

# PROCES RIADENIA SYSTÉMU KVALITY SOCIÁLNYCH SLUŽIEB NA SLOVENSKU

Petronela Šebestová

## **Abstrakt**

*Príspevok je určený pre pracovníkov sociálnych služieb, ktorí sa zaoberajú štandardami kvality v sociálnych službách a komplexným procesom systematického rozvoja kvality v sociálnych službách. Cesta k trvalému zlepšovaniu kvality je charakterizovaná tým, že zariadenia sociálnych služieb v pravidelných intervaloch uskutočňujú celkové samohodnotenie predpokladov podľa modelu CAF.*

## **Abstract**

*The contribution is intended for social service workers who deal with the standards of quality in social services and the complex process of systematic development of quality social services. The road to lasting improvement of the quality is characterized by social service facilities at regular intervals, total self-made assumptions on the CAF model.*

## **Klíčová slova**

*Kvalita, hodnotenie kvality, sociálne služby, model CAF*

## **Keywords**

*Quality, quality assessment, social services, CAF model*

Kvalita sociálnych služieb by mala byť určená štandardne pre všetkých poskytovateľov. Má vychádzať z predpokladu, že každý občan, ktorý požiada o sociálnu pomoc z dôvodu sociálnej núdze, bude mať poskytnuté plnohodnotné služby a informácie, ktoré sú zárukou k vytvoreniu čo najkvalitnejších podmienok k zmierneniu následkov jeho nepriaznivej situácie.

Pojem plnohodnotné služby a informácie si v súčasnosti na Slovensku každý poskytovateľ sociálnych služieb vysvetľuje zo svojho uhla pohľadu a možností, ktoré má práve k dispozícii.

Na Slovensku doteraz neexistuje žiadny právny predpis, ktorý by upravoval kvalitu poskytovania sociálnych služieb. Toto voľné pole, resp. právne vákuum v štandardizácii kvality sociálnych služieb, dáva vlastne priestor a možnosti, rôznym subjektom, ktoré prijímajú a vydávajú podľa svojich predstáv, materiály a usmernenia nielen pri aplikácii tzv. štandardov kvality v sociálnych službách, ale v akýchkoľvek otázkach týkajúcich sa sociálnej práce i napriek tomu, že v súčasnosti platný zákon o sociálnej pomoci takúto svojvoľnú interpretáciu neumožňuje i napriek tomu, že publikované materiály vychádzajú zo zahraničných skúseností. Je to síce povzbudivé konanie s prvkom konkurencieschopnosti, ale nám to veľmi nepomôže, pretože každá krajina má svoju legislatívu prispôbenú na svoje socio-ekonomicko-kultúrne podmienky, ktoré sú práve v sociálnych službách podstatnou východnou situáciou v ich aplikácii. Akokoľvek by sme sa snažili aplikovať v súčasnosti, tak často používaný termín tzv. „good experiences z iných krajín“, nikdy tieto skúsenosti nebudeme môcť použiť v pôvodnej podobe, pretože nám v tom bránia práve odlišnosti vývoja spoločenského fungovania.

Príkladom preberania zahraničných skúseností je napr. aplikácia procesu supervízie, ktorá sa využíva na zvyšovanie kvality v sociálnych službách a niektorí odborníci v sociálnej práci, proces supervízie považujú aj za nejaký kontrolný systém, dokonca audit.

Pojem supervízia má nespočetné množstvo definícií a výkladov, ktoré vychádzajú z niekoľkých prúdov myslenia a praxe. Napr. Asociácia národných organizácií pre supervíziu v Európe (ANSE), fungujúca od r. 1997 a združujúca 22 európskych štátov (Slovensko nie je členom ANSE) používa pojem supervízia aj vo význame koučing. Supervízia či koučing je podľa definície tejto organizácie forma podpory, ktorej cieľom je zaistenie a rozvoj kvality komunikácie a kooperácie v pracovnom prostredí. Supervízori a kouči pracujú ako nezávislí konzultanti štandardizovanými metódami, systémami kvality, založenými na otvorených profesionálnych a vedeckých diskusiách a etických kódexoch.

Podľa Slovenskej psychoterapeutickej spoločnosti supervízia napomáha reflektovaniu psychoterapeutického procesu, vzťahovej dynamiky a potrieb, psychodynamiky pacienta, schopnosti adekvátneho výberu a načasovania intervencií, rozvinutiu senzitivity pre mikrokommunikačné procesy, ktoré sú ovplyvňované nevedomovanými emóciami. Psychoterapeutova príprava musí zabezpečiť schopnosť komplexného porozumenia pacientovej dynamiky a v procese terapie i reflektovanie vlastných emócií, myšlienok a tendencií vo vzťahu s pacientom (tzv. protiprenosová problematika), aby mohol voliť optimálne intervencie a cielene viesť liečbu k zmierneniu alebo odstráneniu symptómov pacienta.

Supervízia sa na niektorých britských a írskych univerzitách označuje aj ako **tutoring**. Charakterizujú ju ako „konzultáciu v rámci vzájomne príjemného rešpektujúceho dialógu. Obsahom je porovnávanie pracovných plánov študentov s výsledkom, reflexia toho, čo sa podarilo a čo nie, prípadne organizačné a časové zmeny a ako sa to všetko premieta do ďalšieho procesu učenia študenta. Tutoring sa opiera o plán učenia, ktorý vypracuje tútor so študentom na začiatku semestra, proces jeho kontroly a povzbudzovania. Tento systém vedenia študenta zo strany učiteľa (tútorstvo) sa označuje napríklad na amerických a niektorých nemeckých univerzitách aj ako academic advisor a pod.

Nejednosť obsahovej náplne resp. predmetu supervízie spôsobuje nielen v zahraničí, ale aj u nás na Slovensku situáciu, ktorá práve v chápaní pojmu supervízie, ako nástroja kontroly a hodnotenia kvality sociálnych služieb, môže spôsobiť to, že skutočne uznávané systémy v oblasti zavádzania a správy systémov riadenia kvality budú zaznávané, pretože pár nadšencov, alebo samozvancov, ktorí sa stavajú do pozície supervízorov si môžu presadiť napr. v pripravovanom zákone o sociálnych službách, že supervízia je jediný a najsprávnejší systém kontroly kvality služieb. Zabúdajú na to, že najskôr musia byť určené štandardy kvality resp. prijatý spoločný systém riadenia kvality a až potom sa dá porovnávať posudzovať a kontrolovať, kto štandardy spĺňa a kto nie. Ale v žiadnom prípade posudzovanie štandardov kvality, ani procesov systémov riadenia kvality, aj keby nejaké existovali, nepatrí do úlohy supervízorov.

Myslíme si, že supervízia by sa mala chápať tak, ako ju chápal v 19. st. jej zakladateľ pastor Samuel Barnett, ktorý ju uplatnil pri študentoch Oxfordskej univerzity, ktorí pracovali v londýnskom slume. Boli to vlastne počiatky komunitnej práce a supervízia predstavovala vzdelávaciu podporu resp. metódu špecifickej formy výučby, pri ktorej učiteľ vedie študenta a poskytuje mu tzv. tutoring.

Z našich skúseností, čo sa týka zavádzania a správy riadenia systému kvality v sociálnych službách je na tento účel najvhodnejší tzv. spoločný systém hodnotenia kvality podľa modelu CAF - Common Assessment Framework, ktorý bol vyvinutý na základe analýz vykonaných Európskou nadáciou pre manažérstvo kvality v Nemecku, inšpirovaný modelom výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (EFQM) a modelom nemeckej Akadémie Speyer. Model výnimočnosti EFQM je určený pre organizácie podnikateľskej sféry i verejnej správy. Model CAF (spoločný systém hodnotenia kvality) je primárne určený

akémukoľvek typu organizácie verejnej správy a je efektívnym nástrojom, ktorý by mal dať certifikovanú podobu kvalite v sociálnych službách, čím by sa predišlo amatérskemu hodnoteniu a pohľadu na kvalitu služieb.

Na rozdiel od statického hodnotenia systému kvality podľa ISO noriem, je model CAF dynamický proces, ktorý sa orientuje na trvalé rozvíjanie kvality, zvyšovanie efektívnosti, vlastnej výkonnosti a zlepšovaní výkonnosti s dlhodobou perspektívou tak, aby akákoľvek činnosť bola vždy v prospech klienta. ISO norma určuje presný postup vykonávania určitých procesov v zariadení. Avšak nesie v sebe riziko, že v prípade zmeny legislatívy, stráca svoju platnosť a celý proces jej tvorby sa môže začať odznova. Sociálna práca je dynamická profesia, kde uplatnenie noriem obzvlášť tých, ktoré sa týkajú práce s klientom by bolo kontraproduktívne, pretože každý občan, ktorému sa poskytuje sociálna služba si vyžaduje inividuálny prístup, ktorý sa nedá paušalizovať. Princíp dosahovania kvality podľa modelu CAF spočíva v samohodnotení zariadenia sociálnych služieb podľa 9 kritérií a 28 subkritérií a systému bodového hodnotenia každého kritéria s vyhodnotením jeho silných a slabých stránok. Sú to:

Kritérium 1: Vodcovstvo

Kritérium 2: Stratégia a plánovanie

Kritérium 3: Zamestnanci

Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje

Kritérium 5: Procesy

Kritérium 6: Výsledky vo vzťahu k občanovi/zákazníkovi

Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom

Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločnosti

Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti

V prvom okamihu sa nám môže zdať, že samohodnotenie je subjektívna záležitosť, ktorá môže skresľovať skutočný stav kvality poskytovaných sociálnych služieb. Toto podozrenie vyvedie z omylu každý subjekt, alebo zariadenie, ktoré si vybralo model CAF, ako nástroj zvyšovania kvality a pokúsilo sa ho aplikovať vo vlastnom zariadení.

Model CAF má široký záber a pokrýva hodnotenie všetkých činností v zariadeniach sociálnych služieb, t.j. od riadenia, plánovania, starostlivosti o zamestnancov, disponibilných zdrojov, uzatváraní partnerstiev až po nadväzovanie spolupráce. Nedá sa oklamať, pretože systém samohodnotenia je kontrolovateľný cez tzv. prepojenia, ktoré sú súčasťou každého subkritéria. Nemôžeme si napríklad vymyslieť, že v zariadení sociálnych služieb považujeme za kľúčový proces sociálnu rehabilitáciu, pretože v tzv. prepojeniach a ďalších kritériách sa požaduje o tom dôkaz a postup. Dôkaz znamená presné zdokumentovanie poskytovania sociálnej rehabilitácie (vytvorenie procesu na základe skutočne realizovaných postupností) a súčasne aj vyhodnotenie účinnosti vlastníkom procesu, ktorý v našom prípade bude sociálno-rehabilitačný pracovník v zariadení sociálnych služieb.

Kritériá 1 – 4 sa zaoberajú predpokladovými charakteristikami zariadenia sociálnych služieb. Tieto určujú, čo zariadenie robí a ako pristupuje ku svojim úlohám za účelom dosiahnutia želaných výsledkov.

Kritérium 5 je tvorba procesov, ktoré si organizácia stanoví na základe reálnej činnosti a svojho poslania. Procesy sú manažérske, kľúčové a podporné. Vytvorenie mapy procesov v zariadení sociálnych služieb predpokladá dobrú znalosť každej jednej operácie resp.

postupu, ktorý daný proces charakterizuje. Mapa procesov znázorňuje grafické znázornenie väzieb a prepojení medzi procesmi. Dôležité je určiť vlastníka procesu, pretože on zodpovedá za návrh, zlepšovanie a realizáciu procesu, koordináciu a integráciu procesu v rámci organizácie. Zodpovednosti vlastníka procesu sú nasledovné:

- rozumieť procesu - ako je proces vykonávaný v praxi?
- smerovať proces - ako zapadá do širšej vízie? Kto sú interné a externé zainteresované strany a sú ich očakávania plnené? Ako proces súvisí s inými procesmi?
- komunikovať o procese s internými a externými zainteresovanými stranami.
- monitorovať a merať proces - do akej miery je proces účinný a efektívny?
- porovnávať proces - ako fungujú iné organizácie a čo sa od nich dá naučiť?
- predvídať proces - aká je dlhodobá vízia procesu a čo je treba urobiť pre jej dosiahnutie?
- zaznamenávať proces - čo presne môže byť zlepšené? Kde sú slabé stránky a ako je možné ich ovplyvniť?

Používaním týchto krokov môže vlastník procesu dosiahnuť trvalé zlepšovanie procesu. Zo správne zadaných a dlhodobo overovaných procesov môže vzniknúť norma, ktorá však, ako som už uviedla je statická a nesie v sebe riziko neplatnosti pri akejkoľvek zmene legislatívy. Príkladom takejto neustálej legislatívnej zmeny na Slovensku je oblasť zdravotníctva. A zdravotníctvo veľmi úzko súvisí so sociálnymi službami.

V kritériách 6 – 9 sa merajú výsledky dosiahnuté vo vzťahu jednak ku klientom a zamestnancom a vo vzťahu k spoločnosti – občanom. Každé kritérium sa delí na subkritériá. 28 subkritérií určuje hlavné oblasti, ktoré je potrebné zväžiť pri samohodnotení organizácie.

V prípade, že sa zariadenie sociálnych služieb rozhodne aplikovať model CAF ako nástroj na trvalé zvyšovanie kvality sociálnych služieb je nevyhnutné zvoliť hlavného manažéra – koordinátora a tzv. CAF tím zamestnancov, ktorí budú zodpovední za vypracovanie jednotlivých kritérií. Mali by to byť vedúci organizačných útvarov, ktorí sa bezprostredne podieľajú na vedení zariadenia a poznajú obsahovú náplň odborných útvarov, nielen z pohľadu ich riadenia, ale aj priameho výkonu a prepojenia na ďalšie organizačné útvary. Tento tím sa bude podieľať na vypracovaní samohodnotiacej správy, ktorá sa odovzdáva Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. Zamestnanci úradu posúdia samohodnotiacu správu, overia validitu údajov a spoločne s projektovým tímom zariadenia sociálnych služieb sa dohodnú na základe hodnotenia a merania výsledkov, na zostavení Akčného plánu. Akčný plán je systematický integrovaný plán aktivít pre komplexné fungovanie organizácie. Je výsledkom samohodnotiacej správy, tiež je založený na dôkazoch a údajoch poskytnutých samotným zariadením sociálnych služieb a čo je najdôležitejšie, z hľadiska zamestnancov zariadenia. Vychádza zo silných stránok, poukazuje na slabé stránky organizácie a reaguje na každú z nich, vhodnou zlepšovacou aktivitou. Proces tvorby akčného plánu môže byť štruktúrovaný. To znamená, že projektový tím sa dohodne na prioritných oblastiach, ktoré je potrebné začať nevyhnutne zlepšovať, berúc do úvahy hlavné poslanie zariadenia a jeho strategické ciele. V rámci prioritných úloh si stanoví aktivity na ich zlepšenie a časový horizont (jeden rok, dva roky a pod). Časový horizont sa dá určiť zo skutočných podmienok, ktoré existujú v zariadení a z predpokladaného časového horizontu možného dosiahnutia nami stanoveného cieľa. Pritom treba brať do úvahy aj tie skutočnosti, že dosahovanie zlepšenia nie je vždy závislé iba na nás, ale aj od zainteresovaných strán.

Budovanie systému a manažérstva kvality podľa modelu CAF nie je jednoduché. Do systému musia byť pracovníci zaškolení, musia si ho osvojiť. Napĺňanie jednotlivých kritérií nemôžu robiť zamestnanci, ktorým vyhovuje ustálený systém práce a každú novú vec považujú za zbytočnú a myslenie ich bolí. Veľmi dôležitou takmer nepostrádateľnou podmienkou pri zavádzaní kvality podľa modelu CAF je súhlas zriaďovateľa alebo nadriadeného orgánu zariadenia, ako jednej zo zainteresovaných strán, ktoré sa stanovujú v prvom kritériu. Inak sa asi veľmi ťažko dopracuje zariadenie k získaniu 200 bodového výsledku, pretože tak ako som už spomínala, úspešnosť nami stanovených cieľov nie vždy závisí iba od projektového tímu organizácie.

Ďalším dôležitým momentom pri kafke – naše pracovné pomenovanie projektu, je aj oboznámenie zamestnancov zariadenia sociálnych služieb s jej cieľom a vhodným spôsobom ich pre tento cieľ motivovať. Naplniť uvedené podmienky nie je ľahké a z vlastnej skúsenosti môžem povedať, že napr. Bratislavský samosprávny kraj si neosvojil túto myšlienku zavádzania kvality podľa modelu CAF. Taktiež väčšina zamestnancov zariadenia kde sa pilotne skúšal model CAF, sa nestotožnila s myšlienkou byť lepší a konkurencieschopnejší.

U zamestnancov sa dá tento postoj pochopiť, pretože systém je založený na písomnom dokladovaní úloh, ktoré zamestnanec vykonal, čo znamená istý systém pravidelnej kontroly ich práce. Do projektu musia byť aktívne zapojení všetci zamestnanci, pretože hodnotenie kvality je založené na predpokladoch PDCA *plánuj – realizuj- kontroluj – konaj (plan – do – check -- act)* na všetkých úrovniach pracovného procesu.

Ako som už spomínala, zavedenie a manažovanie systému kvality v sociálnych službách podľa modelu CAF je najpriateľnejším systémom pre štandardizáciu kvality v sociálnych službách, pretože systém samohodnotenia, predstavuje úvodný proces k benchmarkingu.

V praxi benchmarking zvyčajne zahŕňa pravidelné porovnávanie rôznych stránok výkonnosti s organizáciami, ktoré sú uznávané za profesionálne dobré; niekedy sa odvolávame na termín „najlepší v triede“, ale keďže nikto nemôže s istotou povedať, kto je najlepší, preferuje sa termín dobrý. Ďalej je to odhaľovanie rezerv vo výkonnosti, hľadanie nových prístupov, ktoré prinesú zlepšenie výkonnosti, následnú implementáciu zlepšení a sledovanie pokroku a preskúmanie prínosov. Keďže všetkým nám, ktorí pracujeme v zariadeniach sociálnych služieb, ide predovšetkým o kvalitu poskytovaných služieb je potrebné, aby si jednotlivé zariadenia, ktoré majú rovnaké činnosti a poskytujú sociálne služby klientom s rovnakou diagnózou, navzájom vymieňali skúsenosti, porovnávali svoju činnosť a tým optimalizovali proces kvality.

Model CAF je odporúčaný organizáciám verejnej správy v členských štátoch EÚ, ako pomocný nástroj pre pochopenie techník manažérstva kvality a ich aplikáciu vo svojej činnosti. Vláda SR svojim uznesením v septembri 2003 schválila Národný program kvality na roky 2004 - 2008, ktorý ukladá ministrom a predsedom ostatných ústredných orgánov štátnej správy zavádzať Spoločný systém hodnotenia kvality verejnej správy podľa modelu CAF. Schválením Národného programu kvality SR na roky 2004-2008 sa vláda SR zaviazala presadzovať komplexnú politiku kvality prostredníctvom jednotlivých nástrojov. Gestorom oblasti kvality na Slovensku je Úrad pre normalizáciu, skúšobníctvo a metrologiu SR. Úrad zodpovedá za koncepciu a program rozvoja Národného programu kvality SR a metodicky usmerňuje a koordinuje aktivity vyplývajúce z tohto programu, koordinuje zabezpečenie a realizáciu súťaže „Národná cena Slovenskej republiky za kvalitu“.

Súťaž je každoročne vyhlasovaná koordinátorom štátnej politiky kvality v Slovenskej republike, Úradom pre normalizáciu, metrologiu a skúšobníctvo SR. Je určená pre akúkoľvek organizáciu, ktoré sú registrované v Slovenskej republike podľa príslušných platných

právných predpisov. Uchádzači o Národnú cenu SR za kvalitu sú rozdelení do niekoľkých kategórií, tak aby hodnotenie výsledkov bolo porovnateľné.

Stupne ocenenia sú:

*Ocenenie za zapojenie organizácie do súťaže* - organizácia začala využívať model výnimočnosti EFQM alebo model CAF, zúčastnila sa súťaže a dosahuje bodové hodnotenie 200 až 300 bodov.

*Ocenenie zlepšenia výkonnosti organizácie* - organizácia začala využívať model výnimočnosti EFQM alebo model CAF, zúčastnila sa súťaže a bola ocenená za dosiahnuté výsledky v zavádzaní modelu výnimočnosti EFQM alebo modelu CAF. Organizácia, ktorá získa toto ocenenie dosahuje bodové hodnotenie v rozsahu 301 až 400 bodov.

*Ocenený finalista* - organizácia, ktorá získa toto ocenenie dosiahla viac ako 400 bodov.

*Víťaz Národnej ceny SR za kvalitu* - toto ocenenie získava organizácia s najvyšším počtom získaných bodov v danej kategórii.

V prípade záujmu som ochotná poskytnúť k nahliadnutiu vzor vypracovanej samohodnotiacej správy podľa modelu CAF.

#### **Kontaktná adresa**

Mgr. Petronela Šebestová  
Vysoká škola Sládkovičovo  
Katedra sociálnej práce  
Richterova 6  
Sládkovičovo  
Slovenská republika  
Email: [petronela.sebestova@gmail.com](mailto:petronela.sebestova@gmail.com)