našel přesně to, co od služby očekává.

c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu z důvodů stanovených zákonem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

- Jak vyplývá z textu, tato situace je jasně popsána stanoveným zákonem, a tedy pokud nám legislativa již dala pravidla, není zapotřebí další dokumentace.

Zřejmá inspirace z modelu kvality TQM, kdy je zapotřebí přesně a písemně sepsat veškeré postupy.

V ideálním modelu by nebylo zapotřebí toto kritérium vůbec připojovat do SQ, jelikož dané informace už byly poskytnuty zákonem, dle kterého organizace postupovat musí.

4. Smlouva o poskytování sociální služby

Kritérium

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby s ohledem na druh poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

- „Uzavření smlouvy je základem pro definování vztahu mezi uživatelem a poskytovatelem služby. Ze smlouvy by mělo být patrné, na čem se smluvní strany dohodly, jaké jsou jejich povinnosti a práva a k jakému cíli prostřednictvím sociální služby smluvní strany směřují. Obsah smlouvy stanoví zákon o sociálních službách.“
(Bednář, 2012, str. 78)

Pravidla ohledně smlouvy s klientem vlastně vycházejí z celých standardů kvality, nastavujících minimální požadavky na službu, což je totožné s ISO normami, které také nastavují „minimální“ hranici. Smlouva by se měla spíše podobat modelu TQM, který se snaží o maximalizaci kvality. Pokud je smlouva vytvořena velmi specificky a upravena dle daného klienta, nemusí se vytvářet mnohočetná další dokumentace.

V ideálním modelu je tedy smlouva „živým“ organismem, který se přizpůsobuje a upravuje cíleně na přání všech zúčastněných stran. Je nutné, aby všechny strany byly

srozuměny se všemi body a všechny body byly upraveny přesně dle přání klienta a možností zařízení, samozřejmě je nutno, aby korespondovaly se zákonem.

b) Poskytovatel při uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby postupuje tak, aby osoba rozuměla obsahu a účelu smlouvy.

- Kritérium navazující na předchozí tvrzení, ve smlouvě nesmí chybět prohlášení klienta, že všemu bez výhrady rozumí.

Většina modelů kvality se soustředí i na „smlouvu se zákazníkem“, kdy smlouva definuje požadavky na produkt, v našem případě na službu. Například v ISO normách je smlouva stěžejním dokumentem, kde jsou sepsána pravidla i povinnosti obou stran, a jejím podpisem také obě strany ztvrdí, že všemu porozuměly. Dále také očekávají, že se podle daných pravidel bude postupovat.

Smlouva by pro všechny strany měla být „průvodcem“ a zároveň „bernou mincí“. Vše by se řídilo rčením: „Co je psáno, to je dáno.“

c) Poskytovatel sjednává s osobou rozsah a průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíl závislý na možnostech, schopnostech a přání osoby.

- Vysvětlení k danému odstavci není po předchozím textu zapotřebí.

5. Individuální plánování průběhu sociální služby

Kritérium

a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla podle druhu a poslání sociální služby, kterými se řídí plánování a způsob přehodnocování procesu poskytování služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

- Velmi důležitá část celých SQ, již několikrát bylo zdůrazněno, že služba má být poskytována dle individuálních potřeb klienta. Toto kritérium vychází přímo ze zákona o sociálních službách: „Plánovat průběh poskytování sociální služby podle osobních cílů, potřeb a schopností osob, kterým se poskytují sociální služby, vést písemné

individuální záznamy o průběhu poskytování sociální služby a hodnotit průběh poskytování sociální služby za účasti těchto osob, je-li to možné s ohledem na jejich zdravotní stav a druh poskytované sociální služby, nebo za účasti jejich zákonných zástupců.“ (par. 88 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách)

Jeden z klíčových standardů kvality sociálních služeb, jelikož je zde za úkol nastavení péče – zde se dají dobře porovnat přístupy řízení kvality. Dle norem ISO bychom vytvořili minimální rozsah pro péči, kterou bychom vnímali jako kvalitní „výrobek“ (v našem případě službu), na druhé straně dle TQM by se vytvořil co nejširší okruh možností pro uspokojení klienta.

V ideálním modelu bychom tvořili IP (individuální plán) jako přílohu smlouvy, která by smlouvu pouze rozšiřovala a specifikovala. Opět bychom mohli využít benchmarking, abychom se inspirovali v organizacích, které jsou v daném oboru více zkušené.

b) Poskytovatel plánuje společně s osobou průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíle a možnosti osoby.

c) Poskytovatel společně s osobou průběžně hodnotí, zda jsou naplňovány její osobní cíle.

d) Poskytovatel má pro postup podle písmene b) a c) pro každou osobu určeného zaměstnance.

- Odstavce b) až d) na sebe přímo navazují, proto budou okomentovány společně.

Postup bude obrácený, tedy nejdříve bude okomentován odstavec d) jelikož by mělo logicky být prvně nastaveno, kdo danou aktivitu, která je ve vyšších odstavcích popsána, vykonává. Tento SQ je vlastně hlavním ukazatelem kvality, jelikož je tvořen nejen poskytovatelem, ale i klientem a pracovníkem. Tedy všichni do něj vkládají to, co je dle nich nutností pro kvalitní péči.

Zde se protínají i odpovědnosti za kvalitu. Například odpovědnost za kvalitu v ISO normách mají přímo „vedoucí kvality“ či přímo vedoucí organizace, ale v TQM je odpovědný spíše ten, kdo danou činnost řídí. Zde však mají odpovědnost sdílenou,

poskytovatel neboli vedoucí organizace za správné nastavení hranic, vedoucí pracovník nebo pracovník přímé péče za individuální přizpůsobení pravidel dle přání klienta a konečně klient, který je odpovědný za to, že jasně specifikuje svá přání a požadavky, případně také upozorní na jejich nedodržení.

S ohledem na ideální model, který tvoříme, by při individuálním plánování i při podpisu smlouvy již měl být přítomen pracovník, který má klienta „na starosti“. Jelikož, jak jsme již komentovali, klient i pracovník by měli vnímat IP jako dohodu mezi všemi stranami. Je tedy zapotřebí, aby u tvorby byli všichni zúčastnění a také všichni s IP souhlasili, což se potvrdí podpisy.

e) Poskytovatel vytváří a uplatňuje systém získávání a předávání potřebných informací mezi zaměstnanci o průběhu poskytování sociální služby jednotlivým osobám.

- *Předávání informací o klientech, ale i o celé organizaci je nepostradatelnou součástí spolupráce. Důležité informace by měly být předávány na poradách, které jsou řešeny i v jiném SQ či dle potřeb služby. „Pro poskytovatele kvalitní péče a pro dobré individuální plánování je důležité, aby si pracovníci mezi sebou vytvářeli funkční systém výměny a sdílení informací o uživatelích.;...; Většina sociálních služeb využívá sdělování informací při nástupu pracovníka do služby, z knih záznamů o službě,...“ (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, str. 146)*

V systému řízení kvality je důležité nejen nastavit normy, jak říká ISO, ale je důležitá i spolupráce. *„Zapojení všech zaměstnanců, využívání jejich potenciálu, jejich schopností k maximálnímu prospěchu organizace posunuje firmu kupředu, jelikož společné vytváření hodnot s výhledem na společný cíl organizace buduje vzájemnou důvěru mezi vrcholovým managementem a zaměstnanci na všech úrovních v celé organizaci, jež je základem.“ (Peach, Peach, Ritter, 20002, str. 18)* Jak jsme již několikrát zmínili, TQM klade důraz i na systém od spodu nahoru, což tento SQ přesně řeší. Informace o klientovi musí být známy všem pracovníkům, tak aby péče byla od všech poskytována jednotně a dle dohody vycházející z IP.

V ideálním modelu by s jednotlivými IP byli vždy všichni pracovníci seznámeni a v případě změny ihned informováni – například prostřednictvím porad v daném intervalu či při příchodu do práce, pokud to situace vyžaduje.

Plnění kritérií uvedených v písmenech d) a e) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

6. Dokumentace o poskytování sociální služby

Kritérium
<p>a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zpracování, vedení a evidenci dokumentace o osobách, kterým je sociální služba poskytována, včetně pravidel pro nahlížení do dokumentace; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.</p> <p>- „<i>Standard č. 6 je opět jedním z těch, které obracejí pozornost k dodržování lidských a občanských práv a k ochraně osobních údajů.</i>“ (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, str. 153)</p> <p>Další vnitřní pravidla, tedy další nutnost dokumentace – jak říká ISO, vše by mělo mít nastaveny normy, což v podstatě říká i TQM, nicméně jak bylo již v předchozím SQ řečeno, veškeré důležité informace by měly být zahrnuty ve smlouvě a následně v IP klienta. Pokud se soustředíme na zpracování a předávání informací, ty by měly podléhat nové legislativě – obecné nařízení o ochraně osobních údajů, které je veřejně známo jako GDPR a nahradilo předchozí zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.</p> <p>Jak výše zmiňuje Čámský a spol. je to „opět“ standard, který se věnuje lidským právům. Je pochopitelné, že je to velmi důležité odvětví SQ, nicméně duplicita informací, které se navíc podřizují legislativě, je jaksí nadbytečná.</p>
<p>b) Poskytovatel vede anonymní evidenci jednotlivých osob v případech, kdy to vyžaduje charakter sociální služby nebo na žádost osoby.</p>
<p>c) Poskytovatel má stanovenou dobu pro uchování dokumentace o osobě po ukončení poskytování sociální služby.</p>

- Kritérium, které ochraňuje osobní a citlivé údaje o klientovi před jejich případným zneužitím.

Modely kvality s jejich normami a písemnými postupy naznačují tvorbu jasně dané metodiky k archivaci a skartaci dokumentů. I bez využití modelů kvality však organizace musí postupovat dle zákona, a to zákona č. 199/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě, v platném znění, respektive zákona č. 343/1992 Sb., a podobně.

V pro organizaci ideálním modelu není nutné si nechávat osobní údaje o klientovi po ukončení poskytování služby velmi dlouho, ale z důvodu statistik a dalších výkazů vyžadujících dle zákona v systému nějakou dobu být archivovány musejí, což by se opět mohlo vymezit ve smlouvě.

7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby

Kritérium
<p>a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, a to ve formě srozumitelné osobám; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.</p> <p>- SQ plyně navazuje na předchozí požadavky na ochranu práv a potřeb klienta. Klient může přes veškeré ostatní domluvené požadavky shledat ve službě určité nesrovnalosti a je zapotřebí, aby znal svá práva a postupy při případném nalezení těchto chyb.</p> <p>Z pohledu norem ISO 9000 je hlavním vodítkem ke spokojenosti klienta vyhovění jeho požadavkům. V ISO 9000 popisuje, že zákazník již ve smlouvě specifikuje své přesné požadavky, či ve smlouvě sám dodavatel definuje parametry produktu. V obou případech však, ten kdo definuje přijatelnost produktu je zákazník sám. (Brodský, Brodský, 2009, str. 25)</p> <p>Pokud si to převedeme na naše pojmy ve službách, klient by měl stanovit ve smlouvě požadavky na průběh služby. Při nedodržení smlouvy má tedy klient právo na stížnost,</p>

kteřá je určitou zpětnou vazbou, jako tomu je například v ISO normách, kde je to zajišťováno například auditem.

V ideálním modelu, máme jako hlavní vodítko také smlouvu, jak je uvedeno i u jiných modelů kvality. Je tedy jasné, že by ve smlouvě měly být vymezeny postupy, jak si klient může stěžovat. Postupy by měly být srozumitelné a transparentní.

b) Poskytovatel informuje osoby o možnosti podat stížnost, jakou formou stížnost podat, na koho je možno se obracet, kdo bude stížnost vyřizovat a jakým způsobem a o možnosti zvolit si zástupce pro podání a vyřizování stížnosti; s těmito postupy jsou rovněž prokazatelně seznámeni zaměstnanci poskytovatele.

- „Záleží samozřejmě na samotném poskytovateli, jak tato pravidla nazve a jakým způsobem je vyhlásí. Podstatné je, aby byla veřejně dostupná a aby byl o jejich existenci a zásadách informován každý uživatel – nejlépe tak, aby mu byla v písemné podobě předána k prostudování a aby mu jejich ustanovení byla srozumitelně vysvětlena.“
(Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, str. 163)

Viditelná inspirace metodami řízení kvality, kdy jsou jasné dány postupy na vše, v tomto případě návod pro klienta, jak je možné podat stížnost.

I když je dokumentace důležitá, jak jsme zmínili v předchozím kritériu, „zákazník“, v našem znění klient, si požadavky definuje, na což navazuje v případě nesouladu možnost stížnosti. Možnost stížnosti se tedy definuje ve smlouvě, ať již s klientem nebo i v pracovní smlouvě s pracovníkem, jejichž podpisy dají jistotu, že daným pravidlům rozuměli.

c) Poskytovatel stížnosti eviduje a vyřizuje je písemně v přiměřené lhůtě.

- Evidence stížností je logickým požadavkem. Pokud se již stížnost objeví, musí být přezkoumána a řešena. O tom musí existovat záznam, a to nejen kvůli důkazu o jejím řešení, ale také pro případ dalšího podobného problému.

Modely kvality, a to zejména ISO normy, jsou vedeny jako „zákony“. Pokud se na podání a vyřízení stížností podíváme jako na porušení „zákona“, tedy smlouvy mezi hlavními stranami, je jasné, že jejich postup musí být zřetelně popsán a evidován dle nastavených norem.

V ideálním modelu by toto kritérium mohlo zůstat, mezi hlavními důvody bychom uvedli, že evidence stížností by měla být posléze připojena jako příloha ke smlouvě, aby bylo transparentní, že se stížnost objevila a jak byla řešena, případně i vyřešena.

d) Poskytovatel informuje osoby o možnosti obrátit se v případě nespokojenosti s vyřízením stížnosti na nadřízený orgán poskytovatele nebo na instituci sledující dodržování lidských práv s podnětem na prošetření postupu při vyřizování stížnosti.

- K odstavci d) není zapotřebí komentáře, jelikož výše popsaná stanoviska jsou k těmto odstavcům stejná.

8. Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje

Kritérium
a) Poskytovatel nenahrazuje běžně dostupné veřejné služby a vytváří příležitosti, aby osoba mohla takové služby využívat.
b) Poskytovatel zprostředkovává osobě služby jiných fyzických a právnických osob podle jejich individuálně určených potřeb.
c) Poskytovatel podporuje osoby v kontaktech a vztazích s přirozeným sociálním prostředím; v případě konfliktu osoby v těchto vztazích poskytovatel zachovává neutrální postoj.
- Kritéria jsou okomentována nikoliv jedno po druhém ale společně, jelikož jejich provázanost je zcela neoddělitelná. Pokud si přečteme zákon o sociálních službách, dočteme se, že sociální služby ve svých základních činnostech mají zprostředkování kontaktu se společenským prostředím či pomoc při uplatňování práv, oprávněných

zájmů a při obstarávání osobních záležitostí vlastně v popisu práce. Na to tento SQ reaguje, je to tedy ovšem duplicitní informace, jelikož pokud má služba registraci, musí vycházet ze zmíněného zákona a tyto služby poskytovat musí. Nemluvě o tom, že tento SQ navazuje na jiné SQ, jako je č. 2 o naplňování a uplatňování lidských práv, či č. 5 o individuálním plánování.

V případě SQ 8 se těžko inspirováme v normách ISO či v TQM, jelikož daný SQ je zcela specifický pro sociální služby. Zde samozřejmě jako u všech ostatních SQ můžeme využít benchmarking, aby se organizace inspirovala, jak jiné organizace daný SQ naplňují. Jedním z neefektivnějších stylů učení je považováno právě sdílení lepší praxe, které je neoddelitelnou součástí všech organizací, které prochází učícím se procesem. (Senge, 2007, in Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, str. 177)

V ideálním modelu bychom se opět vrátili k IP a ke smlouvě, kde se organizace zavazuje k dodržování zákonem daných činností a v IP k dodržování potřeb, které klient s pracovníkem vymezili.

9. Personální a organizační zajištění sociální služby

Kritérium
a) Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována.
- Popis personálního zajištění je požadován již jako příloha žádosti o registraci sociální služby. Je tedy nutné, aby tato struktura existovala a byla v souladu se zákonem 108/2006 Sb., a to včetně kvalifikačních požadavků na pracovníky a dalších výše zmíněných kritérií.

„Zcela zásadním faktorem je požadavek, aby organizační struktura a počty zaměstnanců odpovídaly kapacitě, počtu a potřebám osob, kterým je služba poskytována.“ (Bednář, 2012, str. 115) Přestože tato věta je z knihy přímo o kvalitě v sociálních službách, můžeme ji aplikovat v modelech kvality, které jsme studovali, jelikož v podstatě navrhuje optimalizaci provozu, kdy optimalizací myslíme to, že počet pracovníků je optimální k danému výkonu práce, a tím je zajištěna produktivita. *„Produktivita znamená výrobu určitého množství s minimálním vkladem zdrojů. produktivita představuje opatření k minimalizaci vstupních zdrojů, jež jsou pro výrobu hodnoty nezbytné.“* (Karlöf, Östblom, 1993, str. 33) Když si tyto aspekty benchmarkingu převedeme do naší terminologie, nabízí se fakt, že pokud má být služba optimální a i produktivní, musí být zajištěn dostatečný počet pracovníků, který ale nepřesahuje potřeby klientů. Tak se zamezí zbytečnému vkladu zdrojů.

V ideálním modelu se organizace již v registraci zavazuje k dodržení pravidel, která zákony popisují, a tím je potřeba popisu pracovníků naplněna. Není nutno tedy vytvářet další popisy, hlavně ohledně kvalifikace, která je zákonnou podmínkou. Ohledně optimálního počtu pracovníků by se měla organizace řídit dle aktuální poptávky a operativně ho zvyšovat či snižovat bez potřeb metodiky k této činnosti.

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

- Povinnosti a oprávnění zaměstnanců vyplývají opět ze zákona o sociálních službách, jelikož je zde vypsáno, co přesně který pracovník může vykonávat. Ze smlouvy mezi pracovníkem a organizací, kde je pozice popsána, musí být tedy jasné, jakou práci člověk vykonává a jaké jsou navazující kvalifikace a požadavky.

Bylo nalezeno i stanovisko, kdy striktně daná organizační struktura může kvalitě služby škodit. V knize o benchmarkingu autor popisuje, že organizace i společnosti mají určité typy zásad, které jsou podkladem pro přesně danou strukturu, která mohou mít za následek vznik bariér v organizaci, které znemožňují přenos pracovních procesů. (Karlöf, Östblom, 1993, str. 47) Tedy je možné, že pak v provozu vznikají „bílá místa“,

kde při striktní organizační struktuře nikdo daný „pracovní proces“ nenaplnuje, jelikož vznikl například až po tvorbě organizační struktury s její náplně.

V ideálním modelu je tedy nezbytná kvalitní pracovní smlouva spolu s náplní práce, která by měla být přílohou dané smlouvy. Z pracovní smlouvy a jejích příloh tedy jasně vyplývá, jaké oprávnění a povinnosti pracovník má, a není nezbytná další dokumentace.

c) 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 postupuje.

- Kritérium se soustředí v podstatě na výběr pracovníka, ve kterém by nemělo dojít k chybě, jelikož poskytovat kvalitní služby bez kvalitních pracovníků nelze. Je to tedy jeden z klíčových momentů při myšlence na kvalitu služby.

Celkově se celý tento standard č. 9 dá také srovnat s požadavky z ISO norem přesněji ČSN EN ISO 9001:2001, která se také věnuje lidským zdrojům:

„*Odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik*

- *Organizace musí:*

a) *určit nezbytnou odbornou způsobilost pro zaměstnance, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktů,*

b) *poskytovat výcvik nebo provádět jiná opatření pro splnění těchto potřeb,*

c) *hodnotit efektivnost provedených opatření,*

d) *zajišťovat, aby si její zaměstnanci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají k dosažení cílů jakosti a*

e) *udržovat vhodné záznamy o vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech“*

(Norma ČSN EN ISO 9001:2001, kapitola 6.2, str. 20 in Brodský, Brodský, 2009, str. 53)

Přestože výše zmíněné podklady jasně naznačují důležitost metodiky ohledně personálních záležitostí, opět bychom se měli podívat na dokumenty, které jsou již vytvořeny, jako je zákon o sociálních službách, který nám jasně říká, které pracovníky,

jaké zařízení potřebuje a co je k jejich výkonu nutné. Dále tu máme požadavky vztahující se k pracovní smlouvě, které jsou definovány v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

d) 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.

- Kritérium myslí i na další pracovníky, kteří se mohou v sociálních službách objevit i když přímo pro danou organizaci nepracují. Zmíněné kritérium se soustředí na praktikanty či dobrovolníky a také například na pracovníky poskytující stavební či údržbové práce. (Bednář, 2012, str. 119)

Písemně zpracovaná pravidla, která slouží jako důležitý dokument pro výše zmíněné pracovníky, jsou zcela dle pravidel modelů kvality. Specifičtěji na to může být nahlíženo jako na „příručky kvality“, které jsou definovány v ISO normách, přesně v „... ČSN EN ISO 9000:2006 – dokumenty, které poskytují konzistentní informace, jak interně, tak externě, o systému managementu kvality organizace.“ (Brodský, Brodský, 2004, str. 28)

V ideálním modelu by se také dala využít určitá metodika pro externí pracovníky, za jakých podmínek a pravidel by měli ve službách práci vykonávat. Nicméně výše zmíněné profese i praktikanti v dnešní době bez dokumentace svoje služby v podstatě vykonávat nesmějí, a tedy se již při podpisu jakýchkoliv dokumentů mohou objevit pravidla dané organizace, která je nutno dodržovat.

Plnění kritérií uvedených v písmenech a) až d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

10. Profesní rozvoj zaměstnanců

Kritérium
<p>a) 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.</p> <p>- Profesní rozvoj v podobě vzdělávání je zajištěn v rámci školení, které je povinné a vychází ze zákona š. 108/2006 Sb., pracovník musí mít splněno školení v rozsahu 24 hodin za rok. Postup profesního vývoje je dán volbou školení, které zajišťuje organizace. Školení by mělo být voleno tak, aby splňovalo potřeby pracovníků, nebo dle předchozího zhodnocení potřeb pracovníků z pohledu vedení.</p> <p><i>Jak popisují dále Brodský a Brodský v kapitole o ISO normách „Školení zaměstnanců, resp. další vhodná opatření k dosažení požadované kvalifikace a odborné způsobilosti je plánováno a prováděno operativně dle specifických potřeb. Efektivnost výcviku nebo jiných opatření stanovených pro dosažení požadavků na kvalifikaci a odbornou způsobilost je vyhodnocována příslušnými vlastníky nebo vedoucími pracovníky. O dosažení kvalifikace, odborné způsobilosti a provedených školeních jsou vedeny vhodné záznamy“ (Brodský, Brodský, 2004, str. 53) Potřeba školení a vytvoření příslušné dokumentace je v souladu s ISO normami.</i></p> <p>Postup je individuální dle stavu organizace, otázkou je, zda je zapotřebí postupovat dle nastavených norem, které navrhují všechny modely řízení kvality. Tvorba další metodiky není zapotřebí, jelikož organizace postupuje dle zákona.</p>
<p>b) Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje.</p> <p>- Dle výše zmíněného organizace zjistí, jaké potřeby na vzdělávání se vyskytují, a podle zjištěné skutečnosti zajistí školení, například na celý rok, a to posléze sdělí všem pracovníkům.</p>

Je možné například sdělit potřebné během porad, které byly již zmíněny. Případně je možné vytvořit krátký dokument, což by bylo v souladu s metodou řízení jako je ISO normy a TQM.

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

- Již bylo zmíněno ve výše uvedených SQ, přesněji v SQ 5, že výměna informací o klientovi je nedílnou součástí porad a další komunikace mezi pracovníky.

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

- Finanční a další odměny by měly být jasně vymezeny již v pracovní smlouvě, vzniká zde nadbytečná dokumentace nesoucí stejné informace.

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

- Kritérium věnující se hlavně psychickému zdraví pracovníků. Jako podpora nezávislým kvalifikovaným odborníkem bývá brán supervizor. Supervize je jednou z nejčastějších metod pro podporu psychického zdraví pracovníků v sociálních službách.

Tento odstavec nezapadá zcela do norem řízení kvality, i když podružně to z textu o lidských zdrojích můžeme vyčíst například v ISO normách „*Vedení společnosti systematicky využívá vhodné motivační nástroje pro dosažení spokojenosti zaměstnanců a vhodné ovlivnění jejich působení na pracovní postoje, jakost produktu a procesu, vztah ke společnosti a zákazníkům a též k neustálému zlepšování.*“ (Brodský, Brodský, 2009, str. 54.)

Speciálně u pomáhajících profesí je například psychohygienu velmi důležitá a je doporučeno využívat možnosti supervize. Nicméně je to zcela na zaměstnavateli, zda takové nástroje využije.

Plnění kritérií uvedených v písmenech c) a d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance; kritéria uvedená v písmenech a) a b) se na tohoto poskytovatele vztahují přiměřeně.

11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby

Kritérium
<p>Poskytovatel určuje místo a dobu poskytování sociální služby podle druhu sociální služby, okruhu osob, kterým je poskytována, a podle jejich potřeb.</p> <p>- Zmíněné informace jsou součástí jak registrace, tak i informačních podkladů pro zájemce. Kritérium je tedy duplicitou výše zmíněných dokumentů. „Při posuzování toho, zda je poskytovaná sociální služba kvalitní a zda vyhází z potřeb a možností uživatele, je dobrým ukazatelem přiměřenost míst a doby poskytování sociální služby potřebám cílové skupiny uživatelů služby.“ (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, str. 203)</p> <p>Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby je specifická pro sociální služby, tedy najít podobnost či návaznost na modely kvality není zcela lehké. Nicméně služba by měla být přizpůsobena klientovi, což je zcela dle pravidel modelu kvality.</p> <p>Dané SQ je, jak již bylo zmíněno, spíše duplikátem již několikrát podaných informací. Při tvorbě základních informací do SQ 1 či registrace musí organizace brát v potaz cílovou skupinu a jí danou službu uzpůsobit. Není tedy nutné znovu se k dostupnosti vyjadřovat.</p>

12. Informovanost o poskytované sociální službě

Kritérium
<p>Poskytovatel má zpracován soubor informací o poskytované sociální službě, a to ve formě srozumitelné okruhu osob, kterým je služba určena.</p> <p>-Kritérium, které bezprostředně navazuje na informace ze začátku SQ. Jak již bylo řečeno tam, srozumitelnost a jistota porozumění informací na straně klienta je klíčová, proto je to vše řešeno v dokumentech týkajících se možnosti využívání sociální služby.</p>

Mohli bychom tedy vidět podobnost s normami ISO a jejich perfekcionalismem a transparentností týkající se postupů. Případná anomálie by měla být nalezena ihned, pokud jsou procesy zcela zřetelně a jasně nastaveny. (Vácha, Vochozka a kol., 2013, str. 471)

Z pohledu ideálního modelu by se neměly informace opakovat, jelikož to je nadbytečné. Z toho vyplývá, že tento SQ je mimo rámec modelu.

13. Prostředí a podmínky

Kritérium
<p>a) Poskytovatel zajišťuje materiální, technické a hygienické podmínky přiměřené druhu poskytované sociální službě a její kapacitě, okruhu osob a individuálně určeným potřebám osob;</p> <p>- „<i>Materiálně technické podmínky vždy souvisí s celkovým konceptem a úrovní péče a pomoci. Odtud pramení názor, že kvalita sociální služby tkví v materiálně technickém zázemí, že zlepšení materiálně technických podmínek je dostatečnou změnou z hlediska kvality sociálních služeb.</i>“ (Bednář, 2012, str. 128)</p> <p>Ministerstvo práce a sociální věci přímo vytváří materiálně-technický standard pro služby sociální péče poskytované pobytovou formou dostupný přímo na stránkách MPSV. Dokonce je v zákoně o sociálních službách v paragrafech u registrace materiálně technický standard a hygienické zajištění podmínkou pro registraci. Toto kritérium je posléze součástí registrace, a je tedy dostatečně zdokumentováno.</p> <p>Není zapotřebí hledat podobnosti v modelech kvality, jelikož kritérium podléhá metodice, která je pro všechny modely kvality zcela typická a vyžadovaná.</p> <p>Jak text výše napovídá, dokumentace k tomuto tématu je vytvořena vyššími institucemi. Ideální model má jako jeden z vyplývajících cílů snahu o snížení dokumentace. Je tedy logické, že i tento SQ by se mohl odstranit s tím, že organizace prohlásí, že postupovala dle pokynů MPSV a jejich metodiky.</p>

b) Poskytovatel poskytuje pobytové nebo ambulantní sociální služby v takovém prostředí, které je důstojné a odpovídá okruhu osob a jejich individuálně určeným potřebám.

- Kritérium, které organizaci předává informaci, že by klient měl mít slovo při tvorbě prostředí. „Uživatel (klient) by měl mít možnost zařídit si svůj soukromý prostor podle svého uvážení tak, aby se v něm cítil dobře.“ (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, str. 214)

Individuální potřeby samozřejmě nalezneme i v modelech kvality, jelikož i na případného „zákazníka“ (termín používaný v modelech kvality) je zde hlavně zaměřena pozornost. Cílem, který by měl zajistit vrcholný management, je zvyšování spokojenosti zákazníka, který nastavil potřebné požadavky. (Brodský, Brodský, 2009, str. 42)

Jak samo kritérium napovídá, jde zde hlavně o individuální potřeby, ty by měly být součástí IP, na kterém se všechny strany dohodnou.

Plnění kritéria uvedeného v bodě b) se nehodnotí u poskytovatele, který neposkytuje sociální služby v zařízení sociálních služeb.

14. Nouzové a havarijní situace

Kritérium
a) Poskytovatel má písemně definovány nouzové a havarijní situace, které mohou nastat v souvislosti s poskytováním sociální služby, a postup při jejich řešení;
-Tento standard je jedním z bezpečnostních pravidel, která jsou nutností pro bezpečí jak klientů, tak i pracovníků. „Uživatelé očekávají od sociálních služeb vedle odbornosti a vřídlného zacházení také spolehlivost a bezpečí. Právě tyto prvky kvality jsou nejvíce ohroženy nenadálými událostmi. Navíc uživateli sociálních služeb jsou většinou osoby různým způsobem znevýhodněné, zranitelné, se sníženou obranyschopností.“ (Bednář, 2012, str. 130)

„Poskytovatel má za účelem naplnění tohoto standardu kvality sociální služby zpracovány postupy pro různé typy nouzových a havarijních situací, které zahrnují zejména: ohrožení či poškození zdraví uživatele, sociálního pracovníka nebo jiného pracovníka poskytovatele, incidenty uživatelů služeb, krádeže majetku poskytovatele či uživatelů služeb atd.“ (Kirchnerová, 2013, str. 64)

V tuto chvíli můžeme hledat silné podobnosti například v ISO normách, jelikož v průmyslu, a tedy ve výrobě, jsou ISO normy častěji používány kvůli jejich standardizaci. Z pohledu TQM je bezpečnost základní součástí managementu. Jeden z autorů definujících TQM dokonce přímo v rozboru managementu píše *„Management = řízení znamená zapojení všech zaměstnanců do kulturních změn tak, aby došlo k efektivnějšímu využití lidského potenciálu, citlivé řešení sociálních otázek, řešení problematiky pracovního prostředí a bezpečnosti, důraz na ochranu životního prostředí, integrování strategie a rozvoje, jakost je součástí podnikové kultury.“* (Votápka, 1997, in Vyletová, 2007, str. 14)

Ideální model musí brát v potaz veškerá bezpečnostní rizika, která jsme zmínili. Je tedy žádoucí zahrnout určitá pravidla. Nicméně nouzové i havarijní situace můžeme popsat a vysvětlit v oblasti BOZP při nástupu pracovníka do pracovního vztahu. Zde by mohla být i podmínkou například znalost první pomoci, její potřeba do těchto situací spadá.

b) Poskytovatel prokazatelně seznámí zaměstnance a osoby, kterým poskytuje sociální službu, s postupem při nouzových a havarijních situacích a vytváří podmínky, aby zaměstnanci a osoby byli schopni stanovené postupy použít.

-Navazující odstavec je spíše informativní vůči pracovníkům. Jak bylo zmíněno, jsou vytvářeny intervaly porad, kde by tyto informace měly být předávány a případně i opakovány. Ale hlavně při nástupu do práce podepisuje pracovník seznámení s těmito postupy, čím ztvdí jejich znalost.

c) Poskytovatel vede dokumentaci o průběhu a řešení nouzových a havarijních situací.

-Nouzové, havarijní i mimořádné situace, které případně nastaly během poskytování sociální služby musí být zaznamenány do poskytovatelem určených dokumentů. (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, str. 219)

V případě, že se daná situace vyskytne, měl by proběhnout následně audit metodiky, podle které pracovníci postupovali. Pokud byla dokumentace vyhodnocena jako vhodná, zpětně není potřeba změn, ovšem pokud během aplikace pracovníci či vedení zjistili, že nevyhovuje, je potřeba ji upravit.

Toto řešení navrhuji i modely kvality, jako jsou ISO normy a jejich postup během auditu, kde se zjistí, zda dokumentace vyhovuje či nevyhovuje.

Plnění kritéria uvedeného v písmenu b) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

15. Zvyšování kvality sociální služby

Kritérium

a) Poskytovatel průběžně kontroluje a hodnotí, zda je způsob poskytování sociální služby v souladu s definovaným posláním, cíli a zásadami sociální služby a osobními cíli jednotlivých osob.

-Završujícím bodem snahy poskytovatele o vytvoření všech zmíněných bodů standardů kvality je poslední standard věnující se zvyšování kvality sociální služby. (Čámský, Sembdner, Krutilová. 2011, str. 220) Hlavním vyhodnocovacím bodem je vlastně kritérium SQ 1, zda daná organizace poskytuje služby tak, jak má definováno v poslání a cíli.

Poslední kritérium je v podstatě interním auditem, dle již zmíněných modelů kvality. „Postup při interním auditování se v celém světě ustálil na soubor aktivit, které doporučuje i norma ČSN EN ISO 19 011:2012. (zahájení auditu - přezkoumání dokumentů - příprava auditování na místě - auditorské činnosti na místě - příprava

a distribuce zprávy z auditu - dokončení auditu - následný audit)“ (Nenadál, 2016, str. 214)

Sebehodnocení organizace vůči standardu č. 1, kde definuje cíle a poslání, není zcela nutné, jelikož by celé SQ měly procházet kontrolou v nastavených intervalech.

b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zjišťování spokojenosti osob se způsobem poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

- Zjišťování spokojenosti je důležitou součástí všech modelů kvality, které známe. Přímou vnímají spokojenost zákazníka například ISO normy jako zásadní pojem, jenž je definován normou ISO 9000:2015, kde se popisuje spokojenost zákazníka jako „... vnímání zákazníka, týkající se míry splnění jeho očekávání.“ (Norma ISO 9000:2015, str. 11)

ISO 9001:2005 „Organizace musí monitorovat, jak zákazník vnímá míru, nakolik byly požadavky splněny. Organizace musí získat informace o pohledu a názorech zákazníka na organizaci a její výrobky a služby. Musí se určit způsoby získávání a používání těchto informací.“ (Norma ISO 9001:2015, str. 18)

Spokojenost všech zúčastněných lze zjistit díky několika technikám, nejčastější jsou to však dotazníky a rozhovory. Ovšem tyto techniky jsou využívány například v intervalech jednou ročně a ještě opakovaně, proto jejich vyhodnocení nemusí být zcela adekvátní. „*Nejvýznamnějším nástrojem kontroly, zda je naše služba kvalitní, je zpětná vazba od našich uživatelů. Způsob zpětné vazby musí být bezpečný a pokud možno anonymní, aby bylo zaručeno, že uživatelé sdělí svůj názor otevřeně a bez obav z možných následků.*“ (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, str. 220)

Spokojenost všech stran by měla být zjišťována vedením pravidelně i průběžně. Například spokojenost klientů by měla být sledována v koordinaci s IP, který by měl být kontrolován a revidován velmi často, jelikož v tomto modelu je jedním z nejdůležitějších dokumentů.

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

- Možnost zjišťování hodnocení služby nejen z pohledu klienta, ale i ostatních zainteresovaných osob, které jsou součástí sociálních služeb. Zde mohou být součástí nejen pracovníci, ale například i rodinní příslušníci klientů.

Hlavním zdrojem hodnocení v modelech kvality, jak jsme popsali výše, je „zákazník“, není zde tedy přílišná podobnost.

Spokojenost zaměstnanců je řešena v jiném standardu, kde se mohou vyjádřit nejen k zaměstnavateli, ale také k tématu poskytování služeb. Proto je možné toto kritérium opomenout. Co se týká rodinných příslušníků, nejsou to příjemci služeb a mohou mít zcela jiný názor než klient, je pak nejisté, zda je jejich názor relevantní.

d) Poskytovatel využívá stížností na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby jako podnětu pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby.

- Duplicitní podoba kritéria, jak je řešeno v SQ 7. Nicméně stížnost musí být vnímána jako zpětná vazba, a hodnocení kvality je tedy nutné z pohledu všech stran.

„Poskytovatelé průběžně hodnotí svoji činnost, která má být systematická, plánovaná, a musí být do ní zapojeni kromě uživatelů také další zainteresované subjekty. Neopomenutelným zdrojem pro zlepšení služeb jsou stížnosti uživatelů. (Baštecká a kol, 2008, str. 187)

Tématika stížností není ani mimo modely kvality, dokonce existuje ISO norma, zabývající se přímo stížnostmi – ISO 10002 „... dokument, který poskytuje návod pro organizace, jak plánovat, navrhnout, vyvinout, spravovat, udržet a zlepšovat efektivní a výkonný proces stížností pro všechny druhy aktivit.“ (ISO 10002:2018, str. 2)

Možnost stížností jsme již popsali v SQ 7, kdy jsme podmínky a pravidla pro podávání stížností vložili do smlouvy. Také bylo popsáno, že organizace na popud stížností vykoná určité kroky, a ty pak budou popsány a přiloženy jako příloha, a to pro případné doložení či opakování situace. Stížnost je i v tomto modelu příležitostí ke zvýšení kvality.

11. Standardy kvality v sociální péči ve světě

Navazující téma se přiklání k další části výzkumné otázky, a to na srovnání a případnou inspiraci z jiných států. Na základě anglického reportu z roku 2014 zabývajícího se standardy kvality a bezpečnosti ve zdravotní a sociální péči je možno konstatovat, že každá země si svůj rámec kvality péče vytvořila sama. Přestože určité standardy napříč různými státy vznikly, každá země si svoje pojetí vykládá jinak. Ve zmíněném reportu se zabývají šesti různými státy, které poté porovnaly se svojí zemí, tedy s Anglií.

Různé státy mají různé varianty, jak organizovat a dotovat svoje služby. Například, zdravotní systémy v Německu a Holandsku jsou financovány převážně ze sociálního pojištění. USA nabízí smíšený systém skládající se z možností zdrojů jak veřejných, tak soukromých.

V Anglii vznikl základní dokument pro standardy roku 2008 v legislativním vydání „The Health and Social Care Act“. V této práci se soustředíme spíše nežli na zdravotní služby na sociální služby, které jsou v Anglii pod dohledem lokálních institucí či soukromých osob, a jsou také různě vedeny a financovány. Dalším specifikem Anglie je, že tito lokální poskytovatelé se převážně soustředí na cílovou skupinu dospělých. V dalších zemích, jako je Finsko či Holandsko, sociální služby zahrnují nejen dospělé ale také děti a adolescenty. (Holasová, 2014, str. 63)

Co se týká dlouhodobé péče, i zde se různé státy rozcházejí. Dlouhodobá péče často tvoří svůj vlastní sektor služeb, nebo postupně spadá spíše pod zdravotnické služby.

Sociální práce a její rozdělení do rezortů ve světě:

Austrálie

- pod vedením státu společně s místními autoritami,
- sociální služby neboli „welfare services“ – financovány státními odděleními a poskytovány soukromými neziskovými společnostmi,
- dlouhodobá péče pro osoby nad 65 let je v režii vlády, stát a místní autority dohlížejí na péči o postižené a mladší 65 let,
- toto odvětví je financováno vládou a služby poskytovány dobrovolníky.

Anglie

- spojené působení zdravotní a sociální péče pod vedením ministerstva zdravotnictví,
- sociální služby jsou řešeny na lokální úrovni – tedy místní autority – a následně poskytovány místními poskytovateli – specifikem je, že lidé s dostatečnými příjmy nemají nárok na financování těchto služeb a sami si je platí.

Finsko

- zde je opět pod vedením jednoho ministerstva jak pro zdravotnictví, tak pro sociální služby,
- samotná organizace je na úrovni obcí,
- obce poskytují služby samy či ve spolupráci s okolními celky,
- obce mohou „nakoupit“ služby od ostatních celků či od nestátních organizací nebo neziskových oblastí,
- financování služeb má zdroj v obecních daních doplňovaných ze státních grantů a občanských poplatků.

Německo

- zdejší systém je rozdělen mezi federální vládu a 16 států, kdy hlavní odpovědnost padá na systém zdravotního pojištění na federální úrovni, který nastavil jasný rámec služeb,
- sociální služby jsou poskytovány převážně soukromým resortem – neziskové organizace,
- dlouhodobá péče je financována z pojištění, a to jak péče domácí, tak pobytová.

Holandsko

- vedení a poskytování sociální péče mají zde na starosti lokální autority,
- poskytovateli jsou neziskové organizace v oblasti institucionálních zařízení, za to domácí péče je poskytována organizacemi, které jsou soukromé a svoje služby nedělají pro zisk, nejde tedy o neziskové společnosti, jak jsme zvyklí,
- financování dlouhodobé péče jde ze zdrojů pojištění, samotné sociální služby jsou dotovány z obecních rozpočtů a státních daní.

Systémy a pohledy na SQ se liší po celém světě, některé v nich mají nastaveny principy, jiné základní požadavky či legislativní nutnosti. Všechny státy zde zmíněné mají nějakou podobu rámce kvality. Dále si některé státy a jejich systémy přiblížíme.

Austrálie

Austrálie má svůj koncept National Safety and Quality Health Service Standards vytvořen speciální komisí pro tento účel v kompetenci australského ministerstva zdravotnictví.

- Zdejší standardy popisují skupiny měřítek, která je možno použít k zjištění, zda je daná služba kvalitní, zda se zařízení skrze měření dotýká minimálního standardu, který je vládou stanoven či je zapotřebí zlepšení. Další národní standardy obsahují principy péče, které mají zařízení naplňovat, toto se liší dle druhu zařízení.

Anglie

- Standardy jsou zde tvořeny z 16 kapitol, které zaručují odpovídající kvalitu.
 - o Tvoří je:
 1. monitorování a posuzování kvality služby,
 2. ochrana uživatele služeb před zneužitím,

3. kontrola čistoty,
4. zdravotnický management,
5. nutriční požadavky,
6. přizpůsobení prostředí,
7. bezpečnost, dostupnost/ vhodnost vybavení,
8. respekt a zapojení uživatelů,
9. souhlas uživatele s péčí a léčbou,
10. stížnosti,
11. evidence zařízení,
12. další požadavky na pracovníky, ...

Finsko

- Jelikož má Finsko samo nastaveno v pravidlech, že stát je povinen poskytnout adekvátní péči všem, je také povinen nastavit odpovídající regulace. Regulace se soustředí na:
 - o právo pacienta na informace,
 - o informovaný souhlas s léčbou,
 - o právo nahlédnout do jakékoliv dokumentace,
 - o právo na to si stěžovat.
- Další práva se spíše soustředí na zdravotní sektor.
- Dále pak má stát sestaven národní standardy pro specifická zařízení, jako je například zařízení pro seniory (Regulating quality and safety of health and social care: International experiences, 2014. dostupné: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR561.html)

Ze států, které jsme zde popsali, bychom určité body jako inspiraci mohli vzít. Jak z popsaného vyplývá, náš systém pro SQ je poměrně identický s anglickým, z čehož vyplývá, že při tvorbě již existujících SQ se autoři z Anglie inspirovali. Zde tedy inspirace či poučení čerpat není potřeba.

U dvou dalších států se ale objevuje jiné východisko, které se u nás nevyskytuje, a je možné se tedy případně inspirovat. Tímto východiskem jsou myšleny specifitější požadavky dle typu zařízení.

System požadavků na péči či kvalitu, který by byl vytvořen pro dané typy služeb, by odboural argumenty ohledně přílišné univerzality.

Náš ideální model již byl tvořen pro specifické zařízení, není tedy zcela nutné ho nějak upravovat. Takto by modely měly být tvořeny i pro jiné typy služeb. To by se mohlo promítnout do legislativy. Byly by dány specifické požadavky na všechny druhy služeb, kde by byly jasné minimální požadavky na kvalitu. Tyto požadavky by byly jasněji a přesněji definovány, tím by se zamezilo rozporům mezi organizacemi a případnou inspekcí. Také by se snížila dokumentace, jelikož některá kritéria v nynějších SQ nejsou ke všem typům služeb zcela odpovídající. Největší výhodou by samozřejmě byla jistota, že klient obdrží takovou kvalitu, kterou mu legislativa garantuje.

12. Shrnutí praktické části

Hlavním cílem celé diplomové práce bylo zjistit, zda lze vytvořit jiný vyhovující model měření a řízení kvality v oblasti standardů kvality sociálních služeb, než je stanoven dosavadní legislativou České republiky. K čemuž byla vytvořena hlavní výzkumná otázka, tedy v tomto případě hypotéza. Při zjišťování možné odpovědi na danou otázku se práce věnovala několika dílčím interpretacím a porovnáním, ze kterých měla odpověď vyplynout a ověřit či vyvrátit uvedenou hypotézu. Pro tyto účely byly vytvořeny dílčí cíle, na které byla ve výzkumu hledána východiska pro celkovou analýzu problematiky.

Jak bylo v úvodní kapitole týkající se praktické části popsáno, pro výzkum byla zvolena metoda obsahové analýzy, která se jevila jako nevhodnější.

Prvním dílčím cílem byla interpretace nynějších standardů kvality dle legislativy ČR. Z analýzy vyplynulo, že každý autor, přestože je odborníkem na dané téma, přistupuje k problematice standardů jinak. Většina autorů se snaží interpretovat podobu standardů kvality tak, aby ti, co je zpracovávají, věděli, jak by měli správně postupovat a co by mělo být obsahem jednotlivých kritérií. Všichni v práci zmínění autoři nicméně k SQ přistupovali veskrze jako k vhodnému modelu a nijak ho nekritizovali.

Druhým dílčím cílem bylo jejich porovnání s jinými možnými přístupy řízení a měření kvality. Velmi důležitou částí práce se stal přesně tento dílčí cíl, jelikož v něm bylo zjištěno, jak hodně se standardy kvality sociálních služeb podobají vybraným metodám měření a řízení kvality. Během výzkumu a jeho interpretace bylo zjištěno mnoho podobností, a to jak s normami ISO, tak s modelem TQM. Z toho vyplývá, že případná aplikace těchto metod není zcela východiskem pro změnu a tvorbu jiného vhodnějšího modelu, jelikož v podstatě ze zmíněných modelů dané standardy kvality vycházejí. Respektive nynější standardy kvality byly pravděpodobně tvořeny inspirací ze zmíněných modelů řízení a měření kvality.

Třetí dílčí cíl byl zaměřen na případný návrh k tvorbě „ideálního modelu“, který vycházel ze zjištění z předchozích dílčích cílů. Nicméně jde o subjektivní názor autorky, který je v jednotlivých kritériích popsán. Celková podoba modelu nebyla vytvořena, byly vytvořeny spíše návrhy na základě ostatních zjištění. Tyto návrhy by mohly být základem pro reálnou tvorbu modelu, pokud by to legislativa našeho státu povolila, což nyní nelze.

Poslední dílčí cíl se věnuje poznatkům ze sociálních služeb z jiných států. Zde byla zjištěna podobnost mezi zmíněnými státy a Českou republikou. Jak bylo v dané kapitole popsáno, určité poznatky bychom mohli aplikovat i u nás, nicméně k tomu by opět bylo zapotřebí upravit nynější legislativu. Hlavním zjištěním bylo, že státy svoje služby specifikují a až poté tvoří rámce kvality podobné našim standardům kvality. Subjektivním názorem zde bylo, že kdyby byly české SQ tvořeny také pro dané typy služeb, byly by více přijímány a chápány organizacemi a jejich týmy, které se tvorbě standardů věnují.

Po shrnutí dílčích cílů vyplývá, že vyhovující model měření a řízení kvality v oblasti sociálních služeb samozřejmě vytvořit lze, nicméně nynější legislativa to nedovoluje. Je tedy možné využít jiné modely k měření a řízení kvality, například ty, co byly v práci zmíněny, nicméně v mnoha místech zjistíme, že pokud bychom postupovali dle legislativy, dostavil by se stejný výsledek. Vzhledem k tomu, že systémy řízení a měření kvality, jako jsou ISO normy, pro zavádění do organizace potřebují spolupracovat s firmami, které tyto normy vlastní a za své služby požadují finanční prostředky, je to nad rámec povinností organizace.

Závěr

Závěrem můžeme shrnout, jak již bylo popsáno v předchozí kapitole, že hlavním cílem byla tvorba vhodného modelu standardů kvality sociálních služeb v porovnání s dalšími státy. Po zjištěných skutečnostech z ostatních dílčích cílů lze usoudit, že samotná tvorba není možná, jelikož to legislativní dokumenty České republiky nedovolují. Ovšem přesto autorka vytvořila návrhy, které doplňují analýzu a interpretaci výzkumu.

První část práce se věnuje teoretickým východiskům, která jsou základem pro pochopení celé práce. Díky teoretické části a zjištěným postojům a podkladům, je možno pochopit základní myšlenky a postupy, které jsou poté použity v praktické části. Teoretická část se skládá z kapitol, které se věnují hlavně systémům měření a řízení kvality. Tento postup byl zvolen proto, aby základním stavebním kamenem byla znalost těchto systémů, které lze následně aplikovat v dalším oddíle práce. Bez znalosti těchto systémů by nebylo možno případné dosažení jejího hlavního cíle. Přestože nebylo cíle zcela dosaženo, díky znalostem z teoretických kapitol mohla autorka o hlavní cíl případně usilovat.

Kromě kapitol věnujícím se systémům měření a řízení kvality, se v teoretické části objevují kapitoly věnované zákonu o sociálních službách navazující kapitolou o standardech kvality. Tyto teoretické kapitoly popisují základní informace o problematice kvality v sociálních službách, která jsou nutná pro praktickou část práce a její pochopení.

Po vydefinování teoretických východisek se práce věnuje již praktické části a to výzkumu. Na úvod praktické části je vydefinována metodologie výzkumu společně se způsobem výzkumu a interpretací. Po popisu hlavní výzkumné otázky jsou zde vysvětleny dílčí cíle a co je jejich obsahem. Nedílnou součástí práce je i kapitola věnující se výzkumnému souboru, popisu průběhu výzkumu a samozřejmě etickým rizikům, která se mohly objevit během výzkumu.

Již při tvorbě výzkumu bylo zřejmé, že daná problematika je velice široké téma, které v sobě nese mnoho proměných, a je pro danou práci zapotřebí zvolit přístupy, ze kterých bude tato práce vycházet. Touto cestou autorka zvolila dílčí cíle, které dané přístupy interpretovali a ty pro přehlednost byli i barevně rozlišeni. Autorka je přesvědčena, že díky snaze o dosažení hlavního cíle bylo zjištěno mnohé, a to hlavně díky dílčím cílům, které byly zvoleny tak, aby podtrhly důvody potřeby tvorby jiného modelu. V této práci

byly vytvořeny návrhy k tvorbě modelu, které by mohly být základem pro reálnou změnu. V diplomové práci byl tento model nazván „ideální“, kdy ideálním je myšlen subjektivní názor autorky vztahující se ke kýženému typu zařízení. Z respektu k nynější legislativě je samotná tvorba takového modelu nemožná a tím je ověření hypotézy práce také nemožné.

Dílčí cíl, který se věnoval interpretaci nynějších SQ, dokázal, že vnímání odborné společnosti SQ je veskrze kladné a jejich využití tedy ideální. To je důkazem, že jejich tvorba v organizacích by měla být bezproblémová. Jestli tomu tak ovšem je, není jisté, jelikož to nebylo obsahem práce.

Z osobní zkušenosti může autorka dodat, že to, jak odborná společnost vnímá SQ, je v rozporu s reálnými organizacemi. Nicméně lze dodat, že to může být ovlivněno spíše velkou neznalostí hlavních myšlenek SQ, které jsme ve výzkumu interpretovali.

K dílčímu cíli, který se věnuje porovnávání se systémy měření a řízení kvality, můžeme říct, že podoba SQ, jak je definuje zákon, má mnoho podobností se systémy, které jsme v práci popsali. Je to jedním z hlavních východisek, jelikož to dokazuje, že případné využití zmíněných norem může, ale nemusí být pro organizace potřebné. Pokud by organizace postupovala dle nynější legislativy, což samozřejmě musí, a dané SQ zcela chápala, v podstatě postupuje i dle jiných systémů měření řízení kvality.

Závěrečný dílčí cíl byl soustředěn na porovnání s dalšími státy, jak je popsáno v názvu práce. Toto porovnání probíhalo také na základě dokumentace, která byla autorce dostupná. Hlavním obsahem tohoto oddílu je stručné popsání sociálního zřízení zmíněných států a podoby standardů kvality v podání zmíněných států. Po definování potřebných informací k tématu je shrnuto, jaké případné podobnosti a odlišnosti byly nalezeny. Hlavním přínosem pro práci byla v této části zjištěná skutečnost, že ostatní zmíněné státy se často více specifikují na určitý typ sociální péče. V tom autorka shledává velmi vhodnou inspiraci pro případný nový model standardů kvality sociálních služeb v České republice.

K celku práce by bylo potřeba dodat, že podkladů v podobě vhodné literatury, přesněji k tomuto tématu explicitně není mnoho. Česká literatura se srovnáváním s dalšími státy v této oblasti příliš nevěnuje, nicméně jsme při hledání podkladů našli mnoho odkazů, z nichž vyplývalo, že nynější verze je velmi inspirována anglickým systémem. Tedy zde

by další podněty nalezeny už být nemohly, v ostatních státech je možné najít rozdíly, které by mohly být základem pro tvorbu vhodného modelu. Proto by bylo zapotřebí většího množství výzkumů v této problematice, která by tuto oblast důkladněji prozkoumala.

Také je potřeba zmínit, že po tvorbě práce cítí autorka potřebu větší snahy o zvýšení povědomí ohledně standardů kvality, a to hlavně po praktické stránce pro organizace, které by tuto znalost měly považovat za nutnost.

Použití literatura:

OAKLAND, John S. a Peter MORRIS. *TQM: obrázkový průvodce manažera*. Praha: Intequality, 1997. ISBN 80-238-1258-0.

MAREK, Jiří a Pavel KAJML. *Metody moderního řízení organizací soukromého, veřejného i neziskového sektoru (na bázi sociálního dialogu)*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2012. ISBN 978-80-260-7902-6.

HRDÁ, Jana. *Manažer v sociálních službách: studijní podklady ke kurzu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 978-80-7041-094-3.

SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2

BEDNÁŘ, Martin. *Kvalita v sociálních službách*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3069-0.

MALÍK HOLASOVÁ, Věra. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4315-8.

KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Přeložila Ludmila GALEOVÁ. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-23-8.

ISO 9000 - pracovní pomůcka pro podniky a organizace při výstavbě systému zabezpečování jakosti: komplexní soubor mezinárodních norem řady ISO 9000, České Budějovice: Bartoň QSV, 1991

PETRAŠOVÁ, Ivana. *Návod na postupný přechod na normy ISO 9000:2000*. Praha: Český normalizační institut, 2000. ISBN 80-7283-009-0.

BRODSKÝ, Zdeněk a Bohumil BRODSKÝ. *Systémové řízení jakosti: distanční opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-161-0.

NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.

BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR*. Praha: Fórum dárců, 2006. ISBN 80-902965-6-4.

VEBER, J.. *Management kvality: Od ISO 9000 k TQM*, Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, 2000. 269 s. ISBN 80901730-5-5.

HOROVITZ, Jacques. *Jak získat zákazníka: Kvalita služeb*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-45-4.

Benchmarking ve veřejné správě. 2., upr. a dopl. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor modernizace veřejné správy, 2006. ISBN 80-239-7326-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management. 2. dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.

PEACH, Robert W., Bill PEACH a Diane S. RITTER. *Průručka 9000/2000: kapesní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000 (odpovídá ČSN EN ISO 9001:2001).* Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. Memory jogger. ISBN 80-02-01514-2.

MĚŘENÍ KVALITY, V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH Ing. Jiří Horecký, Ph.D., MBA (kapitola 1 až 3) Ing. Daniela Lusková, MPA (kapitola 4, 5), Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky, Tábor, 2019, ISBN: 978-80-907053-9-5

Stručný průvodce zákonem o sociálních službách. In: *MPSV.CZ* [online]. MPSV.CZ: MPSV.CZ, 2006, s. 15 [cit. 2019-10-08]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/zlom170x170web.pdf/b4c1e796-9edf-d283-c46f-9516858e5dc6>

ČERMÁKOVÁ, K, Mgr.; HOLEČKOVÁ, M. K. ThDr.; *Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro poskytovatele: Výstupy z tematických diskusních setkání a práce odborných týmů pro jednotlivé oblasti Standardů kvality sociálních služeb* [online]. Praha: EuroProfis, s.r.o, 2008 [cit. 2019-10-08]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf

STRAKOVÁ, Mgr. Martina a Mgr. Kristýna ČERMÁKOVÁ. *Standardy kvality sociálních služeb - příručka pro uživatele* [online]. In: Praha, 2008, s. 20 [cit. 2019-10-08].

ČÁMSKÝ, Pavel, Jan SEMBDNER a Dagmar KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0027-7.

ČÁMSKÝ, Pavel. *Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*. Praha: Centrum sociálních služeb, 2008.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

KIRCHNEROVÁ, Eliška. *Management kvality v sociálních službách*. Brno, 2013. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

VYLETOVÁ, Veronika. *TQM a jeho význam pro řízení podniků*. České Budějovice, 2007. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

Norma ISO 9000:2015 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. Geneve: ISO, 2015, str. 52.

Norma ISO 9000:2015 Quality management systems – Requirements. Geneve: ISO, 2015, str. 28.

Norma ISO 10002:2018 Quality management systems – Customer satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations. Geneve: ISO, 2015, str. 39.

DVOŘÁKOVÁ, Ilona. Obsahová analýza / formální obsahová analýza / kvantitativní obsahová analýza. *Antropoweb* [online]. 2010, **2010**(2) [cit. 2020-07-05]. ISSN 1801-8807. Dostupné z: <http://www.antropoweb.cz/webzin/index.php/webzin/article/view/97/97>

Standard. Management Mania [online]. [cit. 2020-07-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/standard>

Standardy a normy v managementu. Management Mania [online]. [cit. 2020-07-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/standardy-a-normy-v-managementu>

SMUTEK, M., ŠVEŘEPA, M., ed. Sociální práce a sociální služby. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 141 s. ISBN 978-80-7041-105-6

NAVRÁTIL, Pavel a Radka JANEBOVÁ. Reflexivita v posouzení životní situace klientek a klientů sociální práce. Hradec Králové: Gaudeamus, 2010. 196 s. Recenzované monografie, 1. publikace. ISBN 978-80-7435-038-2.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

Schweppenstedde, Daniel, Saba Hinrichs, Uzor Ogbu, Eric C. Schneider, Dionne S. Kringos, Niek S. Klazinga, Judith Healy, Lauri Vuorenkoski, Reinhard Busse, Benoit Guerin, Emma Pitchforth, and Ellen Nolte, Regulating quality and safety of health and social care: International experiences, Santa Monica, Calif.: RAND Corporation, RR-561-DH, 2014. As of June 22, 2020: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR561.html

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Procesní model systému managementu jakosti (Nenadál, str. 24)	18
Obrázek 2: Zásady managementu kvality (Gressler a Göppel, 2012).....	19
Obrázek 3: Metodický postup zavádění ISO (Benchmarking ve veřejné správě, str. 36)	21
Obrázek 4: 14 Demingových principů kultury organizace nutných pro fungování systémů řízení kvality (upraveno na základě in Bednář, Kvalita v sociálních službách, str. 40)..	24
Obrázek 5: „Fáze rozvoje procesů (dle Bobzien et al., 1996 in Holasová, 2014, str. 86)	25
Obrázek 6: Vztah ISO a TQM (Veber, 2000, str. 33)	27
Obrázek 7: Vztah ISO a TQM 2 (Veber, 2000, str. 33)	27