

## NEZISKOVÁ ORGANIZACE

# JE FIRMA

# ANEB NADSTAVBOVÝ

# MODEL KVALITY

**„Stát se má řídit jako firma!“ To je názor, se kterým se každý z nás už někdy setkal. Souhlasíte? Mohli bychom na toto téma vést rozsáhlé diskuze, argumentovat horem nebo dolem, případně se i pohádat... Podstatně lehčí otázkou je, zda by se měla jako firma řídit organizace poskytující sociální služby. Okolo toho by už se tolik emocionálně třaskavých polemik nevedlo. Odpověď pro většinu z nás zní jednoduše ano. Osobně si myslím, že slovo „jako“ v naší otázce je zde navíc, že nezisková nebo příspěvková organizace je firma. Jsme jen trochu specifictví tím, že jsme firma, která se nesnaží dosáhnout zisku, nic víc, nic míň.**

Přesto se relativně často při své supervizní činnosti setkávám s tím, že se pracovníci v sociálních službách cítí v konfrontaci s byznys prostředím něco jako absolventi zvláštní školy. Sebevědomí organizací poskytujících sociální služby je dlouhodobě nedostatkové zboží. A v tomto článku bych rád představil jednu z cest, jak naše sebevědomí v tomto směru elegantně posílit.

Cestou, jak si uvědomit, že naše organizace funguje podle stejných principů a probíhá jí v ní stejné procesy, je plně tyto principy a procesy pochopit a dokázat sobě i světu, že nad nimi přemýšlím, soustavně na nich pracuji a neustále je vylepšuji – že je mám vyladěné, vymazlené – stejně jako v úspěšné a prosperující firmě.

Jenže tohle nemůžeme říci všichni, že? Tady je kámen úrazu. Ukazuje se, že právě naše „neziskovost“, tj. absence tlaku na nutnost ekonomických výsledků, nás nechává v motivaci do hloubky se zabývat systémem kvality chladnými. Díky tomu, že stojíme mimo vřavu nelitostného konkurenčního boje jako v podnikatelském prostředí, neklademe takový důraz na snižování nákladů a zvyšování kvality. Proč taky? Klient není ten, kdo platí. O opravdové konkurenci nemůže být řeč. Možná se někdy trochu mačkáme okolo toho velkého koláče, aby se dostalo na všechny, a sem tam si pod stolem dupneme na sousedovu nohu, ale o nějaký významný konkurenční boj se nejedná a tedy větší motivace k neustálému zlepšování chybí.

Někdy se zdá, že si myslíme, že je nám vše dovoleno – vždyť přeci děláme bohubílou

práci! Máme dojem, že se máme jen starat o klienty a o nás ať se stará někdo jiný. Možná ještě sem tam zajít za donátorem a něčím se pochlubit – něčím, co je schopen vidět a ocenit, což vyladěné procesy nejsou (tak bystrozraký donátor není).

Ale my chceme, potřebujeme být excelentní v poskytování našich služeb! Kde najít ten motivační zdroj?

Zůstaňme chvíli u slova „excelentní“, nechte to hrdé slovo chvíli znít... Když vyslovíte „excelentní služba“, co se vám jako první vybaví? Vsadím se, že je to představa služby postavené buď na hodně osobní bázi (babička z pekárny, se kterou se znáte už 20 let) nebo služby nějaké firmy, kde už se dlouho, do hloubky a na profesionální úrovni zabývají kvalitou nabízené služby a vůbec celé společnosti.

Nechtěli byste také do této rodiny organizací, které se lidem vybaví, když se řekne „excelentní služba“, patřit?

Takže proč se zabývat kvalitou a investovat do toho energii a čas? Můžete dát světu vědět, že jste skutečně excelentním poskytovatelem sociální služby. Získáním značky nadstavbového modelu kvality, kterou v současné době vyvíjí pracovní skupina ministerstva práce a sociálních věcí, se zařadíte mezi TOP organizace, které v ohledu řízení a kvality předčí většinu firem z byznys sféry! Pro sebe, pro donátory, pro klienty i všechny ostatní klíčové partnery skvělá vizitka!

Když se na chvíli zastavíme u výhod systematického budování systému kvality, jedná z dalších je podpora motivace u našich

zaměstnanců. Třeba taková finanční odměna: to je to nejdražší, co si můžeme pro motivaci pracovníků vymyslet a dlouhodobě je otázkou, nakolik svou motivační funkci splňuje (protože si velmi rychle na navýšení příjmu zvykneme). Zvláště v dnešní době, kdy na kvalitního odborníka v sociálních službách, který hledá práci, jen tak nenarazíme, potřebujeme lidi udržet. To se nám povede, když budeme reagovat na jednu ze základních potřeb zaměstnanců, a to dát jim pocit smysluplnosti a perspektivy. Každý chce být hrdý na organizaci, kde pracuje, a chce se podílet na jejím rozvoji. Kdo by nechtěl vstoupit na dobrodružnou (tzn. někdy i kamenitou a trnitou, jak to tak u dobrodružství bývá) cestu zvyšování kvality.

V neposlední řadě volba stát se adeptem držitele značky nadstavbového modelu kvality je o:

- zjištění statutu quo, tj. jak jsme na tom při budování systému kvality,
- otestování, zda je námi navržený systém skutečně účinný,
- a výsledkem jsou cenná doporučení ke zlepšování naší organizace.

Hodnocení v systému nadstavbového modelu kvality je vlastně druh auditu, tj. poskytnutí nezávislé zpětné vazby o stavu systému zabezpečení kvality a procesů uvnitř vaší organizace. Na podrobnější představení principů, jejichž naplněním dokazujete, že jste poskytovatelem excelentním, se budete moci těšit v příštím navazujícím článku.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



RPO  
PODPORA KVALITY  
SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

V přípravě dobrovolného rámce kvality sociálních služeb se aktuálně naše pracovní skupina nachází ve fázi pilotování. Termín oficiálního spuštění a tedy možnosti přihlášení se do procesu hodnocení, je začátek roku 2022. Těm z vás, koho tato informace znepokojila a připadá mu tento termín příliš vzdálený, dopo-

ručujeme se v tomto období na proces hodnocení připravit a systém kvality větší organizace zatím krůček po krůčku budovat a vylepšovat. Sledujte facebookové stránky „Kvalita v sociálních službách“. Pro milovníky knih je tu titul Kvalita v sociální práci a sociálních službách, knihy Jaroslava Nenadála (*Systémy ma-*

*nagementu kvality, Moderní systémy jakosti*) aj. Ale pozor, touto dobrovolnou aktivitou se vystavujete riziku, že budete naplnění inspirací a nadšením, která vás bude pudit v této oblasti k bujaré činnosti!

JAN KNETL  
www.kouc-ink.cz

# Profesionalizace organizací – poskytovatelů sociálních služeb

## PROGRAM DOBROVOLNÉHO RÁMCE KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Poslední dobou se o sociálních službách hodně mluví, propírá se způsob a efektivita jejich financování a dostupnost ze všech stran. Ještě v mnoha lidech mimo tuto sféru slovo nezisková organizace evokuje spíše jen skupinu nadšenců, kteří chtějí nějakým způsobem pomáhat potřebným. Byly časy, kdy marketing, PR, strategické řízení, efektivita buď zastoupené v organizaci vůbec nebyly, nebo jen okrajově. Vše se soustředilo kolem sociální práce a standardů kvality sociálních služeb a přípravy na případné kontroly ze stran donátorů.

Nyní se situace postupně mění. Neziskové organizace již uvažují strategicky a chovají se efektivně. Pochopily, že jejich udržitelnost tkví v kvalitním systému řízení. Je potřeba mít vysoký standard poskytovaných služeb, ale i kvalitně nastavené procesy uvnitř organizace, které povedou k rozvoji nejen osob, službu využívajících, ale i k rozvoji zaměstnanců a prostředí, v němž je služba poskytována. Začaly uvažovat jako klasická firma ve zdravě konkurenčním prostředí. Tuto změnu se rozhodlo podpořit i Ministerstvo práce a sociálních věcí, a to již v roce 2015 v rámci individuálního projektu MPSV „Inovace systému kvality sociálních služeb“. Výstupem projektu bylo mimo jiné základní definování nastavbového systému kvality v sociálních službách, který překračuje standardní vyžadovanou úroveň, dnes deklarovanou zejména dodržováním standardů kvality sociálních služeb. Pracovní skupina tohoto projektu zároveň definovala přínos tohoto systému pro poskytovatele sociálních služeb. Tím byl vytvořen základ, který se naplno začal rozvíjet právě v novém navazujícím projektu.

V červenci 2017 byla zahájena realizace individuálního projektu „Rozvoj a podpora

modelů kvality pro systém sociálních služeb“. Jedním z jeho modulů je i „Program dobrovolného rámce kvality sociálních služeb“, kde se na základě zhodnocení 10 základních principů uděluje značka potvrzující nadstandardní úroveň těchto organizací. Klíčovým úkolem bylo zpracování nástroje na oceňování nadstandardně dobré praxe, která je realizována u poskytovatelů sociálních služeb nad rámec zákonných požadavků zákona o sociálních službách v oblasti kvality sociálních služeb. Nedílnou součástí je i ocenění a propagace těchto poskytovatelů, a tedy poukázání na dobré praxe, které u takových poskytovatelů jsou, spolu se souvisejícími nezbytnými procesy a zavedení cyklu učení a zlepšování. Součástí aktivity je i pilotní ověření zpracovaného programu.

K vytvoření „Programu dobrovolného rámce kvality sociálních služeb“ byla sestavena pracovní skupina složená jak ze zástupců zkušených poskytovatelů služeb, tak i inspektorů kvality, konzultantů v oboru systémů kvality nebo např. zástupců akademické sféry. Poměrně dlouhý, ale zásadní čas věnovala tato skupina definici základních východisek programu. Výstupem bylo deset principů, jejichž úroveň naplnění je pak v rámci programu ověřována. Pracovní skupina se shodla, že při hodnocení nadstandardní kvality nechce jít cestou jasně popsaných kritérií (ve smyslu splněno/nepsplněno), ale volnější cestou, kdy má organizace sama přesvědčit hodnotitele o vyzrálosti a komplexnosti vlastních procesů řízení a růstu. Tyto procesy mohou být zdánlivě různé a vycházet z jiných teoretických i praktických nástrojů, nicméně ve výsledku musí být schopny v praxi především proka-

zatelně ukázat, že daná organizace funguje skvěle ve svém prostředí, směrem ke všem svým zainteresovaným stranám, je orientovaná na klienta, flexibilně se přizpůsobuje měnícím se podmínkám, které neustále reflektuje a je schopna se vyvíjet a učit. Pro samotné ověřování takové zralosti organizace vytvořila následně pracovní skupina sebehodnotící dotazník a podrobnou metodiku hodnocení, kdy jednotlivé principy doplnila i o konkrétnější požadavky a stanovila celkový systém hodnocení.

Na podzim letošního roku je naplánováno pilotní ověření připraveného programu již u konkrétních poskytovatelů sociálních služeb. O zapojení do pilotu byl z jejich strany značný zájem. V rámci pilotu projdou tyto organizace celým nastaveným systémem hodnocení. To má několik fází. Je zahájeno přihlášením organizace a splněním základních kritérií. Na to navazuje prostor pro sebehodnocení organizace, kde každá popisuje svou přihlášenou sociální službu standardizovaným způsobem. Jedná se o základní kámen celého hodnocení, na jehož podkladě následně probíhá hodnocení na místě, tedy přímo u poskytovatele sociální služby. Výstupem je pak zpětná vazba pro organizaci. Součástí je i bodové hodnocení jednotlivých kritérií, které jsou předmětem hodnocení. V rámci této zkušební pilotáže, kde si pracovní skupina ověří validnost nastavení hodnotícího systému, si přihlášení poskytovatelé sami ověří funkčnost procesů na své registrované službě a zároveň v celé organizaci. Tato fáze ověřování a konfigurování bude probíhat až do roku 2020.

VÁCLAVA BUSINSKÁ,  
MARTIN HOLUB,  
BARBORA ČECHOVÁ