Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Úřad vlády České republiky

Metodika pro podporu kvality v adiktologických službách

Metodická podpora pro udržování a rozvoj kvality

Autor: Mgr. Elizabeth Nováková

Konzultanti: Mgr. Kateřina Francová, PhDr. Hana Heiderová, PhD.,
Mgr. Marek Novotný, Mgr. Dominika Púčiková,
Mgr. Gaziza Lutseva, Mgr. Jiří Krejčí,
Mgr. Tomáš Klumpar

Praha, 2021

Sekretariát Rady vlády
pro koordinaci
protidrogové politiky

Metodika

pro podporu kvality v adiktologických službách

SEKRETARIÁT RADY VLÁDY PRO KOORDINACI PROTIDROGOVÉ POLITIKY

Zpracováno v rámci projektu „Systémová podpora rozvoje adiktologických služeb v rámci integrované protidrogové politiky" registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_030/0003035, prioritní osa OPZ: 2 – Sociální začleňování a boj s chudobou.

Předmluva

Tato publikace vznikla jako veřejný výstup projektu „Systémová podpora rozvoje adiktologických služeb v rámci integrované protidrogové politiky" *registrační číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_030/0003035, prioritní osa OPZ: 2 – Sociální začleňování a boj s chudobou* (projekt RAS). Projekt RAS je prvním samostatným projektem v ČR financovaným z Evropského sociálního fondu v oblasti boje se závislostmi a řešení problémů spojených se závislostním chováním. Projekt je financován z finančních prostředků Evropského sociálního fondu a probíhal v období od 1. 9. 2016 do 31. 8. 2021.

Projekt RAS si klade za cíl systematizaci a koncepční rozvoj služeb, programů a dalších nástrojů naplňujících cíle protidrogové politiky ČR a její vizi ohledně snižování negativních dopadů užívání návykových látek, hazardního hraní a souvisejících jevů na společnost. Projekt zapadá do politického a odborného vývoje, kterým ČR (a Evropa) v oblasti postoje k drogám a závislostem prošla a prochází. Cílem projektu RAS je zefektivnění a zkvalitnění sítě služeb, které využívají nebo mohou využívat osoby závislé na návykových látkách a procesech a osoby závislostí ohrožené (osoby s adiktologickou poruchou) a jejich blízcí. Hlavním cílem projektu je vytvoření nového strukturního rámce pro adiktologické služby a nového integrovaného systému kvalitních a dostupných adiktologických služeb, postaveného na jasném kompetenčním zakotvení v soustavě veřejných služeb a na stabilním systému financování.

Metodika pro podporu kvality v adiktologických službách je výstupem klíčové podaktivity 2. 2. (KpA 2.2) s názvem „Návrh nástroje zajištění a podpory kvality adiktologických služeb", která je součástí klíčové aktivity 2 (KA 2), zaměřené na stabilizaci, standardizaci a rozvoj služeb. Výstupem KA 2 jsou návrhy optimálního zajištění procesů v oblasti dostupnosti, kvality, financování a vykazování práce s cílovými skupinami. KpA 2.2 je zaměřená na kvalitu. Jejími výstupy jsou například *Komparativní analýza zahraničních modelů zajištění kvality adiktologických služeb a výběr prvků využitelných v prostředí ČR* a zejména pak *Metodika pro podporu kvality v adiktologických službách* a návrh revidovaných *Standardů odborné způsobilosti adiktolgoických služeb* s *Příručkou pro hodnotitele*. Všechny výstupy jsou volně ke stažení na oficiálních webových stránkách projektu, viz https://www.rozvojadiktologickychsluzeb.cz/vystupy/.

Úvodní slovo

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

dostává se Vám do rukou Metodika pro podporu kvality v adiktologických službách, která vznikala jako cílený výstup a součást pětiletého projektu realizovaného Úřadem vlády ČR, Odborem protidrogové politiky. Tato publikace Vám může pomoci v orientaci při zajišťování a rozvoji kvality ve vašich službách. Může být nápomocna všem, kteří vnímají rozvoj kvality jako důležitou součást dobré praxe.

Metodika je materiálem doplňujícím balíček nástrojů k udržování a zvyšování kvality služeb. V pojetí tohoto textu nemá kvalita konkrétní podobu, stav nebo hodnotu, ale je chápána jako proces neustálého rozvoje služby a lidí s ní spojených. Někteří poskytovatelé služeb mohou při čtení nabýt dojmu, že uvedené principy uplatňují již dávno bez potřeby je pojmenovávat a formalizovat. Svědčí to o přirozené snaze služeb pracovat co nejlepším možným způsobem. Někteří vedoucí pracovníci dokážou i bez hlubších znalostí modelů řízení kvality postupovat intuitivně a nastavovat efektivní a přehledné procesy. Mnozí profesionálové ve službách se vydávají na dráhu celoživotního učení a osobního i profesního rozvoje, protože věří, že je to tak správné. Také klienti si stále více vymezují prostor k reflexi svých potřeb a očekávání.

Metodika se opírá o skutečnost, že neexistuje pouze jeden druh kvality. Věnuje se tématu organizační kultury, řízení kvality a modelům kvality. V metodické části je prostor věnován klíčovým oblastem kvality a postupům, které je možné využít při plánování a zavádění změn vedoucích ke zlepšení. Autorský tým vycházel z myšlenky, že malé, postupné a udržitelné změny přináší významnější pozitivní proměny směrem k žádoucí podobě kvality. Přitom nemusí pro službu nutně představovat finanční zátěž, protože čerpají z jejích silných stránek a z toho, čím už služba disponuje.

Ústřední myšlenkou této metodiky je tedy neustálý rozvoj směrem ke kvalitě, která není statickým bodem, jehož je třeba jednorázově dosáhnout, ale cestou postupného zlepšování. Kvalita úzce souvisí s organizační kulturou a organizačním klimatem – v příznivě nastaveném prostředí se na cestě rozvoje kvality postupuje snadněji. Zejména pak, pokud je budována kultura otevřená změnám, podporující silné stránky jednotlivých pracovníků a týmů.

Na zrodu této publikace se kromě pracovníků projektu podíleli také externí spolupracovníci z prostředí adiktologických služeb. Tvorbě metodiky předcházely osobní konzultace a fokusní skupiny, během kterých byly společnými silami definovány klíčové oblasti kvality. Poté se do zpracování textu v roli odborných konzultantů a spoluautorů textu zapojili Mgr. Kateřina Francová, PhDr. Hana Heiderová, PhD., Mgr. Marek Novotný, Mgr. Dominika Púčiková, Mgr. Gaziza Lutseva, Mgr. Jiří Krejčí a Mgr. Tomáš Klumpar.

Na následujících stránkách není uveden univerzálně použitelný model zaručující dosažení excelentní míry kvality, ale spíše návod, jak o kvalitě uvažovat, jak ji podporovat a řídit. Publikace je rozdělaná do dvou částí, které spolu ovšem úzce souvisí. První z nich je věnovaná teorii. V úvodních kapitolách se text zamýšlí nad podobou kvality v prostředí adiktologických služeb, zasazuje kvalitu do širšího kontextu a představuje systém jejího zajištění v prostředí tuzemských služeb. Poté metodika přechází do kapitol věnujících se interní kvalitě, nástrojům podpory a modelům řízení kvality. Text shrnuje poznatky o organizační kultuře a jejím vlivu na kvalitu služeb. V neposlední řadě metodika přináší poznatky o metodách kvality v současné praxi adiktologických služeb. Metodická část je více praktická. Pomocí příkladů překlápí teoretická východiska do každodenní praxe a jako pomyslná mapa provádí čtenáře jednou z možných cest ke zvyšování kvality.

Obsah

PŘEDMLUVA 5
ÚVODNÍ SLOVO 6
OBSAH 7
ÚVOD 9
JAK ČÍST TUTO METODIKU 10
TEORETICKÁ ČÁST 12
1. O ČEM MLUVÍME, KDYŽ SE BAVÍME O KVALITĚ 12
1.1. KVALITA V ADIKTOLOGII 14
2. SYSTÉMY ZAJIŠTĚNÍ KVALITY 17
2.1. EXTERNÍ SYSTÉMY ZAJIŠTĚNÍ KVALITY 18
2.2. INTERNÍ KVALITA 19
3. OD KONTROLY KVALITY K JEJÍMU ZAJIŠŤOVÁNÍ 21
3.1. NÁSTROJE PRO PODPORU INTERNÍ KVALITY 22
3.2. ORGANIZAČNÍ KULTURA A ORGANIZAČNÍ KLIMA 28
4. ŘÍZENÍ KVALITY 32
4.1. QMS 34
4.2. TQM 35
4.3. MODELY ŘÍZENÍ KVALITY 38
4.3.1. EFQM 38
4.3.2. QMSS 38
4.3.3. ŘÍZENÍ KVALITY PODLE ISO 38
4.3.4. SERVAS 39
4.4. DALŠÍ MODELY A METODY PRO PODPORU KVALITY 39
5. POZNATKY ZE SOUČASNÉ PRAXE 40
5.1. VYUŽÍVÁNÍ METOD ŘÍZENÍ KVALITY V PROSTŘEDÍ ADIKTOLOGICKÝCH SLUŽEB 40
5.2. KVALITA V PRAXI 42
METODICKÁ ČÁST 43
6. MAPA KVALITY 43
7. PROCES NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ 48
7.1. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU 48
7.2. PLÁNOVÁNÍ ZMĚNY 49
7.3. ZAVÁDĚNÍ ZMĚN 50
7.4. OVĚŘENÍ SPRÁVNÉHO SMĚRU 50
7.5. UDRŽITELNOST ZAVÁDĚNÝCH ZMĚN 50

7.6. HODNOCENÍ PROCESU 51
8. ZÁVĚR 52
PŘÍLOHY 53
I. PORADY 53
II. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ 55
III. TUCKMANŮV MODEL VÝVOJE SKUPINY 57
IV. METODY PRO (SEBE)HODNOCENÍ 58
A. SWOT ANALÝZA 58
B. PESTLE ANALÝZA 59
C. PORTERŮV MODEL PĚTI SIL 60
D. BRAINSTORMING ANEB NA CO V BOUŘI NEZAPOMENOUT 60
V. MODELY ŘÍZENÍ KVALITY 61
A. EFQM 61
B. QMSS 62
C. ŘÍZENÍ KVALITY PODLE ISO 64
D. SERVAS 66
E. DALŠÍ MODELY A METODY PRO PODPORU KVALITY 68
VI. OTÁZKY K ROZHOVORŮM 73
DESATERO PRO LEPŠÍ PORADY 74
DESATERO PRO KVALITU 75
ZDROJE 76
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKU, GRAFŮ A TABULEK 79

Úvod

Adiktologie je obor transdisciplinární, zaměřující se na prevenci, léčbu, sociální reintegraci a výzkum užívání návykových látek a dalších forem chování, které mohou vést k závislosti a přinášet negativní dopady na život jedince, jeho blízkých, okolí i celé společnosti. Problematika závislostí je komplexní a zasahuje do struktur kulturních, historických, sociálních, zdravotnických i environmentálních (Kalina, 2015). Adiktologické služby jsou mezioborové a **multidisciplinární služby poskytující specializovanou péči** osobám závislým nebo závislostí ohroženým a jejich blízkým. V současné době probíhají především v síti sociálních, zdravotních a školských služeb.[1] Adiktologickou službou rozumíme v pojetí tohoto textu soubor intervencí a postupů za účelem zlepšení zdravotního a sociálního stavu cílových skupin poskytovaných na základě moderních poznatků založených na důkazech.

Adiktologické služby v ČR fungují v rámci **bio-psycho-socio-spirituálního modelu**, zachycujícího podstatné aspekty vzniku a vývoje závislosti a závislostního chování. Jsou uceleným systémem reagujícím na potřeby moderní společnosti, kde se návykové látky, virtuální komodity a další zdroje závislostního chování vyskytují, a lidé jsou vystavováni jejich působení. Služby zejména pracují s klienty na **snížení míry závislostního chování** a na **zvýšení motivace k udržitelnějšímu životnímu stylu**. Díky tomu dochází ke snižování četnosti výskytu a přenosu infekčních onemocnění a předávkování a také dalších somatických či psychiatrických komorbidit, ke snížení míry nezaměstnanosti či zlepšení dluhové problematiky a celkového sociálního postavení cílové skupiny. Tím jsou služby užitečné nejen pro své klienty, ale také pro společnost a je tedy žádoucí, aby udržovaly dobrou úroveň kvality.

Text, který se vám dostává do rukou, je pokusem o praktickou příručku pro služby, které se chtějí zabývat svou kvalitou. Metodika je „mapou" provázející čtenáře cestou udržování a zvyšování kvality. Mapa ukazuje důležité body, u nichž je dobré se zastavit a více je prozkoumat a odkazuje na místa, kde je možné načerpat důležité informace. Protože je text v souladu s požadavky projektu utvářen do podoby univerzálního materiálu pro jakýkoliv typ adiktologické služby, nebylo možné rozpracovat některá témata do hloubky. Vyhýbáme se také definicím, protože by ve většině případů byly spíše vágní. Naopak jsme se rozhodli nacházet a zdůrazňovat to, co je službám považovaným za kvalitní společné. Nejedná se o metodiku kvality, tudíž nejde o prezentaci jediného možného a dobrého způsobu, ale spíše o inspiraci, jak lze o kvalitě uvažovat a jak s ní pracovat.

Využití metodiky je naprosto dobrovolné. Doufáme, že text může naplnit svou funkci, tedy podpořit kvalitu ve službách. Metodika vznikala jako doplnění k nástrojům, které se pro udržování kvality v prostředí tuzemských služeb využívají, v čele s Certifikací odborné způsobilosti adiktologických služeb pro osoby závislé nebo závislostí ohrožené a jejich blízké. Jedním z dalších výstupů projektu RAS je právě aktualizovaná a revidovaná verze Standardů odborné způsobilosti adiktologických služeb. Doufáme, že výstupy budou užitečné při nastavování, udržování a rozvíjení dobré kvality ve službách a budou sloužit těm, kteří je poskytují a provozují a tím také lidem, kteří služby potřebují či chtějí využívat.

[1] Ačkoliv je specializovaná adiktologická péče poskytována zejména ve službách registrovaných jako zdravotní a/nebo sociální, kromě těchto dvou typů lze mezi adiktologické služby řadit také služby či programy v pobytových zařízeních speciálního školství, ve věznicích a případně církevní programy. Jádro specializované péče je aktuálně tvořeno dle Standardů odborné způsobilosti, které jsou v současné době platné pro deset typů služeb (Libra et al., 2015). V rámci projektu RAS probíhá jejich revize. Kromě adiktologů je péče zprostředkovávána také pracovníky jiných odborností, zejména lékaři, zdravotními sestrami, sociálními pracovníky, psychology, pedagogy a podobně (Miovský, 2013).

Jak číst tuto metodiku

Metodika je rozdělená na dvě části, které spolu ovšem souvisí a prolínají se. První z nich je více teoretická. V prvé z kapitol nahlížíme na (neexistující) **definice kvality** a vztahujeme je ke kontextu služeb. V podkapitole přímo k prostředí služeb v oblasti adiktologie. V následující části se zabýváme **externími systémy**, které mají v prostředí tuzemských služeb na udržování kvality vliv, a dokreslujeme obraz kvality o aspekty kvalitativní, které souhrnně zařazujeme pod označení **interní kvalita.** Od kontroly kvality se v třetí kapitole posouváme k **zajišťování kvality** a prezentujeme nástroje, metody a techniky, které k tomuto účelu mohou být užitečné. Text pojednává mimo jiné o tom, že kvalita nevzniká náhodou, ale je výsledkem angažovanosti a společné práce lidí ve službě. Samostatná podkapitola je věnována **organizační kultuře**, protože ta jde s kvalitou ruku v ruce. Čtvrtá z kapitol je o tématu **řízení kvality** a modelech, podle kterých je možné řízení ve službě nastavit, či se jejich know-how inspirovat a využít pouze dílčí prvky či filozofii přístupu ke kvalitě. Pro přehlednost textu je u každého z modelů uveden pouze základní popis. Více informací lze nalézt v **přílohách metodiky**, kde je u každého z modelů kromě podrobnějšího popisu nastíněn způsob implementace a výhody pro službu**. Srovnávací tabulka** na konci kapitol uvádí zaměření jednotlivých modelů, používané metody a techniky, žádoucí výstupy či míru univerzálnosti a kompatibility. Metodika přináší velké množství zdrojů a odkazů pro ty, které téma modelů zaujme.

V páté z kapitol jsou prezentovány **poznatky ze služeb** a malý přehled nástrojů a technik užívaných k podpoře dobré úrovně kvality vycházející z praxe služeb.

Následující kapitoly jsou více prakticky zaměřené a jejich úkolem je prezentovat jeden ze způsobů práce s kvalitou. Kromě popisu způsobu práce se ukázalo jako žádoucí nastínit, jakou podobu může kvalita ve službách nabývat. Se spolupracovníky, kteří se na metodice podíleli, jsme **vytyčili klíčové oblasti kvality** a zpracovali jsme je do podoby **mentálních map.** Mapy jsou výsledkem společných diskuzí o kvalitě. Je jasné, že vzhledem k univerzálnosti metodiky jsou poměrně obecné. Jejich úkolem je inspirovat, a rozhodně neurčují jedinou možnou podobu. Zobrazují pouze výseč kvality a nerozpracovávají všechny oblasti do detailu, ale spíše reflektují „dobrý základ" pro kvalitu. Pro vaši službu mohou být důležité úplně jiné aspekty.

Kapitola sedmá, věnovaná neustálému zlepšování, sestává z jednotlivých **kroků procesu změny** a názorných **příkladů z praxe**.

Každá z kapitol je doplněná **o závěrečné shrnutí** nejdůležitějších bodů. Některé pasáže textu jsou vyznačeny tučně, tak aby zvýraznily význam uvedených informací. V textu se objevují ilustrace a piktogramy, z nichž má každý svůj význam:

Důležitá **informace** nebo zásadní fakt o tématu.

Příklad, ilustrující situaci z praxe, který pomáhá převádět teorii do praxe.

Shrnutí následující každou z kapitol, nejdůležitější informace k zaznamenání.

Po závěru následuje poměrně obsáhlá **přílohová část**, ve které jsou kromě informací o modelech uvedeny **tipy pro lepší porady, strategická plánování, techniky (sebe)hodnocení** a inspirace na **otázky do rozhovorů či dotazníků** s pracovníky a klienty. Úplně na konci je graficky zpracované **desatero pro lepší porady** a **desatero pro kvalitu** k případnému vytištění.

Proto, že metodika je v souladu se zadáním projektu univerzálním materiálem pro jakýkoliv typ služby, je důležité uvést obsah často užívaných pojmů:

Služba – v metodice hojně užívané pojmenování, pod kterým rozumíme:

- **soubor intervencí** poskytovaných cílové skupině osob závislých nebo závislostí ohrožených a jejich blízkým *(například individuální poradenství, skupinová terapie, výměnný program…)*
- dále je službou v pojetí textu **samostatná organizační jednotka**, v níž je provozován konkrétní program služby, případně kombinace programů. Adiktologická služba má definováno své poslání, cíle, postupy a pravidla pro poskytování, typy poskytovaných intervencí, cílovou skupinu, tým, vedoucího (zodpovědnou osobu), místo poskytování a podobně. Jednotlivé typy adiktologických služeb a jejich definice jsou vymezeny ve Standardech odborné způsobilosti adiktologických služeb *(například terénní program, adiktologická ambulance…)*
- služba jako **samostatné pracoviště**, případně část většího celku – organizace, které disponuje vlastním týmem, programem a klienty *(například ambulance adiktologa v rámci nemocnice nebo K-centrum v rámci organizace, poskytující celé spektrum služeb)*

Organizace

- větší celek, pod nímž je několik služeb, z nichž každá disponuje vlastním týmem, programem a klienty. Není vyloučeno, že dochází ke sdílení či předávání klientů *(například po ukončení ambulantní formy péče dochází klient v rámci organizace do služby zaměřené na doléčování).*

Klient

- osoba, která služeb využívá, příslušník cílové skupiny
- text užívá označení v mužském rodě, avšak pouze pro zjednodušení. Klientem může být jakákoliv osoba bez ohledu na gender. Vymezení toho, kdo je klientem, je v kompetenci jednotlivých služeb.

Pracovník

- osoba, která pracuje ve službě
- text užívá označení v mužském rodě, avšak pouze pro zjednodušení. Pracovníkem může být jakákoliv osoba bez ohledu na gender.

Nejužitečnější může být metodika těm, kteří se rozhodnou prostudovat ji jako celek. Úvodní kapitoly zasazují kvalitu do širšího kontextu a vedou čtenáře postupně cestou neustálého rozvoje a drobných krůčků až k mapě kvality, jež prezentuje jednu z možných podob dobré kvality. Sloužit však text může také těm, které zajímají pouze vybrané oblasti. Vzhledem k tomu, že metodika poskytuje velké množství odkazů na zdroje, může být pojímaná jako zdroj aktuálních informací (v době vzniku textu). Pokud máte k dispozici metodiku v tištěné podobě, doporučujeme stáhnout také elektronickou verzi uloženou na stránkách projektu IP RAS,[2] tak aby bylo možné využít hypertextových odkazů na zdroje uvedených v poznámkách pod čarou a v závěrečném seznamu zdrojů.

[2]Viz https://www.rozvojadiktologickychsluzeb.cz/vystupy/

TEORETICKÁ ČÁST

1. O čem mluvíme, když se bavíme o kvalitě

Americký filozof Robert Pirsig se ve svém bestselleru *Zen a umění údržby motocyklu*[3] pokouší najít definici kvality, až nakonec přichází s myšlenkou, že **kvalita se nedá definovat**, ale všichni ji **dokážeme rozeznat**. Vnímání kvality ovšem není zdaleka jednotné a ani teorie se neshoduje na její jasné definici (Vlasceanu et al., 2007; Kumar et al., 2016). Obvykle tedy kvalitu chápeme jako vlastnost výrobku nebo služby. Nejde o vlastnost fyzikální, ale spíše abstraktní, což značně ztěžuje objektivní měřitelnost.

Historie kvality je velmi bohatá a sahá až k období středověku a jeho cechům (ASQ, 2021). Koncept kvality, jak mu rozumíme dnes, byl utvářen několika významnými milníky. Mezi ty zásadní patří období průmyslové revoluce a roky po druhé světové válce, spojené se jmény několika „guru" kvality, z nichž do povědomí nejvýrazněji vstoupil E. W. Deming spojovaný s „kulturní revolucí" v poválečném Japonsku.[4] Během revoluce průmyslové byla kvalita spojována zejména s odstraňováním defektů na vyrobeném zboží a s inspekcemi v továrnách. V poválečném období došlo k redefinování managementu kvality a k posunu od kontroly výsledků k zajišťování kvality dílčích procesů. Důraz byl kladen nejen na strategii, ale také na procesy a zejména na lidi. V následujících dekádách vznikala řada nástrojů i filozofických konceptů managementu kvality, jejichž úkolem bylo zvýšit produkci, uspokojit potřeby zákazníků, zlepšit kredit společností, snížit počet chyb či přilákat partnery (Lukášová, 2010). Především však cílily na neustálý rozvoj. Díky komplexnímu přístupu ke kvalitě si našly své místo nejen ve výrobě a tržím sektoru, ale i v dalších odvětvích jako služby, zdravotnictví, veřejná správa či školství.

Kvalitní služby jsou výhodné pro jednotlivce i celou společnost, protože reagují na potřeby jednotlivců i komunity, jsou efektivní, rozvíjí potenciál pracovníků a uspokojují potřeby klientů. Na rozdíl od hodnocení výrobku do hodnocení služby vstupuje množství obtížně hodnotitelných faktorů, vnímaných různými lidmi odlišně (Lukášová a Franková, 2007). Stejně tak samotný výklad pojmu kvalita se v prostředí služby liší dle úhlu pohledu (manažer služby versus řadový pracovník či klient), dle osobnostního nastavení, vzdělání, zkušeností a dalších mnoha charakteristik. Zřizovatelé a plátci požadují určitou formu záruky a utvrzení, že služba má své místo v síti a je třeba ji provozovat. Pro management může být důležitá pověst služby, spokojenost klientů a pracovníků či úroveň poskytovaných služeb. Pracovníci vnímají, jak jsou zapojováni do rozhodovacích procesů a jakým způsobem dochází k podpoře a rozvoji jejich kompetencí. Odlišně se bude ke kvalitě stavět zavedená organizace s celým spektrem služeb a služba nově vznikající. Obraz toho, co je považováno za kvalitní, se liší v různých sférách (zdravotní nebo sociální služby, školství…). Pro klienty je klíčovým aspektem kvalita jejich života, ke které může služba přispívat.

Kvalitu hodnotí především zákazník nebo klient, který může určit, zda je výrobek či služba pro něj kvalitní. Někdy se v souvislosti s tématem kvality objevuje pojem *jakost*. Odborníci nedochází ke shodě ani v této oblasti, a proto se liší názory na zaměnitelnost obou pojmů. Co je však jasné, je způsob, jakým se liší hodnocení: jakost je vlastnost výrobku, kterou nabývá bez ohledu na hodnocení zákazníka či klienta. Kvalita je naopak hodnocena zejména zákazníkem či klientem. Ten může například zakoupit výrobek nějaké jakostní třídy, ale pouze on sám určí, jestli je to pro něj kvalitní zboží. Jakost se používá především při hodnocení výrobků, kvalita v souvislosti se službami.

Je tedy zřejmé, že pokud se bavíme o kvalitě, každý z nás může mít na mysli něco jiného. Jedním z podstatných aspektů dobré kvality ve službě je právě **společné porozumění tomu**, co je považováno za kvalitní. Každá služba přitom vychází ze svých specifických podmínek, zkušeností a cílů. Některé

[3] S podtitulem *„Zkoumání hodnot"*.
[4] Více viz kapitola 4, Řízení kvality.

aspekty kvality jsou podstatné v prostředí jakéhokoliv pracoviště (kompetentní personál, prostředí služby, vzdělávání pracovníků) a existují způsoby, jak ověřit, zda disponují žádoucí shodou s běžnými normami. Tuto část kvality můžeme označit jako **kvantitativní**, tedy měřitelnou a pojí se s ní nástroje jako standardy, metodiky, normy a předpisy. Vedle toho existuje celé spektrum atributů, které jsou velmi obtížně měřitelné, avšak pro kvalitu mají značný význam. Pro představu jmenujme například hodnoty, které jsou ve službě uznávány, způsob jednání s klienty, komunikaci na pracovišti, vztahy mezi kolegy či celé množství nepsaných pravidel, které dělají službu onou specifickou konkrétní službou. Tuto část kvality lze označit jako část **kvalitativní**. Souvisí **s hodnotovým systémem** a **kulturou**, která na pracovišti vládne. Je obtížné tyto poměrně abstraktní aspekty definovat a obsáhnout do kritérií standardů či v popisu metod, a je tedy na službě, jak dokáže pracovat s touto částí kvality.

V tuzemském prostředí jsme zvyklí spíše na externí hodnocení, což je zapříčiněno mimo jiné postavením a způsobem financování služeb. Je však dobré přijmout fakt, že celkovou kvalitu netvoří pouze mantinely určené zřizovateli a poskytovateli. Odráží se také v zážitku, který si odnáší v každodenní interakci pracovníci a klienti. Ve světle každodenní rutiny na to můžeme snadno zapomenout, ale právě zážitek je pro prožívání kvality klíčový stejně jako naplněné parametry. Kvalita se projevuje v běžném provozu, v klimatu a kultuře služby, v přístupu vedení, ve spokojenosti klientů a pracovníků, ve způsobu sdílení informací, rozvíjení znalostí a dovedností a ve vztazích mezi lidmi. Zákonné požadavky, naplnění standardů a norem, stanovují nepodkročitelnou úroveň a tvoří pomyslnou „vstupní bránu" do kvality poskytovaných služeb. Těm službám, které se rozhodnou investovat do kvality ještě více své energie a kapacity, je adresovaná tato metodická podpora.

Pro účely metodiky jsme se rozhodli rozdělit kvalitu ve službách na **externí** a **interní**. Externí část představuje všechny standardy, normy či zákonné požadavky. Interní kvalita je úzce provázaná s organizační kulturou ve službě. Je to zástupné pojmenování všech nástrojů a procesů, které služba zavádí, aby si udržela dobrou úroveň kvality. Jde ovšem o více méně umělé oddělování, protože oba „druhy" se vzájemně prolínají a doplňují, jeden z druhého vychází a tvoří společně ucelený systém.

Obrázek 1. Prolínání prvků interní a externí kvality vytváří komplexní obraz o kvalitě ve službě.

1.1. Kvalita v adiktologii

Historicky neměl obor adiktologie jednoduchou cestu a ostatně ani jednoznačnou podobu. Odborníci proto dlouhodobě zdůrazňují nutnost vyjasňovat si navzájem porozumění pojmům, pokud se bavíme o adiktologii (například Libra, 2014; Miovský, 2016). Tradice výzkumu závislostí u nás sahá do bohaté klinické praxe budované od padesátých let minulého století, avšak kořeny oboru lze hledat ještě před Apolinářem Jaroslava Skály a rokem 1948 (Gabrhelík; Miovský, 2014). Silné postavení si vybudoval abstinenčně orientovaný přístup, aplikovaný zejména v oblasti alkoholové závislosti. Před rokem 1990 byla léčba uživatelů všech typů látek zajišťována v prostředí státních zdravotnických zařízení. Porevoluční vývoj posléze umožnil vstup konceptu minimalizace rizik, spojeného zejména s oblastí nelegálních drog. Na tomto pozadí v podstatě došlo k formování neziskového sektoru v oblasti závislostí a k položení základů tuzemské drogové politiky.

S rozvojem služeb také rostla potřeba zajistit jejich odpovídající kvalitu. Díky společné iniciativě odborné obce, poskytovatelů služeb a veřejné správy, je už od roku 1995 budován systém **Certifikací odborné způsobilosti adiktologických služeb**. Jedním z klíčových dokumentů procesu certifikace, kromě Certifikačního řádu, určujícího role a postavení jednotlivých aktérů v procesu certifikace, jsou **Standardy odborné způsobilosti adiktologických služeb** (dále „Standardy" či „Standardy odborné způsobilosti"), které definují minimální požadavky na kvalitu a odbornou způsobilost adiktologických služeb obecně a také požadavky na adiktologické služby různých typů[5]. Certifikace na základě naplnění Standardů je zárukou státu a odborných společností, že služby jsou pro svou cílovou skupinu dostupné a odpovídají uznávaným odborně stanoveným kritériím. Takové služby jsou zajišťovány kvalifikovanými pracovníky, řídí se platnými právními normami, jednají s ohledem na práva a bezpečí klientů a pracovníků a také zajišťují dodržování etických pravidel. Standardy vznikaly s cílem zvyšovat odbornou způsobilost a kvalitu adiktologických služeb a systém certifikací tak významně přispěl k profesionalizaci služeb.

Na zajišťování kvality se také podílí příslušné resorty se svými zákonnými požadavky a standardy. Tomuto tématu se hlouběji následující kapitoly. Naplňování předem stanovených kritérií je jedním ze způsobů udržování kvality. Metodika přináší doplnění práce s kvalitou svým zaměřením na kvalitativní, obtížně měřitelné aspekty. Tento druh kvality stojí na snaze neustále se zlepšovat. Kvalita se stává **pohyblivým bodem, reagujícím na trendy, aktuální dění a proměny** ve společnosti, v rámci cílové skupiny i uvnitř služby. Vychází z dané služby, zohledňuje její specifika a jedinečnost a úzce souvisí s nastavením organizační kultury a míry její otevřenosti ke změnám.

Zákonné požadavky, normy a standardy, které služby musí naplňovat, stanovují nepodkročitelné minimum a tvoří pomyslnou „vstupní bránu" do kvalitně poskytovaných služeb. Službám, které se rozhodnou investovat do kvality ještě více své energie a kapacity, je určená tato metodika.

Co je tedy možné považovat za kvalitu v adiktologii? Během spolupráce s odborníky se některé aspekty opakovaly častěji než jiné. Shoda byla například v tom, že služba musí být primárně **dostupná.** Pro kvalitu je třeba **naplňovat formální kritéria,** kultivovat **multidisciplinaritu týmu**, jeho **kohezi** a „**kondici**", **hodnotit odváděnou práci** a **rozvíjet příznivou organizační kulturu otevřenou změnám**. Pohled na to, co je kvalitní, se ovšem může přirozeně lišit v představách klientů a poskytovatelů služeb. Kvalita se tvoří tam, kde se v pohledech dokážou obě strany shodovat a služby reagují na potřeby svých cílových skupin. Téma kvality z pohledu klientů zatím v odborných studiích rozhodně není vyčerpáno, avšak někteří autoři přicházejí se zajímavými poznatky. Například Liu et al. (2018) publikovali práci o klíčových dimenzích kvality služeb pro uživatele drog a osoby s duševním onemocněním z pohledu těchto lidí.[6] Klienti identifikovali sedm klíčových oblastí:

[5] Revize a novelizace Standardů je náplní jedné z klíčových podaktivity projektu RAS (KpA 2.2).
[6] Autoři popisovali způsob, jakým potřeby zjišťovali – focus group nejen s klienty, ale také s jejich blízkými a tematická analýza.

- **přístup do služby**
- **humánní péče**
- **vzdělaný a kompetentní personál**
- **zapojení do chodu služby** (engagement)
- **komunikace**
- **individualizovaná péče**
- **návaznost péče**.

Další autoři (COSLA, 2014) se věnovali principům kvality a zaměřovali se na standardní očekávání, která mají lidé vstupující do služeb v oblasti adiktologie.[7] Standardy reflektují myšlenku přístupu Recovery a popisují praxi, kterou by měl zájemce o službu požadovat. Jako klíčové zásady autoři uvádějí:

- **rychlý přístup ke službě**
- dostupnost **kvalitní, evidence-based péče snižující poškození a zvyšující účinnost** klienta na cestě k úzdravě
- přítomnost **přijímajícího, reflektujícího personálu**, který je **kompetentní** a podléhá **supervizi**
- **zapojení do rozhodování** o podobě péče, která by měla být orientovaná na **silné stránky klientů**
- **individualizovaný plán,** orientovaný na potřeby klienta a zabírající širší životní oblast (zdraví, sociální situace, bezpečí)
- **průběžné hodnocení** plnění plánu a **zapojení klienta** do něj
- možnost **podílet se na celkové evaluaci služby**
- **zapojení celého rodinného systému**, pokud je to možné.

Obrázek 2. Kvalita z pohledu klientů služeb.

[7] Tyto principy, či zásady kvality jsou ústředním prvkem implementace skotského vládního rámce pro zvyšování služeb pro osoby užívající alkohol a nelegální látky.

Posuzování kvality služeb uživateli a jejich blízkými je způsobem hodnocení, který prosazuje například Světová zdravotnická organizace (dále „WHO“). Jde o vyjádření zásady orientace služeb na klienta a přesvědčení, že volba a hlas uživatele (*user´s voice and choice*) nejsou o nic méně důležité než odborné a ekonomické aspekty (Mravčík et al., 2010). Podílení uživatelů na hodnocení může být pro služby výzvou, protože lze počítat s určitou mírou kritičnosti a náročnosti při vyjednávání o podobě služby. Pro zajišťování kvality ovšem může být větší míra zapojení klientů do hodnocení velmi užitečným nástrojem.

- Přesná definice kvality v podstatě neexistuje a kvalita je tak kategorií popisující **úroveň výrobku či poskytovaných služeb**
- Lze o ni uvažovat jako o sloučenině dvou částí, a to **kvantitativní, měřitelné** a **kvalitativní, vycházející z hodnotového systému**
- Kvalitativní aspekty jsou významné právě ve službách. Ačkoliv jsou nepopsatelné číselnou hodnotou, pro **spokojenost zákazníků/klientů a zážitek kvality ve službě** mohou být klíčové (vstřícnost personálu, empatie, příjemné vystupování…)
- Ačkoliv je vnímání kvality (služeb) individuální, jsou oblasti, ve kterých se teorie i praxe shoduje v jejich významu pro dobrou kvalitu, jsou to například **dostupnost, kompetentní personál, zapojení klientů, individualizovaná péče** a schopnost **reflektivity odváděné práce**

2. Systémy zajištění kvality

Adiktologie je multidisciplinárním oborem, který se od roku 1990 do své moderní podoby rozkračuje nejvýrazněji mezi sociální a zdravotní sektor. To mimo jiné přináší různá paradigmata, jiné vzory, názory a pohledy, ze kterých služby vycházejí. Z tohoto důvodu nelze vymezit jednotnou definici kvality ani v rámci jednoho oboru. Hodnocení kvality ve zdravotní a sociální sféře vychází z odlišných faktorů a je ovlivněno místně, historicky, společensky a v neposlední řadě také způsobem finanční úhrady za poskytovanou péči.[8]

Aby byly ochráněny a rozvíjeny principy, na kterých adiktologie stojí,[9] jsou vytvořeny systémy stanovující minimální požadavky a způsoby ověření jejich naplňování, v čele se Standardy odborné způsobilosti. Jedním ze dvou hlavních proudů managementu kvality[10] je **ověřování na základě standardů či norem.** Kvalita je v tomto případě tvořena **shodou charakteristik konkrétní služby s normou nebo standardem**. Druhý typ managementu kvality je **komplexní přístup založený na formulaci vlastních kritérií kvality** a na **neustálém rozvoji**. Tento typ je orientován na uspokojení všech zainteresovaných stran a zejména pak na zvyšování spokojenosti zákazníků/klientů. Oba proudy se navzájem doplňují.

Pojem *standard* představuje soubor kritérií, dle kterých lze posoudit, zda a do jaké míry je služba poskytovaná v souladu se stanovenou úrovní kvality. Nejde přitom pouze o kvalitu výkonů, ale například i organizační a manažerské zajištění, dostupnost a podobně. Tato multidimenzionální kritéria proto obvykle nejsou shrnuta do jediného kodexu. Existuje více typů standardů zaměřujících se na různé „oblasti kvality". Podle *WHO* (WHO, 1997; Kalina, 2001 in Mravčík et al., 2010) se standardy dělí na:

- standardy vzdělání
- standardy pracovišť, zařízení a programů
- standardy postupů odvozených od případu či diagnózy
- standardy metod
- etické standardy.

Standardy postupů a metod někdy bývají označovány jako „standardy dobré praxe" (Mravčík et al., 2010).

Zjednodušeně lze říct, že kvalita může být budována pomocí naplňování předem stanovených požadavků, anebo je na ni pohlíženo jako na cestu plánování změn a jejich evaluace, kdy se kvalita nestává žádoucím cílovým stavem, ale nikdy nekončícím procesem neustálého zlepšování (Gressler; Göppel, 2012).

V následujících kapitolách jsou stručně představeny externí systémy, které „rámují" pojetí kvality adiktologických služeb. Jde zejména o legislativní požadavky příslušných resortů a oborové standardy. Výchozím předpokladem metodiky je, že služby, které dbají o kvalitu, splňují všechny oficiální nároky a jsou obeznámeny se Standardy odborné způsobilosti. V dalším textu se proto metodika věnuje externí kvalitě jen krátce a je zaměřená především na nástroje a procesy související s interní kvalitou.

[8] Více o kvalitě ve zdravotnictví například v článku Svobodové (2012), který je dostupný na webových stránkách Spojené akreditační komise: https://www.sakcr.cz/page/wrote-about-us/988. Problematikou kvality v oblasti sociálních služeb zpracovává například publikace Malík Holasové (2014) *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*.

[9] Individualizované, multidisciplinární služby poskytované za využití postupů založených na důkazech s cílem snižovat rizika spojená se závislostním chováním.

[10] Management kvality je postaven na systematickém plánování, rozvíjení, koordinaci a řízení kvality.

2.1. Externí systémy zajištění kvality

Česká republika má poměrně rozvinutý externí systém zajišťování kvality, ve kterém jsou zainteresovány především **resorty, odborné společnosti** a další **instituce**. Koordinačním orgánem na národní úrovni pro protidrogovou politiku je **Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky** (RVKPP), jejíž hlavní činností je tvorba národní strategie protidrogové politiky, akčních plánů a koordinace aktivit v nich obsažených na mezioborové a meziresortní úrovni. I přes působení nadresortního orgánu však služby podléhají požadavkům a podmínkám svých příslušných resortů, zejména zdravotnického, sociálního a školského:

- služby zřízené podle **zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách**, mohou být neohlášeně podrobeny **inspekci** prováděné inspektory Ministerstva práce a sociálních věcí
- služby registrované jako zdravotní spadající pod Ministerstvo zdravotnictví, mají stanovenou povinnost zavést **interní systém zajištění kvality a bezpečí dle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování**
- k zajištění kvality služeb, na jejichž financování se podílí stát, slouží **Certifikace odborné způsobilosti adiktologických služeb** pod gescí RVKPP
- k zajištění kvality programů primární prevence slouží **Certifikace odborné způsobilosti poskytovatelů programu školské primární prevence rizikového chování** pod gescí Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.[11]

V resortu zdravotnictví je nejvýraznějším systémem rozvoje a ověřování kvality systém **Spojené akreditační komise (SAK)**, který je využívá rovněž ve zdravotnickém sektoru adiktologických služeb, především rezidenčních. SAK provádí akreditace[12] zdravotnických zařízení od roku 1998. Zdravotnické pracoviště musí naplňovat podmínky akreditačních standardů, které jsou dostupné na oficiálních webových stránkách.[13] Po získání akreditace získává zařízení certifikát platný tři roky. Standardy respektují variabilitu zdravotnických služeb, a tak nejsou zpravidla preskriptivní, ale vedou zařízení k vytvoření vnitřních předpisů, jež vycházejí z platné legislativy, odborných názorů vedoucích pracovníků a publikovaných doporučených postupů. Deklarovaným cílem akreditace je kontinuální zvyšování kvality a bezpečí zdravotní péče.

Externí systémy se zaměřují na **ověřování a hodnocení dle stanovených kritérií**. V současné době vedle sebe existují **čtyři základní systémy** (certifikační systém RVKPP, akreditace MZ a MPSV a certifikační systém MŠMT), které přes dlouhodobé snahy především ze strany sekretariátu RVKPP **nejsou zatím navzájem propojené a uznatelné** (Projekt RAS, 2018). Ačkoliv všechny cílí na zajištění (minimální úrovně) kvality, lze jejich primární účel spatřovat v kontrolní funkci. Kontrolní systémy kvality služeb jsou ustanoveny z několika důvodů: ekonomizace služeb, předcházení nehospodárnému zacházení s finančními prostředky, eticko-filozofický aspekt pomáhajících profesí, hledání dobré praxe, nové metody vycházející z výzkumů, potřeby a požadavky na straně klientů a větší důraz na jejich práva.

Je zřejmé, že externí systémy kromě hodnotící funkce splňují účel jakéhosi průvodce služby na cestě ke kvalitě. Ačkoliv každý ze systémů klade důraz na jiná kritéria, mnohé oblasti jsou společné všem, například ochrana práv a bezpečí klientů, odbornost pracovníků, dostupnost služby, či vymezení poslání a cílů služby.

[11] Z důvodu administrativních změn dočasně pozastaven od května 2019.
[12] Ačkoliv pojmy akreditace a certifikace bývají zaměňovány, nejde o významová synonyma. Akreditace je udělována akreditačním orgánem a stvrzuje, že akreditovaný subjekt je kompetentní k vykonávání specifických činností. Certifikace je proces, na jehož konci dojde k rozhodnutí o udělení či neudělení certifikátu, který je písemným potvrzením třetí nezávislé strany, že produkt, systém managementu či odborná způsobilost vykazuje shodu s předem definovanými požadavky a certifikovaný subjekt je tak schopen systematicky plnit požadavky na poskytovaný výrobek či službu (Český institut pro akreditaci, 2010; Chaloupková, nd). Akreditace je spojená především se zdravotnickým segmentem.
[13] Webové stránky SAK viz http://www.sakcr.cz.

2.2. Interní kvalita

Interní kvalita je odrazem jedinečnosti a specifického nastavení každé služby. Vychází z její **kultury**, z **hodnotového systému** prostupujícího společnou prací týmu, z **poslání a cílů** poskytovaných služeb. Ačkoliv je tedy interní kvalita „produktem" konkrétní služby, některé externí systémy podporují takové prostředí, jež je pro rozvoj interní kvality příznivé. Zmíněné Standardy odborné způsobilosti například reflektují základní odborné principy, ze kterých moderní adiktologické služby vychází:

- týmy služeb jsou **multidisciplinární**
- pracovníkům je dostupné **specializační vzdělávání** a mezioborové **konzultace se specialisty**
- služby poskytované klientům jsou **individualizované**
- **maximální zapojení klientů** do plánování, průběhu poskytování i vyhodnocování účinnosti služby je žádoucí
- průchod systémem je založený na **maximálním využití kompetencí klienta** a podpoře jeho schopností zodpovědně rozhodovat o svém životě s cílem dosažení stavu, kdy je co nejmenší potřeba podpory ze strany instituce
- adiktologické služby jsou **založené na důkazech** v souladu s **doporučenými postupy** a **dobrou praxí**
- pracovníkům je umožněno účastnit se odborných stáží, oborových konferencí a supervizních setkání.

Všechny uvedené principy souvisí s rozvíjením a podporou dobře prováděné praxe. Služby mají k dispozici celé spektrum „nástrojů", které lze k udržování kvality využívat. V metodice představíme ty z nich, jež jsme vyhodnotili jako důležité a přínosné.[14] Mnohé z nich jsou definovány v externích systémech, které kladou požadavky například na jejich standardní podobu či minimální frekvenci, s jakou mají být „používány". Konkrétní podoba je však zpravidla záležitostí každé služby.

Příklad

*Uveďme pro ilustraci příklad **supervize**. Standardy několika externích systému ji zmiňují a také ji vyžadují. Bývá považována za důležitou součást dobré praxe. Ovšem, je-li skutečně využívána jako prostor umožňující odborný i osobní růst pracovníků, reflexi praxe a posilování týmu, to už je v režii služby. Stejně jako výběr supervizora, vytvoření funkčního kontraktu, či míra vzájemného sdílení a důvěry v týmu.*

Supervize je jen jedním z mnoha příkladů, jak mohou tyto „nástroje" přispívat ke zvyšování úrovně kvality. Rozvoj kvality služby souvisí s rozvojem dovedností a znalostí jednotlivých členů multidisciplinárního týmu a se získáváním zkušeností. Důležitou roli hraje vzdělávání, ať už interní v týmu, či plánované s ohledem na rozvoj kompetencí jednotlivých pracovníků. Neméně podstatný je systém sebehodnocení a hodnocení služby. Kromě (sebe)hodnocení v rámci týmové supervize, intervize a porad lze využít také pravidelné hodnotící rozhovory s pracovníky, sledování rozvoje klíčových kompetencí pracovníků, sebehodnocení podle různých standardů, analýzu odvedené činnosti ze záznamů výkaznictví, pravidelné vyhodnocení výkonů či zpětnovazební hodnocení od klientů. Vše uvedené přispívá k reflexi odváděné práce, ke zvyšování koheze týmu i k prohubování vědomí přínosu jednotlivých pracovníků k celkové úrovni kvality služby.

Reflexe praxe dovoluje hledat alternativní řešení, nahlížet na situace z odlišných úhlů, budovat dobrou praxi a učit se z náročných situací.

Služba, která využívá možností pozastavit se a zhodnotit, jak si stojí v celkovém obrazu a jaké jsou její silné a slabé stránky, pracuje s klienty více vědomým způsobem. Dokáže se lépe přizpůsobit měnící se poptávce a pružněji reagovat na potřeby komunity. Pracovníci, kteří mají možnost využívat nástroje podpory a rozvoje, dokážou lépe rozumět svému postavení v týmu, své roli,

[14] Nástroje pro podporu interní kvality viz podkapitola 3.1.

možnostem i limitům. Pokud se mohou aktivně podílet na utváření obrazu služby, dokážou lépe rozumět hodnotám, vizi a cílům služby, a ztotožnit se s nimi. Takoví pracovníci vykonávají svou praxi vědomě, s hlubším porozuměním a větší angažovaností. S rozvojem svého potenciálu zároveň rozvíjí kvalitu služby, kterou poskytují klientům.

- Předpokladem kvalitní služby je **naplnění všech formálních požadavků** (externí kvalita) **a zavedení vlastního způsobu rozvoje kvality** (interní kvalita)
- Oddělování interní a externí kvality je více méně umělé a oba „druhy“ se vzájemně doplňují: ve výsledku jde o to, aby služba **znala své místo v síti služeb, zajišťovala bezpečnost a dobrou úroveň poskytovaných služeb a vytvářela příznivé podmínky pro klienty a pracovníky**
- Kvantitativní část kvality lze popsat a ověřit pomocí měřitelných hodnot, parametrů a standardů. Tato část kvality se pojí s nástroji, jako jsou **akreditace, certifikace, normy, postupy, standardy a předpisy**
- Kvalitativní povaha je obtížněji definovatelnou a měřitelnou stránkou kvality, související s **hodnotovým systémem** a **organizační kulturou** služby či organizace
- S nároky externích systémů jsou tuzemské služby v podstatě dobře seznámeny, jelikož jsou podmínkou jejich existence v síti služeb a čerpání finanční podpory
- Metodika se zaměřuje na kvalitativní část kvality, na interní kvalitu a prezentuje současné poznatky o možnostech podpory a rozvoje v tomto směru

3. Od kontroly kvality k jejímu zajišťování

> *Kvalita znamená dělat to správně, i když se nikdo nedívá.*
>
> - Henry Ford

Adiktologické služby jsou ovlivňovány **nestabilním financováním**, **fluktuací pracovníků**, poměrně vysokou mírou **stigmatizace** a dalšími problémy. Do jejich podoby také zasahují legislativní změny a oborové reformy.[15] Všechny proměnné se pochopitelně odráží mimo jiné v přístupu služeb ke kvalitě. Nároky různých systémů bývají odlišné a služby jsou tak vystaveny tlaku **formálních požadavků**, kterých je značné množství a jsou časově i personálně zatěžující. Poskytovatelé služeb se mnohou dostat do situací, kdy je kvalita dokonce předmětem **střetu zájmů** a požadavků jednotlivých aktérů v očekávaných výsledcích, podobě a úrovni (Malík Holasová, 2014; Projekt RAS, 2018).

Do oblasti kvality zdravotních a sociálních služeb intervenuje stát, který zaručuje svým občanům k těmto službám přístup. Záruka místní a finanční dostupnosti je realizována financováním služeb. Aby byly prostředky využity dle principu „hodnota za peníze", bere na sebe stát roli **kontrolního orgánu** v oblasti kvality. V členských zemích Evropské unie je rozsah záruk státu poměrně enormní. Takovou garancí se však stát i zřizovatelé a poskytovatelé dostávají vzhledem k omezenosti finančních prostředků do pasti, protože je-li žádoucí péče kvalitní, bude zřejmě poměrně nákladná, a tak přestává být široce dostupná. Je-li žádoucí péče kvalitní a široce dostupná, rostou strmě výdaje. Zvolí-li se jako prioritní péče široce dostupná a levná, bude obtížně udržet její vysokou kvalitu. Stát a poskytovatelé se tak mohou dostávat do konfliktního postavení, protože stát prosazuje princip „hodnota za peníze", tudíž požaduje kvalitu a dostupnost za co nejnižší výdaje, poskytovatelé prosazují princip „peníze za hodnotu" a žádají, aby dosažená úroveň byla přiměřeně zaplacena a byl podpořen rozvoj (Mravčík et al., 2010).

Rizikem při snaze o budování kvality ve službě může být také nerovnováha při kladení přílišného důrazu na dílčí prvky a oblasti kvality. Například zvýšený důraz na ekonomický aspekt služby může zastínit jiné, neméně důležité oblasti. Na druhou stranu neplynulý skokový akcent na práva klientů může vést k přetížení a nespokojenosti pracovníků, kteří nemusí náhlé změně porozumět a přizpůsobit se jí. Nesystémové zavádění nových metod práce a rozšiřování portfolia služby může vést k finanční a personální nestabilitě a tím i k nedostatku kvalifikovaných zkušených lidí v týmu. Je důležité zmínit, že ani poctivé naplnění všech požadavků a norem zpravidla neznamená automaticky skokové zvýšení kvality služby. V pracovnících a managementu služby může tento stav vytvářet frustraci či odmítání se dále dobrovolně věnovat rozvoji interní kvality a zdá se pochopitelné, že je upřednostňováno uspokojení externích systémů. Zejména, pokud je naplňování kritérií kontrolováno, případně sankciováno, zatímco „efekt" rozvoje interní kvality nemusí být hned zřejmý a může se dostavit až v delším časovém horizontu.

Spokojenost klientů je pro kvalitu služby zásadní. Budování spokojenosti také není jednorázovou záležitostí, ale nekončícím procesem. Stejně, jako dochází k vývoji celého oboru adiktologie, mění se i **potřeby a očekávání klientů** služeb. Mění se také samotní klienti i pracovníci. Obor se profesionalizuje, role klientů se proměňuje. Jedním z relativně aktuálních témat je **právo klienta na spolutvoření léčebného plánu**. Mluvíme o právu odmítnout léčebné intervence a některé doporučené postupy. Duševní zdraví přestává být záležitostí řešenou pouze mezi uzavřenými zdmi

[15] V době vzniku metodiky je to například Reforma péče o duševní zdraví.

nemocnic a ústavů, a naopak uvažujeme spíše o návratu klientů do přirozeného prostředí a o podpoře dobrého fungování v komunitě.

Debata o lidských právech v kontextu adiktologické péče v ČR není žádnou novinkou. Akceptování klienta jako autonomní a jedinečné lidské bytosti a respektování jeho práv patří již řadu desetiletí k ústředním zásadám terapeutů a dalších pracovníků pomáhajících profesí (Těmínová; Kalina in Kalina et al., 2015).

Posouváme se v míře zapojování klientů jak do léčby, tak do chodu služeb a od paternalismu směřujeme k partnerství. S tím se také mění pohled na výsledek, který lze považovat za úspěch adiktologické léčby či terapie. V rámci odborných platforem a konferencí, stejně jako v jednotlivých týmech, diskutujeme o tom, co znamená abstinence, a zda opravdu představuje jediný správný směr ve smyslu úspěšnosti klientů i služeb. Jako dobrá praxe se ukazuje přizvat k debatě peer pracovníky a samotné klienty.

Je patrné, že celý obor se vyvíjí a proměňuje. To klade nároky na pracovníky, jejich osobní a zejména profesní růst, na schopnosti vedení a umění služeb reagovat na změny a podněty. V tomto ohledu přestává být dostačující spoléhat pouze na externí hodnotící systémy, ale je důležité osvojit si **schopnost kvalitu zajišťovat pomocí vlastních kapacit**. To mimo mnohé znamená přijmout fakt, že vždy je tu prostor pro vývoj a změny. Neméně podstatné je poznat, co kvalita znamená pro klienty služby, aby nedocházelo k situaci, kdy sice služba o dosahování kvality usiluje, ale přesto klienti nedostávají to, co očekávají (Lukášová; Franková, 2007).

Jaké jsou tedy souhrnné vlastnosti služeb, hodnocených jako kvalitní? Základním předpokladem je **naplnění všech zákonných norem, podmínek, předpokladů či standardů kvality**. Klíčovým determinantem je **dlouhodobá spokojenost klientů a jejich blízkých**, která zásadním způsobem vytváří „**pověst**" **služby.** Pozitivní obraz o službě může být podporován marketingem, PR strategií či používáním různých modelů měření a zvyšování kvality, jde však o aktivity pouze podpůrné a podporující, nikoliv klíčové (Horecký, Lusková, 2019). Klíčovou roli sehrává právě **organizační kultura**, schopnost **neustále rozvíjet kvalitu** a **reagovat na přicházející změny**.

Zajišťování kvality by nemělo být „prací navíc", která padne na vybrané jednotlivce z týmu, ale je věcí všech členů týmu. Je to přístup, který služba chce aplikovat, protože jí přináší pozitiva, například spokojenější klienty, menší fluktuaci pracovníků či lepší výsledky.

3.1. Nástroje pro podporu interní kvality

Jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách, úroveň interní kvality lze zvyšovat různými způsoby. Jaké jsou prvky a nástroje, jež ji mohou podporovat? Jmenujme některé z těch, které bývají v prostředí tuzemských služeb užívané. Mnohé z nich jsou obsaženy v externích systémech, které stanovují například i požadavky na jejich minimální frekvenci. To, jak nástroj služba užije k zajišťování kvality, je však velmi individuální, proto o nich mluvíme jako o nástrojích podporujících interní kvalitu. Žádný z nich přitom sám o sobě nezaručuje dosažení maximální možné míry kvality. V kombinaci s ostatními spíše tvoří jakousi základní síť pro reflexi odváděné činnosti zlepšování. Už pouhá myšlenka, že **interní kvalita je spíše cestou než cílem**, může rozvířit vody stagnace a rigidity a dodat službě nový impuls. Jak uvádí Malík Holasová (2014), **kvalita je výsledkem vyjednávání**, dlouhodobého vyjednávacího procesu, který nikdy není u konce.

Proces vyjednávání o kvalitě musí být živým dialogem. Je třeba pamatovat na fakt, že multidisciplinární týmy sdružují odborníky různých profesí, což klade nárok na vzájemné vyjasňování toho, co kvalita znamená a na hledání konsensuálního přístupu za celou službu. Pohledy se mohou výrazně lišit, protože kromě osobnostních rozdílů do vnímání kvality vstupují také paradigmata, ze

kterých jednotlivé profese vycházejí. Otevřená komunikace a dostatečné sdílení informací v týmu vytváří pocit sounáležitosti a vede k produkci nových pohledů a závěrů.

Služba k tomuto účelu může využít **porady**, **případové porady**, **týmové konference**, **strategické plánování** a další formy nabízející prostor ke společnému sdílení. Pracovník díky nim dostává možnost a příležitost podílet se na směrování a poslání služby, porozumět mu a v ideálním případě se s ním ztotožňovat. Vedoucí pracovníci, jako držitelé vize a hodnot služby, díky aktivnímu zapojování pracovníků posilují jejich identifikaci s hodnotami služby. Díky těmto procesům identifikace a spoluvytváření se pracovník může vnímat jako součást týmu a svou práci vidět v širším kontextu. Pocit sounáležitosti se ovšem utváří i během jiných činností a nemusí se omezovat na provozní prostory služby. Pro udržení dobré atmosféry v týmu mohou být užitečné také **teambuildingové aktivity**. Je také třeba pamatovat na fakt, že týmy přirozeně prochází různými fázemi, což má zásadní vliv na jejich výkon a fungování. Rozpoznat a reflektovat fázi vývoje napomáhá chápat, proč se proměňuje dynamika i obtížnost implementace žádoucích změn. V přílohách přinášíme stručný popis Tuckmanova modelu vývoje skupiny.[16]

Porady

V běžném chodu služby je prostor pro komunikaci a sdílení vytvářen zejména během **porad**. Zásady pro dobré porady by vydaly na celou další metodiku, ale rozhodli jsme se v příloze uvést alespoň několik užitečných informací.[17] Minimum, na které je vhodné myslet, je **předem určený a dodržený čas porady**, existence **různých typů porad** a s nimi související **záměr a cíl**, jež by setkání měly provázet. Může být vhodné využít pomoci facilitátora, anebo se střídat při zahajování porad. Existuje celé množství odborných zdrojů o tom, jak vést porady co nejefektivněji. Mnoho informací lze nalézt také na webových stránkách.[18]

Také porady podléhají trendům a v současnosti se doporučuje vyzkoušet vystoupit z rutinního prostředí a podniknout například poradu ve stoje nebo v chůzi. Je jasné, že podobné aktivity nemusí být atraktivní pro všechna pracoviště, ale stojí za úvahu revidovat účel a podobu pravidelných setkání, aby se stávala prostorem ke sdílení a plánování, a ne zátěží pro vedení i pro tým.

Strategické plánování

Významným prostorem, kde se členům týmu dostává možnost diskutovat o nastavení služby, jsou **strategická plánování**. Některá pracoviště používají označení výjezdní porady, anebo třeba strategické setkání, protože tyto události mohou být spojené s teambuildingovými aktivitami a konají se mimo běžné prostory služby a kanceláří. Strategická plánování ve své podstatě umožňují **stanovit, čeho a jakým způsobem má být dosaženo**. Pro naplnění této vize to je třeba provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, určit cíle, strategii a poslání. Ke zhodnocení vnějších i interních podmínek lze využít například SWOT analýzu či PESTLE (PESTEL) analýzu.[19] Výsledkem by měly být **strategické plány postupu k cílům a plán jejich konkrétní implementace**. Strategické plánování se obvykle koná v delších časových intervalech, s četností jednou až dvakrát ročně, ale nejde pouze o jednorázovou ohraničenou událost. Strategickému plánování rozumíme v pojetí metodiky také jako způsobu řízení organizace či služby pomocí cyklického procesu plánování, vytváření strategie postupu k cílům a vyhodnocování dosažených změn. Navržené plány musí být konfrontovány se skutečným stavem a dle toho dochází

[16] Viz Přílohy, kapitola III.
[17] Viz Přílohy, kapitola I.
[18] Typy porad a jejich příprava viz například: https://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2710/typy_porad_a_jejich_priprava.pdf. Z literárních pramenů lze například doporučit publikaci Plamínka (2012). *Vedení porad: Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie,* k náhledu viz: http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/33177/maršovská_2015_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
[19] Viz Přílohy, kapitola IV.

k revizím a úpravám a je tak možné předcházet vznikajícím problémům. Jedná se tedy o kontinuální proces. Tipy pro užitečná strategická plánování jsou uvedeny v příloze metodiky.[20]

Metodiky a pracovní postupy

Pro pracoviště je důležité dobře předávat zavedené postupy a metody práce. Mohou být zpracované v metodikách, směrnicích, řádech, pracovních postupech, manuálech a podobně. Pracovní postupy mohou, ale nemusí být součástí metodiky pracoviště. Co pracovník dělá, by mělo být ovšem vždy někde písemně definováno. Podstatné je, aby bylo zřejmé **kdo -> co -> komu -> jak -> (kdy)**, ne nutně v tomto pořadí, ale ve vzájemné provázanosti.

Metodika slouží jako **norma** určující, co je pro dané pracoviště kvalitou služby. Je to způsob ochrany organizace, služby, managementu, pracovníků a klientů a jistota, ke které se lze vztahovat při nouzových či havarijních situacích Díky zpracované metodice všichni vědí, co mají dělat, čímž se urychluje a **zefektivňuje komunikace** mezi lidmi ve službě **a zlepšuje se postup řízení** konkrétních situací. **Know-how a zkušenost** pracoviště jsou formulovány tak, aby byly udržitelné i po proměnách týmu. Také je zřejmé, jaká jsou pravidla na pracovišti a podle jakého klíče jsou pracovníci hodnoceni. Metodika by měla reflektovat povinnosti, které musí pracoviště ze zákona splňovat a **definovat hranice** (hranice služby, hranice jednotlivců…) a **způsob kontroly** dodržování zavedených postupů.

Dobrá metodika je názorná, obsahuje obrázky, videa, fotky, schémata či grafy. Tvorba grafik může být časově náročnější, ale lidé si informace v této formě obecně lépe zapamatovávají. Text musí mít jasný cíl, smysl, čitelná témata kapitol/pracovního postupu a srozumitelnost, jednotnost pojmů. Metodika může určovat, kdo z pracovníků (např. vedoucí) má v určitých situacích rozhodnout/provést postup. Text musí být vždy **aktuální a odpovídající práci ve službě** (staré, již neexistující situace, postupy a způsoby práce v něm nejsou). Dobře sloužit nebude metodika, která je pracovníky nepřijatá, a tedy v praxi nedochází k jejímu naplňovaná. Také se nedoporučuje text, který je plný zkratek, opakuje se, je málo srozumitelný a roztříštěný (dlouhé odstavce jednolitého textu, přílišné užívání odborných termínů a cizích slov). Odrazuje neaktuálnost a zastaralost uvedených informací. Skvělou příležitostí revidovat a vyladit zavedené postupy je přijímání a zaučování nového pracovníka, který je takovým „lakmusovým papírkem" srozumitelnosti vedených postupů[21]. Nováček by s metodickými materiály pracoviště měl být vždy důkladně seznámen a taktéž dostat možnost se k nim vyjádřit a případně dostat odpovědi na své otázky.

Supervize

Pokud se podíváme na rozvoj kvality optikou rozvoje týmu a týmové spolupráce, důležitou oblastí profesního růstu jednotlivců, ale i celé služby či organizace, je **supervize**. Nestátní neziskové organizace poskytující adiktologické služby byly v počátcích supervize v našem prostředí právě těmi, které supervizní kulturu přijaly a dále rozvíjely, což bylo částečně dáno také faktem, že šlo o jednu z podmínek při žádosti o státní dotace. Pojem supervize se vyskytuje v mnoha oblastech a nenabývá vždy téhož významu. V tomto kontextu mluvíme o supervizi jako o nástroji dobré podpory, vedení a posilování pracovníků k dosažení jejich určitých profesionálních, organizačních a osobních cílů. Konkrétní cíle jsou předmětem kontraktu mezi zadavatelem supervize, supervizorem, zaměstnavatelem a pracovníky. Obecnými cíli supervize jsou zejména **podpora profesionálního růstu a zvýšení kvality práce** (Broža in Kalina, 2015). V případě, že supervize zcela chybí nebo neplní své funkce, přichází služba o několik úrovní ovlivňujících kvalitu.

[20] Viz Přílohy, kapitola II.

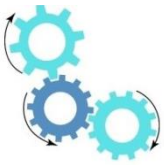
[21] Vzhledem k poměrně vysoké fluktuaci v oboru je zásadní pracovníky dobře vybírat a ještě důležitější je propracovaný systém zaučování s jasně nastaveným rámcem. Vhodné je tuto agendu rozložit mezí více osob, takže například jeden z členů týmu zaučuje v metodice, jiný v provozních věcech, projektech, někdo představuje nováčkům vize a hodnoty. Každý by měl však dostat možnost promluvit si s vedoucím pracovníkem.

Jsou to úrovně, které bývají popisovány jako tři funkce supervize, a to vzdělávací, podpůrná a řídící (Kadushin in Hawkins a Shohet, 2004).

Supervize v adiktologii je specifická šíří záběru, která vychází ze samotné podstaty závislosti jako bio-psycho-socio-spirituální záležitosti. Nároky na znalosti a dovednosti pracovníků i supervizora se tím zvyšují a přinášejí do supervizních setkání veliké množství témat, ve kterých není vždy snadná orientace. Setkání navíc probíhají zpravidla formou skupinovou, což napomáhá vzniku množství pohledů a názorů (Broža in Kalina, 2015). Supervize, pokud je dobře nastavena, poskytuje **bezpečný prostor** nejen pro **reflexi a kreativitu**, ale i pro **uvolnění emocionálního napětí a frustrace**, která při práci s adiktologickými klienty a jejich blízkými může pracovníky postihovat. Dobře nastavená supervize napomáhá zvyšování kvality práce i dobré pohody v týmu. Supervizor jako zkušený profesionál vytváří takové podmínky, ve kterých je umožněn pracovní i osobní růst zúčastněných pracovníků. Reflexe práce s klienty umožňuje vzájemné učení se, náhled a hledání nových cest. Supervize zaměřená na fungování týmu je přínosná v mnoha směrech – poskytuje prostor pro uvolnění napětí, pro užitečné konfrontace, či pro vyjádření zájmu o jednotlivé členy. Tým se při dobré supervizi dokáže sladit, společně vyvíjet, pečovat o své členy a tím je budovat kapacitu týmu, ze které mohou čerpat především klienti.

Intervize

Dalším užitečným nástrojem pro rozvoj kapacity pracovníků a jejich spolupráce je **intervize.** Ta je způsobem **sdílení** případové práce, **zkušeností, vzájemné podpory a reflexe** mezi kolegy. Na rozdíl od supervize je pokrytá z interních zdrojů. Pokud je přípravou a vedením intervizních setkání přímo pověřen některý z pracovníků služby, jedná se o její formalizovanou podobu. Intervizní setkání umožňují sdílet aktuální dění a hledat alternativní řešení za podpory kolegů s využitím jejich znalostí a zkušeností.



Evaluace

Při rozvoji kvality má nezastupitelnou funkci **evaluace**. Evaluace znamená systematické zkoumání hodnoty, efektivity a užitečnosti programů, opatření a zákonů, intervencí a organizačních změn. Forem evaluace je více a každá má svou podobu a účel. **Formativní evaluace** usiluje o zlepšení stávajícího programu a **sumativní evaluace** hodnotí, jak byl program efektivní a zda v něm dále pokračovat (Hendl, 2005, in Malík Holasová 2014). **Autoevaluace** vnímá zapojené pracovníky jako aktivní účastníky utvářející hodnocení kvality a disponující nástroji k jejímu rozvoji. Autoevaluace využívá metodické prvky jako **například definici cílů a kritérií kvality, systematické plánování a kontrolu, reflexi výsledků pro korekci dalšího jednání** aj. (Malík Holasová, 2014).

Metod evaluace je celá řada, patří mezi ně **rozhovory, hodnotící škály, různé druhy analýz, pozorování, analýza záznamů, zpětné vazby nebo fokusní skupiny**. Jejich použití závisí na tom, jaký aspekt ve službě je žádoucí evaluovat, za jakým účelem a s jakým cílem, kolik je na evaluaci času a prostředků a zda mají pracovníci s daným nástrojem zkušenosti. Vhodné je kombinovat více nástrojů a využít spíše standardizované formy, než vytvářet nové. Dobře a pravidelně prováděná evaluace pomáhá zhodnotit, zda jsou síly napřažené žádoucím směrem, zda byly indikátory žádoucích změn nastaveny konkrétně a měřitelně a zda služba postupuje správnou cestou. Pro více informací doporučujeme článek o evaluačních nástrojích na webových stránkách Kliniky adiktologie[22] odkazující na celé množství zdrojů včetně publikace WHO (2000),[23] která, ačkoliv je staršího data, poskytuje inspirativní a návodné informace k procesu evaluace adiktologických služeb.

[22] Viz https://www.adiktologie.cz/evaluacni-nastroje
[23] Viz https://www.drogy-info.cz/data/download/888/4450/file/Se%C5%A1it%200%20%C3%9Avod.pdf

Sebehodnocení

Nástrojem pro **sebehodnocení** jsou mimo jiné také **standardy**. V prostředí tuzemských služeb jde zejména o standardy Spojené akreditační komise (SAK) v případě zdravotnických zařízení a Standardy odborné způsobilosti či Standardy kvality sociálních služeb v případě pracovišť registrovaných jako sociální. Nespornou výhodou je komplexnost standardů a šíře jejich záběru, která umožňuje vnímat je jako **rámec pro základ kvality služby**. Je ale nutné pamatovat, že jde o univerzální nástroj a neměl by být jediným způsobem zajišťování kvality. Standardy jsou poměrně statický nástroj (ne zcela zohledňující jedinečnost konkrétní služby), podléhající revizi a aktualizaci v delších časových intervalech, zatímco podmínky uvnitř i vně služeb se mění neustále. Sebehodnocení podle standardů proto může posloužit jako způsob zmapování zásadních kritérií, která by v dalším kroku měla být doplněna o specifika dané služby, tak aby byl obraz kvality úplný. Tak mohou plány na udržování a rozvoj kvality vycházet z reálných podmínek, reflektovat potřeby a očekávání a pracovat v souladu se směřováním služby.

Mapování spokojenosti

Součástí sebehodnocení může být **mapování spokojenosti klientů a pracovníků**. V tržním sektoru je poměrně snadno zjistitelné, jak efektivní jsou postupy a jaký vliv mají na výslednou kvalitu a spokojenost zákazníků. V sektoru adiktologických, zdravotních či sociálních služeb je toto hodnocení mnohem složitější. Dokud zákazníci – klienti neposkytnou negativní zpětnou vazbu ve formě stížnosti či připomínek, není tu signál, že od služby nedostávají to, co očekávají. Ačkoliv se spokojenost klientů analyzuje stále častěji, výsledky mohou být zkreslené a neodrážet realitu zcela věrně. Pracovníci se dotazují zpravidla na oblasti, které vnímají jako podstatné oni sami. Klienti tak reagují na tyto oblasti a zdroje jejich případné nespokojenosti zůstávají skryté. Pro poskytovatelé služeb je proto důležité poznat, jakého významu pojem kvalita ve vědomí jejich klientů nabývá, tak aby mohly být lidské i finanční zdroje napřaženy „správným" směrem (Lukášová a Franková, 2007).

Pro kvalitu je zásadní také **spokojenost pracovníků**. Vedení by mělo znát potřeby svých lidí.

Rozhovory

Aby mělo mapování spokojenosti vypovídající hodnotu, je třeba sbírat kromě dat kvantitativních (počet lidí nespokojených s určitým jevem) také **data kvalitativní povahy** (důvody nespokojenosti). Při průzkumu spokojenosti je pro pracoviště užitečné sledovat postoje pracovníků k vedení, ke strategii, komunikaci na pracovišti, k pracovním podmínkám, možnostem vzdělávání a rozvoje, či k systému odměn. Metod je celá řada. Na internetu lze nalézt velké množství vzorových dotazníků a návodů, jak rozhovor sestavit.[24] Možné je také oslovit externí společnosti, které průzkum realizují a vyhodnocují. V příloze metodiky pro inspiraci uvádíme příklad několika otázek, které je možné do rozhovoru zařadit.[25]

Nejen dotazníky však přinášejí zpětnou vazbu, mapovat lze také například během **individuálních pohovorů** či na **neformálních pracovních akcích**. Nástroje mapování lze mezi sebou také kombinovat. Například převážně kvantitativní data z dotazníků spokojenosti klientů lze doplnit o poznatky z **fokusních skupin**. Různé formy skupinových rozhovorů jako **diskusní skupiny** nebo fokusní skupiny mohou být užitečné pro hlubší porozumění problémům, ale také přinášejí inspiraci pro rozvoj a další směřování služby. Užitečné je přizvat k vyslovení názoru také stážisty či dobrovolníky, kteří mohou poskytnout svůj neotřelý vhled do fungování služby nezatížený „profesní slepotou".

[24] Například na stránkách Kliniky adiktologie je popsán rozhovor jako evaluační nástroj. Ačkoliv je popis vztažen ke školnímu prostředí, principy jsou využitelné univerzálně pro kohokoliv, kdo sestavuje rozhovor, viz https://www.adiktologie.cz/rozhovor-jako-evaluacni-nastroj

[25] Viz kaptola VI. příloh.

Vzdělávání a osobní rozvoj

Velmi důležitou součástí budování kvality je **vzdělávání**. Kvalitě tuzemských služeb nahrává fakt, že pracovníci ve službách mají zpravidla bohaté formální vzdělání a k tomu množství kurzů, stáží a výcviků. Vzdělávací systém v oblasti závislostí je v českém prostředí poměrně dobře rozvinutý. Odborníci mají možnost potkávat se na pravidelných konferencích a jiných platformách. Kromě formálního vzdělávání přispívá k rozvoji znalostí a dovedností také vzdělávání neformální. Multidisciplinarita týmů navíc umožňuje vzájemné obohacování mezi jednotlivými profesemi. I v případě, kdy služba disponuje omezenými prostředky, a pracovníci se nemohou účastnit formálních vzdělávacích aktivit, lze pořádat semináře o tématech, v nichž jsou jednotliví členové týmu odborníci. Kromě formalizovaného vzdělávání je vhodné také zařazovat jiné formy učení se, například **instruktáž, koučink, mentoring či praktický nácvik**. Současná situace otevírá možnosti „trhu" s nejrůznějšími webináři a online vzdělávacími a rozvojovými aktivitami, které jsou většinou snadno dostupné a umožňují dostat se rychle a pohodlně k zajímavým informacím.

Kvalitu služby přímo ovlivňuje kvalita pracovníků. Služby a organizace musí myslet na **možnosti osobního rozvoje**. Pracovníci potřebují prostor, kam se „posouvat", ať v horizontální či vertikální rovině. Nemožnost kariérního růstu může být jedním z důvodu, proč lidé pracoviště opouštějí. Kariérní růst ovšem není synonymem pro povýšení, někdy stačí zájem nadřízeného. Vedení by mělo znát **motivace a potřeby** svých pracovníků, mluvit s nimi a participovat na řešení nastalých potíží. Motivace pracovníků jsou různé, pro někoho je lákavý kariérní postup po hierarchickém žebříčku pracoviště, jiný ocení horizontální rozvoj spočívající prohlubování zkušeností v daném oboru či v pozici. Pečovat o pracovníky se pracovištím jednoznačně vyplácí. Lze doporučit nastavení systému rozvoje pracovníků a jeho řízení. Tento systém by měl zahrnovat mimo jiné **pravidelnou zpětnou vazbu** k práci a **transparentní systém odměňování**. Pokud je organizační kultura ve službě či organizaci nakloněná také neformálnímu setkávání, je možné pověřit někoho z týmu touto agendou a stanovit například, že se tým potká během nějaké neformální akce s frekvencí jednou za měsíc.

Stáže

Obohacujícím prvkem mohou být pro služby **stáže**. Stáž v tomto kontextu znamená krátkodobou pracovní činnost pracovníků v jiné organizaci v oboru adiktologie nebo jiném blízkém oboru. Stáž patří k aktivním formám dalšího vzdělávání a jejím primárním cílem je získání nových zkušeností pro stážistu.

Ačkoli se může na první pohled zdát, že je stáž přítěží pro organizaci a nepříjemností či formalitou pro stážujícího, může být setkání vzájemně obohacující. Hlavní motivací pro obě strany je inspirace, zlepšení, výměna zkušeností a navázání spolupráce, která umožňuje budovat síť pracovišť, jež o sobě navzájem ví, mohou se doporučovat klientům v případě potřeby a udržují mezi sebou příznivé vztahy.

Organizaci může přijetí stážisty přinést nové nápady, podněty a tipy, protože stážista není zatížený historií a vývojem dané organizace a jejích dílčích služeb. Naopak pracovník, který má stážistu na starosti, je „nucen" verbalizovat a popisovat způsoby a metody práce, což může být vhodná příležitost si je opět uvědomit a také definovat/redefinovat praxi a postupy, hledat možnosti zlepšení, oceňovat implementaci funkčních nápadů a podobně.

Pro stážistu může být praxe obohacující v mnoha směrech: zažití jiné organizační kultury, zajímavých osobních setkání, seznámení se s jedinečností pracoviště, načerpání inspirace a podnětů pro vlastní praxi a konečně i zvýšení možností uplatnění.

V případě **stáží/praxí studentských** také dochází k obohacování obou stran: služby si mohou „otestovat" případné budoucí pracovníky, studenti poznávají pracoviště, do kterých mohou směřovat a navíc přinášejí pomyslný svěží vítr, protože jsou díky studiu v kontaktu s aktuálními informacemi v oboru.

Etický kodex

V neposlední řadě je třeba zmínit **etický kodex**. Etika je nedílnou součástí dobré praxe (Richterová Těmínová, Kalina in Kalina, 2015). Etický kodex slouží k ochraně klientů před poškozením, k zajištění bezpečí a ochraně jeho integrity, k podpoře etického chování mezi kolegy a ke spolupráci a komunikaci různých odborníků v oboru. Dále je základem při řešení etických problémů a dilemat a při stížnostech na etická pochybení a také oporou i inspirací k profesionálnímu jednání pracovníků (Richterová Těmínová, Adameček, 2013). Etický kodex přispívající kvalitě je především „živým" dokumentem, reflektujícím hodnoty služby. Pro službu může být užitečné věnovat se společnému definování hodnot, protože pro kvalitu práce je žádoucí, aby členové týmu hodnoty znali a dokázali se s nimi identifikovat. S proměnou týmu se mohou hodnoty také proměňovat. To, co společně definoval jeden tým, může přestat platit, pokud dojde k výrazné obměně týmu.

Výše zmíněné jsou některé z nástrojů a prvků, jež bývají implementovány do chodu služeb a mohou mít svůj podíl na úrovni kvality.[26] Je třeba pamatovat, že pokud se služba běžně nezabývá interní kvalitou, může příklon k ní v počátcích působit rozpaky a nedůvěru. Záměr budovat interní kvalitu by měl být s pracovníky komunikovaný a diskutovaný, a to nejen v počátcích zavádění změn, ale i v průběhu a ve fázích věnovaných hodnocení. Každý by měl mít možnost se na zvyšování kvality podílet, avšak ne formou práce nad rámec svých běžných povinností. Může se stát, že cesta ke zvyšování kvality bude delší, než se na začátku plánování zdálo. To je však součástí procesu. Zejména v počátcích nastavování změn může trvat déle, než služba zmapuje a rozpozná své potřeby a směr, jímž se chce ubírat.

3.2. Organizační kultura a organizační klima

Při snaze o udržování a zvyšování kvality služby lze předpokládat, že k takovému účelu je třeba zavádět různé techniky, modely a postupy. Ostatně, některé z nich se na předešlých i následujících stránkách objevily a objeví. Zkušenosti ovšem ukazují, že pro dosahování hlubších a trvalejších změn je důležité nejen umění „technik", ale především **klima a kultura pracoviště**. O významu a vlivu organizační kultury na výkon organizací se v komerční sféře mluví od osmdesátých let minulého století. V posledních letech se ale toto téma dostává také do prostředí sociálních služeb. Děje se tak zejména z důvodů zavádění tržních prvků do této sféry, tlakem na kvalitu a efektivitu a implementací procesů řízení (Havrdová et al., 2011).

Ačkoliv většina z nás rozumí významu sousloví organizační kultura, není jednoduché stanovit jasnou definici, ostatně jako není snadné definovat jednoznačně kulturu samotnou. V podstatě si nemusíme být vědomi žádné kultury, přesto jsme jí v našem jednání a myšlení silně ovlivňováni (Dědina a Cejthamr, 2004). Organizační kultura **„rámuje" veškeré procesy a interakce** probíhající ve službě. Vytváří prostředí, které umožňuje růst a rozvoj, nebo naopak takové, jež vede ke stagnaci a odmítání změn. V literatuře se objevují mimo jiné pojmenování **firemní kultura** či **podniková kultura**. Všechna nabývají v podstatě stejného významu. V tomto textu volíme užití názvu organizační kultura, jelikož je adiktologickým službám pravděpodobně nejblíže. Služby bývají součástí větších celků, organizací, což má samozřejmě na organizační kulturu i klima vliv. Každá služba, která má svůj tým, své zázemí a klienty, produkuje svou vlastní kulturu. Pokud je služba součástí velkého celku (například organizace s více typy služeb), přejímá služba také kořeny zažité kultury celé organizace. Každá organizace má svou kulturu a ty bohatě rozvětvené dokonce mísí několik různých typů kultur.

Organizační kultura bývá vykládaná jako „něco, čím organizace je" či „něco, co organizace má". Jde o soubor hodnot, přesvědčení, zvyklostí, norem chování a postojů, sdílených v rámci organizace,

[26] Pro informace o rozvoji kvality v prostředí sociálních služeb doporučujeme text Měření kvality v sociálních službách (Horecký a Lusková, 2019).

přičemž **hodnoty mají při utváření a udržování kultury naprosto zásadní roli**. Právě hodnoty pomáhají rozlišit, co je správné a žádoucí. Promítají se do loajality, morálky i motivace pracovníků a do celkového směřování pracoviště. Do organizační kultury spadají také artefakty materiální povahy, jako například vybavení nebo výroční zprávy a artefakty nemateriální povahy, k nimž se řadí zvyky, rituály či mluva užívaná v pracovním kolektivu (Lukášová, 2010). Kultura se projevuje v chování, myšlení a cítění pracovníků, přičemž právě **soulad v hodnotách pracovníků a služby vede k vyšší spokojenosti na pracovišti.** Naopak nekongruence v případě deklarovaných a „žitých" hodnot může být jedním z důvodů, proč se nedaří zavádět změny, zlepšovat klima, či implementovat nové strategie. To platí i v případě, že jsou hodnoty pouze jakýmisi aspiracemi bez souvislosti s každodenní realitou.

Bez „zdravé" organizační kultury nelze úspěšně a udržitelně implementovat kontinuální rozvoj kvality, ani zavádět potřebné změny (Plevová, 2012).

V extrémním pojetí lze organizační kulturu vnímat jako nástroj v rukou managementu, kdy je tvořena především normami, pravidly a předpisy, avšak tím se vzdaluje možnosti, aby se s ní pracovníci skutečně identifikovali. V opačném pojetí je natolik zakořeněná v pracovnících služby, že není třeba žádné formalizace. Takový přístup může u jedinců probudit silnou míru loajality, avšak je velmi náročný pro vedení a také je v takovém prostředí těžké realizovat změny. Pomyslným „zlatým středem" může být **vědomá práce s kulturou**, tedy vědomí toho, že kultura je, nějakým způsobem vzniká a vyvíjí se. Je třeba ji kultivovat a podporovat, a to jak po formální stránce, tedy pomocí pravidel a norem, tak po stránce mezilidské, například uváděním nových pracovníků do kultury pracoviště. Management a vedení mají při tvorbě obsahu kultury nezastupitelnou roli. Nejen, že tito lidé produkují obsah cíleným a vědomým způsobem, ale také každodenním chováním, mluvou, způsobem jednání s lidmi, řešením problémů či zacházení s časem, mírou (ne)formálnosti, či blízkosti v kontaktu s ostatními pracovníky.

Základy kultury organizace pokládají její lídři tím, že do ní vnášejí vlastní předpoklady a hodnoty.

Pokud nastane situace, ve které je nutné adaptovat organizaci na změny v prostředí, mělo by vedení být schopno z kultury vystoupit a zahájit evoluční proces, který pomůže skupině čelit těžkostem při adaptaci. Pro zvládnutí takových procesů je klíčové kultuře porozumět, poznat její význam a pochopit, jak je zakotvena ve fungování dané služby, společnosti či organizace. Kulturní zázemí umožňuje pracovníkům pochopit, co je v daném prostředí důležité, jaká je na pracovišti etika a morálka, o co jde vedení a kam organizace směřuje. Tyto kulturní nepsané „zákony" působí jako pozitivní, nebo naopak negativní faktory ovlivňující loajalitu a chování lidí (Vodáček a Vodáčková, 2009).

Při zkoumání obsahu kultury však nelze brát na zřetel pouze formálně artikulované prvky, jako jsou vize, poslání či etické kodexy, ale je třeba se podívat „pod pokličku" i běžnému každodennímu provozu (Schein, 2004; Lukášová, 2010). Aby bylo možné pochopit a popsat organizační kulturu, lze si ji představit jako síť, v níž se „odehrává". Tak lze analyzovat stav a podobu jednotlivých oblastí, což může být méně složité než zkoumat celek. Tuto pomyslnou síť tvoří:

- **symboly** – majetek, podoba pracoviště, jazyk a terminologie, které se na pracovišti užívají
- **zvyklosti** – způsoby, jak se věci na pracovišti dělají a jak by se měly dělat, chování členů týmu k sobě navzájem i k lidem a institucím mimo pracoviště
- **rituály** – formální i neformální příležitosti, kterým je věnována pozornost a jsou pro pracoviště nějakým způsobem významné či důležité
- **legendy a mýty, historky** – významné události a osobnosti, příběhy tradované mezi pracovníky
- **mocenské struktury** – jednotlivci či skupiny, které mají na pracovišti největší moc, zpravidla se pojí s vykonáváním manažerské funkce, popřípadě s délkou zaměstnaneckého poměru v rámci daného pracoviště
- **organizační struktury** – důležité vztahy a činnosti, zrcadlí mocenské struktury

- **kontrolní systémy** – systém odměňování a hodnocení dle výsledků sledovaných ukazatelů, například podle kvality poskytovaných služeb (Dědina a Cejthamr, 2004).

Stejně jako specifickou kulturou, oplývá každé pracoviště organizačním klimatem, tedy prostředím, které při dobrém nastavení umožňuje dosahovat optimálního výkonu a motivace pracovníků. Chce-li organizace zlepšit pracovní klima, lze se zaměřit například na tyto faktory, jež můžeme považovat za znaky zdravého prostředí:

- spokojení jsou ti pracovníci, kteří se s organizací **identifikují, integrují organizační a osobní cíle** a cítí se platnými, ceněnými členy týmu,
- samozřejmostí by měl být **vzájemný respekt, důvěra, podpora a možnost otevřené diskuse** o případných nejasných či negativních jevech,
- **odměňování** by mělo být spravedlivé a postavené na pozitivní motivaci,
- v rámci pracoviště je možné **osobně růst a kariérně postupovat**, práce je **smysluplná**,
- **vedení se aktivně zajímá** o příznivé pracovní podmínky a utváří je,
- pracovníci se mohou aktivně **podílet na rozhodování**,
- angažovanost pracovníků je posilována například **podporou týmové práce**, jasnou a logickou **komunikací**, příkladným postupem vedoucích pracovníků a podobně.

Kultura není formována pouze historií organizace, její polohou v regionu, architekturou a managementem, ale i národní kulturou a kulturou dílčích profesí, které se na péči o cílovou skupinu dané služby podílejí (Havrdová et al., 2011). V případě adikologických služeb je organizační kultura tak **rozmanitá**, jako samotné spektrum těchto pracovišť. Rozdíly mohou být diametrální. V prostředí nízkoprahových služeb jsou uznávány jiné hodnoty, než jde-li o zdravotnické zařízení, a k tomu například součást většího celku jako jsou psychiatrické nemocnice. Liší se přiroteně kultura v rozvětvené zavedené organizaci a v malém začínajícím týmu. Co může adiktologickým službám zůstávat společné, je **multidisciplinarita týmů**, v nichž se mísí odlišná výchozí paradigmata jednotlivých profesí a poměrně vysoká **osobní angažovanost pracovníků**. Z negativních aspektů vzpomeňme například stigmatizaci práce s adiktologickými klienty, nestabilní financování či fluktuaci pracovníků. V takto rozbouřených vodách mohou právě pozitivně laděná organizační kultura a dobré klima představovat důležité kotvy, podporující setrvání a rozvoj pracovníků. Silnými aspekty organizační kultury adiktologických služeb jsou také **zájem o klienty a jejich potřeby** a **reakce na neustále proměňující se drogový trh**, **hledání nových cest** a **rozšiřování způsobů, jak klienty oslovit a podpořit**, aby vliv závislostního chování byl méně destruktivní. Pro pracovníky může být atraktivní zažívat možnost převádění hodnot do praxe v kontaktu s klienty, a to jak osobních, tak hodnot služby, se kterými ideálně souzní.

Organizační kultura je promítnutá právě do **hodnot, které si služba volí jako důležité** a také je zakořeněná ve způsobu, jak pracuje s etikou, posláním či jak je pečováno o pracovníky. Její odraz lze zahlédnout ve všech procesech a nástrojích, které jsou popsány v předešlé podkapitole.[27]

Pokud služba dojde k poznání, že chce pracovat na celkovém obrazu své kultury, nebo na některých aspektech, nejprve ji čeká důkladné zhodnocení stávající situace. Organizační kultura je mnohovrstevný a složitý fenomén, za kterým je ukryto mnohem více než pouze *„způsob, jak se u nás věci dělají"*. Má-li dojít ke změnám, je třeba v rámci zkoumání organizační kultury pochopit**, proč se v organizaci postupuje zrovna takto, a ne jiným způsobem**. Tak lze odhalit, jaké faktory mohou být překážkami na cestě ke změnám a které naopak mohou představovat podporu. Důkladný popis stávající kultury může být dobrým začátkem pro zavádění procesů ke zlepšování vybraných aspektů, pokud je to cílem. Stejně tak lze důkladné poznání využít při porozumění tomu, proč se některé věci v rámci organizace či služby nedaří, proč vznikají konflikty mezi profesemi, proč lidé odcházejí a podobně. Samozřejmě je možné využít externí poradce a také specializovaných dotazníkových šetření,[28] pokud služba disponuje

[27] Více k nástrojům pro podporu interní kvality viz kapitola 3.1.

[28] Například **Areas of Worklife Survey** (AWLS) zjišťuje kongruenci mezi pracovním prostředím a potřebami pracovníka. Zkoumá působení organizační kultury na pracovníky se záměrem detekovat možné zdroje vyhoření, a tím umožnit cílenou prevenci. K zakoupení například zde: https://www.mindgarden.com/274-areas-of-worklife-survey

finančními zdroji, které je možné k tomuto účelu využít. Pokud tomu tak není, lze postupovat „svépomocí“ a využít vnitřní zdroje. Proces lze zjednodušeně rozdělit na fázi mapování, hledání a implementace. Po důkladném zhodnocení současné reality následuje fáze **hledání společné vize a definování hodnot,** které jsou pak **včleňovány do každodenní praxe.** K tématu organizační kultury přikládáme v poznámce pod čarou a v závěrečném seznamu literatury také několik dalších inspirativních zdrojů.[29]

Pro managery, kteří v organizaci řídí změny a procesy související s kvalitou, je podstatné zajímat se o kulturu pracoviště a neomezovat svou snahu jen na změny cílů. Do plánu rozvoje by měla být zahrnuta také vědomá práce na organizační kultuře pomocí komplexního sociálního učení pracovníků na všech úrovních.

- Základními způsoby managementu kvality jsou **ověřování na základě předem stanovených standardů** či **formulace a evaluace vlastních kritérií,** tedy cesta **neustálého rozvoje** směrem k žádoucí podobě kvality
- Externí systémy stanovují mechanismy, díky kterým lze kontrolovat, zda služby dosahují **minimální stanovené úrovně kvality**
- Vzhledem k proměnlivosti vnějších podmínek a k vývoji oboru ovšem **nestačí** pouze **naplňovat stanovené podmínky**, ale je důležité vytvářet **vlastní způsoby zajišťování kvality**
- Značný podíl na úrovni kvality ve službě má **organizační kultura** a **organizační klima**. Nestačí tudíž používat pouze jasné techniky a nástroje, ale je vhodné rozvíjet také pozitivní organizační kulturu otevřenou změnám
- Pracovníci by měli mít možnost hovořit o tom, jak se na pracovišti cítí a **aktivně utvářet pozitivní obraz organizační kultury**.
- Vedení jako nositel hodnot si musí být vědomo svého **vlivu na podobu organizační kultury** ve službě a mělo by se jí zabývat, protože jde o jeden z klíčových aspektů pro dobrou kvalitu ve službách na všech úrovních

---

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), model soupeřících hodnot, se používá v oblasti zdravotnictví a dlouhodobé péče. Je založen na čtyřech typech kultur (klanová, adhokratická, tržní a hierarchická), které spolu „soupeří“ na dvou osách hodnotové orientace: flexibilita versus kontrola, interní proti externímu zaměření. Sleduje se, který typ je převažující. Více například: https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI

[29] Tématu organizační kultury se v tuzemském prostředí věnovali například Lukášová a Nový (2004, 2010). Užitečný je materiál z dílny Havrdové et al. z roku 2011. Autoři v textu přinášejí přehled epistemologických a teoretických rámců, kterými lze pohlížet na organizaci a organizační kulturu a taktéž přehled metodologických přístupů k jejich zkoumání. Publikace zároveň prezentuje výsledky vlastních empirických výzkumů. To vše v kontextu sociálních služeb, tudíž převod „do řeči adiktologie“ je snadnější. Část textu ke stažení viz:
https://www.researchgate.net/publication/297653684_SMIDOVA_Olga_2011_Kulturni_pristup_k_organizacim_a_metodologicke_aspekty_vyzkumu_In_Kol_Organizacni_kultura_kvalita_pece_a_vnitrni_procesy_In_Zuzana_Havrdova_Olga_Smidova_Jiri_Safr_Ingrid_Stegmannova_

4. Řízení kvality

> *Kvalita není čin, je to zvyk.*
> - Aristoteles

V úvodních kapitolách zaznělo, že ke kvalitě se dá přistupovat na základě shody s některou ze stanovených norem, anebo jako k nekončícímu procesu neustálého zlepšování. Ve chvíli, kdy o kvalitě uvažujeme jako o dynamickém procesu, nabízí se myšlenka, že je možné tento proces usměrňovat, ovlivňovat, zkrátka aktivně jej řídit. V efektivně fungujícím systému jsou určeny klíčové procesy, cíle, odpovědnosti a prostředky (Bednář, 2012, Malík Holasová, 2014). Shoda s normou by neměla být konečnou metou kvality, ale spíše nutným základem. Služby usilující o kvalitu musí hledat další možnosti, jak se rozvíjet.

Počátky řízení kvality se pojí zejména s poválečným obdobím a se jmény jako Feigenbaum, Crosby, Ishikawa, Taguchi, Juran či Deming (Kumar et al., 2016). Práce J. Jurana a E. W. Deminga vedla k revoluci v oblasti kvality v poválečném Japonsku (Lukášová, 2010).

Řízení kvality, **postavené na procesu změny a reakce na změnu**, je uceleným konceptem poskytujícím nástroje a techniky umožňující, aby výsledky a procesy byly **nejen vyhodnocovány, ale zejména řízeny.** V tomto pojetí je (sebe)hodnocení pouze začátkem celého procesu zlepšování, které je možné stále prohlubovat. Jedná se o cirkulární, opakující se proces, kdy po nastavení počátečních pravidel umožňuje, aby další změny probíhaly jednodušeji. V ideálním případě je do procesu zapojený celý tým, nebo alespoň jeho podstatná část a zapojit lze také klienty. Ti mohou být nositeli užitečné zpětné vazby při procesu sebehodnocení a lze je také zapojit do plánování změn (Hoffman et al., 2012).

Dobrá kvalita není založena na náhodě, ale na systematickém řízení procesů služby a na angažovanosti a odpovědnosti všech pracovníků.

4.1. Procesní řízení

S tématem řízení kvality souvisí procesní řízení. Proces lze definovat jako uspořádaný sled činností či aktivit, které transformují vstupy na výstupy a spotřebovávají přitom zdroje (Fišer, 2014). Jakákoliv služba funguje na základě činností, které vykonávají pracovníci této služby. Pro to, aby bylo fungování efektivní a přinášelo užitek pro klienty, je žádoucí, aby tyto činnosti byly uspořádány, propojeny a řízeny (Šmída, 2007). Pro to je třeba tyto činnosti a procesy definovat a popsat. Služba může za tímto účelem využít podpory konzultačních společností, nebo postupovat „na vlastní pěst". Žádoucím výstupem je také přiřazení zodpovědných osob k procesům a vyjasnění kompetencí.

Mapování a definování procesů umožňuje odhalit ty, které mohou být skryté, a přitom důležité, odprosit se od nedůležitých činností nepřinášejících hodnotu[30] a zaměřit se na podstatné oblasti a ty rozvíjet (Šmída, 2007). Zavádění procesního řízení samozřejmě není jednoduché a žádá si investice v oblasti času, lidských zdrojů a někdy také financí, avšak zavedený systém vyvažuje investice řadou benefitů:[31]

[30] Pro inspiraci viz například Lean management, kapitola Ve v přílohách metodiky.
[31] Více informací například viz: https://www.attis.cz/procesni-rizeni-rizeni-procesu

- procesní řízení přispívá k vymezení jasného pracovního zadání zahrnujícího přímé interakce se všemi spolupracujícími kolegy
- operativní zátěž nadřízených pracovníků je snižovaná skrze řízené a přesné delegování úkolů
- služba je schopná lépe a pružněji reagovat na změny požadavků klientů
- služba se zlepšuje ve schopnosti identifikovat problémová místa a systémově je řešit
- služba má vyšší kontrolu nad spotřebou zdrojů
- zvyšuje se efektivita
- zvyšuje se spokojenost pracovníků díky podpoře jejich pravomocí a pestré pracovní náplně namísto fungování v rámci rigidní organizační struktury (Šmída, 2007).

4.2. Revoluce v řízení kvality

Až do osmdesátých let minulého století stálo řízení kvality na **„tvrdých aspektech“** jako jsou jasné strategie, struktura a naplňování cílů. Toto období je označované jako fordismus. Následující období post-fordismu přichází s kulturologickým přístupem k řízení s využitím **„měkkých“ aspektů**, kdy značný vliv na úspěšnost začal být přisuzován **organizační kultuře** a také **stylu řízení, lidským zdrojům a dovednostem** (Lukášová, 2010). Západní odborníci čerpali inspiraci zejména u japonských firem, protože právě ty vykazovaly vysokou míru úspěšnosti, mluvilo se dokonce o „japonském ekonomickém zázraku“.

Pozitivní kultura je nakloněná **spolupráci, otevřené komunikaci a vzájemnému respektu.** Vedení uplatňuje **participativní management,** tedy zapojuje do řízení pracovníky a podporuje tak jejich **angažovanost** (Lukášová, Nový et al., 2004). Jako důležité aspekty řízení služby a vedení lidí se ukazují zejména:

- **komunikace cílů kvality**
- **prosazování potřebnosti změn**
- neustálá snaha o **zpětnou vazbu** uvnitř i vně služby
- **rozvoj týmové práce a týmového myšlení**
- **rozvoj a vzdělávání pracovníků**
- **trénink dovedností všech úrovní managementu**
- **cílená podpora organizační kultury zaměřené na kvalitu**
- **zavádění principy komplexní kvality do všech menších systémů** (výběr pracovníků, jejich zaškolování, hodnotící systém).

Podstatným předpokladem úspěchu při řízení kvality je shoda v chápání pojmu kvalita, jeho obsahu a podoby, mezi managementem a pracovníky, mezi pracovníky vzájemně, a také mezi pracovníky a klienty.

Jazyk a způsoby sdílení jsou zásadními složkami kultury služby. Pokud obsah pojmů sdílen není, může docházet ke konfliktům či nedorozuměním. Opačná situace vede k lepšímu dorozumívání a zvýšení emocionální pohody na pracovišti.[32] Shoda ve výkladu pojmu kvalita také ovlivňuje způsoby, jakými jí bude dosahováno. Jinak ke kvalitě přistoupí služba, která ji vnímá jako nápravu škod a jinak ta, jež se soustředí především na zlepšení procesů jako způsobu prevence chyb. Odměnou pro službu, která provádí vědomé řízení kvality, může být **větší flexibilita** a **schopnost reagovat na změny**, **zvýšení efektivity**, **odbourávání nadbytečných procesů a úkonů**, **zvýšení kapacity** služby a **zlepšení klimatu**. Pokud služba stanoví kvalitu jako jednu ze svých priorit a začne se jí více zabývat, může si postupem času „ušít na míru“ vlastní systém udržování a rozvoje kvality. To spočívá zejména v důkladném **sebehodnocení, plánování změn, implementaci a evaluaci procesu, se zapojením**

[32] Jedním ze způsobů zjišťování, jaké formy a obsahy nabývá ve vědomí pracovníků a klientů pojem kvalita, je například mentální mapování čili tvorba myšlenkové mapy (Lukášová a Franková, 2007). Pro inspiraci jsme techniku myšlenkové mapy využili také v tomto textu, viz kapitola 6.

pracovníků i klientů. V tomto směru se lze inspirovat v tržní oblasti a využít k účelu zvyšování kvality některé z modelů či systémů řízení kvality.

Tyto modely a systémy zpravila ani zdaleka nevznikaly pro účely pomáhajících služeb, ale pro tržní sektor, v němž měly za cíl **zvýšit produkci, snížit náklady a chybovost, přilákat nové partnery, či zlepšit kredit společností u zákazníků**. To jsou však oblasti, kterými se zabývají všechny organizace či služby poskytující nějaký druh produktů či služeb svým zákazníkům anebo klientům. Ačkoliv procesní záležitosti jsou mnohdy v rukou managementu a pracovníků v přímé práci se na první pohled tolik nedotýkají, modely řízení zpravidla stojí právě na **aktivním zapojení všech v týmu do budování vysoké úrovně kvality**.

Některé modely přinášejí službám po vnějším zhodnocení certifikát o naplnění všech relevantních oblastí a potvrzují tak úroveň kvality. Jiné mohou být jakýmsi inspirativním rámcem, v němž se služba při zvyšování kvality pohybuje a z něhož čerpá pouze dílčí prvky či „filozofii". Specifické pro modely a systémy je, že zpravidla nedefinují jasnou podobu standardu, tedy zjednodušeně neprezentují zcela jasně „jak se to má dělat, aby to bylo správně", ale stanovují oblasti, které musí služba naplnit vlastním obsahem.

Ačkoliv se může zdát, že jazyk systémů a modelů určených k managementu kvality je vzdálený praxi adiktologických služeb, není tomu tak. Každá organizace a služba, disponující klienty, pracovníky a procesy, může těžit ze systémových přístupů, které umožní **přehlednost a zjednodušení procesů** nebo **lepší porozumění a naplňování potřeb klientů**. Využití některého z modelů proto může být pro službu přínosné. Zejména pokud se buduje způsob práce s interní kvalitou, může přijít rámec modelu vhod. Výhodou modelů je totiž **komplexnost**. Většina z nich pamatuje na více aspektů kvality a tvoří tak jakési plátno obrazu kvality, které si služba může přizpůsobit „svým barvám". V následujících řádcích představíme podrobněji dva univerzální systémy, které mají blíž k filozofii než ohraničeným modelům a jsou použitelné takřka v jakémkoliv kontextu a typu služby. Popíšeme také další z modelů, které jsou v prostředí adiktologických služeb aplikovatelné.

Ačkoliv použití takových modelů není v prostředí adiktologických služeb zcela běžné, najdou se takové, jež zkušenosti s implementací mají. Zástupci některých z nich pro účely metodiky své zkušenosti sdíleli.[33] Nejvýrazněji zazníval fakt, že služby zpravidla využívají modely pouze částečně, a to z nejrůznějších důvodů, zejména ale kvůli finanční náročnosti. Zaznívalo ovšem také to, že pokud už se služba dle modelu řídila, obvykle opravdu přicházely deklarované benefity. Považujeme tedy za vhodné zařadit do textu pasáž o modelech, jako o jedné z možností, jak řídit kvalitu ve službě.

Vznik a vývoj jednotlivých modelů a jejich zasazení do kontextu je mimo rámec této metodiky. Proto jsme zvolili cestu představení základních principů a propojování ke zdrojům, formou odkazů na zajímavé publikace nebo oficiální webové stránky. Aby nebyl text příliš zahlcující, je v této kapitole pouze „medailonek" každého z vybraných modelů a podrobné informace jsou uvedeny v příloze metodiky. Pokud čtenáře modely zaujmou, najde v textu i velké množství odkazů na relevantní zdroje dalších informací.[34]

4.3. QMS

Jedním z nejužívanějších systémů řízení je **QMS** (Quality Management System), obvykle překládaný jako „**systém řízení jakosti"**. Jde o dokumentovaný systém prokazující, že služba či organizace dokáže **identifikovat, pochopit a plnit požadavky** zákazníků/klientů, zainteresovaných stran a legislativy. Pro zavedení systému je zpravidla použita **norma ISO 9001** a systém dle této normy je využitelný pro jakýkoliv typ organizace bez ohledu na obor činnosti nebo velikost. Při implementaci a budování systému se využívá procesní přístup, tak aby mohly být jednotlivé procesy neustále propojovány i s jejich vazbami a zejména pak řízeny. Součástí implementace je důkladné zmapování stávající situace.

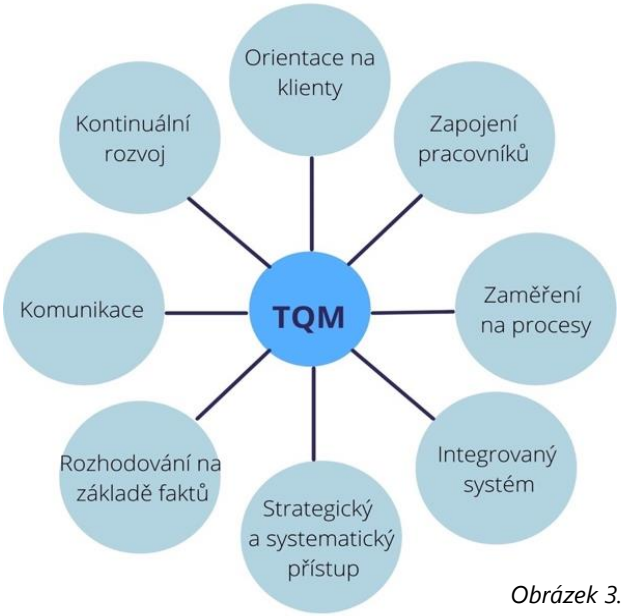
[33] Využívání metod řízení kvality v prostředí adiktologických služeb viz podkapitola 5.1.
[34] Viz Přílohy, kapitola V.

Procesní přístup je postaven na **metodě PDCA**.[35] Pokud se organizace rozhodne implementovat do svého chodu QMS, může využít služeb poměrně širokého spektra společností nabízejících podporu při průchodu procesem zavádění systému. Po zavedení jsou procesy monitorovány, měřeny, hodnoceny a efektivně nastavovány. Tím dochází k předcházení nežádoucích účinků a dosahování zlepšení.

Principem je totiž **nejen systém zavést, ale také jej udržovat a rozvíjet**, například pomocí interních i externích auditů. Organizace či služba s funkčním QMS je orientovaná na zákazníky/klienty, má vymezené pravomoci a odpovědnost jednotlivých pracovníků, přehledné a zdokumentované procesy. Součástí zavádění QMS může být konečná certifikace nezávislou akreditovanou certifikační organizací s udělením mezinárodního certifikátu. Zavedení systému je poté uznáváno ve všech zemích a certifikát se stává platným uznávaným mezinárodním standardem.

4.4. TQM

Revolučním přístupem k zajišťování kvality ve své době byla, a stále je, koncepce **Total Quality Management (TQM)**. Posun od vnímání řízení kvality jako souboru zaváděných technik a postupů směrem k uskutečnění změn v kultuře organizace, se v odborných textech objevuje od devadesátých let minulého století a souvisí zejména s výzkumem účinnosti koncepce. TQM je komplexní technikou, která klade důraz na řízení kvality ve všech dimenzích chodu služby či organizace a jak již z názvu vyplývá, je o **úplném zapojení všech pracovníků do celého systému a veškerých procesů**.



Obrázek 3. Principy TQM.

TQM není vázané předpisy ani standardy, ale jedná se o **otevřený systém pro dosažení spokojenosti zákazníků, snížení výdajů a neustálé zlepšování.** Koncepce TQM je považovaná za filozofii managementu. Přestože původ TQM lze dohledat v padesátých letech dvacátého století v USA, největší slávy se jí dostalo v Japonsku.[36]

Mezi základní zásady TQM patří orientace na zákazníka/klienta, na partnerství a spolupráci partnery, nezastupitelná úloha vedení, programy zaměřené na vzdělávání a sebezdokonalování, kvalita jako samozřejmost a záležitost všech pracovníků a úsilí o trvalé zlepšování. Organizace uplatňující TQM má **spokojené zákazníky**, protože je schopna reagovat na jejich potřeby a překonává jejich očekávání. Na příležitosti, problémy a potřeby přitom **reaguje s minimálním zpožděním**. Umí **snižovat náklady s eliminací činností, které nevytvářejí hodnotu**. Organizační kultura podporuje **týmovou práci** a vytváří podmínky pro **seberealizaci a motivaci zaměstnanců**.

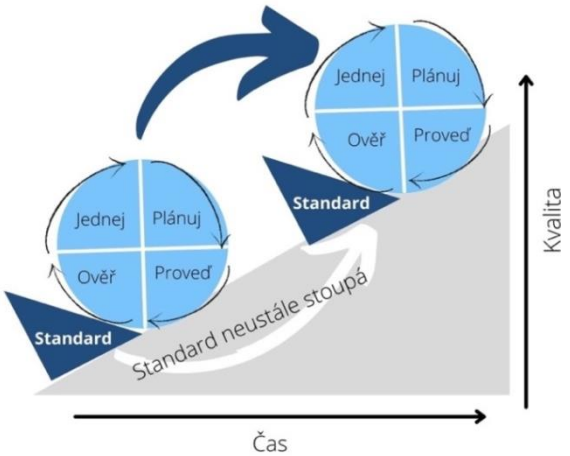
[35] Více o PDCA viz kapitola 4.2.
[36] Myšlenka A. Feigenbauma byla dále rozvíjena například W. E. Demingem nebo J. M. Juranem.

Řízení kvality v pojetí TQM představuje především změnu ve způsobu myšlení směrem ke kultuře kvality. To obnáší změny v hodnotovém žebříčku i změny norem chování, protože právě spokojení pracovníci se mohou naplno identifikovat s cíli služby či organizace (Lukášová a Franková, 2007; Horecký a Lusková, 2019). Angažovanost pracovníků je posilována **zvětšováním prostoru pro činnost jednotlivce** a soustavným **posilováním kompetencí**. Samostatnost v takovém případě není vyvázáním z působení nadřízeného pracovníka, ale v rámci koncepce TQM funguje jako uvědomování vazby *co – proč- jak- s kým – a s jakým efektem* svou pozici v tomto systému zastávám (Lukášová, 2010).

K zavedení koncepce TQM vede cesta. Pro ilustraci představíme některé dílčí kroky.[37] Jsou totiž poměrně univerzální a dají se využít na počátku procesu rozvoje kvality v podstatě v jakémkoliv typu služby:

- na počátku je důležité **stanovit cíle**,[38] **poznat důkladně současný stav** a vybrat model kvality, který bude „šablonou" pro rozvoj konkrétní služby, případně si stanovit nějaký svůj **plán postupu** s vizí o podobě stupně kvality, kterého má být dosaženo
- klíčové je do plánu **zahrnout pracovníky a klienty**, protože jsou nositeli cenné zpětné vazby o reálném fungování služby
- pracovníci jsou v pojetí TQM sdružováni v **kroužku kvality** (kruh kvality, tým kvality) v čele s **manažerem kvality**, který má na starost vedení kroužku a komunikaci mezi jeho členy a vedením služby
- při zavádění plné verze koncepce vedení a manažer kvality absolvují seminář k TQM a auditům kvality. Audity poté může provádět externista, nebo přímo někdo z interních pracovníků (Horecký a Lusková, 2019). Audit napomáhá zjistit, zda je strategie zvolená správně a zda jsou postupy naplňovány směrem k žádoucímu stavu.

Žádoucí úroveň kvality není konečným stavem, kterého lze dosáhnout jednou a tím zavedení TQM ukončit. Principem TQM je právě **neustálý rozvoj.** Používanou metodou je **PDCA cyklus**, neboli také **Demingův cyklus.**[39] PDCA je akronymem pro **P**lan – **D**o – **C**heck – **A**ct,[40] tedy v překladu **Naplánuj – Proveď – Ověř – Jednej**. Cyklus přistupuje ke kvalitě komplexně, proto po plánování a zavádění změn přichází fáze jejich revize a vyhodnocení, a až poté dochází k hlubší implementaci do chodu služby. Tím je neustále zvyšována celková úroveň (služby, týmu, organizace, klientské práce) a to posouvá celkový standard směrem vzhůru.



Obrázek 4. Princip neustálého zlepšování pomocí PDCA cyklů.

[37] Podrobný návod, jak při zavádění TQM postupovat krok po kroku, je uvedený například v textu Měření kvality v sociálních službách (Horecký a Lusková, 2019). Sborník vznikl v rámci projektu „Audity kvality v sociálních službách" s registračním číslem CZ.03.2.63/0.0/0.0/17_071/0007697. Ke stažení: http://www.apsscr.cz/files/files/Studie%20Měřen%C3%AD%20kvality%20v%20sociáln%C3%ADch%20službách_FINAL(1).pdf

[38] Cíle by vždy měly být měřitelné. Pro jejich větší specifikaci je možné využít metodu SMART/SMARTER z projektového řízení. SMART je akronym pro specific-measurable-achievable-realistic a time-bound. SMARTER navíc zahrnují evaluate a reevaluate. V překladu by tedy cíle měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické, časově ohraničené a případně ještě hodnotitelné a opakovaně hodnotitelné.

[39] William Edwards Deming je mnohými považován za otce tzv. japonského zázraku mezi roky 1950 a 1960, kdy se Japonsko po válce a stalo jednou z nejvýkonnějších světových ekonomik.

[40] Lze se setkat také s akronymem PDSA, tedy Plan – Do- Study – Act.

PDCA je možné uplatňovat při plánování v podstatě jakýchkoliv změn nebo zavádění nových postupů.[41] Ve fázi „Plan – Naplánuj" jde o **analýzu současného stavu**, **formulaci cílů a důkladný popis žádoucího stavu**. Následně při „Do – Proveď" dochází k **realizaci naplánovaných opatření** či postupů a k **pozorování průběhu**. V další fázi „Check – Ověř" jsou **dosažené změny či výsledky analyzovány** a **porovnávají s cíli nastavenými v první fázi**. Pokud se projeví, že cíle nejsou správně nastavené, spouští se nový cyklus s myšlenkou eliminovat nepříznivé jevy, které se v této fázi mohly projevit. V závěru při „Act – Jednej" se nové nastavení **standardizuje**, pokud byl proces úspěšný a vedl k požadovaným změnám či výsledkům. Systém se pozoruje po delší čas a připravuje se spuštění dalšího cyklu, protože změny by měly být malé a postupné.

Riziko může nastat ve všech fázích, s tím je třeba počítat. Zejména je třeba dobře poznat současný stav a definovat reálné cíle, kterých bychom chtěli dosáhnout. Ve třetí fázi je třeba zanalyzovat změny opravdu důkladně, aby nedošlo k předčasné standardizaci něčeho, co vlastně funkční není a ke změně službu nepřibližuje. Občas se stává, že více pozornosti je věnováno prvním dvěma fázím na úkor důkladného zhodnocení a evaluace celého procesu. Avšak právě ono zastavení se a zhodnocení „jak si vedeme" nahrává vědomé práci s kvalitou a tomu, aby každý další cyklus byl jednodušší. Vhodné je proto plánovat více cyklů menších změn než pustit se touto metodou do úplné přestavby toho, jak služba funguje. Tak lze dosáhnout **udržitelnosti** a také **udržení motivace** všech zúčastněných.

Je zřejmé, že TQM není o nastavování podoby univerzální pro všechny služby, ale jde o **otevřený systém a univerzální konpcepci poskytující pomyslnou osnovu pro rozvoj**, kterou si každá služba může přizpůsobit svým možnostem a požadavkům. Také je možné pracovat s vybranými prvky koncepce, například používat zásady TQM jako oporu pro udržování kvality, nebo techniku kroužků kvality jako koncept umožňující větší míru angažovanosti a zapojení pracovníků.

Pro zavádění v podstatě jakéhokoliv systému je důležité počáteční uvědomění, že existuje prostor pro rozvoj a zlepšování a také sdílená otevřenost ke změnám.

Může se stát, že právě otevřenost ke změnám není v týmu příliš akcentovaná a zavádění (jakéhokoliv) systému se tak nemusí setkat s počátečním nadšením. Zvlášť, pokud takový nápad přichází „shora", tedy od vedení, což bývá běžnou praxí.[42] Vedoucí pracovník přitom zpravidla nedisponuje takovými časovými možnostmi, aby se zavádění mohl věnovat naplno.[43] V takových případech je třeba dopřát týmu čas a prostor a do procesu lze zapojit například managera kvality, který bude mít silnou podporu vedení a zároveň dokáže tým motivovat. Může jít o interního pracovníka nebo externistu. V druhém případě je třeba zvážit, jak bude tým na outsidera reagovat.[44] Využití externisty může proces časově natáhnout, ale má své výhody: například, chceme-li managera kvality vybrat z řad vlastních pracovníků, je třeba si uvědomit, že k vykonávání této činnosti bude potřebovat značnou část pracovní doby a je ke zvážení, jak naložit s jeho pracovní agendou. Úkolem managera kvality je ve spolupráci s vedením uvádět plány do praxe, komunikovat s týmem, popřípadě vést tým kvality. Takový člověk může pomoci předcházet „štěpení" týmu, a naopak pracovníky do procesu aktivně zapojovat. To je žádoucí, protože bez angažovaného a motivovaného týmu TQM budovat nelze.

TQM zahrnuje mnoho dimenzí: inovace, strategie, vedení či marketing a přistupuje ke kvalitě komplexně. To má podobné například se systémem ISO, který se v evropském prostředí uplatňuje více. Zavedení TQM bývá ovšem náročnější, protože obsahuje větší

[41] Praktické uplatnění PDCA metody v praxi viz kapitola 7.
[42] Viz kapitola 5.1.
[43] Taktéž viz kapitola 5.1.
[44] „*Vždyť on(a) neví, jak to u nás chodí!*" Procesu postupného navazování vztahu a spolupráce managera kvality (change leader) s týmem služby se věnuje například anglicky psaný text Hoffmanna et al., 2012. viz Zdroje.

množství tzv. měkkých faktorů.

4.5. Modely řízení kvality

Koncepce TQM může být pro adiktologické služby inspirativní, protože staví na orientaci na klienty a na pružné reakci na změny. Zároveň klade důraz na konstantní rozvoj pracovníků, na spolupráci a zapojení všech do komplexního přístupu ke kvalitě. Existují také další modely a systémy, z nichž některé z filozofie TQM vycházejí. Modelem je v tomto pojetí nikoliv jedna určitá technika nebo způsob práce, ale ucelený přístup k managementu kvality a tedy jeden z možných způsobů práce s kvalitou.

Přesto, že využití modelů nebývá v tuzemském prostředí zcela běžné, najdou se služby, které s jejich implementací zkušenost mají. Vzhledem k finančním aspektům jsou však zpravidla užívány pouze dílčí části modelů.[45] Mezi nesporné výhody modelů patří například jejich **komplexnost** v pohledu na kvalitu, **systematičnost** a **přehlednost**. Nevýhodou může být v některých případech finanční náročnost a proces implementace do chodu služby vyžadující lidský, časový i administrativní kapitál.

Tím, že některé modely vycházejí z tržního prostředí, může se zdát jejich jazyk komplikovaný a někdy je zapotřebí trocha fantazie k převedení do jazyka pomáhajících profesí. Při plánování rozvoje kvality však mohou být modely velice přínosné a inspirativní a proto považujeme za vhodné je do metodiky zařadit. V následujících řádcích je uvedena pouze stručná charakteristika modelů. Podrobnější informace jsou prezentovány v přílohové části.[46]

4.5.1. EFQM

EFQM Excellence Model vychází z koncepce TQM a přináší strukturovaný a návodný rámec, který umožňuje komplexní analýzu všech činností a procesů. Model postavený na devíti kritériích umožňuje provést důkladné sebehodnocení a naplánovat rozvoj. Principem modelu je **trvalé zlepšování** a je organizační kultura otevřená změnám a rozvoji.

4.5.2. QMSS

Systém QMSS (Quality Management Support System) staví **na vzájemné propojenosti oblastí neboli struktur**, které dohromady vytvářejí funkční celek a jsou ve vzájemném souladu. U každé činnosti je určeno, kým je vykonávaná, za jakým záměrem je realizovaná a jaká dokumentace se k ní vztahuje. Podstatou modelu je praktičnost s jasným určením a vymezením rolí a kompetencí.

Tento systém řízení kvality se užívá zejména v prostředí sociálních služeb. Systém QMSS je totiž principiálně kompatibilní s dalšími systémy jako ISO či EFQM, a kromě toho zahrnuje požadavky standardů kvality sociálních služeb a přidružené legislativní a oborové normy.

4.5.3.Řízení kvality podle ISO

ISO je zkratkou pro Mezinárodní organizaci pro standardizaci (International Organization for Standardization)[47]. Norma **ISO 9001** je mezinárodně uznávaným standardem pro systém řízení kvality (QMS)[48], který umožňuje nastavení řídících procesů tak, aby ve výsledku vedly ke stále lepším službám zprostředkovaným klientům. Standardizační normy ISO tedy stanovují, zjednodušeně řečeno, jak má

[45] Více viz kapitola 5.1.
[46] Viz kapitola V.
[47] Na webových stránkách organizace se lze dozvědět o aktuálním dění kolem systémové certifikace v ČR, o základních charakteristikách uplatňovaných norem atd. Společnost také zveřejňuje seznam konzultačních a certifikačních společností, viz http://www.iso.cz
[48] Organizace v rámci QMS stanovuje, které postupy do systému řízení zavede a jakým způsobem je bude užívat. To na ni klade nárok v tom, že musí rozpoznat, jakým způsobem se chce ubírat a čemu se chce věnovat. Zavedený systém je pak pomocí při neustálém zlepšování činností, protože vede organizaci či službu k tomu, aby svou práci řídila a zlepšovala. Více o QMS viz kapitola 4.1.

výrobek či služba vypadat. Tento systém řízení kvality se využívá zejména v protředí zdravotnických organizací, typicky v nemocničních zařízeních.

4.5.4.ServAs

Metoda Service Assessment (ServAs) pracuje s konceptem kategorií, které rozhodují o tom, nakolik má poskytování služeb v organizaci znaky dobré kvality. Jednotlivé kategorie jsou rozpracovány v dotazníku, pomocí kterého služba může posoudit, jak daleko je a škále od 1 do 5 k naplnění **optimálního stavu kvality**.

4.6. Další modely a metody pro podporu kvality

Předchozí modely jsou orientovány na celkovou kvalitu služby. Existuje množství dalších modelů a metod, které cílí na některé z oblastí kvality, například kvalitu poskytovaných či spokojenost klientů. Některé z nich jsou opravdu inspirativní a snadno použitelné v prostředí adiktologických služeb, proto jsme se rozhodli je v metodice neopomenout. Jde o **modely GAB** a **Outcomes Star**, **filozofii Kaizen**, **Lean přístup** a **přístup budování kapacit** anebo specificky pro adiktologické služby vytvořený **model NIATx**.

Některé z nich jsou více zaměřené na řízení kvality, jiné na vybrané aspekty a části kvality. Nějaké jsou více standardizované, jiné spíše konceptuální. Téměř všechny však vycházejí z orientace na klienty a na neustálý rozvoj. Ačkoliv se mohou lišit cesty, kterými model či metoda službu vede, neliší se cíle:

spokojení klienti, **spokojení pracovníci**, **prosperující služba** a **neustálý rozvoj** s ohledem na **dlouhodobou udržitelnost**. Právě dlouhodobá udržitelnost přináší do práce s kvalitou vytrvalostní aspekt, kdy se vydáváme na dlouhou pozvolnou cestu namísto rychlého sprintu k pomyslnému cíli, který může po chvíli ubrat na motivaci. Mnohé modely proto využívají metodu PDCA, umožňující pomocí cyklů plánování a hodnocení zvyšovat postupně standard služby. O většině ze zmiňovaných modelů a metod není dostupné dostačující množství relevantních zdrojů v českém jazyce, proto zpravidla odkazujeme na oficiální webové stránky, které v případě zájmu poskytnou čtenářům více informací. Pro přehlednost textu jsme důkladnější popis taktéž přesunuli do přílohové části.[49]

- Práce s kvalitou se dá rozdělit na dva základní směry, a to **ověřování na základě stanovených kritérií** (standardů) a **na cestu neustálého rozvoje**
- Shoda s normou a naplnění formálních požadavků by neměly být konečnou metou kvality, ale nutným základem a pomyslnou vstupní bránou ke kvalitě.
- Služby usilující o kvalitu musí hledat další možnosti rozvoje a vytvořit si vlastní způsob jejího zajišťování, vycházející z jejich specifik a jedinečnosti
- Kvalita nevzniká náhodou, ale je odrazem a výsledkem práce všech lidí ve službě. Lze ji aktivně ovlivňovat a řídit
- Řízení kvality, **postavené na procesu změny a reakce** na ni, je uceleným konceptem poskytujícím nástroje a techniky k vyhodnocování a řízení procesů
- Jedním ze způsobů řízení kvality může být využití některého z modelů či koncepcí, které jsou v metodice uvedeny. Modely jsou komplexní a návodné, ale většina z nich je v případě konečné certifikace poměrně finančně náročná

[49] Viz kapitola V, podkapitola e.

5. Poznatky ze současné praxe

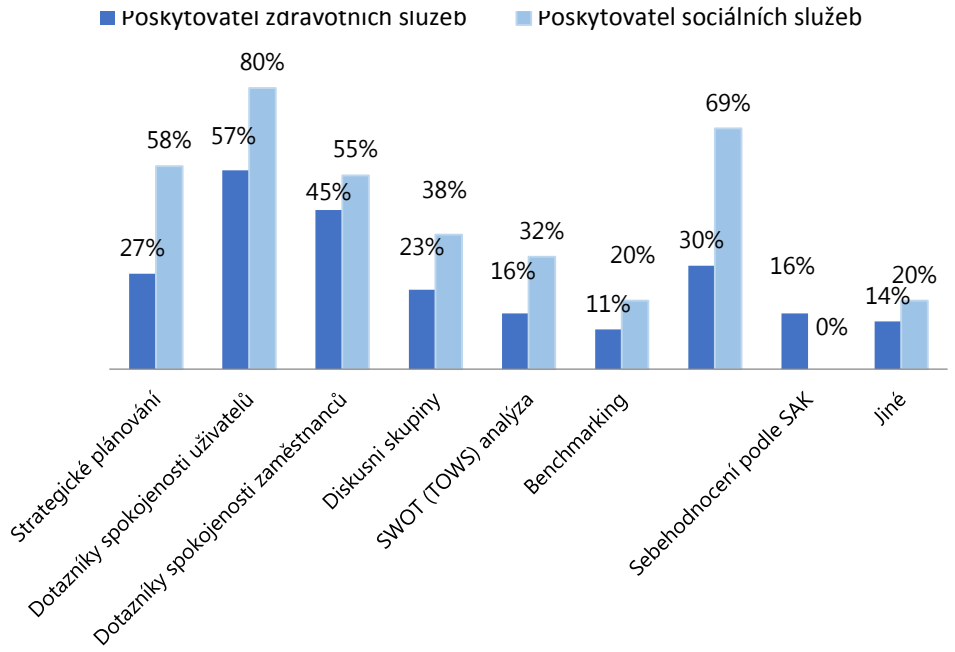
Metodika vznikala s cílem vycházet z praxe a být v praxi užitečná. Kvůli obsáhlosti a šíři pojmu *kvalita* nebylo pro autorský kolektiv jednoduché přijít na „správnou" strukturu a obsah metodiky. Po úvahách došlo k rozhodnutí prezentovat jak současné **poznatky z výzkumů**, tak **dobrou praxi**, jež se službám osvědčuje. Zdroji informací byla odborná literatura, diskuse s lidmi ze služeb a také výsledky průzkumů. V této kapitole jsou představeny závěry dotazníkového šetření o metodách kvality v adiktologických službách a také výstupy analýzy zaměřené na obdobné téma v prostředí sociálních služeb.

5.1. Využívání metod řízení kvality v prostředí adiktologických služeb

Vzniku této metodiky předcházelo dotazníkové šetření o metodách kvality v prostředí českých adiktologických služeb s cílem situaci zmapovat.[50] Mimo jiné se dotazník zaměřoval i na vybrané modely řízení kvality a umožnil tak poznat, zda je služby využívají a pokud ano, nakolik se ukazují jako přínosné.

Průzkumu se účastnilo celkem 157 poskytovatelů služeb. Převážná většina, a to 89 %, provádí interní hodnocení kvality.[51]

Graf 1. Využití nástrojů sebehodnocení dle registrace služby.



[50] Dotazník byl připraven interním týmem KA 2.2 projektu RAS ve spolupráci s OKF, NMS a odborníky z prostředí adiktologických služeb. Cílovou skupinu respondentů tvořili poskytovatelé vybraných adiktologických služeb. Sběr dat proběhl metodou CAWI (Computer-Assisted-Web-Interview), tedy způsobem, kdy byl dotazník naprogramován na webových stránkách realizátora šetření a následně byly realizátorem rozeslány elektronické pozvánky k vyplnění tohoto online přístupného dotazníku. Cílem dotazníkového šetření bylo zejména zmapovat využívání metod kvality v různých typech adiktologických služeb a získat podněty pro podporu zavádění, využívání metod kvality i dalšího rozvoje adiktologických služeb, které jíž metody kvality využívají. Sběr dat probíhal v říjnu a listopadu 2018. Bylo osloveno celkem 353 adiktologických služeb. Dotazník vyplnilo celkem 157 respondentů.

[51] Tedy pro svou vlastní potřebu. Nejde o hodnocení pro externí systémy (certifikace, inspekce…)

Výsledky ukázaly, že službám je v oblasti zvyšování a udržování kvality nejbližší **mapování spokojenosti klientů** (80 %) **a pracovníků** (54 %) pomocí dotazníků a také **sebehodnocení podle Standardů odborné způsobilosti adiktologických služeb** (61 %).

Většina respondentů využívá **strategická plánování** (56 %). V menší míře služby využívají **diskusní skupiny** (35 %), **SWOT (TOWS) analýzu** (33 %), **benchmarking** (17 %) a **sebehodnocení podle Standardů akreditační komise** (6 %), přičemž sebehodnocení podle SAK využívají pouze zdravotnická zařízení. Služby registrované jako sociální preferují sebehodnocení podle Standardů odborné způsobilosti adiktologických služeb. Zavedení a uplatňování vybraných nástrojů sebehodnocení přináší službám dle subjektivního hodnocení **zvýšení kvality, odstranění nedostatků v poskytovaných službách a zvýšení spokojenost klientů i pracovníků**. Dotazník ukázal, že za zajišťování kvality zpravidla nese odpovědnost vedoucí služby, který průměrně této činnosti věnuje třetinu svého úvazku. Případně je zajištěním kvality pověřen některý z pracovníků, který se mu věnuje v rámci své pozice. Přímo zřízená pozice metodik/manažer kvality je spíše vzácností.

Pouze několik služeb v dotazníku uvedlo využívání modelů řízení kvality. K výběru byly uvedeny EFQM, QMSS, ISO a ServAs. Pokud však model služba do svého fungování implementovala, vykazovala **vysokou míru spokojenosti s přínosy**. Vynaložená snaha se službám zdála úměrná pozitivním výsledkům. Subjektivně došlo ke zlepšení v těchto oblastech:

- zvýšení kvality poskytovaných služeb
- zkvalitnění řízení
- odstranění nedostatků v poskytování služeb
- zvýšení spokojenosti klientů
- stanovení a dosažení měřitelných cílů
- zvýšení spokojenosti pracovníků.

K obdobným výsledkům došla také *Analýza existujících modelů kvality v sociálních službách v ČR* (Sociofaktor, 2019).[52] Iniciátory zavádění modelů kvality bývají dle závěrečné zprávy analýzy pracovníci ve vedoucí funkci, zpravidla ředitelé organizací. Zájem o modely řízení vychází z potřeby změn v procesech a řízení služeb, ze snahy hledat nové postupy a cesty, jak obhájit postavení služby či organizace před „vnějším světem". Závěrečná zpráva reflektuje také obavy, jež zavádění modelů provázely. Týkaly se zejména finanční náročnosti akreditace či certifikace, zvýšení zátěže pro pracovníky, nárůstu objemu administrativy, či nedůvěry vůči výraznějším změnám. Objevil se také strach z toho, že proces nesplní svůj účel a podlehne byrokratizaci. Negativní očekávání se však zpravidla nenaplňovala, a zavedení modelu hodnotí služby kladně. Klíčovým faktorem úspěchu při zavádění modelu se ukázala být podpora pracovníků. Respondenti také uvedli zájem o téma modelů řízení kvality a lepší přístup k informacím o tématu.

V dotazníku pro adiktologické služby se objevil **zájem o metodickou podporu v oblasti modelů** řízení kvality. Rozhodli jsme se tedy kontaktovat zástupce služeb, které s modely zkušenost mají, abychom otevřeli diskusi nad jejich přínosy a limity. Proběhlo několik individuálních i skupinových konzultací s podobnými závěry: služby zpravidla využívají pouze **prvky modelů řízení kvality**. Důvodem je finanční náročnost procesu konečné akreditace či certifikace zavedeného modelu. S ideou využití modelu přichází zpravidla vedoucí služby, který za proces přebírá zodpovědnost. Většinou ovšem tento vedoucí pracovník nedisponuje časovými a kapacitními možnostmi, které by mu dovolily věnovat se zavádění modelu „naplno". Navíc pokud je implementace řízená takto jednostranně, hrozí riziko, že s odchodem vedoucího také odchází „know-how".

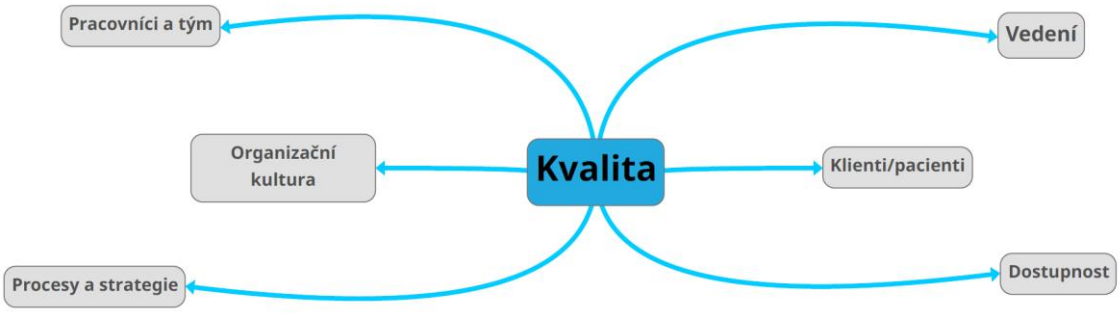
Zkušenosti služeb potvrzují možný přínos modelů řízení kvality, zejména díky jejich systematickému a komplexnímu pojetí kvality, orientaci na klienty a zapojení pracovníků do procesu změny a neustálého rozvoje.

[52] Publikace představuje velké množství modelů využívaných v prostředí sociálních služeb. Ke stažení například: http://www.socialniprace.cz/index.php?sekce=6&podsekce=29&clanek=137

5.2. Klíčové oblasti kvality

Během společných diskuzí s odborníky jsme se věnovali také obsahu, který pojem kvalita v našich představách a v každodenní praxi nabývá a faktorům, jež na ni mají největší vliv. Z diskusí vyplývá, že kvalita je úzce spojená s **organizační kulturou**. Kvalitě nahrává, pokud je **kultura otevřená změnám a rozvoji**, pokud ve službě dobře funguje **komunikace** jak mezi členy týmu, tak směrem k vedení a k „vnějšímu světu". Tým by měl být **multidisciplinární**, schopný integrovat jednotlivé složky péče do **komplexního přístupu**. Podstatná je **koheze** a **„kondice" týmu**, protože bez fungujícího týmu nelze poskytovat dobré služby a nejednou zaznělo, že klienti jsou těmi prvními, kteří poznají, že tým v kondici není. S tím souvisí schopnost **pracovat v krizi a s krizí**, a také **prevence syndromu vyhoření**. Samozřejmostí by měla být schopnost **naplnit formální kritéria a požadavky**, což ovšem v případě adiktologických služeb není vůbec jednoduché, protože těchto požadavků a kritérií je poměrně mnoho.[53]

Důležité je **podporující vedení**, **příznivé pracovní prostředí** s **dobrými pracovními podmínkami** a **vyjasněnými kompetencemi** všech na pracovišti. Služby a organizace by měly podporovat trvalé **vzdělávání a učení** se jako součást pracovního procesu. **Koncept učící se organizace/služby** umožňuje snadněji se přizpůsobovat změnám, mít přehled o trendech a utvářet je, zlepšovat týmovou spolupráci a přicházet s inovacemi. Je dobré uvědomovat si, že kvalita není statický bod a že se může proměňovat její úroveň i podoba, či požadavky na podobu. Nesmírné důležitá je proto **reflektivita** týmu a vedení a schopnost **hodnotit odváděnou práci**, nejen vůči klientům, ale také směrem k deklarovaným posíláním a cílům služby. Tyto principy byly shrnuty do tak zvaných klíčových oblastí kvality, které jsme společnými silami rozpracovali pomocí technikou mentálního mapování.



- Jedním ze způsobů práce s kvalitou může být využití některého **z modelů kvality** nebo **modelů řízení kvality** či jejich prvků.
- Výhodou modelů je komplexnost přístupu ke kvalitě, s aktivním zapojením všech pracovníků do neustálého rozvoje
- Jako nejdůležitější aspekty vypovídající o úrovni kvality hodnotí odborníci **týmovou kondici**, schopnost **naplňovat formální požadavky**, zdravou **organizační kulturu otevřou změnám** a neustálému **učení se**, **dobré pracovní podmínky**, **podporující vedení** a schopnost **reflektivity**

[53] Externí systémy zajištění kvality viz kapitola 1.1.

METODICKÁ ČÁST

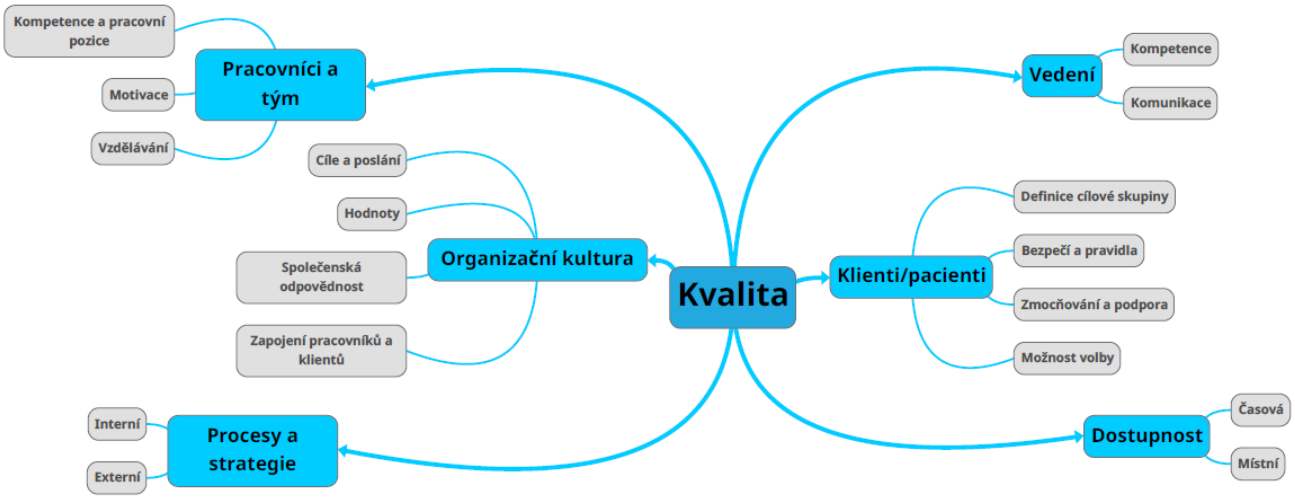
6. Mapa kvality

V předchozím textu jsme se věnovali teoretickým východiskům pohledu na kvalitu. Zásadní informací, kterou si čtenář může odnést, je uvažování o kvalitě jako o **cestě a nekonečném procesu**, na němž mají podíl nejen „tvrdé" aspekty jako standardy, normy a zákonné požadavky, ale také procesy, nástroje a zvyklosti specifické pro každou službu, jimž je společným jmenovatelem, zjednodušeně řečeno, **organizační kultura** a **klima otevřené změnám**. V takovém prostředí je kvalita odpovědností všech zainteresovaných stran a každý má při jejím budování svou roli.

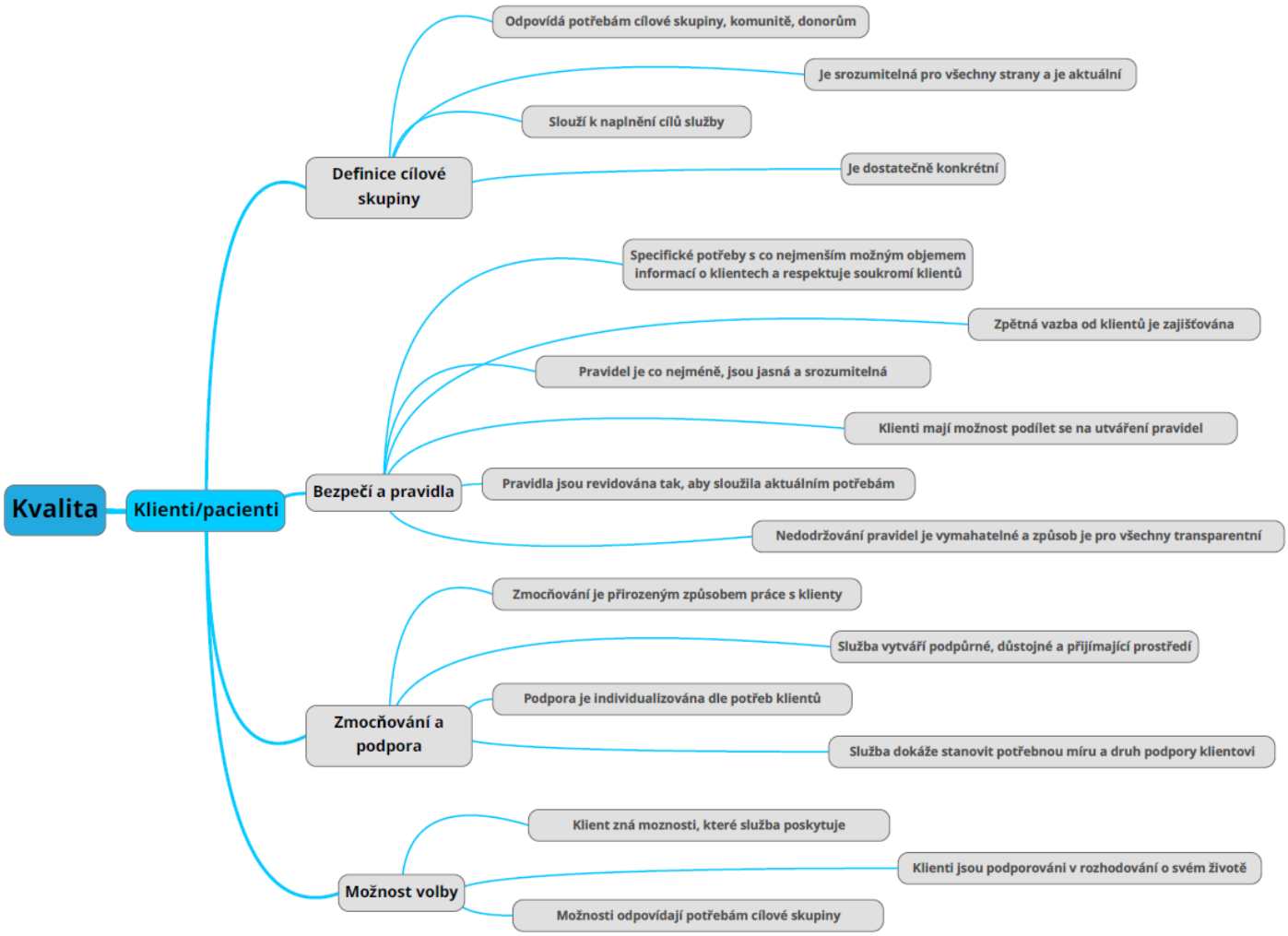
Metodika pro podporu kvality vznikala jako materiál použitelný v jakémkoliv typu adiktologické služby. Proto nepřináší žádné přesné rady a návody, ale spíše vede k vytvoření vlastního systému udržování kvality, vycházejícího z praxe konkrétní služby. Zatímco teoretické kapitoly uvádí čtenáře do kontextu pojetí kvality, metodická část je praktickým průvodcem v procesu jejího zvyšování. Zjednodušeně řečeno, teoretické úvodní části metodiky popisují, co je dobré pro kvalitu dělat, a metodická část doplňuje, jakým způsobem to lze dělat. Rozhodli jsme se pro účely metodické části využít přístup TQM s využitím PDCA cyklů. Známý cyklus jsme rozpracovali do menších kroků, tak aby byl čtenářům dobrým průvodcem na cestě ke změnám a doplnili jej o praktické příklady.[54] Jejich úkolem je mimo jiné ilustrovat, že práce na zvyšování kvality nemusí představovat velkou zátěž navíc, ale odehrává se v kontextu běžného chodu služby.

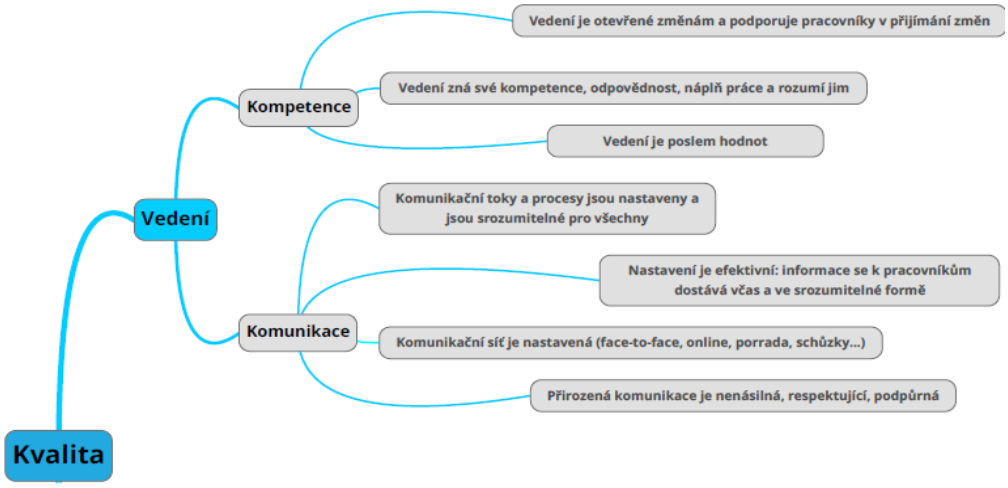
Každá změna začíná poznáním současné situace a plánováním, jakým směrem se vydat. Pracovníci mohou být v počátcích ztraceni v tom, co a jakým způsobem analyzovat. Jako nápovědu přinášíme rozpracovanou **mapu klíčových oblastí kvality,** na které může být vhodné zaměřit pozornost.

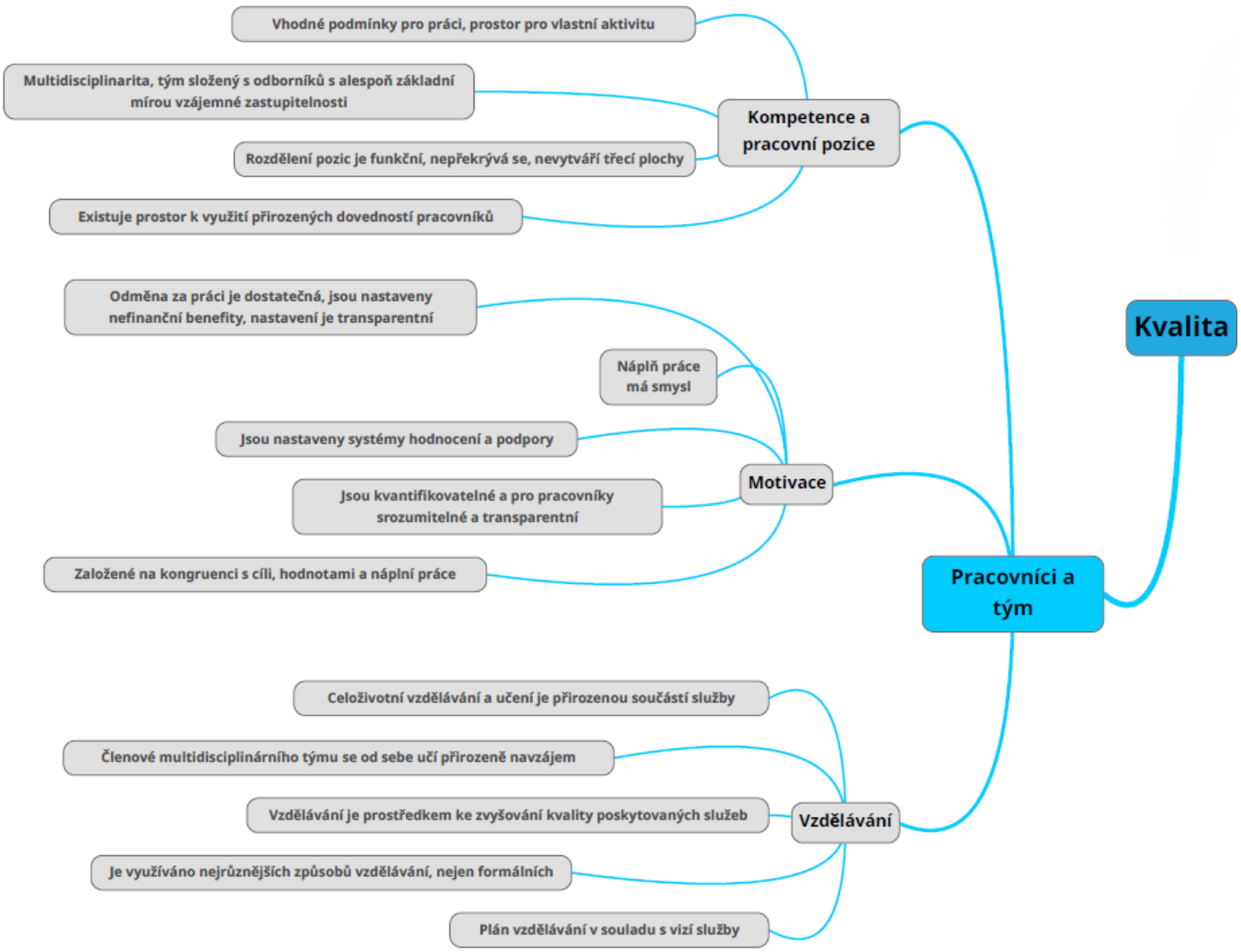
Mapa je tedy produktem úvah a zkušeností autorského týmu a spolupracovníků. Oblasti, které prezentuje, nejsou rozhodně závazné. Každá služba může rozpracovat svou mapu, která bude odrážet oblasti podstatné pro ni. Předložená mapa je pouze inspirací na jeden z možných postupů rozvoje kvality, jehož začátkem je vytyčení klíčových oblastí a definice, jak by dobrá kvalita v těchto oblastech měla vypadat. Kvůli přehlednosti je mapa „rozebraná" na menší komponenty dle oblastí kvality (klienti/pacienti, vedení, pracovníci a tým, dostupnost, organizační kultura, procesy a strategie).

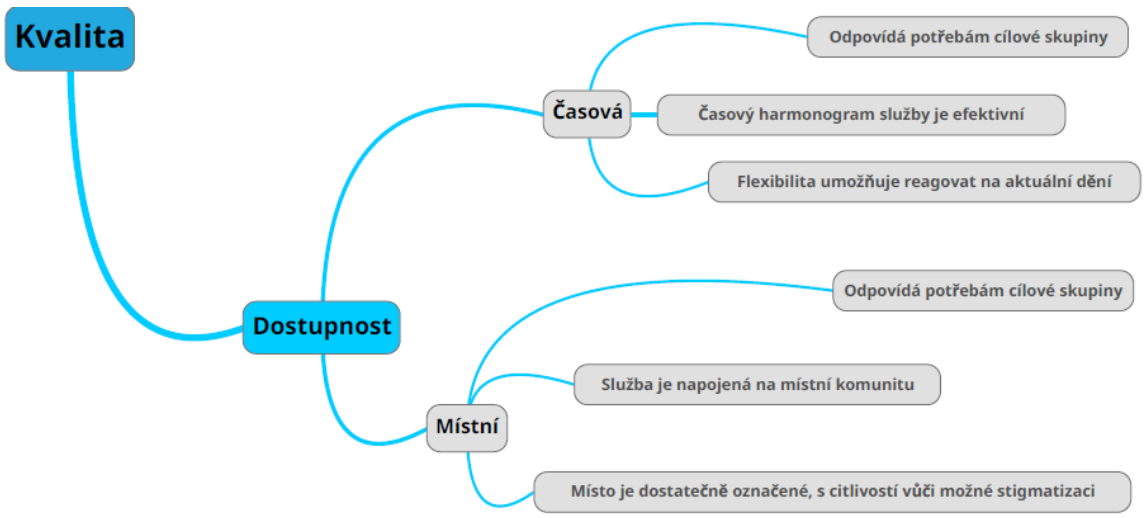


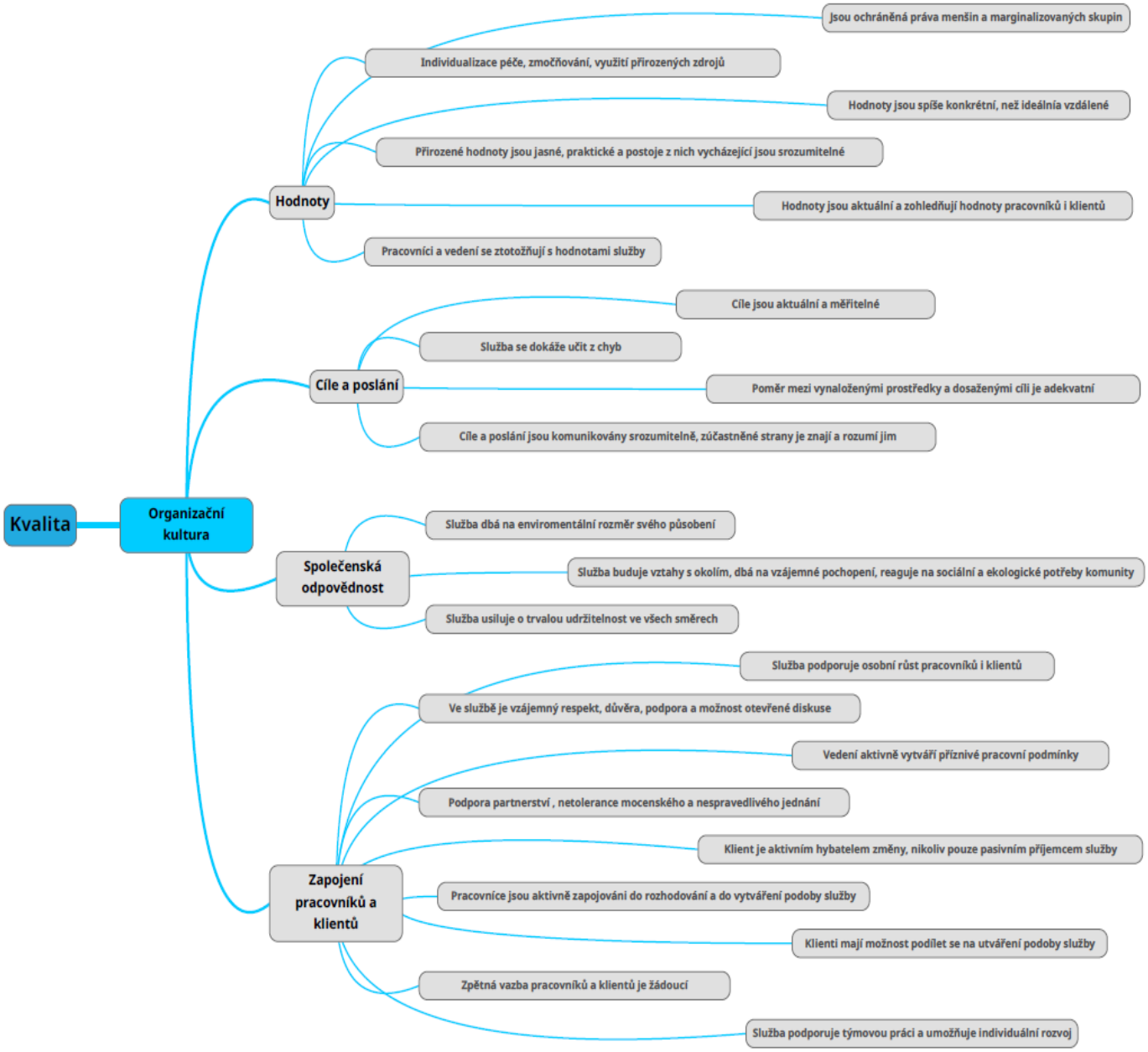
[54] Viz kapitola 7.

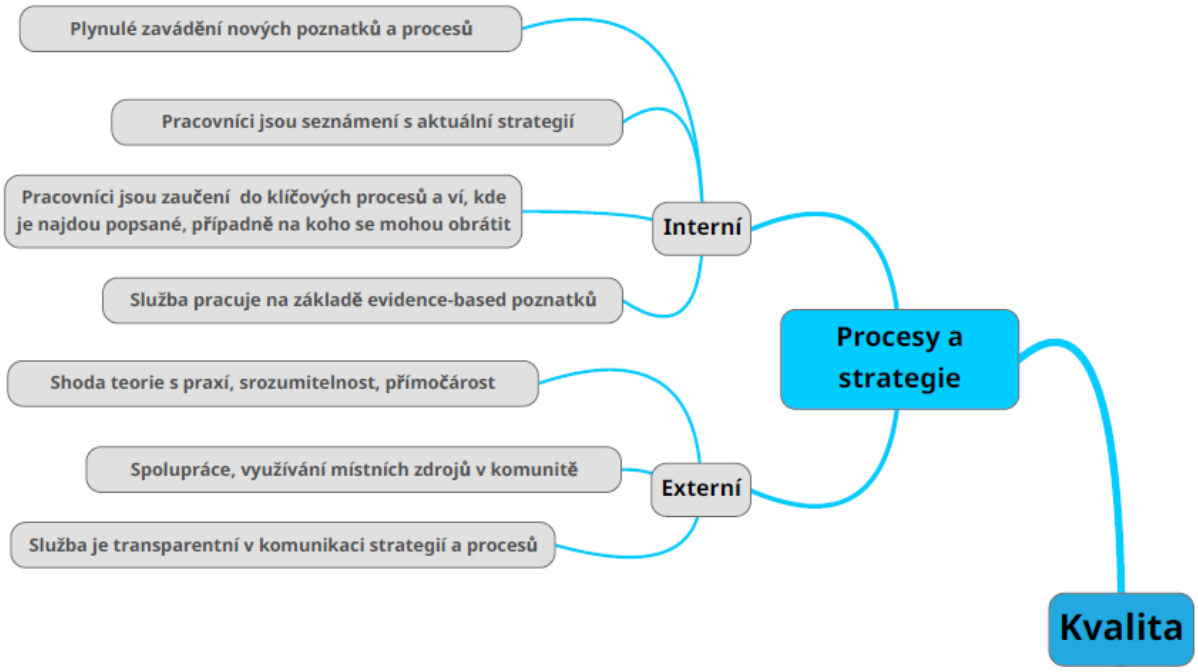

Kvalita
Klienti/pacienti
Definice cílové skupiny
Odpovídá potřebám cílové skupiny, komunitě, donorům
Je srozumitelná pro všechny strany a je aktuální
Slouží k naplnění cílů služby
Je dostatečně konkrétní
Bezpečí a pravidla
Specifické potřeby s co nejmenším možným objemem informací o klientech a respektuje soukromí klientů
Zpětná vazba od klientů je zajišťována
Pravidel je co nejméně, jsou jasná a srozumitelná
Klienti mají možnost podílet se na utváření pravidel
Pravidla jsou revidována tak, aby sloužila aktuálním potřebám
Nedodržování pravidel je vymahatelné a způsob je pro všechny transparentní
Zmocňování a podpora
Zmocňování je přirozeným způsobem práce s klienty
Služba vytváří podpůrné, důstojné a přijímající prostředí
Podpora je individualizována dle potřeb klientů
Služba dokáže stanovit potřebnou míru a druh podpory klientovi
Možnost volby
Klient zná moznosti, které služba poskytuje
Klienti jsou podporováni v rozhodování o svém životě
Možnosti odpovídají potřebám cílové skupiny


Kvalita
Vedení
Kompetence
Vedení je otevřené změnám a podporuje pracovníky v přijímání změn
Vedení zná své kompetence, odpovědnost, náplň práce a rozumí jim
Vedení je poslem hodnot
Komunikace
Komunikační toky a procesy jsou nastaveny a jsou srozumitelné pro všechny
Nastavení je efektivní: informace se k pracovníkům dostává včas a ve srozumitelné formě
Komunikační síť je nastavená (face-to-face, online, porrada, schůzky...)
Přirozená komunikace je nenásilná, respektující, podpůrná


Kvalita
Pracovníci a tým
Kompetence a pracovní pozice
Vhodné podmínky pro práci, prostor pro vlastní aktivitu
Multidisciplinarita, tým složený s odborníků s alespoň základní mírou vzájemné zastupitelnosti
Rozdělení pozic je funkční, nepřekrývá se, nevytváří třecí plochy
Existuje prostor k využití přirozených dovedností pracovníků
Motivace
Odměna za práci je dostatečná, jsou nastaveny nefinanční benefity, nastavení je transparentní
Náplň práce má smysl
Jsou nastaveny systémy hodnocení a podpory
Jsou kvantifikovatelné a pro pracovníky srozumitelné a transparentní
Založené na kongruenci s cíli, hodnotami a náplní práce
Vzdělávání
Celoživotní vzdělávání a učení je přirozenou součástí služby
Členové multidisciplinárního týmu se od sebe učí přirozeně navzájem
Vzdělávání je prostředkem ke zvyšování kvality poskytovaných služeb
Je využíváno nejrůznějších způsobů vzdělávání, nejen formálních
Plán vzdělávání v souladu s vizí služby


Kvalita
Dostupnost
Časová
Odpovídá potřebám cílové skupiny
Časový harmonogram služby je efektivní
Flexibilita umožňuje reagovat na aktuální dění
Místní
Odpovídá potřebám cílové skupiny
Služba je napojená na místní komunitu
Místo je dostatečně označené, s citlivostí vůči možné stigmatizaci


Kvalita
Organizační kultura
Hodnoty
Jsou ochráněná práva menšin a marginalizovaných skupin
Individualizace péče, zmocňování, využití přirozených zdrojů
Hodnoty jsou spíše konkrétní, než ideálnía vzdálené
Přirozené hodnoty jsou jasné, praktické a postoje z nich vycházející jsou srozumitelné
Hodnoty jsou aktuální a zohledňují hodnoty pracovníků i klientů
Pracovníci a vedení se ztotožňují s hodnotami služby
Cíle a poslání
Cíle jsou aktuální a měřitelné
Služba se dokáže učit z chyb
Poměr mezi vynaloženými prostředky a dosaženými cíli je adekvatní
Cíle a poslání jsou komunikovány srozumitelně, zúčastněné strany je znají a rozumí jim
Společenská odpovědnost
Služba dbá na enviromentální rozměr svého působení
Služba buduje vztahy s okolím, dbá na vzájemné pochopení, reaguje na sociální a ekologické potřeby komunity
Služba usiluje o trvalou udržitelnost ve všech směrech
Zapojení pracovníků a klientů
Služba podporuje osobní růst pracovníků i klientů
Ve službě je vzájemný respekt, důvěra, podpora a možnost otevřené diskuse
Vedení aktivně vytváří příznivé pracovní podmínky
Podpora partnerství , netolerance mocenského a nespravedlivého jednání
Klient je aktivním hybatelem změny, nikoliv pouze pasivním příjemcem služby
Pracovníce jsou aktivně zapojováni do rozhodování a do vytváření podoby služby
Klienti mají možnost podílet se na utváření podoby služby
Zpětná vazba pracovníků a klientů je žádoucí
Služba podporuje týmovou práci a umožňuje individuální rozvoj



- Mapy jsou "rozebrány" do menších úseků dle oblastí, aby byly pro čtenáře přehledné
- Klíčových oblastí je šest a každá z nich je rozpracována do popisu **dobré praxe** či **žádoucího stavu**. Jak je zmíněno na začátku kapitoly, uvedené klíčové oblasti a také jejich popis jsou výsledkem diskuzí lidí, kteří se na vzniku metodiky podíleli a mají sloužit jako inspirace
- Cílem této kapitoly je jednak prezentovat, co například může být myšleno kvalitou ve službě a také ukázat na jednu z možných technik společných úvah o kvalitě v týmu – **mentální mapování**
- Vzhledem k univerzalitě metodiky je popis poměrně povrchní. Mapy, na kterých společně pracuje tým, mohou být mnohem bohatější a rozvětvenější

7. Proces neustálého zlepšování

Pokud služba přijme za své práci s kvalitou jako proces neustálého rozvoje, čeká ji koloběh diskusí, plánování, implementace a zhodnocení, nakolik se změna podařila a zda vedla ke kýženému zlepšení. Ačkoliv to může znít jako práce bez konce, není tomu tak. Naopak, prvotní změny umožní, aby každé další byly plánovány a implementovány snadněji. Jako rámec pro proces volíme **Demingův cyklus (PDCA)**. V následujících podkapitolách uvádíme běžné příklady z praxe, jež demonstrují, že pracovat na kvalitě se dá v rámci běžného provozu a nemusí jít o hrozbu dalších aktivit či administrativní zátěže pro již vytížené služby.

7.1. Analýza současného stavu

Jak už je zmíněno v úvodu, americký filozof Robert Pirsig se ve svém bestselleru *Zen a umění údržby motocyklu* přichází s myšlenkou, že **kvalita se nedá definovat, ale všichni ji dokážeme rozeznat**. Členové týmu vědí, jak vypadá dobrá služba. V první fázi doporučujeme otevřít v týmu diskusi o konceptu kvality. Jak si představujeme kvalitní službu? Co na to klienti? Jaké jsou jejich potřeby? Je naše služba nastavena tak, aby reagovala na potřeby klientů? Analýza současného stavu je počátkem cesty ke zvýšení kvality. Bez ní by nebylo možné určit, co a jak je třeba dělat jinak. Výstupem této fáze je **sdílená představa o kvalitní práci**, uvědomění si **hranic služby** a **potřeb klientů**. Součástí prvotní diskuse by mělo být také uvědomění **kontextu, ve kterém se služba nachází**. Existují legislativní nebo finanční omezení? Je-li tým součástí velké organizace, může v ní najít podporu pro změny? A jak lze provést změny, když k nim větší celek není otevřen? Toto jsou pouze některé z mnoha otázek, jež se na začátku mohou objevovat. Jejich zodpovězení poskytne první hrubou představu o realizovatelnosti procesu.

Obrázek 5. Vytváření sdílené představy o kvalitě na základě diskuse.

Řízení kvality nemusí být aktivitou navíc, kterou tým vykonává nad rámec své současné práce. V konceptu, který je popsán níže, se jedná spíše o způsob uvažování a reflexe praxe. Úkolem vedoucího služby je tento prostor pro diskusi vytvořit a moderovat. Standardně se mohou využívat pravidelné **týmové porady**, kde může tým diskutovat individuální potřeby klientů a jak na ně reaguje, **supervizi** a **intervizi,** kde je možnost „jít hlouběji" a poznat, co se v členech týmu odehrává. Doporučená jsou také pravidelná jednání, kde mají členové týmu možnost diskutovat celkové nastavení služby. V některých organizacích jsou tato setkání nazývána strategické plánování či výjezdní porady, protože bývají spojená s teambuildingovými aktivitami a konají se mimo kancelář s četností jednou až dvakrát za rok.

Příklad
Vedoucí káčka na pravidelné výjezdní poradě otevřel otázku, jaké jsou potřeby klientů a jestli na ně služba dokáže adekvátně reagovat. Následná diskuse ukázala, že pro část týmu je důležité veřejné zdraví a principy harm reduction, ze kterých vychází služba historicky, ostatní by raději zapojili prvky case managementu a začali pracovat s klienty více individuálně.

7.2. Plánování změny

Pokud tým dokáže analyzovat současný stav a vytvořit **vizi o žádoucím stavu**, k němuž by bylo dobré se přiblížit, přirozeně vyplynou oblasti, na kterých je třeba pracovat. Nemusí jít přitom vždy o zásadní a problematické záležitosti. Změnou může být například nevšední teambuildinový zážitek, nový způsob vedení porad či předávání informací o klientech. To vše může posílit týmovou kohezi a efektivní komunikaci, což jsou jedny ze stavebních kamenů kvality ve službě.

Ve fázi plánování změny je třeba ohraničit její realizaci tak, aby bylo možné stanovit měřitelné cíle. Čím méně rozsáhlá a více konkrétní změna bude, tím snadněji lze stanovovat indikátory, podle kterých lze poznat, zda změna přinesla zlepšení. Pro tým je důležité znát také časový rámec, alespoň v předběžné podobě. Teorie praví, že mnohdy zaberou změny mnohem více času, než dle původního plánu a je třeba s tím počítat. Užitečné může být rozdělení cílů na krátkodobé a dlouhodobé.

Příklad
Během další diskuse se členové týmů shodli, že princip harm reduction vnímají jako společný základ práce, ale zároveň by chtěli být schopni flexibilně reagovat na potřeby klientů, což jim současně nastavený systém služeb neumožňuje. Připravili společně návrh, jak v týmu začít využívat prvky case management. Zaměřili se primárně na obsah a proces, tedy na to, co konkrétně chtějí nabízet klientům, na způsob určení case managera v rámci týmu, či na způsob reportování průběhu práce ostatním členům týmu.

Příklad
Tým se rozhodl zařadit do svých aktivit společné vaření s klienty. Společná aktivita má pomoci k prohloubení vztahů mezi pracovníky a klienty, mohla by narušit běžný stereotyp a umožnit poznat klienty v novém kontextu.
Této aktivitě předchází řada kroků. Aby zařizování nové aktivity nepřinášelo nikomu pocit přetížení, jsou úkoly rozděleny mezi členy týmu. Vytištěný rozvrh visí ve společné kanceláři a kroky jsou postupně odškrtávány. Tým se také během plánování domluvil na společně reflexi na následující výjezdní poradě.

Aby se ve shonu běžných povinností na plánované změny nezapomínalo, je vhodné **určit odpovědné osoby** a **rozdělit úkoly**. Rozdělením úkolů jsou do péče o kvalitu zapojeni všichni a **každý tak získává svou roli**. Interní kvalita je především záležitostí týmu a ten by neměl nabýt pocitu, že jde o něco, co vzniká bez jeho vlastního přičinění.

Příklad s vařením ilustruje situaci, která je představitelná nejspíš pro většinu z nás. Tušíme, jaké kroky vaření předcházejí a jaký je asi obvyklý postup. Podobný princip však platí pro téměř jakoukoliv situaci. Samozřejmě ne vždy budou kroky takto čitelné. Proto je důležité věnovat plánování dostatek času a prostoru. Pro to, aby se změny dařily zavádět, je třeba, aby jim lidé rozuměli a sdíleli stejnou vizi.

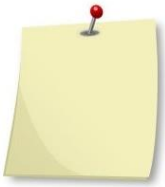
7.3. Zavádění změny

Důkladné naplánování umožní hladší průběh implementace změn. Pokud tým neužívá žádné externí podpory ve formě konzultantů, implementačních týmů a podobně, zůstává práce na něm. Pokud jde o změny zásadního charakteru a služba se rozhodne využít externí podpory, je důležité stále tým aktivně zapojovat do procesu. Pracovníci by měli být pravidelně informováni o tom, jak se kroky daří naplňovat, jaké jsou překážky a jak se proces vyvíjí.

7.4. Ověření správného směru

Před tím, než se změna stane součástí chodu služby, je třeba ověřit, zda byla naplánována dobře a plní svůj účel. Reflexe by měla být součástí plánu realizace, měli bychom s ní tedy počítat již dopředu a dát ji dostatečný prostor, ať už na pravidelné poradě, během výjezdní porady, případně i na supervizi.

Hledáme odpověď na otázku, zda je žádoucí v aktivitě pokračovat, anebo se realita nepotkala s očekáváními. V tu chvíli je výzvou pro tým zhodnotit, zda chce například využít dalšího pokusu, anebo se vrátí k plánování a hledání jiných variant.



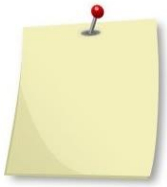
Příklad
Tým na další výjezdní poradě vyhradil dostatek času na reflexi zavedeného způsobu práce zahrnujícího prvky case managementu. Členové se bavili o pozitivních dopadech na klienty a podívali se na nastavené procesy. Dohodli se, že každému klientovi je třeba stanovit kvůli zastupitelnosti a snížení pracovní zátěže dva case managery. Aby byli o každém klientovi informováni všichni členové týmu, do pravidelných týmových porad je zařazen blok, ve kterém mají case manageři prostor informovat o svých klientech.

Příklad
Po třech měsících vaření s klienty měl tým na následující výjezdní poradě možnost mluvit o nové aktivitě. Položili si několik otázek. Projevili klienti zájem? Naplnila událost svůj účel? Byly rozdělné úkoly takto zvládnutelné?
Shodli se, že dokázali navázat bližší kontakty s klienty, v několika případech po vaření následovala další spolupráce.

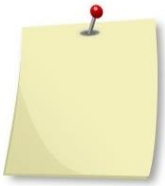
7.5. Udržitelnost zaváděných změn

Zajišťování kvality je neustálým **cyklickým procesem** hodnocení, plánování a zavádění změn ke zlepšení. Důležitým aspektem je **dlouhodobá udržitelnost** celého procesu. Vzhledem k vytíženosti pracovišť je žádoucí postupovat spíše cestou drobných změn a úprav, než soustředit veškeré síly a zdroje k dosažení jednoho velkého cíle. Tak bude možné věnovat kvalitě čas a pozornost přirozeně, na pozadí běžného provozu služby. Jakou roli při takovém přístupu hraje zájem a zapojení pracovníků a klientů text již zmiňuje na několika místech.[55] Důležité je počítat s tím, že **hodnoty a potřeby pracovníků se mohou vyvíjet a měnit**, stejně jako hodnoty, poslání a směřování služby. Udržitelnost v tomto pojetí znamená také **určitou míru otevřenosti ke změně**. Pokud například dojde k výměně podstatné části týmu, je nasnadě zabývat se tím, jakých významů kvalita v očích pracovníků nabývá, co je pro ně důležité a jaké hodnoty jsou ve službě přítomné. Významný zásah může přicházet i zvenčí. Letošní rok je právě takovou výraznou změnou, na kterou služby nemohou nereagovat.[56]

[55] Viz kapitola 3. a podkapitoly 2. 2. či 3.1.
[56] Celosvětová pandemie Covid-19 a s ní spojená omezení pokračující i v následujících letech.



Příklad
Po dvou letech fungování case managementu má tým pocit, že se podařilo nový program stabilizovat, zároveň však jeho členové cítí únavu. Služby na Káčku zůstaly zachovány v plném rozsahu jako před zavedením změny, case management přinesl ale další nároky a zátěž. Tým o tom dokáže komunikovat, a tak jeho členové dochází k závěru, že pro zajištění udržitelnosti buď seženou pracovníka navíc, nebo budou muset omezit služby. Vedoucí slíbil zajištění



Příklad
V průběhu roku se významná část týmu obměnila. Služba se v poslední době potýká s menším zájmem klientů, než pro ni bylo v minulosti obvyklé. Noví pracovníci sice tuto informaci dostávají a na poradách zaznívá, že se situace zase vrátí k normálu, ale v praxi zažívají zkrátka opak, což pro ně může být do určité míry frustrující. Vedoucí se rozhodl, že se tým setká za účelem společného definování hodnot služby. Toto setkání může ukázat, jaké hodnoty do služby přinášejí noví lidé, napomůže společné vizi a podpoří sounáležitost týmu. Pro vedoucího může jít o důležité poznání toho, s jakými lidmi pracuje.

7.6. Hodnocení procesu

Hodnocení celého procesu zavádění změn je neméně důležitým krokem, než dobré posouzení a plánování. Právě důkladné zhodnocení procesu a vyhodnocení dosažených výsledků umožní, aby další změny byly realizovány snadněji. Je třeba zodpovědět si na otázku, zda bylo dosaženo stanovených cílů. Pokud ano, jsou stále aktuální? Za jakou cenu jich bylo dosaženo? A pokud ne, kde se stala chyba? Lze se jí příště vyhnout? Byly indikátory stanovené na počátku procesu měřitelné natolik, aby bylo možné zhodnotit, že jich bylo či nebylo dosaženo?

- Cesta ke kvalitě je nekonečným cyklickým procesem
- Změna je způsobem, jak se přibližovat k „ideálnímu" stavu kvality, na němž se tým dohodne
- Představa o kvalitě se přirozeně mění a reaguje na vnější svět i vnitřní prostředí služby. Takový přístup vyžaduje **spolupráci a zapojení všech v týmu**. Kvalita se tak stává předmětem vyjednávání a produktem společné diskuse týmu a klientů služby.
- Zavedení změny není jednorázovou záležitostí, ale jde o **proces několika fází**. Ačkoliv bývá zvykem investovat více energie a pozornosti do fází plánování a zavádění, evaluace celého cyklu je neméně důležitá, protože umožní detekovat překážky na cestě i zdroje podpory a učiní další změny jednoduššími
- Klíčovým aspektem neustálého rozvoje je zohlednění **dlouhodobé udržitelnosti, rozvržení sil a zapojení celého týmu**
- Znakem udržitelnosti je mimo jiné jistá míra **otevřenosti ke změnám**

8. Závěr

Doba, ve které metodika vznikala, byla časem turbulentních změn. Služby byly nuceny k překotnému vývoji, k adaptaci a reakci na nečekanou situaci. Bylo třeba hledat nové cesty ke klientům, více než kdy jindy dbát na bezpečnost a zapojovat veškerou kreativitu při poskytování služeb. Jednalo se o skutečně nouzový stav, který nabourával všechny zažité procesy a zvyklosti. Změna se za takových specifických podmínek stala prostředkem k udržení služby při životě. Silný vnější tlak prověřil mnohé postupy a nastavené procesy, avšak také přinesl řadu inovací, z nichž některé se v chodu služeb „zabydlely" i po návratu k běžnějšímu fungování. Schopnost adaptace, kterou adiktologické služby prokázaly, svědčí nejen o obrovském lidském potenciálu, ale také o pružnosti a schopnosti přizpůsobovat se i extrémně nepředvídatelným podmínkám. Pro dlouhodobé trvání změn je důležitá udržitelnost. Je však jasné, že celosvětová zkušenost nám všem hromadně pozměnila úhel pohledu na to, co je udržitelné a zůstává otázkou, jaké výzvy na služby čekají v následujících letech.

Metodika pro podporu kvality v adiktologických ve službách vznikala v rámci projektu RAS, jehož cílem je snížit dopady užívání návykových látek a hazardního hraní na společnost. Aktivity projektu směřovaly ke zpracování **inovovaného strukturního rámce adiktologických služeb** a přípravě nového **integrovaného systému kvalitních a dostupných služeb**, které budou jasně kompetenčně zakotveny v soustavě veřejných služeb se zabezpečením jejich stabilního financování. Metodika vznikala se zapojením mnoha odborníků ze služeb, tak aby vycházela z praxe a byla pro praxi užitečná. Zároveň bylo snahou přinést nové zajímavé informace a obohatit oborovou literaturu o téma, které v ní zatím rezonuje zpravidla jen ve spojení se standardy, certifikacemi a akreditacemi. Metodika doplňuje pohled na kvalitu o tak zvané kvalitativní, tedy obtížně měřitelné, aspekty. Text shrnuje poznatky o tom, co kvalitu podporuje a prezentuje metody a techniky, zpravidla univerzální povahy, které lze ve službách k podpoře dobré kvality využívat. V pojetí metodiky není kvalita cílem, ale **nikdy nekončícím procesem vývoje a zlepšování**. Důraz je kladen na z**apojení pracovníků a klientů, neustálé učení se, otevřenost ke změnám, reflexi odváděné činnosti, využití nástrojů na podporu kvality a vytváření zdravé organizační kultury umožňující celoživotní rozvoj** všech zúčastněných stran.

I když metodika v souladu se zadáním projektu RAS vzniká jako univerzální dokument pro jakýkoliv typ adiktologického pracoviště, nejvíce užitku může zřejmě přinést nově vznikajícím, menším službám. Těm, které teprve zjišťují, co pro ně kvalita znamená a co jsou ochotny investovat do její dobré úrovně. Pro zkušené služby ovšem text může být také zajímavý. Možná takovým čtenářům přinese inspiraci na nové způsoby, metody a techniky, jak udržovat a zvyšovat dobrý kredit služby a propojí je k zajímavým zdrojům nových informací.

Jak už na mnoha místech textu zaznělo, jednotná definice kvality neexistuje. Víme však, že jde o významovou entitu, která má kvantitativní i kvalitativní povahu. Ačkoliv z mnoha důvodů bývá zvykem klást důraz spíše na kvantitativní aspekty kvality, pro celkové „**zažívání kvality**" ve službě jsou nepostradatelné obě složky. Ve výstupech klíčové podaktivity projektu RAS zaměřené na kvalitu proto došlo k integraci obou částí tak, aby sloužily k udržování a zvyšování komplexní podoby kvality pomocí praktických a aktuálních nástrojů. Těmi jsou Návrh revize Standardů odborné způsobilosti adiktologických služeb s Příručkou pro hodnotitelé a tato Metodika pro podporu kvality v adiktologických službách.

Doufáme, že se tato metodika stane praktickým pomocníkem při nastavování způsobu práce s kvalitou a přispěje tak k udržování a zvyšování kvality adiktologických služeb. Kvalita služeb je totiž nezbytnou součástí celého systému poskytování adiktologických služeb v ČR a jeho dostupnosti, efektivity a dlouhodobé udržitelnosti.

PŘÍLOHY

I. Porady

Porada je jedním z nástrojů interní komunikace ve službě. Poskytují prostor pro komunikaci informací od vedení, zadání úkolů, zpětnou vazbu k úkolům předchozím a pro reflexi aktuálních témat a událostí. Témata by se měla týkat všech přítomných, jinak může účastníkům čas strávený na poradě připadat jako zbytečný.

Typologií porad je mnoho. V prostředí adiktologických služeb lze použít typologii podle Kaňakové (2008). Porady dle ní můžou být pojímany jako:

- strukturovaná řízení diskuse na jakékoliv pracovní nebo osobní téma
- běžná typická porada
- speciální porada orientovaná na hledání řešení
- pravidelné pracovní setkání týmu

Plamínek (2012) rozlišuje tři druhy porad: informativní; řešitelská, zaměřená na řešení problémů a rozhodovací. Aby byla porada efektivní, přínosná a sloužila ke zvýšení kvality komunikace v týmu a ke zlepšení fungování služby, měla by mít jisté zásady. Jejich dodržení zvyšuje šanci, že porada zaměstnanci nebude vnímaná jako ztráta času, a naopak bude posilovat „týmového ducha" a plnit svůj účel. Úplně na začátku je třeba rozhodnout, jestli je porada nutná. Pokud ano, je vhodné pamatovat na několik zásad. Nejprve poradu **strukturovat**. Jinými slovy **stanovit cíl** porady, její účel a **sestavit pořadí jednání** o jednotlivých bodech. Zárukou úspěchu je udržení struktury porady tak, aby byla co nejkratší a přitom nejproduktivnější. Zásadní roli při poradách hraje vedoucí porady, který musí správně aplikovat zásady řízení a vedení porad, aktivizovat účastníky a zvládat komplikované situace. Důležitým kritériem efektivní porady je umění přijímat rozhodnutí ke spokojenosti všech zúčastněných (nebo alespoň převážné většiny).

Poradám prospívá, pokud mají určitou pravidelnost a jsou časově omezené.[57] Záznamy by měly být dostupné na platformě, ke které mají přístup všichni v týmu.

Je vhodné zvolit člověka, který důležité body porady zaznamená. Měl by to dělat někdo jiný, než ten který poradu vede. Na zápis z porady se hodí vést šablonu. Minimálně by měl být zápus opatřen datem, informací o typu setkání (intervize, porada), o přítomných a omluvených pracovnících (včetně důvodu nepřítomnosti), o tom, kdo setkání vedl a kdo zapsal průběh. Dále je třeba uvést obecné informace pro všechny, informace od vedení, informace „z terénu", adresné úkoly a reflexi dříve uložených úkolů. I chybějící členové týmu by ze zápisu měli být schopní poznat, co se aktuálně ve službě děje a kdo má do kdy splnit jaký úkol.

Není zbytečné zamýšlet se také nad kvalitativními aspekty. Prostředí by mělo být bezpečné, s dostatkem vzduchu a možností se občerstvit nápoji či kouskem domácího koláče. Některé porady vyžadují naladění týmu a je možné zařadit na jejich začátek nějakou společnou aktivitu.

Příklad

Během pravidelných porad zaměřených na sdílení novinek, hodnocení uplynulých důležitých momentů a na posilování týmovosti si na začátek vždy někdo z týmu připraví krátkou aktivitu, například může jít o vyjádření podpory mezi členy týmu – „čeho si na tobě cením", kdy každý z členů týmu dá zpětnou vazbu jinému, sdílení tipů na filmové novinky, případně jednoduchou pohybovou aktivitu. Připravující se střídají dle počtu členů týmu (jednotlivec, dvojice…).

[57] Rozhodně se nedoporučuje dělat poradu trvající déle než 3 hodiny.

Je jasné, že zařazovat podobné aktivity během porad, kde je třeba najít co nejrychleji efektivní řešení, není vhodné. Naopak se ale podobné techniky mohou hodit v případě, kdy je porad více a je žádoucí oddělovat jejich cíl a účel. Ve všech případech je ovšem vhodné budovat takové prostředí, ve kterém panuje důvěra umožňující sdílení, otevřenou komunikaci, i možnost vyjádřit nesouhlas.

Porada by měla být součástí pracovní náplně pracovníků. To může být oříšek ve směnném provozu. Nelze ovšem očekávat, že pokud jsou porady plánované nahodile a účast je vyžadována od členů týmu, kteří zrovna na pracovišti přítomni být nemusí, budou taková setkání vnímaná jako dobrý a funkční nástroj.

Příklad
...kterým se neřídit
Nově začínající malý tým pracuje ve směnném provozu. Zatím nemá vybudovaný systém porad. Vedoucí je plánuje nahodile, jak uzná za vhodné on. Vyžaduje přítomnost všech pracovníků, takže na pracovišti zůstávají i pracovníci z noční směny, případně mají několik hodin na odpočinek a poté musí dorazit. Ti, kteří se chystají na noční směnu, musí přijít už odpoledne. Porady nemají jasnou strukturu, ale jsou spíše improvizované. Běžně mívají i čtyři hodiny a většinu času mluví vedoucí. Není zcela jasné, zda je účelem potkávat se pravidelně a sdílet, nebo řešit problémy, případně probírat téma klientů. Vedoucí někdy pošle zápis z porady na e-maily pracovníků, občas však zapomene, anebo rozhodne, že nedošlo k řešení ničeho důležitého a zápisu není třeba.

Předchozí příklad ilustruje situaci, kdy ani zajímavé téma, či naléhavá situace s potřebou nalézt v týmu řešení, nemusí znamenat, že půjde o přínosnou a efektivní poradu. Pro pracovníky takový kontext a průběh představuje vysokou zátěž. Účast na takových poradách může být stresující, tudíž očekávat kreativní a proaktivní přístup není příliš na místě. Ani ztížené podmínky by neměly být důvodem pro uplatňování metod, jež jdou proti „kondici" týmu a je třeba hledat takové způsoby a řešení, která nezpůsobí zvyšování nepohody jednotlivců, a tím i celého týmu. Jedním z indikátorů, které mohou pracovníkům napovědět, jestli jsou pro ně porady užitečné, jsou myšlenky a pocity přicházející po setkání. Máte chuť vrhnout se do práce? Zvýšila se vaše motivace? Nebo právě naopak...?

Univerzální tipy pro lepší porady:[58]

- Začínejte včas
- Mějte připravenou strukturu setkání a plán postupu témat
- Ujistěte se, že všichni znají cíl a program porady
- Určete zapisovatele
- Dodržujte strukturu
- Přijímejte rozhodnutí
- Shrnujte a zaznamenávejte (může pomoci vizualizace – například zaznamenat klíčové informace na flipchart)
- Zápis vytvářejte takovým způsobem, aby byl srozumitelný i pro nepřítomné a aby bylo možné i po půl roce rozeznat, čeho se porada týkala a na čem se tým domluvil a kontrolujte ho (lze jej například rovnou promítat, nebo pověřit kontrolou někoho z týmu)
- Soustřeďte pozornost účastníků a vtáhněte je do aktivní účasti
- Pokuste se zvládnou práci s odporem, agresí a konflikty
- Končete včas, celkovým shrnutím a pozitivně
- Neváhejte někdy vystoupit z komfortní zóny a přinést do porad nový impuls. Zkuste změnit prostředí, udělat poradu venku, místo jedné z porad naplánovat neformální setkání týmu
- Pokud jste ve vedoucí funkci, zeptejte se pracovníků, jaké změny by v oblasti poradu uvítali, diskutujte o účelu i o podobě porad tak, aby byly funkčním a užitečným nástrojem
- Rozlišujte druh a účel porady a přizpůsobte tomu program, strukturu i podmínky

[58] Tipy pro lepší porady jsou na konci příloh graficky zpracované do „desatera", které si lze například vytisknout.

II. Strategické plánování

K rozvoji strategického plánování přispěl úspěch japonského průmyslu, s nímž došlo k objevení hodnot, které nebyly do té doby významnými „tvrdými" faktory, ale naopak doplňovaly obraz fungování služeb o „měkké faktory" jako je jako organizační kultura, sdílené hodnoty a soudržnost na pracovišti. Rozhodování se dělo na základě diskuse a shody a nikoliv dle hierarchie. Strategické plánování se stalo uznávanou metodou pro řízení organizací a řízení změn.[59] Stejně jako modely řízení kvality má strategické plánování kořeny původně v komerčním sektoru, kde mělo sloužit k získání konkurenční výhody, ale stejně jako modely je použitelné pro všechny typy služeb a organizací, protože všechny se musejí zabývat vizí do budoucnosti, způsoby dosažení cílů a reakcí na nové události.

V pojetí této metodiky strategické plánování tedy můžeme chápat ve dvojím významu: obrazně jako neustálý **cyklický proces plánování, vytváření strategického postupu, reakce na změnu a vyhodnocování**, tedy jako jeden z komponentů řízení služby či organizace, anebo doslovně jako **„událost", které se účastní celý tým a společnými silami pracuje na zvyšování kvality** služby tím, že vytváří vizi, definuje hodnoty, směřování a cíle a vyhodnocuje, co se v uplynulém čase podařilo a co nikoliv. Obě pojetí se vzájemně doplňují. Služba by strategicky plánovat měla za každých okolností, tak aby naplňovala potřeby svých zákazníků-klientů, reagovala na změny a směřovala k řízenému postupu za cíli. Strategické plánování jako událost, při které se potká celý tým, spolu vyhodnocuje a plánuje, pokud je navíc realizováno mimo běžný chod služby, může být osvěžujícím způsobem posílení sounáležitosti a dobré atmosféry. Smyslem strategického plánování je možnost **sdílet s ostatními a strukturovaně uvažovat o možnostech, limitech a vizích do budoucna**. Také jde o nástroj **pro přenos informací a budování sdíleného povědomí o hodnotách a cílech**. Tím se zvyšuje naděje, že alespoň část plánu bude realizovaná, protože už v začátcích je zvnitřněn členy týmu. Podmínkou je dobré vedení procesu. Je důležité zmínit, že v pojetí metodiky o strategickém plánování uvažujeme jako o modelu společné práce týmu, nikoliv o práci jednotlivce, který připraví strategický plán „od stolu".

V případě malých pracovišť je více pravděpodobné, že se akce mohou zúčastnit všichni členové. Pokud jde o velké organizace s mnoha úseky, bude třeba utvořit pro strategické plánování pracovní tým. Pelclová (2013) uvádí, že **vhodný počet osob je do 15 u velkých organizací**. Pokud je účastníků více, bude program postupovat pomaleji a cesta k výstupům bude náročnější. V případě rozsáhlých pracovišť je třeba vybrat zástupce pracovníků (vedoucí úseků, zástupce psychologů, zástupce sociálních pracovníků…) a neopomenout ty, kteří formálně rozhodují o službě či organizaci. Tito zástupci tvoří **strategický tým**.[60]

Žádoucí je přizvat k plánování všechny názorové skupiny tak, aby mohly zaznít různé pohledy, protože právě to umožní pracovišti růst.[61] Pokud má služba stážisty a dobrovolníky, taktéž může být obohacující poslechnout si jejich vyjádření.

Strategický plán obsahuje poslání – proč služba existuje; vizi – kam směřuje a plán s jasnými cíli a kroky k nim vedoucími – jak se tam dostane.

[59] Pokud služba či organizace se strategickým plánováním začíná, je možné využít podpory a pomoci konzultačních a poradenských společností. Například: https://tudytam-vzdelavani.cz/strategicke-planovani/ nebo http://www.mvsprojekt.cz/sluzby/strategicke-rizeni/strategicke-planovani.html. Doporučit lze také publikaci Sýkorové (n. d.) či Pelclové (2013), která kromě zajímavých informací přináší návrh na podobu a průběh programu a metodickou podporu pro realizaci celého procesu strategického plánování, viz Zdroje.

[60] Ideální je situace, kdy je strategický tým tvořen vedením a jednou linií přímých podřízených.

[61] *„Nikdo není dokonalý, ale tým může být"* – výrok Meredith Belbina, který vytvořil Belbinovu teorii rolí, aneb každý člověk v týmu disponuje osobnostním nastavením a získanými zkušenostmi, které jej směřují k jedné z rolí: inovátor, monitor, usměrňovač, vyhledávač zdrojů, týmový hráč, realizátor, koordinátor, specialista a dotahovač. Pro strategické plánování je vhodné zastoupit různé role. Vědět, jakou roli kdo v týmu má, také mimo jiné pomáhá při rozdělování úkolů.

Pokud je to možné, hodí se zapojit externího **facilitátora** a s postupující zkušeností se strategickým plánováním vnímat jeho přítomnost jako standard. V ideálním případě by se v rozpočtu přímo s nákladem na facilitaci mělo počítat. Facilitátor je nejen velmi užitečným průvodcem procesem plánování, ale také může pomoci účastníkům projít konstruktivně otevřenou konfrontací, která se přirozeně může objevit. Podpory facilitátora lze využít také během přípravy na strategické plánování a po něm k dopracování plánu.[62]

Doporučuje se také **vystoupit z rutinního provozu** a realizovat strategické plánování mimo prostory pracoviště, což je náročné zejména se vzrůstajícím počtem úseků a tím pádem pracovníků, a také pokud jede služba ve směnném provozu. Pokud to ovšem možné je, stojí za to **změnit lokalitu** a vyjet s týmem na nějaké příjemné místo. Běžně se uvádí, že strategickému plánování je vhodné věnovat dva dny. Pokud to možné není, dá se provést jednodenní setkání a poté s malým časovým odstupem další. Je třeba počítat, že dost času zabere také prezentace strategického plánu všem ostatním pracovníkům. Nějaký čas zabere také samotné dopracování strategického plánu, kterým by měl být někdo z účastníků pověřen.[63] Kreativní atmosféra při plánování může přinést řadu zajímavých, ale obtížně realizovatelných nápadů, tudíž je vhodné dopracovat plán s malým časovým odstupem a podívat se s účastníky na výstup s „chladnou hlavou" (Pelclová, 2013).

Pokud je plán tvořen úplně od začátku, je vhodné počítat s polovinou vyčleněného času ke stanovení poslání, tvorbě vize a analýzy (např. SWOT) a polovinu na tvorbu cílů a plánu s kroky.

Je dobré pamatovat na skutečnost, že k jednomu cíli může vést více cest. Management musí otevírat diskusi o různých způsobech dosažení vytyčených cílů, a pokud by se plán zásadně proměňoval, informovat o tom tým. Před začátkem strategického plánování je vhodné vyhledat, kde jsou fragmenty poslání, cílů a hodnot rozesety v provozu služby, tak aby nemusel tým začínat „od nuly", ale vycházel ze svých silných stránek.[64]

Strategické plánování je nikdy nekončícím cyklickým procesem. Jakmile došlo k výběru strategie, nastává fáze její implementace, monitoringu postupu a vyhodnocování. Poté je třeba opět shromažďovat informace a analyzovat současný stav, tvořit vizi a cíle na další období, stanovovat strategii, implementovat ji a takto tvořit nové „životní cykly" služeb. Hlavním přínosem dobře zvládnutého strategického plánování je získání lepší strategické pozice v určeném časovém horizontu.

Pro analýzu vnějšího prostředí lze využít SWOT či PEST(LE) analýzu, případně Porterův model pěti sil. Zásady pro tvorbu užitečných analýz uvádíme v následujících řádcích kapitoly o metodách pro (sebe)hodnocení. Přikládáme také tipy, jak vytěžit co nejvíce ze společného brainstormingu.

Co je třeba dělat se strategickým plánem, aby šlo o strategické řízení:

- Dobře **popsaná vize a určení prioritních oblastí** vycházejících z důkladné analýzy
- **Filtrování důležitosti cílů** – určit, čemu se věnovat služba nebude (jinak hrozí riziko přílišného množství cílů, které nepůjdou splnit. Pokud se během práce s plánem ukáže, že cílů je příliš, je nutné provést nové třídění na základě časových kapacit a cíle proškrtat
- **Kontrola** – sledování plnění plánu (nejlépe ve čtvrtletním intervalu)

[62] Například je možné naplánovat, že k plánu a jednotlivým krokům proběhne 5 setkání během 3 měsíců. Četnost a množství setkání i vymezení agendy facilitátora je samozřejmě v režii každé služby.
[63] Stanovené cíle garantuje vždy jeden z členů strategického týmu. Garantem nemůže být pracovník, který je o manažerskou úroveň níže a nebyl přímo u procesu vzniku plánu, protože by nebyl schopen pružně reportovat plnění cíle směrem ke strategickému týmu.
[64] Pokud je v organizaci více druhů služeb (zdravotní, sociální, pedagogické…), lze to například vnímat jako jednu z hodnot.

- **Čas** – během porad managementu musí **být prostor k reflexi postupu plánu**, včetně dostatku času na kreativní tvorbu alternativních řešení v případě, že se mění okolnosti
- **Sdílení informací napříč službou** či organizací – pokud je naplňování plánu zrovna ve fázi „útlumu", není vždy nutné tuto informaci postupovat dále, ale vždy je třeba informovat o změnách ve struktuře či obsahu plánu. Díky toku informací může z plánu vystupovat vize a propojení s posláním, díky čemuž lidé více rozumí své práci a svému místu v rámci služby
- Strategické řízení **vyžaduje leadera, který proces drží** (například ředitel/ka, či v případě velkých organizací jeho/její „pravá ruka"[65]). Tato role vyžaduje preciznost a schopnost úkoly dotahovat
- První plán je často pilotním. Je to v pořádku, první kroky jsou důležité a není třeba je uspěchat

III. Tuckmanův model vývoje skupiny

Model Bruce W. Tuckmana z roku 1965 sestává ze čtyř fází, které jsou nezbytné a nevyhnutelné, aby se pracovní skupina proměnila v tým a ten aby mohl růst, čelit výzvám, řešit problémy, hledat řešení, plánovat práci a dosahovat výsledků. Model vychází z předpokladu, že každý tým prochází obdobnými stádii, která mají charakteristické rysy:

- **formování (forming)** – lidé se seznamují navzájem a také s úkoly, které je čekají. Převládá spíše nejistota, svěřené úkoly nemusejí zprvu dávat smysl. Dochází k testování hranic vedení i zadaných úkolů. V tomto stádiu je vhodné direktivní řízení a investování času do jasného stanovování a vysvětlování úkolů.
- **bouření (storming)** – fáze přinášející množství konfliktních situací. Jednotliví členové se mnohou snažit prostřednictvím skupiny prosazovat vlastní zájmy a uspokojovat své potřeby, objevuje se napětí, lidé spolu nemusí vycházet. Pro vedení je klíčové zaměřit se na posilování důvěry a podporu dobrých vztahů mezi lidmi a oceňování.
- **normování (norming)** – dochází ke zvykání na pravidla a společné hodnoty, zefektivňuje se chod týmu, spolupráce a koordinace. Členové týmu se dobře orientují v rozsahu svých kompetencí a v pracovních postupech. Vedení přijímá participativní roli a pomáhá členům týmu s přijímáním odpovědnosti, ale také podporuje kreativitu, která může s určitou mírou rutinizace práce přirozeně přicházet.
- **optimální výkon (performing)** – v týmu převažuje stabilita, členové jsou schopni spolupracovat na dosahování cílů a efektivně pracují i bez většího zapojení vedení, které může ustoupit do podpůrné role a věnovat pozornost jiným úkolům.

Tuckman později model rozšířil o fázi **ukončování (adjourning)**, během níž dochází k uvolňování členů týmu z vytvořených vazeb. Při práci s modelem je třeba pamatovat na fakt, že kategorie jsou orientační a vždy záleží na konkrétní skupině lidí, jak její formulační proces bude fungovat. Není určeno, jak dlouho jednotlivé fáze trvají, ani jak intenzivní je jejich průběh a není jisté, že každý tým projde všemi fázemi. Bez úspěšného zvládnutí předchozí fáze však není možné postoupit do další, avšak neplatí to naopak, tým může „propadnout" do předchozí fáze.

Povědomí o „životních fázích" týmu může pomoci vedení při orientaci v reakcích jeho členů, při řešení konfliktních situací, i při zavádění rozsáhlejších změn. Pro pracovníky je uvědomování, v jaké fázi se jeho tým nachází, přínosné zejména v náročnějších chvílích. Pokud je tým v začátcích a atmosféra

[65] Pokud je ředitel/ka příliš vytížený/a, je lepší pověřit řízením procesu někoho jiného z týmu, aby plán nekrachnul na nedostatečné kapacitě vedení.

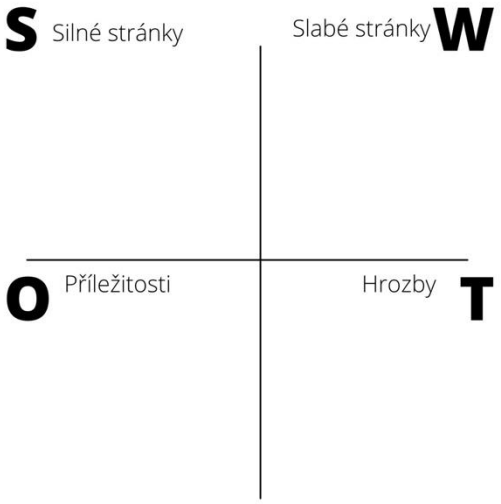
mezi jeho členy je napjatá a plná konfliktů, neznamená to, že to tak bude vždy, ale možná jde jen o jednu z fází, která ve finále přispěje ke společnému růstu.

IV. Metody pro (sebe)hodnocení

Sebehodocení je podstatnou částí procesu udržování a zvyšování kvalityZde přinášíme několik užitečných tipů pro metody, které bývají k účelu sebehodnocení často využívané.

a. SWOT analýza

SWOT analýza je tvořena čtyřmi kvadranty, které v levé části reprezentují **silné stránky a příležitosti** a v pravé **slabé stránky a hrozby**.



Silné stránky reflektují to, **v čem je služba lepší než konkurence**, v čem tkví **dovednosti, schopnosti, zdroje a potenciál** lidí. **Zahrnují unikátní know-how a všechny dosažené úspěchy**, včetně například certifikací. Pozor na záměnu standardu a silných stránek. To, že mají členové týmu výcvik v motivačních rozhovorech, je sice skvělé, ale už by to mělo být ve službách standardní výbavou pracovníků.

Slabé stránky ukazují, v jakých **oblastech existuje potenciál pro zlepšování**. Může jít o vysokou fluktuaci pracovníků, časté vypadnutí klientů z programu, ale třeba i horší místní dostupnost služby.

Příležitosti jsou **externí události a možnosti**, které mohou mít pozitivní dopad, pokud jsou dobře využité. Dobré využití přitom začíná tím, že jsou příležitosti rozpoznané. Externí rozvojový audit, příprava na certifikaci, účast na komunitní akci, navázání nové spolupráce – to vše může být příležitostí. Jde tedy o pozitivní vnější událost, jejíž vznik nemůžeme ovlivnit, ale můžeme ji využít ke svému prospěchu.

Hrozby jsou skutečnosti, které **mohou narušovat stabilitu služby** a ohrožovat ji například z ekonomického hlediska. Hrozbou je také například nezájem klientů nebo události, které **nelze předvídat**, třeba živelné pohromy, anebo celosvětová pandemie. Jde tedy o negativní vnější okolnosti, které nemůžeme ovlivnit, a mohou mít negativní vliv na náš prospěch.

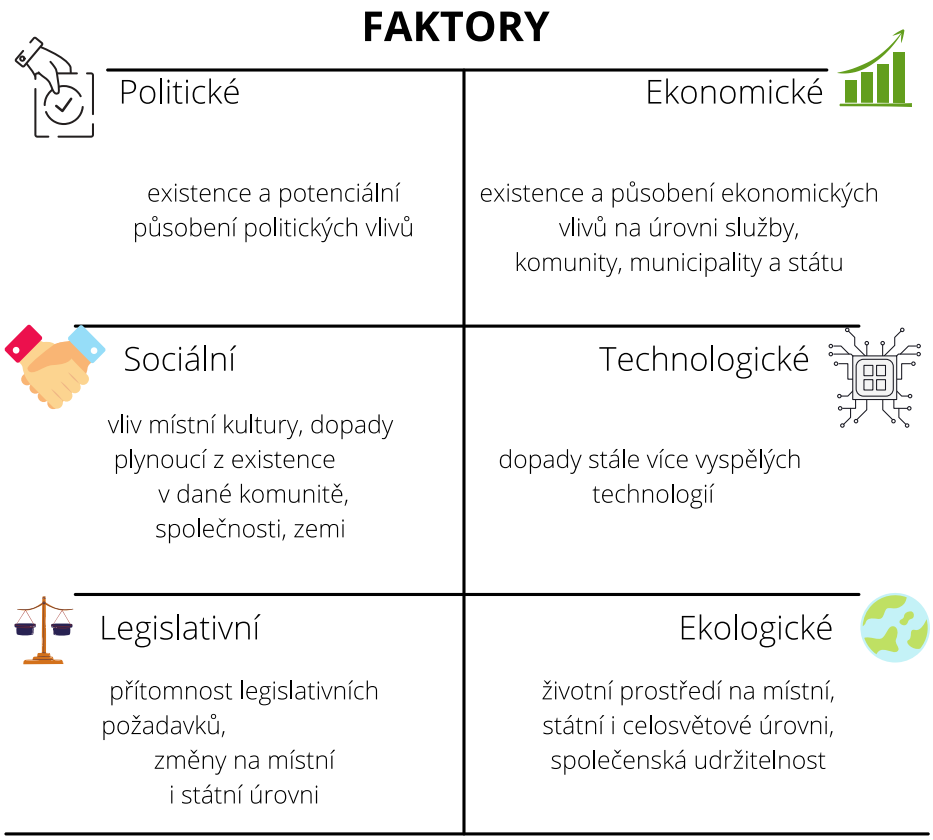
Principem SWOT analýzy je interpretovat všechny oblasti a porozumět jim, tak aby bylo možné udržet silné stránky, využít příležitosti, eliminovat hrozby a vymyslet, jakým způsobem lze naložit se slabými stránkami. V každém kvadrantu by mělo být uvedeno alespoň pět bodů.

Dalším krokem po vytvoření SWOT analýzy může být využití matice **TOWS**, která kombinuje vliv silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a ve vzájemné interakci témat umožňuje formulaci konkrétních návrhů. Silné stránky jsou tak nástrojem k využití příležitostí a potlačení hrozeb a slabé stránky v kombinaci s hrozbami ukazují, kde je třeba zajistit obranné strategie. Kombinace slabých stránek a příležitostí umožní naplánovat postup tak, aby byly slabé stránky posíleny a zvýšila se pravděpodobnost využití příležitostí, či naopak využít příležitostí k posílení slabších míst.

b. PESTLE analýza

PEST je akronymem pro *Political-Economical-Social* a *Technological*. PESTLE je rozšířeno o *Legal* a *Ecological*. Někdy se používá také zkratka PESTEL nebo STEP. Analýza je technikou ke zkoumání **vnějšího prostředí** organizace či služby, jejímž principem je identifikovat v každé skupině faktorů ty s největším významem.

PESTLE analýza může být užitečným nástrojem pro zkoumání vnějšího prostředí. Vzhledem k tomu, že adiktologické služby jsou součástí lokálních komunit a jsou silně ovlivňovány politickou situací, ekonomickými aspekty a vývojem společnosti, nemělo by být těžké detekovat významné faktory. Analýza vnějšího prostředí může napomoci detekovat příležitosti a hrozby pro SWOT analýzu.



c. Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil slouží zejména k analýze konkurence. Služby v daném odvětví dělí do pěti kategorií:

- **srovnatelné společnosti** (nabízejí stejnou úroveň služeb)
- **nováčci na trhu** (ze kterých se postupně mohou stát srovnatelné společnosti)
- **alternativní produkty/služby** (nabízejí produkt či službu nad rámec běžně zaběhnuté praxe, například terapii online, tudíž pro část klientely představují atraktivní výhodu)
- **zákazníci – klienti**
- **vnější prostředí**.

Analýza pomocí modelu přináší přehled o konkurenčních silách v daném odvětví a osvětluje možnosti, jak vliv konkurence minimalizovat, jak odhalit příležitosti a přiléhavě reagovat na změny. Může být užitečná při zakládání nové služby nebo při rozšiřování stávající nabídky. Analýza konkurence může přinést inspiraci o tom, kam se lze v rámci oboru posunout a také lépe reagovat na potřeby klientů.

d. Brainstorming aneb na co v bouři nezapomenout

Brainstorming je známá technika, která umožňuje „vydolovat" z účastníků velké množství více či méně realizovatelných nápadů. Během aktivity jsou nápady zpravidla zapisovány na velký papír nebo flipchart. Platí, že během zapisování nejsou nápady hodnoceny, jakýkoliv z nich je v pořádku a je zaznamenán. Teprve až když nejsou žádné nové, dochází k hodnocení jednotlivých nápadů. Může být užitečné udělat dvě kola, protože během prvního bude smršť nápadů vydatnější, zatímco posléze už půjde o více zacílené a konkrétní a realistické návrhy. Brainstorming může být užitečný při týmovém definování toho, jaké podoby a hodnot kvalita ve službě nabývá v očích účastníků.

Obdobnou technikou je **brainwriting**. Oproti první ze jmenovaných aktivit má výhodu v tom, že se vyjádří opravdu každý účastník. Zpravidla se používá technika 6-3-5, tedy 6 účastníků napíše během 5 minut na papír 3 nápady a poté svůj papír pošle kolegovi vlevo a převezme papír kolegy z pravé strany. Poměry lze upravit dle potřeb. Je také možné nechat účastníky po určený čas sepsat všechny nápady, které jim na mysl přišly. Při aktivitě je možné využít pomůcky, například několik flipchartů, anebo lepící post-it papírky. V tom případě je každý nápad zapsán na zvláštním papírku, které se bez jakékoliv schematičnosti lepí na jedno místo. Teprve až když se neobjevuje žádný nový nápad, jsou zápisky z papírků prezentovány a tříděny do kategorií dle podobnosti. Brainwriting se dá také modifikovat například do **myšlenkové mapy**, kdy je jedno téma rozvíjeno dalšími souvislostmi. Tyto a podobné techniky jsou užitečné, pokud tým s prací na kvalitě začíná, protože umožní nahlédnout, co členové týmu považují za důležité a jak kvalita v jejich pojetí vypadá. Společná vize, srozumitelná všem, je totiž důležitým začátkem v procesu neustálého zlepšování.

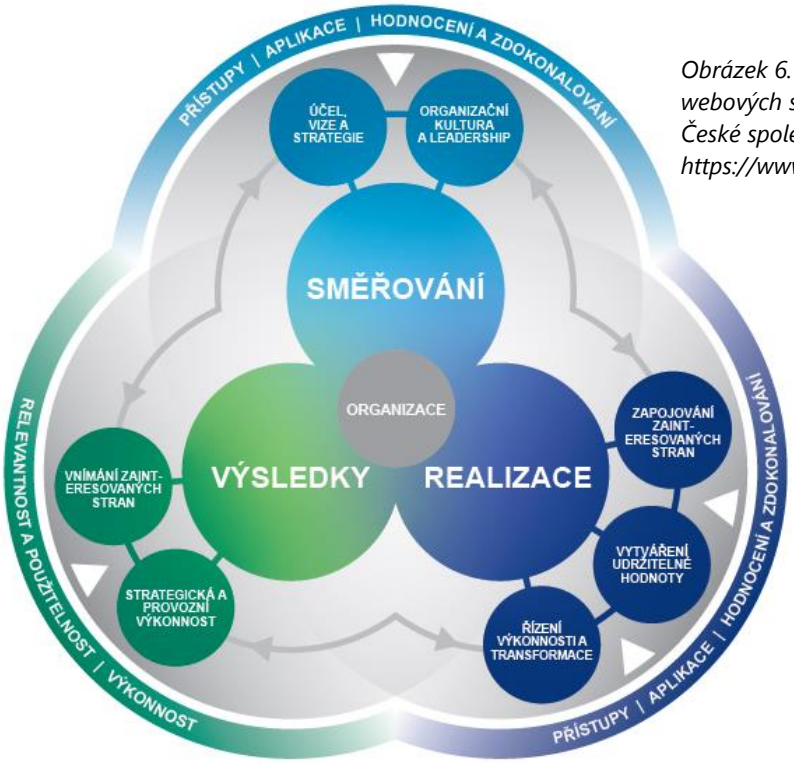
V. Modely řízení kvality

V této části přinášíme obsáhlejší popis vybraných modelů, včetně způsobu jejich implementace a odkazů na relevantní zdroje dalších informací.

a. EFQM

EFQM Excellence Model, v překladu Model excelence EFQM, zkráceně Model EFQM, je celosvětově uznávaný rámec, který podporuje organizace a služby v **řízení změn a zlepšování výkonnosti s ohledem na dlouhodobou udržitelnost**. Model vychází z koncepce TQM. Ta se může zdát v počátcích jako málo „uchopitelný" nástroj pro práci s kvalitou, model excelence tedy představuje filozofii zpracovanou do strukturovaného a návodného rámce umožňujícího komplexní analýzu všech činností a procesů. EFQM přitom nepředepisuje žádný ideální stav, ale vede služby, organizace a firmy v podstatě jakéhokoliv charakteru,[66] aby kritéria kvality naplnily svým specifickým obsahem. Podstatnou roli má organizační kultura, která se soustřeďuje na rozvíjení hodnot, vytváření podmínek pro realizaci změny, podporu kreativity a inovací, sjednocování a angažování v účelu, vizi a strategii služby.

Zásadami modelu jsou orientace na zákazníka, vnímání zainteresovaných stran (klienti, pracovníci, partneři) jako středu veškerého dění a porozumění vztahům mezi tím, proč organizace něco dělá, jak to dělá a čeho v důsledku své činnosti dosahuje. Jde o komplexní analýzu všech procesů a činností sloužící k nastavení struktury uvnitř služby. Důraz je kladen na potenciál zaměstnanců, uživatelů i okolí a na hodnoty veřejné odpovědnosti, partnerství, učení a rozvoje (Baštěcká et al., 2009). Důležité je **sebehodnocení a sebeposouzení**, protože poskytne informace o oblastech hodných rozvoje a také vodítka pro **srovnání se zkušenějšími**.



Obrázek 6. Model EFQM převzatý z webových stránek České společnosti pro jakost: https://www.csq.cz/model-efqm/

[66] Z modelu EFQM vychází Model CAF (Common Assesment Framework), Společný hodnotící rámec, vytvořený pro veřejnou správu. Podobně zaměřeným organizacím a službám pomáhá se vzájemným srovnáváním. V ČR je užíván převážně v oblasti municipalit a školství. Jeho modifikace na sociální služby u nás využívaná není. Dohledatelná je v některých pobytových službách například na Slovensku. Více podrobností viz: http://www.apsscr.cz/files/files/Studie%20Měřen%C3%AD%20kvality%20v%20sociáln%C3%ADch%20službách_FINAL(1).pdf

Model je zaměřen na 9 kritérií, z nichž prvních 5 kritérií (vedení, pracovníci, politika a strategie, partnerství a zdroje, procesy) popisuje to, co organizace dělá a co vytváří předpoklad, aby dosahovala dobrých výsledků v oblastech, které popisují 4 zbylá kritéria (dosažené výsledky u pracovníků, klientů, v dopadu pro společnost a v klíčové oblasti výkonu). Jednotlivým kritériím může být přiřazena procentuální hodnota dle podílu na míře excelence. Model pracuje **s logikou RADAR**: podle výsledků (R-Results) se pátrá po přístupech (A-Approaches), které by měly být nejen plánovány, ale i rozvíjeny (D-Deploy), tak aby byla zajištěna dynamika a zlepšování. Přístupy je nutné přezkoumávat, hodnotit (A-assess) a vylepšovat (R-refine).

Principem práce s modelem je trvalé zlepšování. To znamená, že sebehodnocení spolu s identifikací silných stránek i oblastí, ve kterých existuje potenciál pro další zlepšení, je pouze prvním krokem v procesu. Následuje výběr priorit zlepšování, jejich naplánování, realizace a vyhodnocení.[67]

Základem pro úspěšnou implementaci modelu je **sdílení informací s ostatními, učení se od úspěšnějších, důkladné zhodnocení stávající situace a naplánování rozvoje**. Podstatné je nadchnout pro změnu pracovníky a zapojit je do procesu. Zásadní je **kultura organizace**. Ta by měla být **otevřená změnám a rozvoji**. Jedním z nástrojů, se kterými model pracuje, je **benchmarking**, což je průběžný systematický proces umožňující porovnávání se službami a organizacemi, které jsou v daném odvětví hodnoceny jako dobré a prosperující, tak aby bylo možné získat informace a poučení pro zlepšení své praxe.[68]

Je zřejmé, že EFQM poskytuje jakýsi rámec pro kvalitu, jehož ucelenost napomáhá tomu, aby nebyly opomenuty žádné zásadní oblasti. Pokud se služba rozhodne využít komplexního modelu EFQM, množství informací nalezne na webových stránkách České společnosti pro jakost,[69] která je sponzorem české verze modelu nebo na stránkách Centra excelence,[70] jenž je součástí České společnosti pro jakost. Centrum excelence slouží jako platforma sdružující organizace i jednotlivce, kteří se zabývají systematickým zlepšováním výkonnosti a budováním excelence. Další informace lze načerpat na oficiálních stránkách modelu v anglickém jazyce[71] a užitečný vhled také přináší publikace Horeckého a Luskové (2019).

b. QMSS

Systém QMSS (Quality Management Support System) je systém řízení kvality zejména v prostředí sociálních služeb. Základem systému je holistický pohled na organizaci či službu jako na soustavu navzájem propojených oblastí (struktur), které dohromady tvoří jeden propojený celek, který je důležitější než jednotlivé jeho části.

Těmito základními strukturami jsou:

- **struktura záměrů a cílů**
- **struktura služeb**
- **struktura procesní**
- **struktura organizační**
- **struktura dokumentační**.

Na počátku implementace QMSS můžou být vazby mezi strukturami méně zřejmé a jejich nalezení nejednoduché, zatímco s dílčími pokroky dokumenty přirozeně vystupují z diskusí nad postupy a stávají se tak užitečným pomocným materiálem. Ke každé struktuře lze přiřadit procesy (činnosti),

[67] Postup de PDCA cyklů, více o PDCA viz podkapitola 4.2.
[68] Více informací například: https://www.csq.cz/benchmarking/
[69] Zkrácenou verzi modelu lze stáhnout zdarma přes stránky: https://www.csq.cz/model-efqm/. Na stránkách lze také zakoupit plnou verzi modelu.
[70] Více informací o činnosti Centra excelence: https://www.centrumexcelence.cz/centrum-excelence
[71] Webové stránky modelu EFQM v anglickém jazyce: https://www.efqm.org/

kterými se struktury řídí. Analýzou stavu jednotlivých struktur a jejich propojenosti tak lze posuzovat kvalitu probíhajících procesů ve službě či organizaci.

Podstatou systému je, že služba má po jeho aplikaci definovány základní vazby mezi strukturami tak, aby byly ve vzájemném souladu. U každé činnosti je určeno, kdo ji vykonává, jaká dokumentace se k ní vztahuje a jaký záměr podporuje.[72]

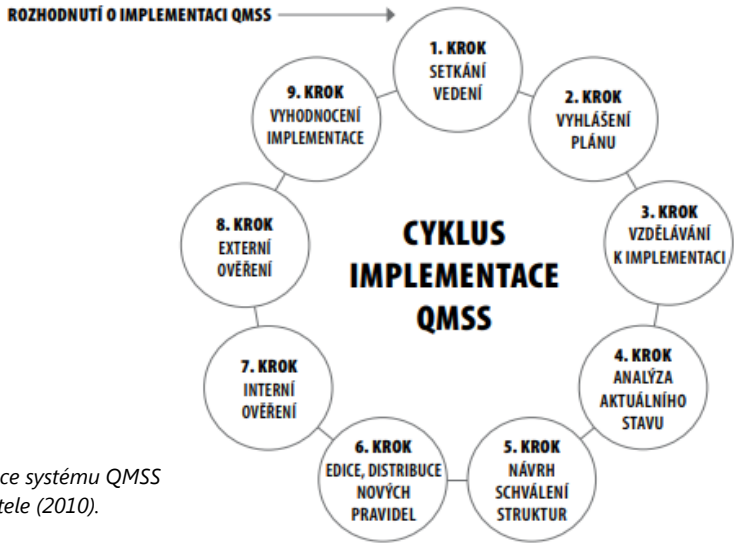
U každého záznamu či postupu je určeno, k jaké činnosti, jaké pracovní pozici se vztahuje a jaký záměr podporuje. Podstatou systému QMSS je **praktičnost** a jasné **určení rolí a kompetencí**. Motivace spočívá v přesvědčení jednotlivých zúčastněných o smyslu budování kvality a subjektivním i objektivním dopadu každého člena týmu. To znamená, že se nejedná o „práci navíc" beze smyslu, ale systematické posuzování vlastní intervence, činnosti, dokumentace a plánování v souvislosti s cíli a záměry, které jsou definovány na makro i mikro úrovni služby.

Pro pracovníky v přímé péči to znamená, že jsou schopni svou **činnost reflektovat, hodnotit a vnímat rizika, příležitosti ke zlepšování a zefektivnění činností**. Mají možnost a prostor o svém vnímání procesů a činností mluvit a přinášet poznatky přímo z praxe (EuroProfis, s.r.o., 2010).

Zásady QMSS zdůrazňují především provázanost praxe se záměry a cíli služby či organizace. Jsou to:

- zaměření na zákazníky (jasně definovaný okruh, partnerské oboustranně výhodné vztahy)
- vůdcovství (jasně definovaný a vnímaný okruh vedoucích pracovníků)
- zapojení pracovníků na všech úrovních (plnění cílů vycházejících ze záměrů)
- učící se organizace (vyrovnává se s příležitostmi a ohrožením v okolí, učí se na organizační, týmové a individuální úrovni)
- flexibilita
- procesní přístup (činnosti vnímány v logických celcích, které je možné měřit a řídit dle stanovených ukazatelů
- systémový přístup k řízení (vlastní struktury, vazby a interakce)
- neustálé zlepšování
- řízení na základě faktů
- vzájemně prospěšná spolupráce
- sociální a environmentální odpovědnost (EuroProfis, s.r.o., 2010).

Zavedení systému QMSS je podobně jako v případě jiných systémů procesem, cestou, která sestává z množství dílčích kroků. Pro ilustraci uvádíme schéma z publikace *Systém řízení kvality sociálních služeb, Manuál poskytovatele* z roku 2010:



Obrázek 7: Implementace systému QMSS dle Manuálu poskytovatele (2010).

[72] Správcem celého systému bývá ředitel organizace, zodpovídající za funkčnost, vytváření, implementaci a udržování struktur potřebných k fungování celého systému. Procesem řízení dokumentace lze pověřit v rámci organizace správce dokumentace. Další zkušenosti organizace s implementací například: https://www.domovynatresnovce.cz/o-zarizeni/qmss/

Základní podmínkou realizovatelnosti systému QMSS je **připravenost služby**, a to ve třech základních oblastech, tedy v **oblasti záměrů, oblasti personální a finanční**. Pro vedení služby to znamená, že zná potřeby klientů a ví, jak je naplňovat, má na uskutečnění tohoto záměru dostatečnou finanční a personální kapacitu, přičemž personální kapacita je plánovaná s ohledem na fakt, že systém je třeba nejen zavést, ale také udržovat. Na to je třeba vyčlenit část pracovní doby, aby se angažovaní pracovníci necítili přetížení a nestavěli se tak k zavádění systému negativně. Co se týče oblasti financí, pokud služba zavádí komplexní systém QMSS, vyčleňuje prostředky na náklady v oblasti externí podpory (audity, vzdělávání, konzultace). Tato externí podpora pomáhá ušít zavedení „na míru". Další náklady mohou vzniknout s oceňováním implementačního týmu a další část z nich jsou náklady režijní, související s vytvářením příznivých podmínek pro práci (vybavení, kancelářské potřeby). Funkčním zdrojem pokrytí těchto nákladů může být zapojení služby do projektové činnosti na krajské nebo národní úrovni.

Pokud se služba rozhodne pro implementaci systému nebo jeho částí, lze odkázat právě na zmíněný Manuál poskytovatele (EuroProfis, s.r.o., 2010a),[73] případně na Manuál konzultanta (EuroProfis, s.r.o., 2010b), které mohou posloužit jako příručky k seznámení se systémem. Manuály vznikly jako výstupy projektů zaměřených na implementaci systému QMSS do vybraných sociálních služeb.

Velice důležitou roli při implementaci i realizaci systému hrála **kultura organizace**, která má významný podíl na míře úspěšnosti procesu. Množství informací lze nalézt také na webových stránkách Občanského sdružení JOB,[74] které systém vyvinulo a v praxi ověřilo prostřednictvím zmíněných projektů. Sdružení se věnuje vzdělávacím, poradenským a konzultačním aktivitám.

Zkušenosti služeb ukazují, že nejlépe se systém podařilo implementovat v organizacích, které měly dostatečné podmínky vytvořené zejména v personální oblasti (stabilita a motivace týmu, předchozí zkušenost s řízením kvality).[75]

c. Řízení kvality podle ISO

ISO je mezinárodní zkratkou pro Mezinárodní organizaci pro standardizaci[76] (International Organization for Standardization). Norma **ISO 9001** je mezinárodně uznávaným standardem pro systém řízení kvality (QMS)[77]. Splněním podmínek normy je zákazníkům garantována kvalita poskytovaných služeb. Standardy vydává Mezinárodní organizace pro standardizaci. Aktuální revidovaná verze je z roku 2015 a je označována ISO 9001:2015. Vybudovaný a certifikovaný systém managementu kvality podle této normy je nástrojem pro plánování a řízení veškerých procesů s

[73] Manuály vznikly v rámci projektu „*Rozvoj dostupnosti a kvality sociálních služeb v Královéhradeckém kraji*", během kterého probíhala v letech 2009 až 2010 implementace systému QMSS ve vybraných službách na území kraje. V letech 2011 až 2013 poté probíhal grantový projekt „*Komplexní řízení kvality v organizacích poskytovatelů sociálních služeb v regionech Vysočina, Pardubickém a Královéhradeckém*", během kterého proběhla implementace v dalších službách. Tisková zpráva z projektu dostupná z: http://www.kr-kralovehradecky.cz/assets/odbor-sv/4_Tiskova_zprava_12_2012.pdf

[74] Informace o Občanském sdružení JOB a o systému QMSS: http://sitesluzeb.qmss.cz/o-nas/obcanske-sdruzeni-job/ a http://sitesluzeb.qmss.cz/4/

[75] Další zkušenosti z procesu implementace QMSS viz například http://www.uspkvasiny.cz/system-qmss/ nebo https://www.domovynatresnovce.cz/o-zarizeni/qmss/

[76] Na webových stránkách organizace se lze dozvědět o aktuálním dění kolem systémové certifikace v ČR, o základních charakteristikách uplatňovaných norem atd. Společnost také zveřejňuje seznam konzultačních a certifikačních společností, viz http://www.iso.cz

[77] Organizace v rámci QMS stanovuje, které postupy do systému řízení zavede a jakým způsobem je bude užívat. To na ni klade nárok v tom, že musí rozpoznat, jakým způsobem se chce ubírat a čemu se chce věnovat. Zavedený systém je pak pomocí při neustálém zlepšování činností, protože vede organizaci či službu k tomu, aby svou práci řídila a zlepšovala. Více o QMS viz kapitola podkapitola 4.1.

orientací na klienta a úroveň kvality poskytovaných služeb. Standardizační normy ISO tedy stanovují, zjednodušeně řečeno, jak má výrobek či služba vypadat.

Normy zavádějí řád, důraz je kladen na **propracovanou dokumentaci** ve smyslu **„co děláš, popiš a dělej to, co jsi popsal"** (Malík Holasová, 2014). Nástroje, které s ISO souvisí, jsou například příručky kvality (pro klienty i pracovníky), směrnice (nakupování, řešení stížnosti), pracovní instrukce, dokumentované postupy či prohlášení o politice kvality a cílech kvality.

Normy pokrývají širokou škálu témat, od stavebního inženýrství, energetického managementu a bezpečnosti po ochranu zdraví při práci. Certifikace podle určité normy znamená, že zařízení, v podstatě jakéhokoliv typu, zvládá postupy v oblasti, která je certifikovaná. Normy jsou výkonnými nástroji, které můžou pomoci inovovat a zvyšovat produktivitu práce, zlepšit obchodní výsledky a úroveň výrobků a služeb. Podstatnou je přitom zpětná vazba zákazníků – klientů, díky níž lze poznat, zda jsou spokojeni. Normy jsou pouze doporučující. Konkrétní služba je musí interpretovat a určit svůj způsob naplnění (Malík Holasová, 2014). Norma ISO 9001 je tedy standardem pro systém managementu kvality, který umožňuje nastavení řídících procesů tak, aby ve výsledku vedly ke stále lepším službám zprostředkovaným klientům.

Řízení dle ISO vychází z několika zásad, mezi něž patří:

- **orientace na zákazníka/klienta**
- **vedení lidí**
- **zapojení lidí**
- **procesní přístup**
- **neustálé zlepšování**
- **přístup k rozhodování na základě faktů**
- **vzájemně prospěšné partnerské vztahy**.

Na webových stránkách lze dohledat množství informací o normách ISO, avšak k jejich obsahu se čtenář nedostane, jelikož se na ně vztahuje autorský zákon. Normy je třeba zakoupit.[78] Požadavky v nich obsažené bývají velmi obecné, což může být pro některé uživatele náročné, ovšem na druhou stranu určitá obecnost umožňuje specifický výklad pro danou organizaci nebo službu. Pokud chce organizace či služba přijmout normy, musí **analyzovat současný stav**, **zajistit vzdělávání pracovníků**, **vypracovat dokumentaci ke všem procesům** v organizaci a případně **požádat o certifikaci**.[79] V ČR působí více než 200 akreditovaných certifikačních organizací (Horecký a Lusková, 2019). Certifikát je udělován na dobu tří let. Získáním certifikátu ovšem práce nekončí, protože je třeba stále zapracovávat změny, zajišťovat funkčnost systému a tak dále. Cílem by totiž neměl být certifikát, ale kvalitní základ pro budování postupů.

Díky systému ISO je možné sledovat procesy, přiřadit k nim odpovědné osoby a hodnotit výsledky.

[78] Ceny norem k nahlédnutí například: https://www.technickenormy.cz/hledani/?q=9001
[79] Zkušenost ředitelky organizace a manažerky kvality se zaváděním normy například: https://www.csq.cz/22009/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=890&cHash=1776c1edcf4f0d9cce1af195b9aa5f11

d. ServAS

Metoda Service Assessment (ServAs) je jedním z modelů managementu kvality pro služby vyvinutý Walterem Eversheimem (1997). Model stanovuje 12 zásadních kategorií rozhodujících o úspěšném poskytování služeb v organizaci. Tyto kategorie jsou členěny dle tří úrovní kvality dle Donabediana (1966):[80]

- strukturální kvalita zahrnující kategorie jako politika kvality, vedení, pracovníci, zdroje a organizační struktura kvality (infrastruktura, počet personálu, vzdělávání)
- procesní kvalita zahrnující rozvoj, zajištění, poskytování a prezentaci služby (diagnostika, léčebné výkony)
- výsledná kvalita zahrnuje spokojenost klientů, pracovníků a ekonomické výsledky organizace (např. statistické zpracování indikátorů péče).

Kategorie jsou rozpracovány do 73 kritérií obsažených v dotazníku ServAs. V něm organizace či služba posuzuje, **jak daleko je na cestě k naplnění optimálního stavu** na škále od 1 do 5, přičemž „jednička" představuje stav improvizace a nesystematická opatření bez koordinace a „pětka" optimální stav (pracovníci realizují systém a rozvíjejí jej dále). Na rozdíl od modelu EFQM zde není určen procentuální poměr jednotlivých kategorií, ale konkrétní služba si má sama stanovit, nakolik je pro ni dané kritérium silné. Na počátku postupu dle modelu stojí **společné ohodnocení současného stavu**, na němž se podílí vedení a pracovníci. Tak vznikne ucelená představa o silných a slabých stránkách. Poté by mělo dojít ke společné **diskusi o opatřeních**, která by měla vést ke zvýšení kvality, přičemž **pracovníci sami tyto změny navrhují**. Model je tedy postaven na **participaci pracovníků**. Právě participace je klíčová pro identifikaci se změnami a jejich podporu namísto odmítání při realizaci navržených řešení (Malík Holasová, 2014).

[80] Avedis Donabedian se zabýval hodnocením zdravotní péče. Jako kvalitní péči definuje takovou, při níž lze očekávat maximální přínos pro zdraví pacienta a při které je získaný prospěch ve srovnání s náklady vyšší ve všech fázích léčebného procesu. Systém hodnocení vypracoval Donabedian právě podle tří kategorií – strukturální, procesní a výsledné.

Tab 1. Shrnující tabulka modelů řízení kvality.

Model	EFQM	QMSS	ISO	ServAs
Zaměření modelu	Komplexní přístup ke kvalitě	Struktury a vzájemné vazby mezi nimi	Řád, propracovaná dokumentace a shoda s normou	Kvalita struktur, procesů a celková kvalita
Metody a techniky	Sebehodnocení, benchmarking, PDCA	Analýza struktur, vytváření vazeb mezi nimi, přiřazování zodpovědných osob, vzdělávání pracovníků, implementační tým	Zpracování dokumentace (příručky kvality, směrnice, instrukce), vzdělávání pracovníků	Sebehodnocení míry dosažení optimálního stavu v kategorii strukturální, procesní a výsledné kvality, aktivní zapojování pracovníků do rozvoje kvality
Výstup aplikovaného modelu	Komplexní rámec pro kvalitu zaměřený na neustálý rozvoj	Definované vazby mezi strukturami, přiřazené role a kompetence	Certifikát o naplnění požadavků stanovených normou	Plán rozvoje kvality na základě sebehodnocení
Vhodnost pro typ služby	Jakákoliv služba	Sociální služby	Zdravotnické služby	Zdravotnické služby
Univerzálnost modelu	+++	+++	+	++
Dostupnost návodných informací o modelu	+++	++	++	+
Kompatibilita pro adiktologické služby	+++	++	+	+

- Shrnující tabulka poukazuje na zaměření jednotlivých modelů, na techniky a metody, které využívají k dosažení výstupů a hodnotí jejich „převoditelnost" do oblasti tuzemských adiktologických služeb
- Tabulka rovněž zaznamenává míru univerzálnosti a dostupnosti informací o modelu a jeho implementaci
- Z uvedených informací vyplývá, že nejvíce se pro oblast adiktologických služeb zřejmě hodí model EFQM díky svému poměrně univerzálnímu, a přesto komplexnímu přístupu ke kvalitě

e. Další modely a metody pro podporu kvality

Některé modely vycházejí z premisy, že služby ze sociální oblasti nemají přijímat modely z tržní oblasti, ale vyvíjet vlastní přístupy.

Model GAB

Model GAB je postaven na vzdělávání určeném především malým a středním organizacím. Zejména jde o sociální služby, školy a jiné vzdělávací instituce či nemocnice. Za projektové řízení tohoto pilotního projektu odpovídá GAB Mnichov - Asociace pro výzkum a vývoj v oblasti odborného vzdělávání a povolání. Vzdělávací střediska asociace vyvíjejí a testují metodiky a postupy zajišťování a rozvoje kvality. Školení účastníků si klade za cíl rozvíjet jejich kapacitu v oblasti kvality. Zahrnuje tedy témata jako modely kvality, cíle kvality, kultura kvality, popis a koordinace cílů, hodnocení současné situace ve službě a podobně. Voleny jsou srozumitelné, jednoduché a okamžitě použitelné metody a nástroje hodnocení a plánování, například PDCA cyklus. Aby bylo možné popsat a měřit kvalitu ve vztahu ke konkrétnímu prostředí, byly vyvinuty tři společné dimenze kvality struktury, procesu a výsledku, které zahrnují dimenzi kvality vztahů. Model GAB tedy staví na **orientaci na klienta, podporu kompetencí pracovníků, optimalizaci klíčových procesů, určení poslání a cílů kvality, sebeorganizování a sebehodnocení s využitím techniky kroužků kvality**. Asociace poskytuje organizacím kromě konzultační činnosti týkající se procesů nastavení a udržování řízení kvality také poradenství v oblasti přípravy na různé certifikační postupy, například certifikát podle předpisů ISO 9001. Více informací lze získat na oficiálních webových stránkách.[81] Model zde uvádíme, protože reprezentuje systémový přístup k zajišťování kvality. V pojetí modelu není kvalita statickým bodem, kterého je třeba dosáhnout, ale jde o proces, v němž figuruje několik zainteresovaných stran. Školitelé vzdělávají pracovníky, kteří následně kvalitu přinášejí do svých pracovišť a tím zvedají úroveň služeb, které jsou poskytovány klientům.

Outcomes Star

Zajímavým modelem je **Outcomes Star**. Jde o soubor nástrojů založených na důkazech, které umožňují podporovat a měřit změnu. Model pochází z Velké Británie, kde je široce používán ve službách a institucích, avšak rozšiřuje se po celé Evropě, Asii, Austrálii a USA. Tvůrcem a vlastníkem licence je organizace Triangle. Ve spolupráci s klienty a poskytovateli služeb vzniklo již více než 25 verzí modelu. Základními prvky jsou **zplnomocňování klientů, integrace a spolupráce**. Hodnoty, které model formují, jsou podobné hodnotám přístupů zaměřených na člověka. Důraz je kladen na silné stránky, na perspektivu a priority klientů služeb a na holistické hodnocení změn. Klient je považován za aktivního tvůrce svého vlastního života a za cenný zdroj odborných znalostí spíše než za pasivního příjemce intervencí. Více informací o modelu lze načerpat zejména z oficiálních webových stránek.[82]
V České republice se povedlo stát licencovaným uživatelem modelu organizaci STŘEP[83] (České centrum pro sanaci rodiny). Po roce pilotáže „*Hvězdy rodiny plus*" a „*Mé hvězdy*" při práci s vysoce ohroženými dětmi a jejich rodinami, uspořádala organizace workshopy, na kterých zkušenosti tlumočila.[84] Taktéž jsou na internetu dostupná videa, která práci s modelem přibližují.[85]

[81] Více informací viz oficiální webové stránky (v anglickém jazyce): https://www.gab-muenchen.de/en/detail-62_13_414-grassroots-quality-development-and-assurance.htm
[82] Viz https://www.outcomesstar.org.uk/about-the-star/what-is-the-outcomes-star/
[83] Společně s OSPOD MČ Praha 8 získal STŘEP licenci v rámci projektu „*Inovace v SPOD pro ohrožené děti: měření dopadu, cesty změny a mobilní týmy*" realizovaného za podpory Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost v rámci výzvy Sociální inovace v oblasti sociálního začleňování.
[84] Viz http://www.strep.cz/cs/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=65&cntnt01returnid=78
[85] Viz http://www.strep.cz/cs/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=63&cntnt01returnid=78, přes link je přístup k videím na Youtube kanálu „*Outcomes Star: Branky a ploty*" a „*Videošot Outcomes Star pohledem rodin*".

Model NIATx

Na zvýšení kvality procesů ve specifickém prostředí adiktologických služeb je zaměřen model **NIATx, vytvořen** v roce 2003 na půdě Wisconsinské univerzity v Madisonu. Tvůrci modelu se zamýšleli nad tím, zda je možné použít strategie ke zlepšení procesů ve výrobě a jiných průmyslových odvětvích ke zvýšení kvality služeb v oblasti závislostí a duševního zdraví. Ukázalo se, že patrně to možné je: v organizacích, které se účastnily původních projektů, se díky modelu výrazně **zlepšily procesy přijímání klientů a udržení v péči** a zároveň došlo ke **snížení čekacích dob** a k eliminaci případů, kdy se klienti do zařízení nedostavili na sjednanou schůzku. Model se tak začal používat k podpoře organizačních změn a provádění postupů založených na důkazech v místních, státních a regionálních projektech. Model sestává z pěti základních principů:

- **pochopení a zapojení klienta**
- **vyřešení klíčových problémů**
- **výběr schopného leadera pro změnu (change leader)**
- **inspirace „zvenčí" mimo rámec služby či organizace**
- **použití „rychlého cyklu" k zavádění účinných změn** (PDSA[86] cyklus)

Ke změně směrem k vyšší kvalitě vede v pojetí modelu **10 kroků rozdělených do tří fází**, a to přípravné, fáze změny a udržovací fáze. Nejprve musí dojít k identifikaci klíčového problému, který se ve službě objevuje. V přípravné fázi by si pracovníci také měli na vlastní kůži vyzkoušet průchod službou v roli klienta a sestavit tým, který bude mít změnu na starost. V druhé fázi dochází k důkladnému naplánování žádoucích změn a k vytvoření seznamu dalších oblastí rozvoje i s postupem kroků. Technikou nominální skupiny[87] je vybrána jedna z oblastí, na kterou se tým zaměří. Členům realizačního týmu jsou přiřazeny role a úkoly a dochází ke spuštění rychlých PDSA cyklů. Závěrečná udržovací fáze zahrnuje dva kroky, a to vypracování plánu udržitelnosti změny a zejména pak dokončení procesu změny, sdílení výsledků s vedením a všemi pracovníky.

K pochopení potřeb klientů a jejich zážitku ze služby může být pro službu užitečné vyzkoušet si průchod programem právě v roli uživatele služby. Obzvláště užitečné může být pozorování přijímání do služby (čekací doba, administrativní náročnost, srozumitelnost pravidel…). Klienti také mohou být aktivně zapojeni do plánování změn, případně je lze přizvat do týmu, který na změnách pracuje. Použití rychlého cyklu umožňuje svižně hodnotit zaváděné změny. Ty se zprvu implementují v malém měřítku, aby bylo možné zhodnotit, zda fungují.

Cílem zavedeného modelu je zkrácení čekací doby na péči, redukce vypadnutí klientů z kontaktu, zvýšení dostupnosti péče a udržení návaznosti péče (Gustafson et al., 2011).

Přehledné informace lze čerpat zejména z webových stránek modelu, kde je mimo jiné k dispozici postup deseti kroků rozpracovaný s přiřazením relevantních nástrojů a odpovědných osob[88] nebo formulář užitečný pro zaznamenávání pokroků při zavádění změny.[89] Na stránkách je také ke stažení volně dostupný Workbook, který celý model důkladně představuje a čtenáře jím provází.[90]

[86] Cyklus PDSA je obdobou PDCA, kdy „S" představuje „study" místo C, které je zkratkou pro „check". To odkazuje k důležitosti této fáze procesu změny, kdy je nutné opravdu důkladně studovat, jaké změny nastaly a zda šlo o vhodný postup, než dojde ke konečnému ukotvení změn v poslední fázi cyklu.
[87] Technika nominální skupiny je jednou z metod rozhodování, která může fungovat jako alternativa k tradičním metodám. V tradičním pojetí hlasování se o řešení zpravidla rozhoduje většinou. Metoda nominální skupiny umožňuje účastníkům poskytnout řešení a zdůvodnění, proč právě jejich řešení může problém vyřešit nejlépe. V případě modelu NIATx jsou ostatní nápady zaznamenány a použity při dalších cyklech změn.
[88] Viz https://www.niatx.net/the-10-steps/
[89] Viz https://www.niatx.net/change-project-form/
[90] Viz https://www.niatx.net/niatx-workbook/

Model NIATx je jako jeden z mála přímo šitý na míru službám z oblasti adiktologie. Pokud se služba potýká s vyšším množstvím předčasných odchodů klientů z léčby a chce zlepšit proces vstupu do programu, může být model vhodným nástrojem. Oficiální webové stránky nabízí poměrně velké množství informací a materiálů, se kterými si lze postup vyzkoušet.

Kaizen

Filozofií zvyšování kvality je také například japonský **Kaizen**,[91] jehož zakladatelem je Masaaki Imai (1986).[92] Kaizen je zaměřený na **neustálý rozvoj, optimalizaci procesů a postupů, snižování nákladů a nefunkčních strategií**.[93] Kaizen také využívá techniky **kroužků kvality** (skupiny věnující se kvalitě). Management organizace kroužky podporuje a přijímá kroužkem předkládané návrhy na zlepšení. Pokud návrh přijat není, mělo by vedení poskytnout informaci, proč se tak rozhodlo. Členství v kroužku má být pro pracovníky motivující. Mohou se aktivně zapojovat do zavádění změn, což vede k prohloubení pocitu vlastní realizace a také k sounáležitosti s pracovištěm. Kromě zavedených změn ke zlepšení metoda Kaizen přispívá ke zlepšení organizační kultury a klimatu na pracovišti a je motivací k lepšímu pracovnímu výkonu.[94] Kaizen jako takový je spíše filozofií než metodou. Namísto velkých skokových změn upřednostňuje postupné zlepšování na základě malých kroků. Takový přístup je implementovatelný v podstatě na jakoukoliv oblast a téměř jakýkoliv záměr. Kaizen může být službám užitečným rámcem, ve kterém se kvalita přirozeně buduje neustálým zlepšováním. Nemusí však jít o revoluční a přelomové investice či změny, naopak cesta Kaizen tkví ve vědomí, že je „každý den" třeba udělat drobný krůček, který umožní přiblížit se k vytyčenému cíli. Kaizen má svůj vlastní institut,[95] působící napříč velkým množstvím zemí, nevyjímaje Českou republiku. Institut poskytuje například konzultační služby, benchmarky, tréninky a vedení na cestě Kaizen.

Lean přístup

Další japonskou metodou je **Lean přístup**. Lean v názvu odkazuje na „štíhlost".[96] Jde totiž o metodu, která eliminuje nadbytečné procesy (čas, materiál, lidská práce, finanční prostředky)

a zbytečné plýtvání zdroji, a naopak se soustředí na **neustálý rozvoj spolu se zaměřením na činnosti přinášející hodnotu**. Lean management je metodou řízení, která stojí na lean filozofii, tedy **eliminaci všeho zbytného se zachováním uspokojení potřeb klientely**. Základem je přehlednost, jednoduchost, rychlost, vytváření produktu či poskytování služeb bez nadbytečných činností a omezení plýtvání. Součástí Lean řízení procesů a Lean managementu je právě Kaizen. Opět tak mluvíme o dlouhodobém udržitelném procesu zahrnujícím pozorování, plánování a ověřování toho, co funguje. Spíše než v sektoru služeb se s lean přístupem lze setkat ve výrobě, kde se pro něj ujalo pojmenování „štíhlá výroba", avšak také pro služby může být inspirativní pokusit se nahlédnout na své fungování a objevit oblasti, které by bylo vhodné „zeštíhlit". Tak může dojít ke zvýšení kvality procesů ve službě, například v oblasti zadávání úkolů, společné komunikace v týmu, plánování společných událostí a podobně. Na internetu lze dohledat poměrně velké množství informací o lean přístupu, jen je třeba

[91] Název Kaizen sestává z *„Kai"*, což je výraz pro „změnu" a *„Zen"*, znamenající „dobrý", tudíž v překladu jde o „změnu k lepšímu".
[92] V roce 1986 vydal knihu *Koncepce Kaizen – klíč k ekonomickému úspěchu*. Původně byla teorie Kaizen určena ke zlepšení ekonomické situace v USA během druhé světové války.
[93] Základním prvkem Kaizen je PDCA cyklus. Více o PDCA viz podkapitola 4.2.
[94] Více informací například: https://managementmania.com/cs/kaizen
[95] Viz https://cz.kaizen.com/about-us.html
[96] Koncepce „štíhlé výroby" pochází z 50. až 60. let minulého století z dílny společnosti Toyota. Jde o přístup k výrobě, kdy se producent snaží uspokojit v maximální míře požadavky zákazníka a vytvářet produkt v co nejkratší době a ideálně s minimálními náklady, bez ztráty kvality. Žádoucí je minimalizace plýtvání.

zapojit fantazii při převádění do prostředí adiktologických služeb. Na trhu jsou také společnosti nabízející koučing, poradenství a tréninky.[97]

- **Budování kapacit**

S rozvojem kvality také souvisí přístup budování kapacity **Capacity Building**, neboli budování kapacit. Ten je zaměřený na kontinuální rozvoj zdrojů, tedy na vzdělávání a trénink dovedností, učení se a rozvoj kompetencí pracovníků a vedení, na rozvoj partnerství a pravidelnou reflexi a evaluaci odvedené činnosti. Ústřední myšlenkou je dlouhodobá udržitelnost procesů. Nejde tedy o jednorázovou akci, ale o přístup, který zaručí, že služba se může neustále posouvat na cestě ke kvalitě a udržitelně rozvíjet svou kapacitu. Kapacita přitom neznamená pouze počet klientů, ale je to zastřešující pojem pro veškeré zdroje služby, tedy personální kapacitu, „know-how" kapacitu, kapacitu pro spolupráci a další. Jde o podobné principy, na kterých jsou postavené i jiné modely a systémy. Také Capacity Building pracuje s metodou PDCA, uznává dlouhodobou udržitelnost a postupné zlepšování.

Principem přístupu je zejména investice do lidí a do zvyšování jejich kapacity, tudíž je podporován osobní rozvoj, vzdělávání a neustálé učení se.

- Každý z modelů je zacílen na jinou oblast kvality, ale v podstatě jsou si podobné v cílech, které úzce souvisejí s **rozvojem jednotlivců a neustálým učením se**
- Mezi další principy patří **komplexní přístup ke kvalitě, zapojení pracovníků a klientů, řízení na základě sebehodnocení** a **neustálý rozvoj**
- Specificky pro adiktologické služby byl vyvinut u nás poměrně málo známý **model NIATx**, který na webových stránkách poskytuje velké množství volně dostupných materiálů ke stažení
- Poměrně univerzální jsou také japonské koncepty Kaizen a Lean, kombinující filozofii managementu a techniky pro řízení kvality a přístup budování kapacit (CB), který je také v podstatě otevřeným systémem zaměřeným na neustálý rozvoj

[97] Například https://prolean.cz či http://taskmanager.cz/tmpage/cs/lean-management/. Druhá z platforem nabízí demo verzi nástroje TaskManager, který by měl být užtečný při zavádění lean přístupu: http://taskmanager.cz/tmpage/cs/task-manager-zkusebni-verze/

Tab 2. Shrnující tabulka vybraných modelů pro podporu kvality relevantních pro oblast adiktologie.

Model	Model GAB	Outcomes Star	NIATx	Kaizen	Lean	CB
Zaměření modelu	Vzdělávání o kvalitě	Měřitelná změna	Zvýšení kvality procesů	Optimalizace procesů a postupů se snižováním nákladů, neustálý rozvoj	Minimalizace nadbytečných procesů, přehlednost a jednoduchost procesů	Kontinuální rozvoj zdrojů
Metody a techniky	Školení a vzdělávání, PDCA, sebehodnocení, optimalizace procesů, kroužky kvality	Holistické hodnocení změn u klientů, integrace a zplnomocňování klientů	Průchod službou v roli klienta, PDSA, systém 10 kroků k zavádění modelu	Kroužky kvality, PDCA	Řízení procesů, filozofie Kaizen	Vzdělávání, rozvoj kompetencí, PDCA, implementace jiných modelů a filozofií (TQM, lean, Kaizen)
Výstup aplikovaného modelu	Měřitelná úroveň kvality v oblasti struktury, procesů, výsledků a vztahů	Nástroj pro podporu klientů na základě důkazů a měřitelnosti dosažených změn	Zlepšení procesů, zkrácení čekací doby na péči, redukce vypadnutí klientů z kontaktu, zvýšení dostupnosti péče a udržení návaznosti péče	Filozofie přístupu ke kvalitě jako k cestě neustálého rozvoje	Neustálý rozvoj se zaměřením na činnosti přinášející hodnotu	Nástroj udržitelného dlouhodobého rozvoje všech = budování kapacity ve všech směrech (pracovníci, klienti, služba, postupy…)
Vhodnost pro typ služby	Sociální služby, školy a jiné vzdělávací instituce, nemocnice	Sociální služby	Adiktologické služby	Jakékoliv služby	Jakékoliv služby	Jakékoliv služby
Univerzálnost modelu	+	+	+++	+++	+++	+++
Dostupnost návodných informací o modelu	+	+	+++	+++	+	+
Kompatibilita pro adiktologické služby	+	+	+++	++	++	++

VI. Otázky k rozhovorům

Na tomto místě přinášíme inspiraci na otázky, které je možné zařadit do rozhovorů s pracovníky a klienty, nebo do dotazníků mapujících spokojenost. Je vhodné pokládat otázky otevřené, tak aby informant neodpovídal prosté ano či ne. Vždy je vhodné myslet na komfort při provádění rozhovorů, mít k tomuto účelu vhodné místo s dostatkem soukromí a dost času. U dotazníků je dobré se zamyslet nad anonymitou, pokud mají být prostředkem upřímné zpětné vazby.

Příklady otázek do rozhovorů/dotazníků s pracovníky:

- Jak podle vás odpovídá služba potřebám cílové skupiny?

  Jak jste spokojeni se supervizí? (osoba supervizora, frekvence setkání, obsah apod.)
- Jak vaše pracovní pozice koresponduje s náplní vaší práce včetně kompetencí a rozhodovacích pravomocí?
- Jak můžete ovlivnit klima na pracovišti?
- V případě, že se na pracovišti vyskytne konflikt, jak je vám umožněno situaci řešit?
- Jaký máte návrh pro zlepšení služby nebo atmosféry na pracovišti?
- Co negativně ovlivňuje vaši motivaci nebo pracovní nasazení?
- Co byste potřeboval/a od vedení nebo kolegů?
- Jak se cítíte respektovaný/á kolegy?

Příklady otázek pro klienty:

- Jakou část služby nejvíce využíváte?
- Co na službě nejvíce oceňujete?
- Co vám na službě nejvíce chybí?
- Jakým způsobem si můžete stěžovat?
- Jaká jsou vaše práva a podmínky pro využívání služby?
- Co byste rád/a vzkázal/a pracovníkům?

DESATERO PRO LEPŠÍ PORADY

01

Každý ví, kdy porada začíná
a kdy končí.

02

Všichni vědí, k čemu porada slouží.

03

Sdílejte kontrolu, formulujte závazky
s konkrétními termíny a zodpovědnými osobami.
Cílem je řešit nastalé situace, rozhodovat se
nebo dohodnout se.
Porady bez jasných cílů postrádají smysl.

04

Porada má jasnou strukturu,
plán a cíl.

05

Vždy je z porady pořízen zápis.
Nezapisuje ten, kdo poradu vede.

06

Nastavte systém střídání se v zápisu
a vytvořte pro něj šablonu.
Ukládejte vždy na stejné místo.

07

Reflektujte plnění předchozích
závazků a úkolů,
dávejte zpětnou vazbu.

08

Témata porady se týkají
všech zúčastněných.

09

Využijte prostor pro sdílení
informací o aktuálním dění ve službě.

10

Berte poradu jako výhodnou investici
času a energie k přípravě.
Hašení vzniklých problémů, na které nikdo není
připravený, je vždy náročnější.

DESATERO KVALITY

01

Kvalita není prací navíc, ale prostředkem k lepšímu životu všech lidí ve službě: pracovníků, klientů i vedení.

02

Investujte čas a energii do nastavení vlastního způsobu zajišťování kvality.
Napravování škod je pro všechny více vyčerpávající.

03

Kvalita je záležitostí všech lidí ve službě.

04

Bavte se o tom, jakých obsahů kvalita nabývá ve vašich myšlenkách a hledejte společný kompromis.
Zapojte do diskusí klienty, stážisty a dobrovolníky.
Mohou přinést neotřelé pohledy.

05

Investujte do lidí.
Ti mají na kvalitě největší podíl.

06

Inspirujte se mimo váš obor a běžnou praxi. Přijměte myšlenku, že vždy je kam se rozvíjet .

07

Kultivujte zdravou organizační kulturu, mluvte spolu o hodnotách a poslání vaší služby.

08

Nenechejte se odradit počátečními neshodami, komplikacemi a investicemi. Kvalita se vyplatí..

09

Berte naplnění formálních kritérií jako vstupní bránu ke kvalitě. Hledejte svůj vlastní způsob, jak se neustále zdokonalovat.

10

Vydejte se na cestu neustálého rozvoje. Může se zdát náročná, ale ve výsledcích bude příjemnější než intenzivní sprinty ke krátkodobým cílům, které všechny zúčastněné časem vysílí.

Zdroje

ASQ (2021). The history of quality. American Society for Quality. Availiable from: https://asq.org/quality-resources/history-of-quality

Baštěcká, B., (2009). Psychologická encyklopedie: aplikovaná psychologie. 1.vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-470-0.

Bednář, V. (2012). Strategie vyjednávání. Praha: Grada Publishing a.s.

Blom, B.; Morén, S. (2012). The evaluation of quality in social-work practice. *Nordic Journal of Social Research* Vol. 3, 2012. DOI:10.7577/njsr.2062.

Centrum excelence (2020). Model EFQM [online]. Česká společnost pro jakost, o.s. Dostupné z https://www.centrumexcelence.cz/cloud-solutions

COSLA (2014). The quality principles. Standard Expectations of Care and Support in Drug and Alcohol Services. The Scottish Government [online]. Dostupné z: https://www.gov.scot/binaries/content/documents/govscot/publications/advice-and-guidance/2014/08/quality-principles-standard-expectations-care-support-drug-alcohol-services/documents/quality-principles-standard-expectations-care-support-drug-alcohol-services/quality-principles-standard-expectations-care-support-drug-alcohol-services/govscot%3Adocument/00458241.pdf

Český institut pro akreditaci (2010). Proces akreditace a certifikace systémů managementu a produktů. Dostupné z: https://slideplayer.cz/slide/11273814/

Dědina, J; Cejthamr, V. (2004). Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 8024713004.

Donabedian, A. (1966). Evaluating the quality of medical care. Milbank Mem Fund Q, 44 (3) pp. 166-206, 10.2307/3348969.

EuroProfis, s.r.o., (2010a) Manuál poskytovatele. Systém řízení kvality sociálních služeb, [online]. Dostupné z: http://socialnisluzby.kr-kralovehradecky.cz/assets/krajsky-urad/socialni-oblast/SystemRizeniKvality_ManualPoskytovatele.pdf

EuroProfis, s.r.o., (2010b). Manuál konzultanta. Systém řízení kvality sociálních služeb, [online]. Dostupné z: https://www.kr-kralovehradecky.cz/assets/krajsky-urad/socialni-oblast/SystemRizeniKvality_ManualKonzultanta.pdf

Eversheim W. (1997) ServAs: Qualitätsmanagement mit System. In: Eversheim W. (eds) Qualitätsmanagement für Dienstleister. Qualitätsmanagement. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-97940-8_3

Fišer, R. (2014). Procesní řízení pro manažery, Grada Publishing a.s., 2014.

Gabrhelík, R.; Miovský, M. (2014). Doktorský studijní program adiktologie. *Adiktologie,* 14(3), 204-206.

Gressler, U.; Göppel, R. (2012) Qualitätsmanagagement. Eine Einführung. Köln: Bildungsverlag EINS,2012. ISBN 978-3-8237-4795-6.

Gustafson, D. H. et al. (2011). The NIATx Model (Process Improvement in Behavioral Health). Centre for Health Enhacement System Studies. University of Wisconsin-Madison. Madison, Wisconsin.

Havrdová, Z.; Šmídová, O.; Šafr, J.; Štegmannová, I. et al. (2011). Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu. Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, 2011. 1. vydání. ISBN 978-80-87398-15-9

Hawkins, P.; Shohet, R. (2004). Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál.

Hoffman, K., et al (2012). Improving quality of care in substance abuse treatment using five key process improvement principles. The Journal of Behavioral Health Services & Research. Jul;39(3):234-44. doi: 10.1007/s11414-011-9270-y.

Horecký, J. a Lusková, D. (2019). Měření kvality v sociálních službách. Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky. ISBN: 978-80-907053-9-5.

Chaloupková, V. (nd). Příprava systému akreditací zdravotnických zařízení v ČR. Centrum pro kvalitu ve zdravotnictví, SZÚ. Dostupné z: https://autorizace.szu.cz/dokumenty/akreditace/akreditaceZZ.pdf

Kalina, K. et al. (2015). Klinická adiktologie. Grada Publishing, a.s., 2015.

Kaňáková, E. (2008). Jak efektivně vést porady. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1625-1.

Kumar Pradeep.M.; Raju, N.V.S.; Kumar Satish M. V. (2016). Quality of Quality Definitions–An Analysis. International Journal of Scientific Engineering and Technology: 5(3) 142-148.

Libra, J. (2014). O čem mluvíme, když mluvíme o adiktologii. *Adiktologie*,14(3), 207-208.

Lutseva, G. (2019). Vyhodnocení dotazníkového šetření využívání metod kvality v adiktologických službách v ČR. Nepublikovaný dokument určený pro interní tým projektu IP RAS.

Liu, P. et al (2018). What are the most important dimensions of quality for addiction and mental health services from the perspectiveof its users? *Patient Experience Journal*: Vol. 5 : Iss. 1, Article 14.

Lukášová, R.; Franková, E. (2007). Řízení kvality v organizacích poskytujících služby: pojem kvalita a jeho význam. Trendy ekonomiky a managementu, ročník: 1, vydání 1.

Lukášová, R.; Nový, I. et al. (2004). Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0648-2.

Lukášová, R. (2010). Organizační kultura a její změna. Grada Publishing a.s. ISBN: 978-80-247-2951-0.

Malík Holasová, V. (2014): Kvalita v sociální práci a sociálních službách. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4315-8

Miovský, M. (2016) Obor adiktologie v mezinárodním kontextu. *Adiktologie*, 16(3). 196-203.

Miovský, M. (2013). Koncepce sítě specializovaných adiktologických služeb v České republice. Praha: Klinika adiktologie 1. LF UK a VFN v Praze.

Mravčík, V., Pešek, R., Horáková, M., Nečas, V., Škařupová, K., Šťastná, L., Škrdlantová, E., Kiššová, L., Běláčková, V., Fidesová, H., Nechanská, B., Vopravil, J., Kalina, K., Gabrhelík, R., Zábranský, T. (2010).Výroční zpráva o stavu ve věcech drog v České republice v roce 2009 [Annual Report on Drug Situation 2009 – Czech Republic]. Praha: Úřad vlády České republiky.

Plamínek, J. (2012) Vedení porad: Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie., 2. rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4118-5

Plevová, I. et al. (2012). Management v ošetřovatelství. Praha: Grada Publishing a.s.

Pelclová, T. (2013). Úvod do strategického plánování pro poskytovatele sociálních služeb. Centrum pro komunitní práci. Dostupné z: http://www.cpkp.cz/standardy/documents/aktivity/planovani_pub.pdf

Pirsig, R. M. (2017). Zen a umění údržby motocyklu. Volvox Globator. ISBN: 978-80-7511-378-8.

Projekt RAS (2018). Komparativní analýza zahraničních modelů zajištění kvality adiktologických služeb a výběr prvků využitelných v prostředí ČR. Pro Úřad vlády České republiky, Odbor protidrogové politiky, zpracovala firma BDO Advisory s. r. o. [online]. Dostupné z: https://www.rozvojadiktologickychsluzeb.cz/wp-content/uploads/2019/01/analyza-zajisteni-kvality-adiktologickych-sluzeb.pdfRichterová-Těmínová, M.; Adameček, D. (2013). Etický kodex pracovníků v adiktologii [online]. Dostupné z: https://snncls.cz/wp/wp-content/2014/01/Eticky_kodex_pracovniku_v_adiktologii-verze_3.pdf

Schein, E. H. (2004) Organizational Culture and Leadership. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.

Sociofaktor (2019). Analýza existujících modelů kvality v sociálních službách v ČR. Závěrečná zpráva. Zpracováno SocioFactor s.r.o. pro MPSV ČR. Dostupné z: https://www.sociofactor.eu/media/Dokumenty/Z%C3%A1v%C4%9Bre%C4%8Dn%C3%A1%20zpr%C3%A1va_Anal%C3%BDza%20model%C5%AF%20kvality_final.pdf

Sýkorová, J. (n.d.). Metodika strategického plánování v procesu transformacepobytových sociálních služeb. O. s. INSTAND. Dostupné z: https://www.uspza.cz/soubory/transf_metodika1.pdf

Šmída, F. (2007). Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Management v informační společnosti. Grada Publishing a.s., 2007.

Vlăsceanu, L., Grünberg, L., & Pârlea, D. (2007). Quality assurance and accreditation: A glossary of basic terms and definitions. Bucharest: UNESCO.

Vodáček, L.; Vodáčková, O. (2009). Moderní management v teorii a praxi. 2. rozšířené vydání. Management Press. ISBN 9788072611973.

WHO (2000). Mezinárodně platné pokyny k evaluaci služeb a systémů zaměřených na léčbu poruch způsobených užíváním psychoaktivních látek. Dostupné z: https://www.drogy-info.cz/data/download/888/4450/file/Se%C5%A1it%200%20%C3%9Avod.pdf

Seznam použitých obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 5. Prolínání prvků interní a externí kvality vytváří komplexní obraz o kvalitě ve službě.
Obrázek 6. Kvalita z pohledu klientů služeb.
Obrázek 3. Principy TQM.
Obrázek 4. Princip neustálého zlepšování pomocí PDCA cyklů.
Obrázek 5. Vytváření sdílené představy o kvalitě na základě diskuse.
Obrázek 6. Model EFQM převzatý z webových stránek České společnosti pro jakost.
Obrázek 7. Implementace systému QMSS dle Manuálu poskytovatele.
Graf 1. Využití nástrojů sebehodnocení dle registrace služby.
Tabulka 1. Shrnující tabulka modelů řízení kvality.
Tabulka 2. Shrnující tabulka vybraných modelů pro podporu kvality relevantních pro oblast adiktologie.