

Zavádění nadstavbových modelů kvality u poskytovatelů sociálních služeb

Daniel Topinka
SocioFactor s.r.o.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



RPOQ
PODPORA KVALITY
SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Analýza existujících modelů kvality v sociálních službách v ČR, SocioFactor pro MPSV, 2019, 235 s.

- **Cíl: zjistit, jaké nadstavbové modely kvality jsou v prostředí poskytovatelů zaváděny a jaké zkušenosti s jejich implementací poskytovatelé služeb nabyli.**
- **Potřeba se věnovat otázce kvality mnohem širěji a zavádět a rozvíjet takové nástroje, které kvalitu cyklicky zvyšují a míří nad povinný rámec. Nejsou systematické informace o situaci.**

O výzkumu



Model kvality

- Pro účely výzkumu: nikoliv konkrétní jednotlivý postup práce či technika, ale **komplexnější logicky ucelená metody orientující se na systematický proces zvýšení kvality organizace či sociální služby.**

Tři části výzkumu

První část: přehled nadstavbových modelů kvality a základní informace

- sekundární analýza dat a zdrojů

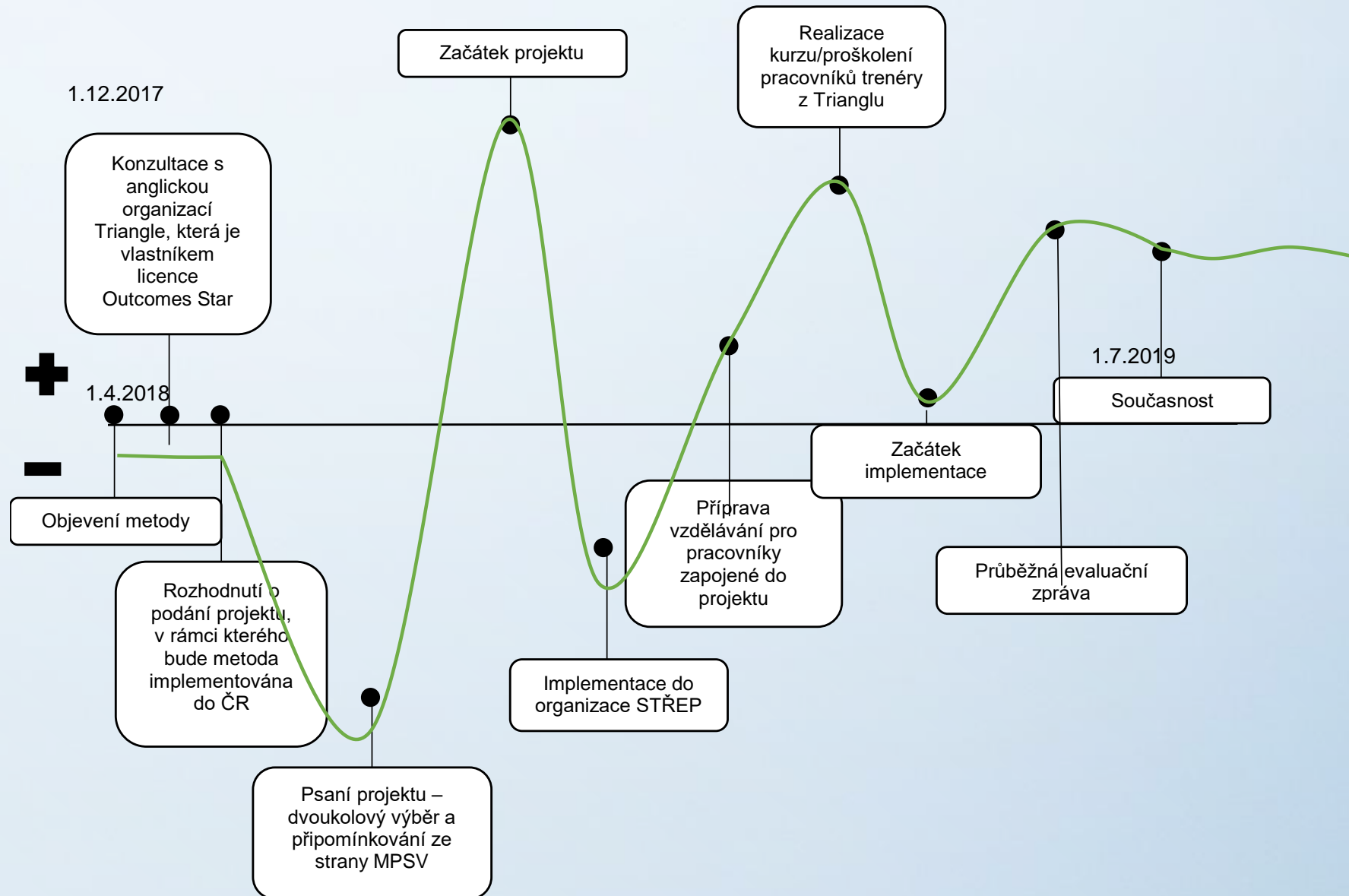
Druhá část: informace o rozsahu implementací napříč spektrem sociálních služeb

- dotazníkové šetření mezi poskytovateli, CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), 472 poskytovatelů

Třetí část: zkušenosti poskytovatelů služeb, kteří implementovali některý z modelů

- vícepřípadová studie, spektrum druhů a forem sociálních služeb, unikátní případy, časová osa, 11 případů

Časová osa zavádění modelu Outcomes Star



Logická linka

- Logická struktura kvantitativní a kvalitativní části je shodná
- Výsledky v závěrech vzájemně propojeny a konfrontovány
- **Klíčové prvky:**
 - a) rozhodnutí o implementaci modelu kvality (rozhodnutí)
 - b) zavádění modelu kvality a zkušenosti z implementace (proces)
 - c) výsledky a dopady modelu (impakt).

Informace o modelech kvality



Informace o modelech kvality – sekundární analýza

- 18 nadstavbových modelů, většina se inspirovala či vzešla z nějakého zahraničního vzoru (kopie či úpravy).
- ISO 9001, Model excellence EFQM, Benchmarking, Balanced Scorecard, Cochemská praxe, Outcomes Star, Klientský Audit, Značka kvality, E-Qalin, Rozvojový audit ČAS, Certifikát Vážka, Certifikace azylových domů, Certifikace paliativního přístupu v sociálních službách, Certifikace odborné způsobilosti služeb pro uživatele drog, Human centered design, Hodnocení systému řízení kvality sociálních služeb, Doporučený standard kvality pro domovy pro seniory ČR, Metoda 8 Steps.

Informace o modelech kvality – sekundární analýza

- Data z prostředí webových stránek poskytovatelů, manuálů, příruček, zápisů a dalších dostupných zdrojů.
- Problém validity – nekofrontace sekundárních dat s primárními zdroji, informace roztržštěné, nesystematické a nekonzistentní.
- Propagace metod, vágní popisy prvků a postupů, obtížné rekonstruovat.

I. Rozhodnutí o implementaci modelu kvality





Rozhodnutí (technika dotazníku)

- Téměř dvě pětiny respondentů (39,4 %) se **kvalitou zabývají**, i nad rámec zákonných povinností.
- Zájem o modely kvality **nesouvisí s kritickým názorem** na „vlastní“ kvalitu, tu nepovažují za špatnou.
- Standardy kvality **základním rámcem** kvality (82,2 %).
- Příležitost rozvíjet organizaci a věnovat se **kvalitativním aspektům** kvality.
- **Implementaci zvažovala** více než polovina dotázaných (51,3 %).
- Pro více než tři čtvrtiny **zaměstnanců** důležité téma (75,6 %).
- Téměř polovina organizací (46,6 %) podmiňuje úspěch nadstavbového modelu výsledkem – **schopností vyvolat** v organizaci **zásadní změnu**.
- **Obavy** ze standardizace a formalizace. Konkrétně: zátěž pro tým a pracovníky, finanční náklady, neznalost vhodného modelu, udržitelnost.



Rozhodnutí (vícepřípadová studie)

- **Motivace** z vlastního zájmu a snahy zlepšit poskytované služby a/nebo výsledek vnějšího tlaku či inspirace.
- **Svobodný prostor** pro kreativitu. Řeší témata, která je trápí, zajímají, a nejsou vnášeny kontrolními mechanismy zvenčí.
- **Časové snímky**: první reakce jsou obvykle syceny obavami a nejsou hodnoceny kladně, až později. Množství obav a rezistencí – chybí argumenty vs. rychlá rozhodnutí.
- Iniciátory zavádění dominantně **ředitelé a ředitelky** organizací.
- Klíčový je v rozhodování (ale i dále v implementaci) vliv managementu, **záměr a způsob**, s nímž je model zaváděn.

II. Zavádění modelu kvality a zkušenosti z implementace





Proces (technika dotazníku)

- Necelá pětina organizací (19,5 %) již nějaký nadstavbový **model kvality zaváděla**.
- Nejčastěji u organizací středně velkých působících v rámci jednoho kraje.
- **iniciátorem** v téměř polovině organizací (48,9 %) ředitel či ředitelka
- Více než polovina organizací model **převzala** od jiné tuzemské organizace. Riziko přebírání chyb a také reprodukce do míst, kde nemusí dobře fungovat. Téměř třetina organizací si vytvořila dle svého vyjádření vlastní model.
- Organizacím nejčastěji trvala implementace **jeden rok**. Průměrná doba 16 měsíců, polovina organizací implementaci zvládla do 12 měsíců.
- Vynikající je **udržitelnost modelů** v čase. Většina organizací se zavedeným modelem pracuje nadále.
- Organizace ohledně **financování** nemají přehled o reálných nákladech, odhadují je. V řádech několika stovek tisíc korun.



Proces (vícepřípadová studie)

- Začátky byly hodnoceny s rozpaky. Týmy provádějící změny se střetly s představami a rezistencí zaměstnanců. Počátky celkově poznamenává **zápolení se změnou**.
- Problémy se obvykle týkaly **rezistence zaměstnanců**, obranných postojů, demotivací a neochoty něco měnit. Jednalo se o celou řadu postojů a názorů, z nichž byly některé zcela iracionální, jiné zase legitimní.
- **Kritickými body** při zavádění modelu bylo reagování na zjištění, které modely kvality přinášely.
- Procesy zavádění kvality mnohdy **neprovází evaluace**, jak je tomu v zahraničí. VU více standardizovaných modelů důkaz na certifikace – hodnocení auditorů a certifikátorů. U nestandardizovaných modelů byly procesy evaluovány více.

III. Výsledky a dopady modelů





Dopady (technika dotazníku)

- Zpětné **hodnocení rozhodnutí implementovat nadstavbový model kvality** vyznívá velmi příznivě. Své rozhodnutí považuje za dobré celkem 97,8 % organizací.
- **Měření dopadů modelů** (impaktu) prováděly více než tři pětiny organizací (61,9 %) a necelá třetina (31,5 %) žádné měření nezajistila. Výsledky hodnocení dopadů modelů na kvalitu služeb jsou poměrně přesvědčivé.
- Rozvíjet práci s modelem **v budoucnu** plánuje většina organizací (90,2 %).



Dopady (případové studie)

- Výčet **dosažených výsledků** v případových studiích je velmi přesvědčivý.
- **Využití výsledků** se odehrává převážně v rovině prospěchu pro vlastní organizaci – její řízení a výkonnosti.
- Zavádění modelu **přineslo organizacím mnoho nového, ale i rizika a problémy.**
- Ohledně **měřitelnosti dopadů** organizace váhají. Změny, které nastávají a jejich skutečné dopady, jsou málo vyhodnocovány.
- Otázkou měřitelnosti výsledků se mnohé organizace nezabývají, ani **nemají představu**, jak by jí mohlo být dosaženo. Hodnocení skutečných dopadů v rovině intuice, a z perspektivy managementu organizací.
- Hodnocení výsledků se odehrává více u nestandardizovaných modelů formou procesní a méně pak dopadovou evaluací. U standardizovaných modelů má stále charakter jakýchsi časově omezených inspekcí.

Doporučení





Čtyři doporučení

- **Hrozba legitimizace** kvality služeb – bez vyvolání reálné změny (formálně).
- **Problém standardizace.** Některé organizace přijímají jednoduché modely založené na kvantifikacích a standardizacích, aniž by rozuměly jejich rizikům, jiné se pouští do odvážného experimentování s nejistým výsledkem. Podcenění rizik standardizací.
- **Hrozba nezvládnutí procesů.** Podpora průvodcování změnou.
- Naučit se **hodnotit dopady** a mířit k evidenci. V českém prostředí je kladen důraz spíše na získání potvrzení externí autoritou (mít důkaz v podobě certifikátu) než na obsah hodnocení a skutečný dopad. Nutné učení se a otevřenost k nedostatkům.