

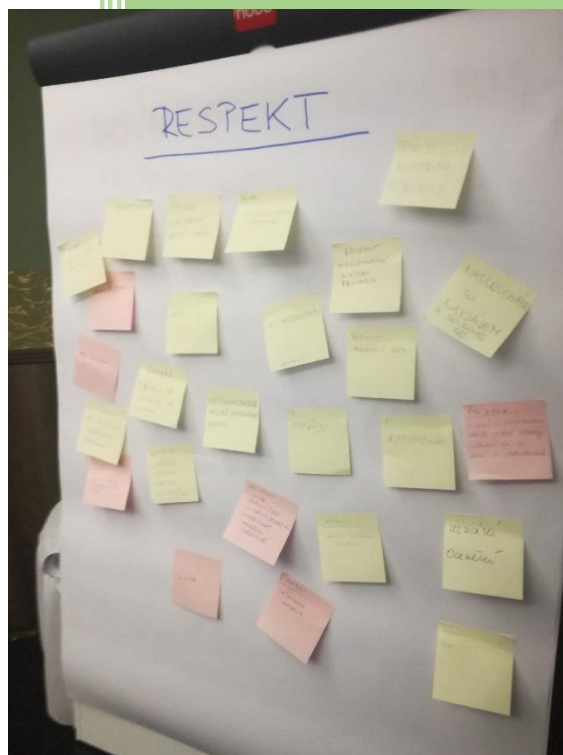


Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Projekt Přenos dobré praxe a implementace
švýcarského modelu řízení do standardů kvality
Sociálních služeb Vsetín, příspěvková organizace
Registrační číslo projektu:
CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0000997

Metodika

Řízení kvality sociálních služeb založené na hodnotách organizace



Mgr. David Šourek

Sociální služby Vsetín, příspěvková organizace

Obsah

I.	Teoretická východiska	2
1.	Řízení kvality v sociálních službách.....	2
2.	Řízení kvality a organizační kultura	8
3.	Hodnoty jako zdroj motivace	11
4.	Švýcarská inspirace-model kvality v DW Neumünster	13
II.	Praktická část metodiky.....	17
1.	Mapování dosavadního stavu	17
2.	Definice společné vize	20
3.	Nalezení svých hodnoty.....	24
4.	Implementační a vzdělávací program v organizaci	31
5.	Role managementu	38
III.	Budování kvality sociální služby v naší organizaci	43
1.	Proces budování kvality.....	43
2.	Průběh implementace a problémy, s nimiž jsme se potýkali.....	54
3.	Inspirace do budoucna	55
	Použitá literatura:.....	57
	Příloha I: podklady pro workshop o hodnotách	58

I. Teoretická východiska

1. Řízení kvality v sociálních službách

Co to je kvalita?

Velké množství literatury zaměřené na problematiku kvality v sociálních službách a zdravotnictví se věnuje obecnému vymezení samotného pojmu kvalita a diskusi o různých přístupech ke kvalitě. A těchto přístupů je opravdu hodně. Obecně můžeme říci, že kvalita je kategorie, která popisuje úroveň výrobku či poskytovaných služeb, a to způsobem kvalitativním či kvantitativním. Kvalita se tudíž skládá ze dvou částí. Jedna část je kvantitativní, měřitelná, druhá je kvalitativní a vychází z nějakého hodnotového systému, ať už poskytovatele služeb (představa poskytovatele o kvalitě), nebo jejich příjemce (představa klienta o kvalitě). Kvalitu tedy musíme považovat za relativní, nikoliv absolutní kategorii.

Jako možné obecné definice kvality lze uvést:

- **splnění či překročení očekávání** (zákazníků, klientů, zaměstnanců apod.)
- **úroveň dokonalosti** charakterizující poskytovanou službu založenou na přijatých normách
- objektivně **definovaný měřitelný užitek** vyjádřený standardizovanou potřebností a experty očekávaným, tedy obvyklým výsledkem služby

Ve výrobních procesech má kvalita a její definice vždy spíše exaktní, objektivizovanou podobu. Vyjádřit kvalitu v sociálních službách je znatelně obtížnější, především proto, že zde lidé pracují s lidmi. A lidé se těžko „normují“.

Na druhou stranu ale právě proto, že sociální služby ovlivňují životy lidí, a to někdy zcela a totálně, je úsilí o hledání pochopení a dosažení jejich kvality nezbytné. Jako významný rozdíl mezi výrobní sférou a poskytováním (sociálních) služeb se však ukazuje skutečnost, že kvalita služby bývá přímo závislá na osobnostní kvalitě personálu.

Chceme-li hovořit o objektivních složkách kvality sociálních služeb, můžeme si všimnout tří jejich aspektů: **struktury, procesů a výsledků:**

1. Kvalita struktury se týká vnějších podmínek, ve kterých probíhá služba, ať už jde o péči, terapii, ošetřování apod. Podmínkami se rozumí technické a personální vybavení, které má organizace k dispozici a také rozhodnutí, která ovlivňují organizaci zvenku, např. požadavky regulátorů a kontrolních orgánů. Jde např. o tyto oblasti: kompetence personálu a požadavky na ni, vzdělávání, organizační struktura, motivace a nasazení personálu, povinná dokumentace, metodiky, způsob financování sociálních služeb, materiální vybavení, prostory, odborné kompetence, přiměřenost zařízení a vybavení, způsob organizace péče apod.
2. Kvalita procesů se vztahuje na řízení a podání výkonu v rámci průběh služby, resp. péče, ekonomické řízení a využití zdrojů.

3. Kvalita výsledků se týká způsobu dosažení cíle v poskytované službě. Jde o odchylku mezi stanoveným cílem a cílem skutečně dosaženým. Hodnotit zde můžeme spokojenost nebo míru samostatnosti klienta. Zde už ale máme nakročeno také do oblasti subjektivního vnímání a hodnocení výsledků služby.

V zásadách zákona o sociálních službách je mimo jiné uvedeno, že sociální služby musí být poskytovány v náležitě kvalitě (§2). A také poskytovatelé veřejných prostředků mají zájem na tom, aby jimi podporované služby byly kvalitní, efektivní a hospodárné. Proto je otázka, jak kvalitu služby prakticky definovat a jak ji zajistit, tedy jak ji řídit, otázkou stále aktuální a důležitou pro každého poskytovatele sociálních služeb.

Motivace k řízení kvality a obecně zájem o kvalitu může mít v organizaci různé pozadí a různá východiska:

- plnění povinnosti dané zákonem,
- potřeba obhájit finanční náročnost služby,
- regulační opatření ze strany úřadů, tlak na efektivitu,
- snaha vyjít vstříc svým zákazníkům – klientům,
- snaha managementu dělat „správná“ rozhodnutí,
- vlastní dobrovolná snaha dělat to lépe,
- tlak ze strany zákazníků,
- tlak ze strany konkurence, potřeba uspět v konkurenčním prostředí,
- hledání nové struktury organizace,
- potřeba definovat rámcové podmínky pro zaměstnance (kompetence, povolání),
- zájem či nutnost definovat obsah vlastní služby.

Mohlo by být zajímavé zamyslet se více nad přístupem k zajištění kvality v organizaci ve vztahu k motivaci, která stojí v pozadí. Lze předpokládat, že např. motivace daná plněním zákonných povinností povede k jinému chápání kvality, k jinému přístupu ke kvalitě a k jinému výsledku nežli motivace vycházející ze snahy vyjít vstříc svým klientům.

Některé známé systémy řízení kvality

Během posledních zhruba 50 let se ve světě různě vyvíjely systémy řízení kvality, nejprve zejména pro výrobní sféru, následně i pro veřejnou a neziskovou sféru. Některé z nich si stručně představíme:

TQM

Koncepce TQM (Total Quality Management) vznikla v Japonsku a následně byla rozvíjena v USA (v 70. letech 20. století) i v Evropě (od 80. let 20. století) a je tak jedním z prvních systémů řízení kvality. Princip této koncepce spočívá ve snaze zapojit do řízení kvality zaměstnance na nižších pozicích ve firmě s přesvědčením, že jsou-li v přímém kontaktu s výrobkem i zákazníkem, budou vědět, co bude nejlépe fungovat. Zapojení zaměstnanci také pracují

efektivněji, protože si uvědomují, že úspěch organizace u zákazníků závisí i na nich. Ideální k aplikaci koncepce TQM je prostředí tzv. učící se organizace, důraz je kladen na vzdělávání zaměstnanců. Model TQM můžeme označit za předchůdce evropského modelu EFQM (European Foundation for Quality Management) i za zdroj inspirace pro normy řady ISO 9000. TQM však neusiluje o to, aby byl rozpracován do dílčích norem s přesně stanovenou dokumentací.

Normy ISO 9000

ISO (International Organization for Standardization) je tvůrcem a vydavatelem mezinárodních norem a sítí certifikačních společností. Systém řízení kvality v organizaci je viděn jako shoda s normou ISO a výsledkem prokázané shody je certifikace organizace. Soulad se standardem ISO je dnes zákazníky vnímán jako záruka kvality. Způsob plnění norem je nastavený systémem kontrol a preventivních opatření a veškeré shody s normou musí být řádně zdokumentované.

EFQM

Model EFQM (EFQM – European Foundation for Quality Management) byl vyvinut na konci 80. let v Evropě a postupně se rozšířil do desítek firem a organizací. EFQM je nenormativní model, který přináší možnost při každoročním sebehodnocení srovnávat, čeho organizace za poslední rok dosáhla a současně se srovnávat s konkurencí i partnery. Sebehodnocení uvnitř organizace může probíhat různými způsoby (dotazník, workshop, formulář, nebo i kombinací různých technik), pro srovnávání s vnějším okolím bývá nejčastěji využívány metoda benchmarkingu.

EFQM je dobrovolný systém založený na devíti kritériích. Pět z nich se nazývá „předpoklady“ a čtyři jsou „výsledky“. „Předpoklady“ jsou to, co organizace dělá. „Výsledky“ to, čeho organizace dosahuje. „Výsledky“ jsou způsobeny „předpoklady“ a „předpoklady“ jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z „výsledků“. Žádoucí jsou inovace a vzdělávání se, které pomáhá zlepšit předpoklady, ty potom vedou k lepším výsledkům. Váhu jednotlivých kritérií určují stanovená procenta.

Kritéria tohoto modelu jsou:

A) na straně předpokladů:	B) na straně výsledků:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vedení (10 %) ➤ Politika a strategie (10 %) ➤ Pracovníci (10 %) ➤ Partnerství a zdroje (10 %) ➤ Procesy (10 %) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zákazníci (15 %) ➤ Pracovníci (10 %) ➤ Společnost (10 %) ➤ Klíčové výsledky výkonnosti (15 %)

CAF (Common Assessment Framework, Společný hodnotící rámec)

Model byl vytvořený pro potřeby řízení kvality v organizacích veřejného sektoru, je přístupný zdarma, snadný pro pochopení a nenáročný na implementaci. Umožňuje také vzájemné srovnávání organizací a sdílení nejlepší praxe. Podobně jako u EFQM, kterým byl inspirován, je model CAF založen na provedení sebehodnocení v devíti kritériích. Pět z nich se týká předpokladů pro dosahování výsledků (tedy jak musíme řídit, jak uplatňovat strategii, jak motivovat a řídit zaměstnance, jak pracovat se zdroji a budovat partnerství, jak řídit procesy). Čtyři kritéria se týkají samotných výsledků (vůči zákazníkům/občanům, zaměstnancům, vlivu na společnost a životní prostředí, klíčové výsledky výkonnosti organizace. Jednotlivá kritéria se skládají ze subkritérií a ty z jednotlivých příkladů otázek (indikátorů), totožně jako je tomu u EFQM.

E-Qalin

E-Qalin je interní evropský systém managementu kvality, který byl vyvinut speciálně pro sociální služby. Jedná se o model, který je zaměřen na každodenní praxi a na potřeby uživatelů, jejich rodinných příslušníků, přátel a zaměstnanců. E-Qalin prozkoumává a kontroluje jak jednotlivé procesy a struktury v organizaci, tak i výsledky s ohledem na spokojenost všech zúčastněných. Podporuje zařízení pomocí sebehodnocení a učení se. Všeobecným cílem je, aby procesy, které vedou ke spokojenosti uživatelů, hodnotili sami jejich realizátoři na základě reflexe, sebezkušenostní a inovativního učení.

Standardy kvality sociálních služeb (SQSS)

Standardy kvality jsou v České republice obecně přijatou představou popisující, jak má vypadat kvalitní sociální služba. Jejich hlavním, přinejmenším teoretickým, znakem je **orientace na člověka** – uživatele služby. Klíčovými **principy jsou individuální přístup dle potřeb uživatele, ochrana jeho práv, podpora jeho samostatnosti a možnosti rozhodování o podobě svého života**. Vzhledem k tomu, že kvalita sociální služby neodráží jen podmínky jejich poskytování, ale i „lidský faktor“, zabývají se standardy také personálními otázkami a profesním rozvojem pracovníků.

Standardy kvality (SQSS) jsou rozděleny do tří základních částí: procedurální, personální a provozní

1. **Procedurální standardy** jsou nejrozsáhlejší. Mají tvořit základ kvality sociálních služeb. Dotýkají se způsobů přímé práce s uživatelem služby, upravují způsoby ochrany jeho práv, říkají, jak má poskytování kvalitní služby vypadat s respektem k individuálním potřebám uživatelů, jak jednat se zájemcem o službu, jak službu individuálně přizpůsobit potřebám člověka. Pozornost je věnována ochraně práv uživatelů služeb a vytváření ochranných mechanismů zneužívání nerovného postavení vůči uživateli služby.

2. **Personální standardy** se věnují personálnímu zajištění služeb a řeší pravidla pro pracovníky, věnují se jejich dovednostem a vzdělání, vedení a podpoře a podmínkám, které pro práci mají.
3. **Provozní standardy** definují některé technické, organizační a ekonomické podmínky pro poskytování sociálních služeb. Soustřeďují se tedy na prostory, kde jsou služby poskytovány, na jejich dostupnost, ekonomické zajištění a rozvoj kvality.

V pozadí standardů kvality sociálních služeb můžeme identifikovat několik vlivů, které vytvoření tohoto systému¹ ovlivňovaly. Jedná se o:

- inspiraci existujícími systémy řízení kvality, zejména EFQM,
- dosavadní profesně ovlivněnou dobrou praxí vedoucí ke spokojenosti klienta (uspokojování jeho potřeb),
- přenos (či definování) základních principů moderních sociálních služeb do prostředí v České republice.

U těchto principů se trochu zastavíme. V zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který vlastně zcela nově definoval pole, na němž se mají sociální služby pohybovat, se nově objevily některé důležité pojmy, jež samy o sobě naznačují, kterým směrem se má kvalitní služba ubírat. Tyto pojmy vypovídají o principech moderních sociálních služeb, vycházejících z konceptu lidských práv a všeobecné humanity. Jejich pochopení a důsledné přijetí je klíčové pro „správné“ směřování poskytovaných služeb a dosahování žádoucích výsledů. Bez jejich pochopení může být služba směřována, organizována a poskytována zavádějícím směrem, tedy směrem, který uživateli prospět nemusí. Principy, které se následně promítly do zákonných zásad sociálních služeb a do kritérií, jejichž naplňování je předmětem standardů kvality, jsou např.:

- zachování lidské důstojnosti,
- aktivní působení služby na uživatele,
- rozvoj samostatnosti, práce s motivací,
- posilování sociálního začleňování,
- ochrana lidských práv,
- zachování přirozeného prostředí,
- život srovnatelný s vrstevníky.

¹ Je ovšem vůbec otázka, o které se samozřejmě také vede diskuse, zda standardy kvality sociálních služeb (SQSS) jsou skutečně (nebo zda vůbec) systémem řízení kvality, nebo jestli jsou jen minimálními požadavky či vstupními kritérii, které musí každá služba naplňovat, pokud má být poskytována veřejně nebo dokonce veřejně financována.

Při pozorování praxe u mnoha poskytovatelů služeb, případně z rozhovorů s jejich pracovníky, si lze všimnout toho, že i více než 13 let po definování těchto principů v legislativě mnoho pracovníků, zejména v přímé péči, obsahům těchto slov a principů ne vždy plně rozumí a/ nebo se s nimi neumí ztotožnit, případně je aplikovat do každodenní praxe. A protože jim chybí pochopení této základní hodnotové orientace (směřování služby), přes vytváření robustního systému metodik a dokumentací a velkou mírou papírové byrokracie, nevede vynaložené úsilí ke skutečnému vlivu na kvalitu sociální služby.

Ovšem i přínosy zavádění standardů kvality jsou jasně definovatelné a pozorovatelné:

- procesní přístup, vnímání sociální služby jako logického, řízeného procesu,
- požadavek na zpracování pracovních postupů,
- důraz na skutečnou individualizaci služeb,
- definování základní vzdělanostní a obecně kvalifikační úrovně pro pracovníky,
- definice požadavku na zvyšování kvality a rozvoj služby.

Vedle toho se ukazují i značná a reálná rizika využívání standardů kvality jako systému řízení kvality v organizaci:

- nepochopení smyslu standardů,
- nepochopení základního hodnotového rámce sociálních služeb,
- důraz na administrativní stránku procesu (zaměření podpůrné funkce za cílovou), formalismus, papírování a byrokracie,
- honba za splněním kritérií místo skutečné proměny služby,
- zaměření na uspokojení externí kontroly (inspekce), místo na spokojenost zákazníka / klienta,
- nedostatek kompetencí pracovníků (např. i v oblasti řízení, řízení kvality apod.).

Další z věcí, kterou standardy kvality sociálních služeb neřeší, řešit neumí a která je při poskytování sociálních služeb velmi podstatná, je **vztahový aspekt** mezi poskytovatelem a příjemcem služby (pracovníkem a klientem). V rámci existujících kritérií SQSS je obtížně zhodnotitelný, přestože se z praxe ukazuje pro kvalitu služby jako klíčový. A díky tomu, že s ním standardy kvality neumí pracovat, zpětně tím ovlivňují a podporují chápání sociální služby jako částečně technické disciplíny, která může být vykonávána na základě popsaných metodik a postupů, bez ohledu na osobní, osobnostní a obecně lidský rozměr vztahu mezi poskytovatelem a příjemcem služby a bez ohledu na kvalitu tohoto vztahu.

Praxe nám dále ukazuje, že standardy kvality (SQ) nejsou samy o sobě zárukou řízení kvality v organizaci, ani zárukou poskytování kvalitní služby. Nejsou ani dostatečným motivátorem pro zavedení systému řízení kvality v organizaci. Tento problém znovu souvisí s motivací k dosahování kvality, o které jsme se již zmínili.

Poskytování sociálních služeb se děje v rámci nějaké stanovené struktury a prostředí, které je ovlivňováno politickými a společenskými vlivy. Tyto vlivy mohou strukturálně ovlivňovat konkrétní

kvalitu v organizacích, přestože to na první pohled není zřejmé, a to tím, že vytváří či neřeší problémy, které se objevují. I sektor sociálních služeb se potýká s aktuálně neřešenými problémy, za které můžeme považovat²:

- nesoulad mezi poptávkou po sociálních službách a jejich nabídkou,
- nerovné postavení uživatelů sociálních služeb ve vztahu k poskytovateli,
- nedostatečně rozvinutý trh sociálních služeb,
- nedostatek veřejných zdrojů a systém financování sociálních služeb.

Tyto problémy vedou k projevům monopolního chování některých stávajících poskytovatelů služeb, kteří vzhledem k jistotě svého postavení rezignují na zvyšování kvality služby, protože je k tomu nic nenutí, ani se jim to nijak nevyplatí. Kvalitní i nekvalitní poskytovatel služeb nakonec dostanou stejné finanční prostředky. Důvodem pro odměny a hodnocení managementu často nebývá plnění dohodnutých cílů, kvalita řízené organizace a dosahované výsledky, ale loajalita a politické či úřednické tlaky a vlivy. Převís poptávky nad nabídkou služeb na trhu vede nakonec k tomu, že z možných důvodů pro zlepšování kvality v organizaci tak zůstává tlak osvíceného zřizovatele, případně vnitřní potřeba být lepší (nejlepší!). Proto se v mnoha organizacích s promyšleným a skutečně efektivním systémem řízení a zlepšování kvality nesetkáme. A to nemluvíme o často nedostatečné či chybějící kompetenci managementu sociálních služeb v oblasti zavádění systémů kvality a nemožnosti zaplatit si v této oblasti odborníky.

2. Řízení kvality a organizační kultura

Řízením kvality se obecně rozumí soubor postupů, které se uplatňují v procesech udržování a zlepšování kvality výrobků a služeb. Většina manažerů si pod „postupy udržování a zlepšování kvality“ představuje především zavádění metod a technik řízení kvality, tak jak je znají v rámci jednotlivých koncepcí/systémů řízení kvality (např. ISO, TQM, EFQM, SQ-standardy kvality sociálních služeb apod.).

Zkušenosti z praxe v ČR i v zahraničí však ukazují, že samotné „zavedení“ nějakého systému řízení kvality pro dosahování skutečné kvality v organizaci nestačí. To platí pro ziskový (výrobní) i neziskový sektor. I když „rychle přibývá organizací, které jsou certifikovány podle norem řady ISO 9000, řada z těchto podniků kriticky přiznává, že ani po certifikaci se uvnitř jejich organizace mnoho nezměnilo“.³ Stejně tak kritický pohled na aplikaci standardů sociálních služeb po více než 13 letech jejich aplikace

² Podle: Molek, Jan. Marketing sociálních služeb. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2009, s. 23 - 24.

³ Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 2003, s. 36) v R.Lukášová, E. Franková. ŘÍZENÍ KVALITY V ORGANIZACÍCH POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY

v praxi říká, že mnoho kvality do poskytování služeb nepřinesly, a to především kvůli sklouznutí k jejich byrokratické aplikaci a často i k absolutnímu formalismu.

Nabízí se proto otázka, proč bývá úsilí v oblasti řízení kvality neúspěšné či nepřináší očekávané výsledky. A některé výzkumy uváděné v literatuře naznačují, že jednou z nejčastějších příčin tohoto neúspěchu je opomíjení organizační kultury a její změny.⁴ Řízení kvality totiž není jenom zaváděním postupů, metod a technik. Je záležitostí celkové kulturní změny v rámci organizace.

Tento posun v pohledu na řízení kvality se objevuje v polovině 90. let minulého století v souvislosti se zkoumáním účinnosti některých konceptů řízení kvality. Provedené výzkumy pak ukazují, že pokud **obsah kultury organizace není v souladu s iniciativami v oblasti řízení kvality, dosažení pozitivních výsledků v oblasti zlepšení kvality výrobků a služeb je málo pravděpodobné.**⁵

„**Kultura kvality**“ v organizaci, jak se tato kultura označuje, je zaměřena na **změnu organizačních hodnot** (tedy toho, co je v organizaci považováno za důležité) a **změnu norem chování** v organizaci (tedy toho, jaké chování je v organizaci formálně a neformálně oceňováno, jaké chování je akceptováno a jaké odsuzováno). Nejde tedy zdaleka jen o „zavádění „nových postupů“, tvorbu „nových metodik“, ale o nový „způsob myšlení“ celé organizace.

Způsobu myšlení organizace nám třeba prozradí to, jakým jazykem se v organizaci mluví, a zda lidé v organizaci rozumí stejně významu používaných pojmů. Společný jazyk a společné porozumění usnadňuje komunikaci v organizaci a zvyšuje emocionální pohodu příslušníků organizace. Pokud významy slov lidé nesdílejí, dochází k nedorozuměním a konfliktům, aniž by si většinou lidé byli vědomi, v čem vlastně spočívá jejich příčina.

V této souvislosti a ve vztahu k našemu tématu je tedy např. důležité, jak lidé v organizaci **rozumí pojmu kvalita** a jak je v organizaci sdílen jednotný význam tohoto pojmu. Obsah, který lidé slovu kvalita přiřkládají, totiž výrazným způsobem ovlivňuje jejich **postoje a chování**, a tím i míru a způsob dosahování kvality v organizaci. Navíc rozdíly v chápání daného pojmu mohou být osobnostně, funkčně či dokonce národnostně podmíněné.

Zatímco u výrobků lze technické požadavky na kvalitu vymezit a pohled pracovníků v souvislosti s těmito technickými aspekty kvality ujednotit, u služeb je daný problém složitější. Stanovit kritéria kvality služeb je často obtížné a je-li služba složitá, kritéria kvality možná nelze jednoznačně stanovit vůbec. Navíc někdy ani sám příjemce služby nedokáže posoudit kvalitu vlastního obsahu služby, která

⁴ V: R. Lukášová, E. Franková. ŘÍZENÍ KVALITY V ORGANIZACÍCH POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY

⁵ Cameron, Quinn, 1999 v R. Lukášová, E. Franková. ŘÍZENÍ KVALITY V ORGANIZACÍCH POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY

mu byla poskytnuta, zvláště v případech, kdy se jedná o odbornou intervenci. Jen těžko okamžitě zhodnotíme, zda poskytnutá informace byla přesná, zda právník poradil dobře či zda lékař zvolil ten nevhodnější postup. V takovém případě se ale zaměřujeme u hodnocení kvality na charakteristiky týkající se **způsobu poskytnutí služby** (ochota, vstřícnost, čekací doba apod.), méně už na **vlastní obsah služby** (kompetentní výkon, ...). Ten je navíc často zjistitelný až se značným zpožděním. Způsob **kvality poskytnutí služby** (jak s klientem jednáme a jak k němu přistupujeme) i **kvalita obsahu služeb** (jak poctivě a odborně správně jsem klientovi poradil) jsou do velké míry záležitostí zastávaných hodnot a norem chování u pracovníků a hodnot a způsobu chování zastávaných a vyžadovaných organizací, tedy záležitostí organizační kultury.

A zde se možná dotýkáme podstaty toho, proč formálně a byrokraticky aplikované systémy řízení kvality, včetně standardů kvality v sociálních službách, vyjádřené papírovými metodikami a teoretickými postupy, ve skutečnosti selhávají a ke kvalitě služby nepřispívají, častokrát právě naopak.

Rozdílné chápání pojmu kvalita uvnitř organizace má samozřejmě své důsledky pro praktický, každodenní život v organizaci: ovlivňuje např. způsob a kvalitu komunikace, rychlost rozhodování, rozhodování o tom, co je podstatné a co podružné apod.

Obsah, který je tomuto pojmu v organizaci přikládán, určuje samozřejmě i způsob, jakým je kvality dosahováno.

- Je-li kvalita v organizaci chápána jako pouhé **objevování chyb a jejich napravování**, způsob řízení kvality bude patrně směřovat především nebo pouze k řešení stížností, resp. k jejich eliminaci.
- Pokud je dosahování kvality ztotožňováno především s **prevencí chyb**, pracovníci se budou více soustředit na kvalitu procesů.

Způsob chápání pojmu kvalita tak v organizaci ovlivňuje nejen účinnost systému řízení kvality, ale také volbu postupů a technik, které budou implementovány, tedy **konkrétní způsob řízení a dosahování kvality, pokud tedy vůbec nějaký systém řízení kvality v organizaci bude nastaven**.

Pro řízení kvality v organizaci není také důležité jen to, zda je kvalita chápána jednotně uvnitř organizace, ale také to, zda pojem kvalita služby chápou stejným způsobem pracovníci organizace a klienti/zákazníci organizace. Důsledky rozdílů v chápání tohoto pojmu jsou totiž zcela zásadní – přesto, že z pohledu organizace usiluje organizace o dosahování „kvality“, její zákazníci nejsou spokojeni. Kvalitní služby totiž nemusí vést k pocitu kvalitního života klientů v organizaci a může tak vzniknout nejzásadnější „mezera“ – mezera mezi tím, co zákazníci chtěli, a tím, co skutečně dostali.

Zatímco při řízení kvality v tržním sektoru pracovníci organizace dříve či později zjistí, že jejich aktivity jsou neefektivní (např. o jejich výrobky či služby není zájem), ve veřejném sektoru k tomuto poznání organizace vůbec nemusí dospět. Nemají-li totiž uživatelé veřejných služeb skutečnou možnost volby jiné organizace, která by dané služby poskytovala (což se v případě klientů sociálních služeb reálně

děje, viz zmíněná monopolizace), pak, pokud klienti nepodají stížnost, neexistuje signál, že „nedostávají to, co chtějí“.

I když organizace poskytující sociální služby ve stále větší míře realizují průzkumy spokojenosti svých klientů, pokud neznají obsah pojmu kvalita v pojetí občanů/klientů, mohou i tyto průzkumy, které realizují, přinášet mylné informace. Svých klientů se totiž dotazují na ty aspekty služby, jež považují za důležité oni v roli službu poskytujících profesionálů. Ty však nemusí považovat za důležité jejich klienti. Respondenti proto mohou uvádět příznivé odpovědi na otázky týkající se skutečností, které jsou pro jejich spokojenost nepodstatné, zatímco nespokojenost (a její zdroje) zůstávají „utajeny“.

Navíc někdy klienti o svých neuspokojených potřebách či nespokojenosti se způsobem poskytování služeb raději ani nemluví, a to pravděpodobně ze strachu z následků (aby se to neobrátilo proti mně), nebo z vnitřní potřeby „nebýt na obtíž“ či „nebýt potížiště“.

Řízení kvality tedy rozhodně není jen záležitostí zavádění postupů, metod a technik řízení kvality, ale je rovněž, a v oblasti sociálních služeb to platí především, **záležitostí celkové kultury v rámci organizace**. Právě třeba obsah, který si lidé v organizaci spojují s pojmem kvalita, je jedním z výrazných projevů kultury organizace. Způsob, jakým pracovníci organizace chápou pojem kvality poskytování sociální služby, ovlivňuje jejich postoje a chování, a tím i míru a způsob dosahování kvality v organizaci. Má-li být řízení kvality účinné, je třeba, aby management organizace znal obsah, který pracovníci organizace a klienti organizace tomuto pojmu přikládají a aby realizoval taková opatření, jež povedou ke sjednocení pojmů a podobnému chápání jejich významu. Teprve potom může vzniknout v organizaci kultura kvality, zaměřená na **touhu po poskytování excelentních služeb**.

3. Hodnoty jako zdroj motivace

„**Motivace** je vnitřní nebo vnější faktor nebo soubor faktorů vedoucí k energetizaci organismu. Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny akcí a reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.“⁶ Motivace v sobě zahrnuje **zaměření na žádoucí cíl, vynaložení úsilí a vytrvalost při jeho dosahování**. A to jsou klíčové aspekty v rámci zajištění pracovního výkonu zaměstnanců. Proto motivovaní jedinci dosahují dobrých výkonů a v pracovním prostředí z nich vyzařuje energie a nadšení. Dokáží spolupracovat a přijímat zodpovědnost navíc. Na druhou stranu nemotivovaní jedinci považují problémy za nepřekonatelnou brzdu v práci a udělají maximálně to, co se po nich požaduje, případně co je nezbytně nutné pro přežití na pracovním místě.

Organizace, které dokáží pracovat s motivací svých zaměstnanců, mají větší šanci dosáhnout svých cílů a naplnit účel, pro který existují. Záležitosti motivace se někdy v manažerské praxi zaměňuje

⁶ Definice z Wikipedie

za stimulaci, ale zatímco stimulace působí zvnějšku, motivace je založena primárně na vnitřních pohnutkách. Oba faktory se však doplňují a vzájemně podporují.

Co tedy pracovníka motivuje k tomu, aby v práci byl aktivní, aby si všímal, co je potřeba udělat, aby se choval žádoucím způsobem, aby uplatnil své schopnosti v nejlepším zájmu klienta či organizace? A co může organizace udělat pro to, aby lidé v práci cítili energii a vůli k vynaložení úsilí, potřebné pro zvládnání každodenních úkolů, a navíc pociťovali ze své práce uspokojení? Jaké jsou vnitřní a vnější síly, které ovlivňují jednání dané osoby? Jaký důvod má pracovník pro to, aby pracoval v souladu s dobře nastavenými procesy a metodikami, vedoucími ke kvalitní službě, a neignoroval je?

Východiskem pro pochopení části tohoto problému může být otázka, **jaké postoje a pocity mají lidé ve vztahu ke své práci**. Pozitivní a příznivé, nebo negativní a nepříznivé? Jaká je míra spokojenosti pracovníků s jejich prací? Ta je samozřejmě ovlivněna jejich potřebami, očekáváním a prostředím. Jedná se tedy o vnitřní i vnější faktory, které ovlivňují spokojenost pracovníka a jeho pocity a postoje, týkající se vykonávané práce. Spokojenost a pozitivní postoje k práci posilují (případně minimálně nesnižují) motivaci a vedou k lepšímu pracovnímu výkonu.

Faktory ovlivňující spokojenost s prací mohou být:

- vnitřní motivační faktory
 - důvod, proč práci dělám, uspokojení z práce,
 - soulad s osobním hodnotovým systémem,
 - možnost seberealizace,
 - pozitivní vztah k organizaci, ztotožnění se s vizí,

- vnější stimulační faktory
 - spravedlivá mzda, odměny, benefity,
 - reálná možnost kariéry a povýšení,

- kvalita řízení
 - ohleduplné a participativní řízení,
 - vysoký stupeň pracovní autonomie,
 - kvalitní komunikace,

- sociální vazby s pracovní skupinou
 - dobré vztahy na pracovišti,
 - akceptace od kolegů a vedoucího,
 - férové a spravedlivé zacházení,

- míra, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní.

Zatímco dříve se hojně zdůrazňovala především důležitost vnějších stimulů (mzda, odměny, benefity) jakožto klíčových faktorů ovlivňující pracovní výkon, v poslední době se začíná v teorii⁷ i praxi objevovat hledání způsobů, jak lépe pochopit a dokázat vyjít vstříc uspokojení vnitřních, hodnotových potřeb pracovníků, stejně tak jak vytvářet pozitivní pracovní prostředí a být atraktivním zaměstnavatelem. Tato změna je podporována i nástupem nových generací (Generace Y a Z) na trh práce, kteří přicházejí s jiným hodnotovým systémem nežli jejich rodiče (předchozí generace) a u nichž vnější stimuly nejsou klíčovým či jediným faktorem, ovlivňujícím volbu práce (pracovní pozice) a pracovní výkon. Této změny v přístup k personální práci si lze lépe všimnout v zahraničí, nežli v Čechách. Teprve nedostatek pracovníků na trhu práce v poledních několika letech donutil i české manažery a personalisty k změně náhledu na pracovníka, jako na „pracovní zdroj“ a to i v oblasti poskytovatelů sociálních služeb.

Motivace pracovníků, soulad vykonávané práce s jejich osobním hodnotovým systémem, pozitivní pracovní prostředí, podpora pocitu spokojenosti a úspěchu z práce jsou proto důležitým, možná v poslední době nejdůležitějším úkolem vedoucích pracovníků, protože se ukazuje, že právě kvalitní způsob řízení lidí může významně ovlivnit, anebo významně omezit výkonnost jednotlivých pracovníků i výkonnost celých týmů. Motivovaní pracovníci, spokojení pracovníci, pracovníci sdílející společné hodnoty a orientovaní na dosahování společného cíle (vize) totiž zpravidla podávají vyšší pracovní výkon. Stejně tak vedoucími pracovníky vědomě budovaná organizační kultura orientovaná na efektivní a kvalitní práci a na klienta ztěžuje v organizaci „přežívání“ lidí s nevalnou pracovní morálkou či přístupem k práci.

Pokud lidé vědí „proč něco dělají“, vidí v práci smysl, možnost seberealizace (sebeaktualizace) a mohou spolurozhodovat o tom „jak to udělají“, výrazně to (až na výjimky) zvyšuje jejich motivaci a individuální odpovědnost. Proto mluvíme o hodnotách jako motivačním faktoru – jde o to řídit organizaci způsobem, který respektuje bytostné potřeby člověka 21. století.

V každé organizaci najdeme nějaký systém (byť třeba nepsaných) norem a pravidel, v nichž se hodnoty promítají. Pokud chceme ovlivňovat hodnoty a kulturu organizace, potřebujeme žádoucí, pozitivní a důležité hodnoty promítnout do vize, strategie, standardů, kompetenčního modelu a systému hodnocení a rozvoje zaměstnanců. A potřebujeme odměňovat a posilovat takové jednání, které bude v souladu s hodnotami, z nichž vyrůstá naše vize a kterých se chceme držet.

4. Švýcarská inspirace-model kvality v DW Neumünster

Pro poskytovatele sociálních služeb ve Švýcarsku není vytvořen žádný speciální systém standardizace a řízení kvality, protože kvalita je ve švýcarském systému zdravotních a sociálních služeb zajišťována především prostřednictvím konkurenčního prostředí, které motivuje poskytovatele služeb

⁷ Viz např. Daniel H. Pink, Drive/Pohon – Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje,

k dosahování maximální kvality a efektivity. Vzhledem k tomu, že klienti mají možnosti svobodné volby a dostatečnou nabídku služeb a peníze poskytovatelům přicházejí a odcházejí společně s klientem, každý poskytovatel je motivován k zajišťování kvality ve prospěch klienta a podle jeho představ. Také proto jsou zdravotní a sociální služby v této zemi považovány za nejkvalitnější na světě. To je systémová záležitost, která, jak již bylo zmíněno, u nás funguje úplně jinak.

Regulačními orgány tedy nejsou předepisovány žádné speciální standardy kvality⁸, je ale požadováno, aby každá instituce měla svůj model řízení a dosahování kvality. V případě zájmu se pak organizace může nechat ohodnotit nezávislou certifikační agenturou (dle zvoleného modelu), jedná se ovšem o dobrovolnou záležitost, a to spíše s marketingovým potenciálem.

Model kvality uplatňovaný v partnerském zařízení našeho projektu je zaměřen na zajišťování potřeb a spokojenosti klientů a na její předpoklad – kvalitu pracovníků. Vychází tedy od lidí, od kterých se očekává odborná kompetence (znalosti a dovednosti), správný přístup (motivace) a chování, které vychází ze sdílených hodnot.

Aby se správný přístup pracovníků podporoval, vytvořilo si zařízení program, prostřednictvím kterého se s touto oblastí cíleně pracuje. Program vychází z definice toho, proč tu jako organizace jsme, kdo jsme a kdo chceme být (poslání a cíle), dále z definice klíčových hodnot, které dosažení cíle podporují (jak to budeme dělat) a doplňuje ho vzdělávací program pro všechny zaměstnance organizace, jak hodnoty zařízení pochopit, ztotožnit se s nimi a implementovat je do každodenního života organizace, zejména ve vztazích mezi institucí (jejími pracovníky) a klíčovými skupinami (zejména klienti, ale také jejich rodiny, dále zaměstnanci, obchodní partneři, apod.)

Východiskem kvality nejsou tedy primárně teoreticky nastavené procesy a jejich dokladování, ale lidé. Procesy jsou důležité (Švýcaři jsou organizovaní, precizní, strukturovaní) a je jim věnována přiměřená pozornost, ale východiskem filosofie zajištění kvality v této organizaci jsou lidé - lidé se správnými postoji a správným přístupem, kteří jsou motivováni k tomu, aby se podíleli na naplňování společného poslání, jenž je zaměřené na naplňování potřeb klientů, a kteří jsou schopni odborné práce, stejně tak jako laskavého, vstřícného, trpělivého, tolerantního a profesionálního přístupu ke klientům.

Jedním z východisek toho přístupu je totiž také přesvědčení, že ve zdravotních, sociálních a dalších veřejných službách, obecněji v profesích, kde člověk pracuje s člověkem, je člověk (pracovník) tím nedůležitějším (a často jediným) pracovním nástrojem. Tak jako nekvalitní nástroj obecně vede k nekvalitním výrobkům, nekvalitní pracovník vlastně nemůže poskytovat kvalitní a na klienta (zákazníka) orientovanou službu. Pokud moje ekonomická existence závisí na poskytování kvalitní služby, což poznám ze spokojenosti klienta (klient u mě zůstává, i když by mohl jít jinam), nemohu si

⁸ Nutno ale podotknout, že některá pravidla předepsána jsou, ale týkají spíše toho, co my bychom označili slovy „registrační podmínky“, tedy pravidla pro ty, kdo chtějí vstoupit do regulovaného segmentu sociálních a zdravotních služeb.

dovolit připustit nekvalitní odbornou práci, ale ani nekvalitní chování pracovníků, protože právě chování, přístup, ochota, komunikace je to, co klient zpravidla hodnotí.

Základem kvality je to, co za kvalitu považuje klient! To je klíčová věta kvality v tomto zařízení. Klíčem ke kvalitě je tedy pochopit, co je pro klienta skutečně důležité a co uspokojuje jeho potřeby a jeho představy. Zajímavé je také z hlediska filosofie kvality sledovat, že v tomto zařízení **není** podle jeho managementu **cílem řízení kvality kvalitní služba** (jak bychom očekávali), **ale kvalita života klienta**. Kvalitní služba je totiž jen prostředkem k cíli, nikoliv cílem samotným. Kvalita služby totiž automaticky nemusí vést ke kvalitě života klienta!

Metodou zjišťování potřeb a spokojenosti klientů jsou dotazníková šetření a osobní pohovory. Ty se v čase drobně proměňují a modifikují, ale vycházejí ze tří základních okruhů otázek:

1. Jak se Vám tu líbí?
2. Jak Vám tady chutná?
3. Jak se k Vám chovají?

První okruh otázek řeší **kvalitu prostředí** – pokoj, vybavení, teplo, individualizaci, zahrada, umístění atd.

Druhý okruh otázek řeší **kvalitu stravování a stolování** jako jeden z nedůležitějších aspektů kvality života, zvláště ve stáří. Jde o kvalitu, vyváženost, možnost volby, vizuální vyznění, ale i způsob servírování, dodržování společenských pravidel apod.

Třetí okruh otázek řeší **chování a přístup personálu**. Klienti totiž nehodnotí odbornost, které zpravidla nerozumí, ale to, jak s nimi personál jedná – komunikaci, naslouchání, respekt, trpělivost, porozumění apod. Odbornost hodnotí management, je důležitá pro regulátora služeb (je např. předepsaný personální/kvalifikační klíč), klient ji ale posoudit zpravidla neumí. Hodnotí proto chování a jednání personálu, které se této skutečnosti musí přizpůsobit.

Jako způsob personální a vzdělávací práce se zaměstnanci, tak aby dobře rozuměli požadavkům klientů a aby věděli, jaký přístup a jaké chování je žádoucí, si toto zařízení zvolilo vědomou práci s hodnotami. Podnětem, který je k tomu přivedl, byla otázka: **jak se musíme ke klientům chovat, abychom si udrželi dobré jméno, které máme, a jejich důvěru, že jsme kompetentní zařízení?** Jaké hodnoty takovému chování odpovídají? Tedy: jaké hodnoty nás směřují k naší vizi a našemu cíli?

V letech 2012 a 2013 byl celý program promýšlen, připraven a realizován. Zařízení definovalo v rámci týmové práce své hodnoty a implementovalo je do každodenního života, včetně realizace interního vzdělávacího víkendu pro všechny zaměstnance organizace, od vedoucích lékařů až po pracovnice úklidu. Z tohoto programu jsme čerpali inspiraci i my v rámci našeho projektu:

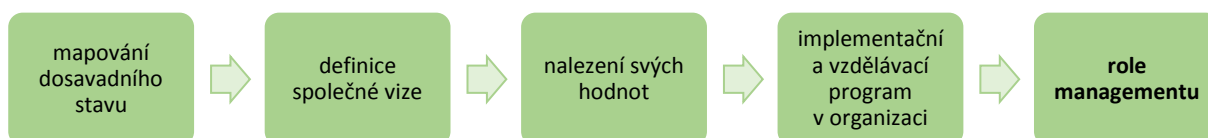
Inspirace ke kvalitě, kterou chceme rozvíjet, vychází především z filosofie kvality, kterou zastává management tohoto švýcarského zařízení a která by se dala shrnout do následujících bodů:

- Kvalita je to, co za ni považuje klient.
- Kvalitní služba je výsledkem kvalitního personálu. Kvalitní personál budeme mít a udržíme si ho, pokud budeme atraktivním zaměstnavatelem. K tomu musíme vyvinout dostatečné úsilí.
- Smyslem naší služby je zajistit nebo pomoci udržet kvalitu života našim klientům. Co je důležité pro jejich kvalitu života ale rozhodují oni sami, ne my.
- Kvalita života je ovlivňovaná naplňováním potřeb člověka v tělesné, sociální, psychické, kulturní a spirituální dimenzi. Žádnou z těchto dimenzí nelze upřednostnit nebo vynechat.
- Kvalita je vždy záležitostí celého zařízení a všech pracovníků. Pokud některé procesy nefungují, kazí to kvalitu celého zařízení.
- Neexistují důležitější a méně důležité pozice. Z hlediska kvality je důležité, aby každý udělal svou práci co nejlépe (lékař i uklízečka).
- O kvalitu se snažíme proto, že nechceme zklamat důvěru, kterou v nás klienti vložili. To je to nejcennější, co nám mohli dát. A důvěra zavazuje.
- P kvalitu se snažíme proto, že chceme být příkladné zařízení, a svým zaměřením na kvalitu chceme ovlivňovat kvalitu celého systému (zdvihat laťku všem).
- Kvalita je záležitostí individuální péče a přístupu. A platí, že my se máme přizpůsobovat klientovi, a ne klient nám.
- Kvalita zařízení vychází od kvalitního managementu. Na management zařízení jsou kladeny vysoké nároky.
- Kvalita je vnímaná ze způsobu, jak spolu jednáme: lidsky, empaticky, trpělivě, zodpovědně. A jak spolu jednáme, vychází z našich hodnot. Proto kvalita vychází z hodnot.
- Naše hodnoty ovlivňují i způsob naší vzájemné spolupráce a kooperace – ta je také důležitá pro kvalitu péče o klienta.
- Naše hodnoty jsou: **úcta, partnerství, spolehlivost, otevřenost (transparentnost) a vnímání celku a souvislostí.**

Tyto zásady a filosofie, stejně jako mnoho konkrétních podkladů, které jsme v rámci projektu získali, nás inspirovalo k hledání a zkoušení cest, jak myšlenku kvality založené na hodnotách implementovat v našich podmínkách.

II. Praktická část metodiky

Jak již bylo zmíněno, budování kvality založené na hodnotách souvisí s budováním společné kultury v organizaci, která je orientována na dosahování kvality. Proces budování kvality sestává z několika dílčích etap, které vyjadřuje následující schéma:



1. Mapování dosavadního stavu

Východiska

Každou práci na zamýšlené změně organizační kultury ale stojí za to začít tím, že dobře popíšeme a pochopíme současný stav organizace, tedy:

- kde se nacházíme jako organizace (jak si vlastně stojíme),
- jaké máme k dispozici lidi,
- jaké jsou jejich ambice, přesvědčení, motivace, limity,
- jak pracovníci rozumějí svojí práci, jejím širším souvislostem a svému podílu na dosahování kvalitní služby,
- kdo jsou naši klienti a o co vlastně stojí.

To, co potřebujeme objevit, popsat a pochopit, je **naše realita** a to, jak věci skutečně jsou. A to nemusí být vždy příjemné, zvláště pro management, který může být skutečnou realitou zaskočen, nemusí ji chtít vidět, nebo podle tendence obhajovat stávající stav a jeho příčiny, za který se cítí být zodpovědný. Důležité proto je si uvědomit a neustále připomínat, že při mapování naší reality nehledáme primárně problémy a jejich viníky⁹, ale potřebujeme vidět a správnými slovy popsat realitu (skutečný stav), abychom následně, až budeme mít definovanou vizi budoucnosti, věděli, odkud máme vyjít, na co můžeme navázat, případně kde máme začít s realizací potřebných opatření vedoucích ke změně.

⁹ Hledání viníků problému nevyřeší, ale zvýší je. Hledání viníků (ať už přímé nebo nepřímé) totiž vede k reakci obrany a sebeobhajoby, místo soustředění na změnu a vytváření nové reality.

To, jak se lidé v organizaci chovají a jak jednají, jak přistupují ke klientům, jak vycházejí s kolegy, jaký mají postoj k práci apod., je samozřejmě ovlivňováno mnoha faktory, které dohromady tvoří pozadí složitěho systému organizační kultury. Mnohé z těchto faktorů jsou skryté, na první pohled neviditelné, nebo někdy i složitě pochopitelné. Proto mluvíme o **viditelné a neviditelné části** organizační kultury. Čím více si dáme práci s tím, abychom neviditelnou část organizační kultury v organizaci objevili, popsali a pochopili, tím snadněji se nám bude pracovat na žádoucí změně, která má vést ke kvalitě.

Předmětem našeho zájmu mapování reality budou faktory **OSOBNÍ**, které se týkají pracovníků a jejich konkrétních postojů, hodnot či přesvědčení, ale také faktory **ORGANIZAČNÍ**, které se věnují nastaveným (nebo nenastaveným!) systémům a strukturám v organizaci. Sledovat můžeme i soulad či nesoulad mezi osobními a organizačními faktory.

Ve vztahu k našemu hlavnímu tématu, tedy řízení kvality v organizaci, je pro nás také důležité, abychom se nezapomněli zeptat, jak vnímají současnou realitu naší organizace její **hlavní zákazníci (stakeholderi)**. Kvalita, i když na to někdy zapomínáme, se totiž vždy vztahuje ke vnímání a očekávání zákazníků. A to nejenom přímých klientů, ale všech, kteří mají na kvalitní práci organizace zájem. Proto mluvíme o stakeholderech.

Otázky, které bychom si měli položit

- Jaká je skutečná organizační kultura v naší organizaci?
- Jak se věci skutečně dělají? Jak pracovníci např. jednají, když se nikdo nedívá?
- Je v naší organizaci vytvořena atmosféra, ve které je možné si stěžovat nebo přiznat chybu?
- Jak podporujeme v naší organizaci zodpovědnost, otevřenost a důvěru?

- Jak vlastně vnímáme kvalitu? Je vnímání managementu a zaměstnanců stejné?
- Kdo jsou naši stakeholderi? Rozumíme jejich potřebám?
- Víme skutečně, jak vnímají a hodnotí kvalitu naši klienti?
- Jak si na tom z hlediska kvality stojíme vzhledem k našim partnerům či konkurentům?

- Známe motivaci pracovníků, jejich hodnoty a postoje? Jakou společnou vizi pracovníci sdílejí?
- Jaká je míra loajality pracovníků? Kdo jsou ti, na kterých je možné postavit rozvoj organizace?
- Tvoří pracovníci jeden tým, nebo se jedná o nesourodou a nespolupracující skupinu individualistů?
- Jsou pracovníci v naší organizaci spokojeni? Prožívají pocit úspěchu a uspokojení z vykonávané práce?

Metody práce

Existuje mnoho různých možností, jak k mapování současnosti přistoupit a které nástroje využít. Nejedná se zpravidla o nic sofistikovaného. Platí jen pravidlo, že čím víc času a pozornosti tomuto

procesu věnujeme, tím pravdivější a relevantnější odpovědi na naše otázky dostaneme. Některé z nástrojů jsou určeny především pro práci v rámci managementu, jiné pro široké dotazování v rámci celé organizace.

a) Analýzy současného stavu

- PEST (analýza prostředí)
- SWOT (analýza organizace – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby)
- Kritické/klíčové faktory úspěchu

b) Mapování organizační kultury

Na trhu je široká nabídka, byť ne zpravidla příliš levná, a tudíž ekonomicky dostupná, profesionálních dotazníků a systémů mapujících atmosféru na pracovišti, postoje pracovníků a organizační kulturu. Investice do takových systémů se vyplatí pouze v případě, kdy existuje předpoklad jejich dalšího a opakovaného využívání, aby bylo možné sledovat změny a faktory k nim vedoucí. Proto je dobré si jejich zakoupení dobře promyslet. Jejich výhodou je ovšem obsažené know how a zkušenosti jejich tvůrců/realizátorů s mapováním či řízením změny organizační kultury.

c) Dotazníkové šetření

Dotazníky jsou využívaným, oblíbeným, ale ne příliš efektivním nástrojem pro získání žádoucích odpovědí a mapování postojů. Používají se mezi zaměstnanci, klienty, jejich rodinami apod. Strukturované dotazníky umožňují získávat strukturované odpovědi od části nebo všech respondentů z cílové skupiny dotazníku, nicméně jejich příprava a používání se potýká s některými problémy:

- problém nekvalitní přípravy – nevím, proč se ptám,
- problém předjímání – vím dopředu, co se chci dozvědět,
- nesrozumitelnost otázek – problém např. u klientů sociálních služeb,
- nedůvěra respondentů – častá u zaměstnanců, kteří už „vyplňovali tolik dotazníků“, že ...
- odpovídání průměrem – abych nevybočoval,
- vyřizování si účtů – nepravdivé, neobjektivní hodnocení skutečností,
- uložení do šuplíku – žádná práce se získanými výstupy,
- žádná zpětná vazba respondentům.

Pokud však dokážeme kvalitní přípravou, provedením apod. výše uvedené problémy eliminovat či zmenšit, jsou dotazníky použitelným nástrojem, ze kterých lze čerpat.

d) Rozhovory a hloubkové rozhovory

Vhodnější, relevantnější, ale časově náročnější způsob získávání informací a zpětné vazby. Používají se:

- polostrukturované rozhovory na základě seznamu bodů, jichž se má rozhovor týkat,

- otázky s otevřeným koncem,
- rozhovory jdoucí do hloubky, při nichž je možné zcela volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí, které však umožňují pochopit a propojit souvislosti poskytovaných odpovědí a získat mnohem relevantnější informace.

Dobrou a osvědčenou variantou je kombinace obou výše uvedených metod, tedy strukturovaného dotazníku a hloubkových rozhovorů.

e) **Supervizní rozhovory**

Zpětnou vazbu je možné získat i z obsahu supervizních rozhovorů. Využití tohoto zdroje má ale několik problémů. Jedním z nich je pozice supervizora a jeho interpretace získaných informací od pracovníků ve vztahu k tomu, kdo ho platí, dalším je riziko narušení důvěry mezi supervidovanými (zaměstnanci) a procesem supervize obecně, pokud by se ukázalo, že obsah supervizních rozhovorů nezůstal důvěrný.

f) **Workshopy a diskusní skupiny**

Může se jednat o pozvání všech nebo volbu jen reprezentativního vzorku pracovníků, jejichž postoje a názory týkající se organizace a jejich práce se šetří. Podstatnými rysy takové diskusní skupiny je kvalitní moderování zajišťující strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost celého procesu.

2. Definice společné vize

Východiska

Abychom v rámci týmů a organizace mohli využít naše síly a energie efektivně, abychom věděli, kam jako organizace směřujeme a zda se blížíme k cíli či potřebujeme své směřování korigovat, pro toto potřebujeme znát svou vizi.

Vizi si můžeme představit třeba jako ideál, jak bychom chtěli, aby naše organizace fungovala v dokonalém světě. Vize je také (třeba zatím nedosažitelná) meta, které chceme všichni společně dosáhnout. Vize organizace jsou sdílené základy pro týmovou spolupráci. Bez společně sdílené vize, to totiž zpravidla v organizacích nefunguje.

Definice (sdílené) vize organizace přináší následující benefity:

- **Ztotožnění**
 - Vize nám umožňuje posoudit soulad mezi organizací a námi osobně. A pokud nás vize organizace oslovuje a pokud ji věříme, máme jistotu, že jsme ve správné organizaci.

- **Směřování**
 - Když víme, kam chceme jít, zbytečně nebloudíme. A i když se na cestě někdy ztratíme, víme, kam chceme dojít. Vize dává našim krokům směr a umožňuje nám orientovat se.
- **Energie**
 - Společná vize znamená, že energii nás všech můžeme směřovat jedním směrem a tím eliminovat riziko, že se naše energie a síly v organizaci vzájemně vyruší a my zůstaneme přešlapovat na místě.
- **Přesah**
 - Vize nám pomáhá uvědomit si nebo pochopit přesah naší práce v každodenních situacích, když ztrácíme smysl a začne nás ubíjet bezvýchoďná rutina. Vize a vědomí přesahu mohou být pro nás osobně i pro organizaci důležitými zdroji.
- **Spolupráce**
 - Vize nám pomáhá pochopit, jak a proč máme postupovat společně. Máme přece společný cíl, a proto také společnou cestu.
- **Rozhodování**
 - Když nevíme, které rozhodnutí je správné, vize nám umožňuje lépe se rozhodovat. Vize pomáhá dělat rozhodnutí v souvislostech, rozhodnutí vysvětlovat a rozhodnutí pochopit.
- **Strategie**
 - Když přemýšlíme, co je nejdůležitější a na co se zaměřit, abychom byli úspěšní, vize dává našim strategiím východisko.

Otázky, které bychom si měli položit

- Proč jako organizace existujeme a čeho chceme dosáhnout?
- Co nás v naší organizaci spojuje dohromady? Máme opravdu nějakou společně sdílenou vizi?
- Znají ji zaměstnanci? Mohou se s ní ztotožnit? Kolik z nich?
- Nastavená struktura organizace, rozhodovací procesy, výběr zaměstnanců, strategie organizace, kontrolní systémy apod. – jsou nastavené a pracují skutečně v souladu s touto vizí?
- A management a vedoucí pracovníci? Řídí a vedou zaměstnance v souladu se stanovenou vizí?

Metody práce

a) Klíčové faktory úspěchu

Práce ve skupině, např. managementu. Napište prosím do připraveného formuláře¹⁰ **10 nejdůležitějších věcí**, které Vaše organizace podle Vás potřebuje, aby mohla plnit své poslání a poskytovat dobré služby a plnit své poslání. Následně k jednotlivým bodům přiřaďte hodnocení

¹⁰ Nebo klidně na flipchart, s použitím metody brainstormingu.

důležitosti od 1-10, kde 1 = nejdůležitější. Vyhodnoťte dohromady a sepište v pořadí důležitosti. Ve skupině o získaných odpovědích diskutujte. Co to znamená? Co z toho vám chybí? Co je kritické?

b) Znaky ideální organizace

Práce ve skupině, např. managementu. Napište prosím do připraveného formuláře¹¹, jak by podle Vás měla vypadat Vaše ideální organizace. Následně k jednotlivým bodům přiřadte hodnocení důležitosti od 1-10, kde 1 = nejdůležitější. Vyhodnoťte dohromady a sepište v pořadí důležitosti. Ve skupině o získaných odpovědích diskutujte. Co to znamená? Proč jsou pro Vás tyto „ideály“ důležité? Co vypovídají o stávající situaci v organizaci?

c) Najděte své proč – naše pochopení toho, proč tu jsme

Najít své PROČ je inspirováno prací a knihou Simona Sineka¹², ve které autor vysvětluje důležitost hledání odpovědi po smyslu existence organizací, jakožto východiska jejich (ekonomického) úspěchu. Právě z toho důvodu, že například zaměstnancům i zákazníkům dává možnost ztotožnění s něčím, po čem vlastně touží (naplňuje jejich potřeby), posiluje zaměstnaneckou i zákaznickou loajalitu, která se může stát klíčovým faktorem obchodního úspěchu. Jinými slovy se jedná o možnost uzavřít „psychologickou smlouvu“, o které jsme se zmínili dříve.

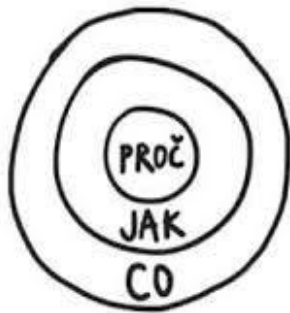
Najděte své PROČ je hledání důvodů, proč Vaše organizace existuje, co je jejím přesahujícím smyslem, co chce dokázat a změnit. Každá organizace by měla umět odpovědět na 3 otázky – **CO** dělá, **JAK** to dělá a **PROČ** to dělá:

- **CO** vyjadřuje popis činnosti (poskytuje služby, pečuje o seniory, prodává telefony),
- **JAK** vyjadřuje filosofii, přístup, hodnoty (kvalitně, pro-zákaznický, individuálně, laskavě, levně apod.),
- **PROČ** vyjadřuje důvod a smysl (chceme měnit svět, být solidární, sloužit vyšší bytosti apod.).

Zatímco definovat **CO děláme** a **JAK to děláme** pro nás nebývá složité, odpovědět za organizaci na otázku **PROČ to děláme** od nás může vyžadovat trochu přemýšlení a úsilí. Najděte si na to dostatek společného času.

¹¹ Nebo klidně na flipchart, s použitím metody brainstormingu.

¹² Simon Sinek, Začněte s PROČ.



Co v naší organizaci děláme?

.....

Jak to děláme?

.....

Proč to vlastně děláme?

.....

(Zlatý kruh dle Simona Sineka)

Další inspiraci, případně postup, můžete najít v knize Simona Sineka, Davida Meada a Petera Dockera: *Objevte své proč, Jak najít smysl pro sebe i svůj tým*¹³

d) Stanovte svou vizi

Zamyslete se ve svém týmu nad tím, kam chcete v ideálním případě svou organizaci směřovat. Čeho chcete dosáhnout? Co je Vaše společná meta?

- Vizi můžete definovat ke konkrétnímu termínu, abyste pak mohli vyhodnotit, zda se Vám ji podařilo naplnit, nebo ji můžete nechat bez datování, pokud na ni navážete datovanými kroky a plánem.
- Vize nemusí být SMART, ale nemá být ani jen zcela vzdušnými zámky.
- Mluví o ideálu, kterému věříte, že je – byť s vynaložením úsilí – pro Vás dosažitelný.
- Vize má být proto ambiciózní, ale ne „fantasmagorická“.
- Vize má být všem srozumitelná. Dejte si proto pozor na používání nejasných termínů (a to i z oblasti sociálních služeb) a „jazyka inspektorů kvality“

e) Strategické plánování

Přestože strategické plánování je trochu jiná manažerská disciplína, s naším tématem souvisí, navazují na sebe a propojují se. Pokud to s definicí své vize myslíme vážně, nevyhneme se otázkám, jak vizi „zhmotnit“ a co konkrétně udělat pro její dosažení, či alespoň přiblížení se k ní. Proto dalším krokem k promýšlení je tedy **strategický plán organizace**.

¹³ Jan Melvil Publishing, 2018

Strategie organizace a kultura organizace jdou společně ruku v ruce a mnoho dobrých strategií se nakonec nemusí povést realizovat, protože narazí na nekompatibilní kulturu, nebo byla pro realizaci strategie podceněna nezbytná změna kultury organizace.

Přesah vize do strategického plánování se ptá, co musíme udělat, abychom své vize dosáhli, případně jak musíme změnit své jednání a myšlení proto, abychom byli strategicky a dlouhodobě úspěšní.

Pokud se strategickým plánování nemáte zkušenosti, návody a podněty pro procesy strategického plánování najdete v literatuře, nebo oslovte nějakého z poradců nebo moderátorů strategického plánování, kteří Vás celým procesem provedou.

3. Nalezení svých hodnoty

Východiska

Co jsou to vlastně hodnoty:

- Hodnoty jsou vnitřní přesvědčení, které máme.
- Hodnoty jsou stimulujícím prvkem, jsou spojeny s emocemi, aktivují reakci.
- Hodnoty přesahují jednotlivé akce nebo jednání, jsou něčím „nad“.
- Hodnoty jsou vodícím principem při výběru nebo hodnocení – jsou jako mapy, podle kterých se orientujeme.
- Hodnoty utvářejí a ovlivňují strukturu našeho jednání.
- V rámci organizace hodnoty vyjadřují její vnitřní filosofii (čemu věříme a co je pro nás důležité).
- Díky tomu, že ovlivňují jednání, vedou k naplňování vize.
- Hodnoty jsou důležité zejména pro mezilidské aspekty práce, a to je v sociální práci důležité, možná klíčové.

Kvalita v organizaci založená na hodnotách není nic jiného, nežli pochopení role hodnot v našem životě, soukromém i pracovním, jejich vlivu na naše jednání a vědomá práce s nimi. Hodnoty jsou vždy v pozadí našeho jednání. Jen si to někdy neuvědomujeme. Problémové chování je proto zpravidla problémem nejasných nebo „nesprávných“ hodnot.

Vědomá práce s hodnotami znamená přemýšlet o tom, jaké jsou žádoucí přesvědčení, principy a hodnoty, které usměrňují a motivují naše chování v organizaci, a které tedy vedou k naplňování společně sdílené vize.

Sdílená vize dává obsah společným hodnotám, hodnoty zakládají důvod a dávají smysl a energii pro jednání, které vede k naplňování vize. Hodnoty proto nejsou teoretický konstrukt, ale jsou velmi

konkrétně svázané s každodenním chováním a jednáním. Soulad mezi hodnotami a jednáním pak u člověka označujeme jako autenticitu či důvěryhodnost.

Proto hodnoty vedou ke kvalitě. Pokud je významná část kvality daná jednáním pracovníků s klienty a zákazníky a chováním a přístupem k nim (v případě sociálních služeb jednoznačně), pak musíme cílit při řízení kvality na to, **co ovlivňuje jednání, chování a přístup pracovníků**. A praxe ukazuje, že metodiky a nařízení samy o sobě takovou sílu nemají. Hodnoty, pokud jsou komunikovány, přijímány a sdíleny, zdrojem energie a motivace pro jednání, případně pro změnu „nežádoucího“ jednání, ale být mohou.

V posledních desetiletích můžeme v pracovním i osobním životě sledovat silné zaměření na rozumové a logické záležitosti, analýzy, plány, struktury, čísla apod. S těmito věcmi je jednoduché pracovat a vyhodnocovat je, dají se počítat a srovnávat. Jenže, i když není na první pohled viditelný, existuje zde ještě jiný svět, který člověka ovlivňuje, svět subjektivní, někdy neuchopitelný, nepopsatelný, nenormovatelný, svět pod hladinou viditelného¹⁴.

Jako lidská bytost máme nejrůznější potřeby, které se v životě i v práci snažíme naplnit. Jedná se o tělesné, emocionální, sociální a spirituální potřeby a všechny jsou pro nás důležité¹⁵. Jejich naplňování ovlivňuje náš pocit životní i pracovní spokojenosti. V mnoha organizacích dnes ale převažuje pohled na svět očima financí, efektivity, pravidel a metodik a na základě tohoto vidění si nastavují své procesy.

Naše osobní hodnoty ale bývají často orientovány jinak, třeba i k něčemu, co nás přesahuje, k seberealizaci, k hledání smyslu vykonávané práce, ke svobodě. A v takové situaci narážíme na množství omezujících hodnot v organizaci (byrokracie, formalismus, hierarchie, korupce), které mají negativní vliv na organizační kulturu. A to vytváří nevyrovnaný kontrakt mezi zaměstnancem a organizací. Pracovní prostředí a nesoulad v hodnotách vedou ke stresujícím situacím a dlouhodobě ovlivňují naše mentální i fyzické zdraví. Bez pochyby ovlivňují náš pracovní výkon.

Možná máme tendenci si myslet, že v takové situaci, která se může projevat na straně zaměstnance ztrátou energie, zájmu, motivace a výkonnosti, je to zvládnutelné posílením kontroly a nastavením dalších pracovních procesů. Ale to funguje jen omezeně.

Jako mnohem účinnější se ukazuje pracovat s kulturou organizace, která umožní uzavřít se zaměstnancem „psychologickou smlouvu“, která propojuje naše individuální potřeby a hodnoty

¹⁴ Proto se pro vyjádření této myšlenky často používá symbol/obrázek ledovce, jehož podstatná část je na první pohled neviditelná.

¹⁵ Viz různé teorie lidských potřeb

s potřebami a hodnotami organizace. Silná psychologická smlouva vytváří porozumění, energii, zodpovědnost, loajalitu a lepší výsledky.

Otázky, které bychom si měli položit

- Jaké hodnoty nás povedou k cíli?
- Jaké máme společné přesvědčení o tom, co je důležité a správné? Dokážeme se na tom v naší organizaci/našem týmu shodnout?
- Jaký je soulad mezi osobními hodnotami pracovníků a žádoucími hodnotami organizace?
- Jaké hodnoty jsou důležité pro naše klienty?
- Jaké jednání a chování si pod jednotlivými hodnotami máme představit?
- Jaké chování a jednání je žádoucí?

Metody práce

a) Najděte osobní hodnoty a motivaci

Cílem následujících cvičení je pomoci ujasnit si osobní hodnoty a motivaci, se kterou člověk přichází do práce. Smyslem je nejenom lépe poznat sám sebe, ale také ujasnit si, s jakým vybavením v podobě svých osobních hodnot přicházíme do práce, což je důležitou otázkou při budování vztahů v týmu. Pochopení osobních hodnot a motivace je východiskem, proto je potřeba začít sám u sebe a pomoci v tom i svým spolupracovníkům.

Otázka základní motivace:

Každý den ráno vstanu a jdu do práce,

protože chci _____, (můj příspěvek)

abych _____. (dopad, ovlivnění)

Osobní hodnoty:

Z níže uvedeného seznamu hodnot vyber 10 hodnot, které jsou pro tebe a tvou cestu životem nejdůležitější. Poznač si je na papír. Představ si, že polovinu z těchto hodnot musíš vyloučit. Tak je vyškrtěj. Postupuj dále a vyškrtávej hodnoty tak, aby ti zbyla jen jedna nejdůležitější. Přemýšlej na tím.

Z předešlého cvičení si vezmi poslední 3 nejdůležitější hodnoty a napiš si, jak těmto hodnotám rozumíš a co pro tebe představují:

Hodnota	Osobní pochopení
1.	
2.	
3.	

b) Definujte společné hodnoty organizace

Podobně jako osobně, i v organizacích a týmech můžeme hledat své hodnoty. Hledáme hodnoty, které bychom mohli společně sdílet. A tomu můžeme přistoupit ze dvou hledisek:

- hledáme nejdůležitější hodnoty z pohledu nejvíce sdílených hodnot (jaké hodnoty jsou nejžádanější),
- hledáme nejdůležitější hodnoty z pohledu dosažení společné vize a cílů (jaké hodnoty nás přiblíží k dosažení naší vize).

Doporučený postup:

- Ze seznamu hodnot níže vyberte ty, které považujete za důležité pro vaši organizaci/tým. Vyberte opět třeba 10 z nich.
- Polovinu méně důležitých po zvážení vyškrtněte.
- Při skupinové práci (klidně i více skupinek) dohodněte s ostatními, které z těchto hodnot budou nejdůležitější. K tomu můžete samozřejmě použít různé postupy (dohodu, hlasování, ...).
- Nakonec se všichni shodněte na 3–5 klíčových hodnotách pro Vaši organizaci, nebo Váš tým.
- Myslete na to, že celý proces je důležitější nežli výsledek. Argumentujte, poslouchajte, zapojte všechny... Budou to „Vaše“ hodnoty.
- Myslete na to, že nejde až tak o slova a přesné termíny, ale o jednání, které je s hodnotami spojeno a které z nich vychází.
- Pozvěte si moderátora, který vám pomůže třídit myšlenky a zapisovat výstupy.
- Na konci celého procesu se ujistěte, že všichni jsou s výsledkem spokojeni.

Seznam hodnot:

adaptabilita (přizpůsobivost)	příjemnost, příjemný život
naplněné ambice	radost
bezpečí	respekt
být nejlepší/ vyniknout	riskování
být přínosný	rovnost (stejně šance)
čestnost	rovnováha (domov, práce)
čisté svědomí	sebekázeň
dokonalost	shovívavost
dosažení úspěchu	schopnost dialogu

důvěra
efektivita
férové jednání
finanční stabilita
humor/legrace
iniciativnost
integrita
jistota
kompetence
krása, umění
láska
loajalita
logika
mír a absence konfliktů
moudrost
naslouchání
neustálé učení se
ocenění
odpouštění
odvaha
osobní růst
osobní zodpovědnost
plnění závazků (slibů)
pocit, že něčeho bylo dosaženo
pokora
pořádek
pozitivní přístup/nadšení
pravda
profesní růst
prosperita
přátelství
předávání zkušeností/koučování
skromnost

snadné zvládnání nejistot
solidarita
soucit
soulad s přírodou
společenská angažovanost
společenské uznání
spolehlivost
spolupráce
spravedlnost
srozumitelnost
starostlivost
svatost
svoboda a nezávislost
tolerance
trpělivost
tvořivost
týmová práce
upřímnost
uznání
velkorysost, štedrost
víra, spiritualita
vize
vlivnost
vnitřní soulad
vůdcovství
vyřešení konfliktů
vytrvalost
vztahy
zájem o lidi
zdraví
zdvořilost
zkušenosti a znalosti
lidskost

Pokud jste nenašli Vaše preferované hodnoty výše, dopište si je nyní:

.....
.....

c) Jak hodnotám vlastně rozumíme?

Jak už bylo zmíněno dříve, velmi důležité je, aby v organizaci, pokud možno, lidé rozuměli stejně či podobně obsahu používaných pojmů. I hodnoty jsou pojmy, kterým můžeme rozumět odlišně, a proto je dalším krokem vyjasňování si obsahu preferovaných hodnot. Nejde o to vymýšlet složitou definici či popis, ale spíše propojit hodnotu s jednáním, které si s ní spojujeme.

- můžeme k tomu použít moderátora a brainstorming a výsledky zaznamenávat na flipchart, následně o tom diskutovat
- můžeme použít metodu lístečků, kdy každý z účastníků nejprve píše své asociace k diskutované hodnotě na nalepovací lístečky a pak k hodnotě připojí. I zde se diskutuje, co vlastně hodnota znamená

d) Co hodnoty vlastně znamenají? Propojení hodnot a žádoucího jednání.

Hodnoty jsou vodítkem chování a jednání. Proto hledáme konkrétní propojení na žádoucí jednání.

Naše otázka může znít: **Jak vypadá tato hodnota /jednání/ chování v optimálním případě v praxi?**

Abychom to udělali ještě jednodušší, můžeme se zamyslet nad tím, jaké pozitivní nebo negativní jednání je s hodnotou spojováno, a to třeba ve vztahu k jednotlivým stakeholderům (klíčovými partnerům) naší organizace.

Žádoucí hodnoty:

Hodnota	Definice	Kultura	Akční plán
	<i>Jak této hodnotě rozumíme MY v naší organizaci/ v našem týmu</i>	<i>Jak se tato hodnota (chování) projevuje ve své nejlepší podobě?</i>	<i>Co musíme udělat, aby tato hodnota posilovala?</i> <i>JÁ OSOBNĚ?</i> <i>NÁŠ TÝM?</i> <i>MANAGEMENT?</i>
....			
....			
....			

e) Vizualizace hodnot a žádoucího jednání

Nejenom pro další práci s hodnotami v organizaci bude také prospěšné, pokud hodnoty a žádoucí jednání budeme schopni představovat a komunikovat v kompaktní verzi, které nebude příliš rozsáhlá, komplikovaná, nesrozumitelná, ale která naopak zdůrazní klíčové skutečnosti, s nimiž si hodnoty a z nich vycházející požadavky na jednání spojujeme. Vlastně si tím můžeme připravit půdu i pro definici nového nebo revizi dosavadního etického kodexu.

Etické kodexy trpí často problémem rozsáhlých, nesrozumitelných dokumentů, které opisují ustanovení zákonů, ale vlastně vůbec neříkají, jak má pracovník opravdu konkrétně jednat, případně jakého jednání se konkrétně vyvarovat. Práce s hodnotami se nakonec promítne do etického řízení v organizaci a může nám pomoci připravit základ pro funkční etický kodex, který neskončí v šuplíku.

Stanovte/dohodněte tedy 3 nebo 4 klíčové způsoby chování (přístupy, jednání), které si spojujete s vybranými hodnotami a na které se v organizaci zaměříte. Vyjít samozřejmě můžete i z výstupů mapování současného stavu, který vás navede k přemýšlení, co je pro Vaši organizaci **tady a teď** důležité, případně kde začít a na co se zaměřit. A až se žádané jednání stane v organizaci zažitým, můžete samozřejmě provést revizi a soustředit pozornost na jiné oblasti aplikace Vašich hodnot.

Vybrané jednání vázané k hodnotám sepište na papír a zajistěte, ať je ve Vaší organizaci vidět, aby ho všichni pracovníci v této „úderné“ formě měli každodenně na očích. Ale samozřejmě nejen pracovníci.

f) Akční plán

Pokud jsme se v pracovních týmech shodli na žádoucích hodnotách a chování a jednání, začíná skutečný život s hodnotami v organizaci. Otázku, kterou můžeme položit jednotlivcům i v celých týmech zní:

- **Co jsou 3 nejdůležitější věci, které můžeme teď hned změnit pro to, aby se naše společně „chtěné“ hodnoty staly v naší organizaci skutečnými a trvalými?**
- **Pokud byste vy měli udělat jednu jedinou věc, abyste podpořili zavádění hodnot do naší organizace/našeho týmu, co by to bylo?**

Všechny nápady zaznamenejte, např. do Akčního plánu změny organizační kultury (viz. níže)

Na co ještě nezapomenout:

- Pokud plánujete, plánujte SMART! – tedy konkrétně, měřitelně, proveditelně, termínovaně a se stanovenou zodpovědností.
- Počítejte s tím, že nové hodnoty a nové způsoby jednání se samy a automaticky v organizaci nezačnou uplatňovat! Zde se při vědomé práci s hodnotami a změnách organizační kultury děje častá chyba. V nadšení pro hodnoty a jejich přínosy se domníváme, že se všichni pro hodnoty nadchnou a všichni začnou reflektovat, případně měnit, své jednání ve vztahu k nově žádoucím hodnotám a chtěnému způsobu jednání a chování. Tak to ale zpravidla funguje jen u několika málo pracovníků. Ostatní je potřeba získat a přesvědčit, některým je potřeba požadovanou změnu v chování a jednání prakticky ukázat.
- Pokud vám to čas dovolí, zapojte do hledání a plánování konkrétních opatření ke změně pokud možno všechny zaměstnance, byť třeba postupně v malých týmech. Podpořte tím akceptaci změny v organizaci.

Akční plán rozvoje organizační kultury:

Hodnota	Důležité změny/akce	Implementace (jak)	Termín (do kdy)	Zodpovědnost (kdo)	Stav
....					
....					
....					
....					

4. Implementační a vzdělávací program v organizaci

Východiska

Pokud jsme dospěli ke shodě, jaké hodnoty jsou pro organizaci důležité a žádoucí a jaké hodnoty se mají stát „ukazateli“ jednání a chování v rámci organizace, bohužel to samo o sobě neznamená, že se něco v organizaci změní. Skutečná práce je teprve před námi. Hodnoty do organizace musíme implementovat, aby byly **známé**, aby byly **srozumitelné**, aby byly **jasné** a aby **skutečně** prostoupily celou organizací. A k tomu se potřebujeme zamyslet nad implementačním a vzdělávacím plánem.

Bez implementačního plánu hrozí, že práce s hodnotami zůstane jen teorií managementu organizace. Je proto nutno naplánovat způsob, jakým budou s hodnotami seznamováni zaměstnanci a jakým způsobem organizace bude zavádění hodnot (možno lépe vyjádřeno: sžívání se organizace s žádoucími, nově definovanými hodnotami) podporovat. Jde o běh na dlouhou trať, o proces změny kultury organizace. A ten vyžaduje úsilí a čas. A plán!

Implementační plán bude velmi individuální záležitostí. Každá organizace je jiná, má jinou kulturu, jiné předpoklady, jinou výchozí pozici, jinou velikost, jiný způsob myšlení pracovníků. I k práci s hledáním a stanovováním hodnot je možné přistupovat různě (např. zapojit do hledání společných hodnot co nejvíce zaměstnanců vs. definice hodnot jen v rámci managementu organizace). To vše je potřeba zvážit při přemýšlení o tom, jak účelně a efektivně s hodnotami v organizaci pracovat a jakým způsobem je všem pracovníkům organizace představit.

Promyšlený implementační plán a podpora zavádění změn jsou klíčové také proto, že můžeme (a s největší pravděpodobností budeme!) narážet na aktivní i pasivní odpor některých spolupracovníků, nedůvěru, únavu, ignoraci a každodenní rutinu, která je jednou z nejsilnějších sil v organizaci.

Také počítačnický nadšení může vyprchat a zkušenost říká, že jistě vyprchá. I pokud se nám tedy podaří spolupracovníky pro hodnoty a vědomou práci s nimi nadchnout, velmi často se život a myšlení (a tím i jednání) v organizaci vrací po nějaké době do starých kolejí a my se pak musíme vyrovnávat s pocitem zklamání a selhání. Abychom tomu předešli, je potřeba s tím realisticky počítat a předcházet tomu právě dobře připraveným plánem, podle kterého můžeme postupovat a o který se můžeme opřít.

Změnu v organizaci musíme opravdu chtít a být připraveni zavázat se k tomu, že uděláme vše pro to, abychom uspěli. Pokud to nemyslíme vážně, pokud nejsme připraveni investovat úsilí, čas a peníze, je lepší někdy ani nezačínat. Udělat jen poloviční práci může věci někdy i zhoršit.

Otázky, které bychom si měli položit

- Jak nejlépe komunikovat se spolupracovníky organizace „nové“ hodnoty?
- Máme nastavené v organizaci cílené vzdělávání? Jak do něj toto téma integrovat?
- Jaké máme zkušenosti s implementací změn v naší organizaci?
- Při našich dřívějších snahách o změnu kultury organizace nebo týmu, jaké faktory vedly k úspěchu nebo selhání?
- Očekáváme odpor, rezistenci? Od koho, v čem, proč?
- Kde jsou kritické body našeho plánu?
- Co je možné v organizaci změnit rychle? Jak využít pozitivní změnu v některých oblastech jako motivační faktor?
- Jaké máme k dispozici zdroje (lidské a finanční), abychom komunikaci a zavádění změn v kultuře organizace podpořili?
- Kdo bude mít zodpovědnost za řízení změn a implementační aktivity?
- Kdo jsou klíčoví aktéři změn u nás v organizaci (např. střední management, vedoucí oddělení, vedoucí domovů apod.)? Můžeme se o ně opřít? Jak je můžeme podpořit?

Metody práce

a) Interaktivní workshopy pro všechny pracovníky organizace

Jedná se o zajímavý způsob, jak „dostat“ hodnoty ke všem pracovníkům. Jen v malých organizacích bude pravděpodobně možné zapojit do diskuse o hodnotách všechny pracovníky organizace. Ve většině organizací to kvůli provozním podmínkám bude spíše záležitost menšího, vybraného okruhu pracovníků, nebo jen záležitostí managementu. Pak tedy přichází otázka, jak s výstupy, představou o změně organizační kultury a novým žádoucím chováním seznámit všechny ostatní. Interaktivní workshop nebo seminář je vhodným způsobem.

Jak by to mohlo vypadat?

Cíl:	atraktivní formou vysvětlit zaměstnancům organizace smysl a význam hodnot a jejich praktickou aplikaci do jejich každodenního pracovního dne, získat zaměstnance pro naplánovanou změnu.
Rozsah:	2–4 hodiny, ale klidně i celý víkend jako součást teambuildingové akce
Lektor, moderátor:	<ul style="list-style-type: none"> • vhodný je interní lektor, někdo z týmu, kdo se na vytváření hodnotového systému podílel, případně sám nejvyšší manažer organizace, • externí lektor je možný, pokud si dobře sladí noty.

Místo konání:	v prostorách organizace, v případě víkendové akce samozřejmě někde jinde.
Forma:	hravá a interaktivní, frontální přednes nebude příliš efektivní a úspěšný.
Metody:	<ul style="list-style-type: none"> • výklad o hodnotách (trochu teorie je potřeba, ale opravdu jen trochu), • práce ve skupinkách (3-5 členů), • diskuse, • brainstorming, • vizualizace – kreslení, hraní divadla, sledování filmů, • interaktivní společné hry, • příklady z praxe (např. žádoucí a nežádoucí jednání), • osobní závazek.
Poznámka:	volba správných a atraktivních metod velmi ovlivní výsledek. Pořád pamatujme, že změnu nejde nařídit. Pro změnu je potřeba lidi získat. A to srozumitelným způsobem, ve kterém „prožijí“ rozdíl. Je to také hodně o práci s emocemi.

b) Koučinková a supervizní podpora

Pokud má organizace prostředky a možnosti, je vhodnou implementační podporou změn v organizaci zajištění koučinkové a supervizní podpory. Kouč i supervizor jsou ti, kdo by měli být schopni pomoci reflektovat zaměstnancům situaci, ve které se díky novým požadavkům ocitají a jak v nových situacích reagují, a pomoci jim změnu zvládat. A to ať se jedná o střední management nebo pracovníky v přímé péči.

Zejména u supervize ale platí, že potřebujeme pro takový úkol najít supervizora nestrnulého ve svých supervizních konceptech, ale schopného přizpůsobit se zde trochu netradiční zakázce – podpoře pracovníků při zvládnutí změn, možná společně s posílením vzdělávací funkce supervize. Samozřejmý požadavek je velmi dobré kontraktování mezi managementem a supervizorem.

Na zvážení managementu samozřejmě je, zda taková podpora bude pro pracovníky dobrovolná či „povinná“ a jaký rozsah v rámci určitého časového období bude vhodný a možný.

Forma koučinkové i supervizní podpory může být individuální, týmová i skupinová, všechny tři způsoby jsou vhodné a přínosné. Nám se osvědčil model skupinové supervize (povinné), s možností volit si formu individuální. A i o ni byl zájem.

Přínosná je samozřejmě supervize případová, pokud je využívána pro pochopení toho, co znamená konkrétní aplikace hodnot v konkrétních případech jednání s klientem.

c) Vizualizace (informační a komunikační materiály)

„Sejde z očí, sejde z myslí“ je známé přísloví, které vyjadřuje podstatu našeho zpracovávání informací. Pokud nechceme, aby naše hodnoty a požadavek na nový způsob myšlení, chování a jednání v organizaci pracovníkům „sešly z myslí“, měli bychom se postarat o to, aby pořad byly na očích.

Vizualizace hodnot je podpůrný prostředek, ale může hrát důležitou roli v implementaci změn. Vizualizací dáváte také všem najevo, že to myslíte vážně. Je to i jistá forma veřejného závazku.

Co tedy můžeme udělat:

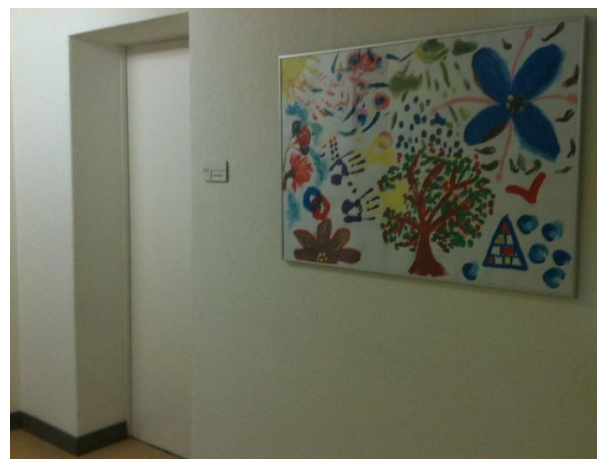
- zpracovat vizi, hodnoty a další výstupy z Vaší práce graficky **formou plakátů** a vyvěsit je na důležitá místa v organizaci (vstupní hala, vzdělávací místnost, kancelář ředitele, ...) a dát je také na všechna oddělení a do prostor, kde se shromažďují pracovníci
- vytvořit další komunikační materiály (třeba formátu A5), popisující hodnoty a jejich význam a praktickou aplikaci, zde můžete využít materiál, který vznikl v rámci modulu III/5.
- pracovat s webovou prezentací
- po zařizení rozvěsit připomínky toho, že s hodnotami stále pracujeme – může se jednat o různé obrázky, materiály, které vznikly v rámci workshopů, hlasovací koutky
- vymyslet pro pracovníky dárek, který obdrží v rámci workshopu a který jim bude obsah workshopu a hodnoty připomínat
- kreativně vymyslete ještě další nápady....

Něco pro inspiraci z našeho projektu:

Příklady vizualizace ze zařízení našeho partnera.



Hlasovací ostrůvek na chodbě jejich nemocnice. Otázka zní: Uvědomuji si každodenně, že pohoda klienta závisí také na mě?



Ztvárnění 5 hodnot, se kterými pracují ve švýcarském zařízení. Visí na chodbě oddělení. Obrázek vznikl v rámci workshopu pro pracovníky.

d) Práce s etickým kodexem

Jedním z dalších prostředků implementace hodnot v organizaci je práce s etickým kodexem. Jak už bylo zmíněno, etické kodexy často trpí nekonkrétností, rozsáhlostí, dlouhými opsanými pasážemi za zákonů a nejasnou vymahatelností. Nejvíce tím, že kvůli tomu všemu často končí v šuplíku, případně se oprašují jen před chystanými kontrolami. Přitom etický kodex může být v návaznosti na hodnoty a z nich vycházející žádoucí chování silným nástrojem pro podporu změn.

Co lze od etického kodexu očekávat:

- vymezení hranic žádoucího chování,
- usnadnění rozhodování v určitých situacích,
- zvýšení důvěryhodnosti organizace,
- vytváří klima plné kvalitních mezilidských vztahů.

Co nelze od etického kodexu očekávat:

- vymezení každého detailu chování a jednání,
- náhradu za chybějící organizační systémy firmy,
- automatickou aplikaci a dodržování.

Aby byl etický kodex funkční:

- musíme chápat a zvyšovat jeho vážnost (je v organizaci respektovanou normou),
- musí být praktický a srozumitelný (optimálně i s příklady dobré praxe),
- musí být vymahatelné jeho dodržování,
- musí učit pracovníky eticky myslet,
- musí být všemi respektován (včetně managementu, platí i pro něj),
- musí být systematicky aplikován do každodenní práce (nesmí ležet v šuplíku),
- musí být neprodleně řešeno jeho nerespektování (protože to ho zlehčuje).

Funkčnost etického kodexu je tedy závislá na způsobu etického řízení, uplatňovaného v organizaci. A etické řízení znamená, jak vážně to myslím s aplikací uváděných zásad v každodenním životě organizace a při každodenním jednání pracovníků.

Při etickém řízení musíme rozlišovat dvě věci:

- že máme povědomí o morálce, hodnotách, dobrém a zlém, ..., víme, co bychom měli a co neměli dělat, ...
- že máme motivaci / důvod podle těchto hodnot/nařízení/ příkázání/principů jednat.

To, že vím, co se po mně chce, ještě zdaleka neznamená, že to budu dělat. Proto musím mít ten důvod. A důvodem ke správnému jednání může být:

- **strach z následků**
bojím se totiž „trestu“: finančního, existenčního, společenského odsouzení, neoblíbenosti, vyčlenění z kolektivu apod.
- **obchod, výměna, vzájemná výhodnost**
je pro mě výhodné „správně“ jednat, protože mi to něco přinese
- **ztotožnění, důvěra, respekt**
jednám „správně“, protože tomu věřím, protože to odpovídá mým hodnotám, protože jsem s tím v souladu.

Etické řízení (etický management) pracuje se všemi těmito motivacemi, protože u každého pracovníka individuálně platí něco jiného. Ale platí, že ačkoliv motivace může být různá, výsledek (správné, žádané jednání) musí být v organizaci požadován. Jinak se organizační kulturu nepodaří v organizaci měnit či budovat.

Východiskem pro zpracování etického kodexu může být výstup z modulu III/5. Velmi pomáhá, když etické principy demonstrujeme na příkladech nebo příbězích. Etické myšlení a chování by mělo být součástí vzdělávacích programů organizace.

e) Porady v týmech

Využití pravidelných týmových porad pro implementaci hodnot do organizace a zavádění nové organizační kultury je dobrou cestou. Předpokládá však, že vedoucí, který porady, resp. tým (domov, oddělení apod.) řídí, je přesvědčeným stoupencem dohodnutých hodnot a nově vytvářené kultury a je schopen o nich komunikovat, vysvětlovat je, hájit je a ukazovat příklady správné praxe. Více ke kompetencím a požadavkům na management v příští kapitole.

Každodenní život v týmu je místo, kde se hodnoty, resp. z nich vycházející chování a jednání, žijí. Zde se rozhoduje, zda hodnoty zůstanou teoretickým konceptem a přáním nejvyššího managementu, nebo zda se stanou opravdu součástí změny na cestě k vyšší kvalitě.

Týmovou poradou je možné využít pro:

- předání informací o hodnotách,
- etické řízení na základě rozboru dobré a špatné praxe, která se za poslední období stala (to předpokládá, že vedoucí týmu není zalezlý v kanceláři a „chráněn papírováním“, ale že se podílí na práci týmu a sleduje, co se na oddělení děje a jak pracovníci pracují, chovají se, mluví a bezprostředně na to reaguje!)
- diskusi o modelových situacích a jak se v nich zachovat – viz tabulka níže,
- hledání společného závazku, jak hodnoty v práci tohoto týmu udělat reálnými.

Hodnoty v týmu:

Popište situaci, se kterou se setkáváte, nebo o které předpokládáte, že by mohla nastat. Diskutujte, jak se konkrétně v takové situaci zachovat. Jaké jednání je správné a v souladu s hodnotami Vaší organizace, jaké jednání (nebo reakce) pracovníků je neakceptovatelné.

Priorita	SITUACE	CHOVÁNÍ	
		Žádoucí/správné	Neakceptovatelné
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Nezapomeňte se domluvit, co bude následovat. Jak bude např. probíhat reflexe, hodnocení, zpětná vazba apod.

Příklady situací, kterými se takto můžete zabývat, jsou např.:

- klient vyžadující neodbytně nadstandardní pozornost,
- nespokojený či agresivní rodinný příslušník,
- kolegyně pomlouvající jedna druhou,
- zamlčená informace od kolegyně, která mě dostala do nepříjemné situace.

5. Role managementu

Východiska

Velmi často se v organizacích stává, že atraktivně sepsaná vize a krásné hodnoty visí na stěnách, a pracovníci organizace chodí kolem a ignorují je, protože vidí, že jejich vedoucí jim sami nevěnují velkou pozornost a sami dle deklarovaných hodnot nejednají. Takové situace vedou k tomu, že si pracovníci jen o to více uvědomují rozdíl mezi žádoucím či deklarovaným stavem a skutečným životem a jednáním v organizaci a jsou z toho frustrováni.

Od vedoucích pak sice můžeme slyšet, že se snažili o týmovou práci a změnu kultury, že pracovali s hodnotami v organizaci, ale že „to nefunguje“. Jaké faktory přispívají k tomu, že v tomto selháváme?

Pokud chceme měnit kulturu organizace či jednání v rámci týmu, který vedeme, budeme k tomu potřebovat **velké množství úsilí, velké množství znalostí a velké množství odvahy**¹⁶.

- Práce na změně vyžaduje **úsilí a disciplínu**. Stojí to čas a energii, a protože každý tým a každá situace jsou jiní, neexistuje jednoznačný návod ani jediné správné odpovědi na otázky, jak si počínat. A protože se určitě vyskytnou výzvy a problémy, potřebujeme začít s jasným závazkem k tomu, že vytrváme navzdory možným problémům a překážkám v našem úsilí o změnu naší organizace/našeho týmu.
- Práce na změně vyžaduje **znalosti a dovednosti**. Někdy nevíme, jak změny řídit či zavádět nové způsoby myšlení a práce. Je proto potřeba hledat dostupné zdroje, informace a nástroje, které manažerům a vedoucím pomohou s řízením změn. A pokud to nejde, je potřeba si říci o pomoc. Externím poradcům třeba, ale možná jen někomu ze spolupracovníků. Zapojení spolupracovníků obecně pomáhá rozvoji angažovanosti a lepší akceptaci změn v organizaci. Říci si o pomoc ale vyžaduje odvalu.
- Práce na změně vyžaduje **velké množství odvahy**. Organizace se obecně ve svém jednání, chování, procesech apod. přizpůsobují výsledkům, kterých aktuálně dosahují. Jiné výsledky (třeba lepší kvalita, jiný způsob jednání apod.) potřebují dostatek odvahy na změnu stávajícího stavu (status quo), stávajících vzorců chování, a vytvoření něčeho nového. To je důležité si uvědomit. Nelze dosahovat jiné, lepší kvality, s dosavadním způsobem myšlení, jednání či řízení v organizaci. Přece i obecně v životě je považováno za pošetilost a bláznovství chtít jiné výsledky na základě stále stejného jednání. I v organizaci proto musíme najít odvalu ke změně zažitých postupů, a především ke změně vlastních postojů a chování. Změna organizace vždy začíná a úzce souvisí se změnou (myšlení a jednání) jejich vedoucích.

¹⁶ Zpracováno dle: Get Connected. A practical guide to grow a desired team culture, 2013 ,s. 15

Role manažera při změně organizační kultury prostřednictvím hodnot je tedy klíčová. Manažer je nositelem změny, on říká a každodenní praxí ukazuje, **co má fungovat jinak a jak jinak to má fungovat, a jak je to důležité** z hlediska managementu organizace. A tohle platí na každé úrovni managementu v organizaci, pro každou pozici vedoucího pracovníka. Pokud vedoucí pracovník neukáže svou vášeň, odhodlání, úsilí a odvalu ke změně, těžko lze očekávat totéž od jeho spolupracovníků.

Při prvních potížích nebo nedorozuměních ohledně toho, jak na základě nově nastavované kultury organizace či týmu jednat, se pak vytvoří „alternativní“ způsob jednání, nebo se pracovníci vrátí k bezpečnému a známému způsobu chování z minulosti. Pokud se manažer proti tomu neprodleně nepostaví – a to někdy vyžaduje velkou míru jeho odvahy - tento způsob jednání (např. návrat k minulému, osvědčenému) je vlastně legitimizován a stává se potvrzenou „normou“. Změna se nepovedla, hodnoty v praxi „nefungují“.

Pochopení tohoto procesu je důležité, protože nám naznačuje, co je z pozice manažera v jeho přístupu, chování a jednání důležité pro to, aby podpořil úspěšné zavádění nového způsobu myšlení a jednání do organizace.

Neexistuje ale žádný obecně platný postup, jak změny v organizaci řídit. Důležité je pochopit, že změna se nedá nařídit. Ke změně se dá vést, pro změnu se dá získat, ale pokud se manažerům nepodaří žádoucí změny pracovníkům správnou komunikací a vlastním příkladem vysvětlit a získat jejich důvěru, zůstane celý proces daleko za původním očekáváním. Změna, stejně jako implementace hodnot do řízení kvality je tak skutečná manažerská výzva.

Otázky, které bychom si měli položit

- Jaký příklad v naší organizaci dává management zaměstnancům? A máme odvalu se na to zaměstnanců zeptat?
- Jak rozumíme rozdíl mezi managementem a leadershipem?
- Jaká je vlastně kompetence vedoucích v naší organizaci vést a řídit lidi? Nepotřebují poskytnout podporu? Jakou?
- Jakou máme zkušenost se „začarovaným kruhem“ jednání, které nás vrací do starých kolejí?
- Jak pracovat s pocitem bezpečí v organizaci, aby pracovníci neměli strach z toho, že je změny a nově požadované způsoby ohrožují?
- Jak udržovat v pracovnících organizace nadšení udržet si jejich důvěru v pozitivní výsledek?

10 pravidel pro manažera při řízení změn

1. Mít vizi

- Manažer musí být nositelem vize v organizaci. On je ten, kdo je zodpovědný za směřování organizace či týmu a musí vědět, kam chce vést, a věřit tomu, že se jedná o správný směr.

- Pokud vizi nemá, nebo ji nevěří, nebude důvěryhodný. Nikoho nenadchne a nezíská pro to, aby společně něco vytvářeli.
- Důležité je, aby manažer věděl, jak to v jeho ideální organizaci funguje. A to i v detailech. To vyžaduje představivost, ale pro řízení změn je to důležité. Znamená to znát rozdíl mezi současností a plánovanou budoucností a umět ho vysvětlit spolupracovníkům. Jak totiž můžu řídit změnu, když nevím, co konkrétně chci vlastně jinak?

2. Mít plán

- Manažer potřebuje mít promyšlený plán a také záložní plán. Příprava a plánování jsou při zavádění něčeho nového velmi důležité.
- Náš národní povahový rys sice miluje improvizaci, ale promyšlená struktura, kroky, plán a další příprava, dávají celému procesu řízení změn předvídatelnost, jistou míru bezpečí a důvěryhodnosti.

3. Jít příkladem

- Manažer musí projevovat integritu, tedy soulad slov a činů. Pokud mluvím v organizaci o hodnotě důvěry a krátce na to zesílím kontrolní činnost, zabil jsem to, už mi to ostatní nebudou věřit.
- Manažer musí jít osobně příkladem a ukázat ostatním důležitost změny. Hezky mluvit nestačí.
- Musí být také ochoten se „ušpinit“, pokud to požaduje i od svých spolupracovníků. Třeba proto, aby prakticky ukázal, jak to dělat jinak.

4. Zapojit pracovníky

- Manažer potřebuje do chystání a realizace změn zapojit pracovníky. Do diskusí, do plánování, do vymyšlení opatření apod.
- Brát je vážně a naslouchat jim. Určitě mají dobré nápady. Určitě stojí o pozitivní změnu.
- Práce s hodnotami je o zvnitřnění hodnot zaměstnanci, nikoliv o nařízení hodnot v metodikách a postupech.
- Potřebuji „najmout“ spolupracovníky, aby sami vymýšleli, jak v souladu s hodnotami jednat a co změnit.

5. Rozumět a ukazovat souvislosti

- Manažerské místo, hlavně u středního managementu, je to, kde se kloubí detaily i celek. A dobrý manažer na této pozici by měl zvládat obojí: znát a rozumět detailům práce a znát a rozumět souvislostem a celku.

- Důležité je to proto, aby uměl spolupracovníkům vysvětlovat souvislosti (často můžou být důležité pro akceptaci změn), stejně tak, aby svému šéfovi uměl vysvětlit detaily (často důležité pro správná rozhodnutí)
- Vnímat to jako svůj klíčový úkol: pomáhat druhým porozumět! To je při změnách v organizaci velmi důležité.

6. Oceňovat dobrou praxi

- Jako manažer můžu bojovat proti špatné praxi, nebo oceňovat tu dobrou. Co bude účinnější?
- Vždy když vidím, že se něco daří, měl bych chválit! To moc neumíme, ale pozitivní motivace je násobně účinnější než negativní.
- Pochvala dobré praxe také říká všem, jak by to tedy mělo vypadat. A to je něco, čeho se dá držet.

7. Naučit se reagovat bezprostředně

- I tohle souvisí s poskytováním zpětné vazby. Má-li být účinná, musí přijít hned. Bezprostředně po tom, co chci pochválit, nebo co chci vytknout.
- Zpětná vazba s odstupem ztrácí sílu a efekt. Nespojujeme si ji s konkrétním jednáním, ale začneme v tom hledat skryté agendy (zasedl si na mě, nemá mě rád, atd.)
- Také už jsme zmínili, že pokud nereaguji hned (třeba na porušování pravidel), toto jednání jako vedoucí posvěcuji a vyjadřuji s ním souhlas.

8. Najít odvahu ke zpětné vazbě

- Pokud vedu druhé, potřebuji zvládnout svůj strach z poskytování zpětné vazby. Zpětná vazba není vždy jednoduchá a stojí nás mnoho energie.
- Někdy se jí snažíme vyhnout, protože nám není příjemná. Náš strach nás ale svazuje a činí nás manipulovatelnými.
- Pokud jsem zapojený do řízení změn, budu muset často poskytovat zpětnou vazbu.
- To, co se potřebujeme naučit, je, jak to dělat laskavě, věcně, ale pevně.

9. Dát klienta skutečně na první místo

- Smyslem celé naší práce je pracovat ve prospěch klienta. A to by mělo z našich postojů, jednání i rozhodnutí být znát. Častokrát ale zájem a dobro klienta obětujeme jiným zájmům. Přestáváme jednat eticky a ztrácíme důvěryhodnost. A to i před spolupracovníky. Jaký příklad jim potom dáváme?
- Manažer by mě být ten, kdo hájí zájmy klienta. To by mělo být vždy jasné a průkazné.

10. Nebát se dělat chyby (ale neopakovat je)

- Chceme-li se pustit do změn, musíme se připravit na to, že budeme dělat chyby. Bojíme se je připustit?
- V Čechách obecně vládne v tomto směru atmosféra „předběžné připosrnosti“, která se bojí jakéhokoliv rizika.
- Jakou atmosféru vytváříme jako manažeři v organizaci? Jsou chyby selháním nebo učením se na cestě ke zlepšování?
- K chybám potřebujeme získat zdravý postoj, pokud chceme v organizaci něco měnit. Kdo nic nemění a o nic se nesnaží, ten totiž opravdu nechybuje.

III. Budování kvality sociální služby v naší organizaci

1. Proces budování kvality

V organizaci Sociální služby Vsetín, příspěvková organizace, jsme při procesu budování a nastavování kvality postupovali podle výše zmíněného schématu, který vychází z teoretických východisek a ze zkušeností převzatých od našeho švýcarského partnera.

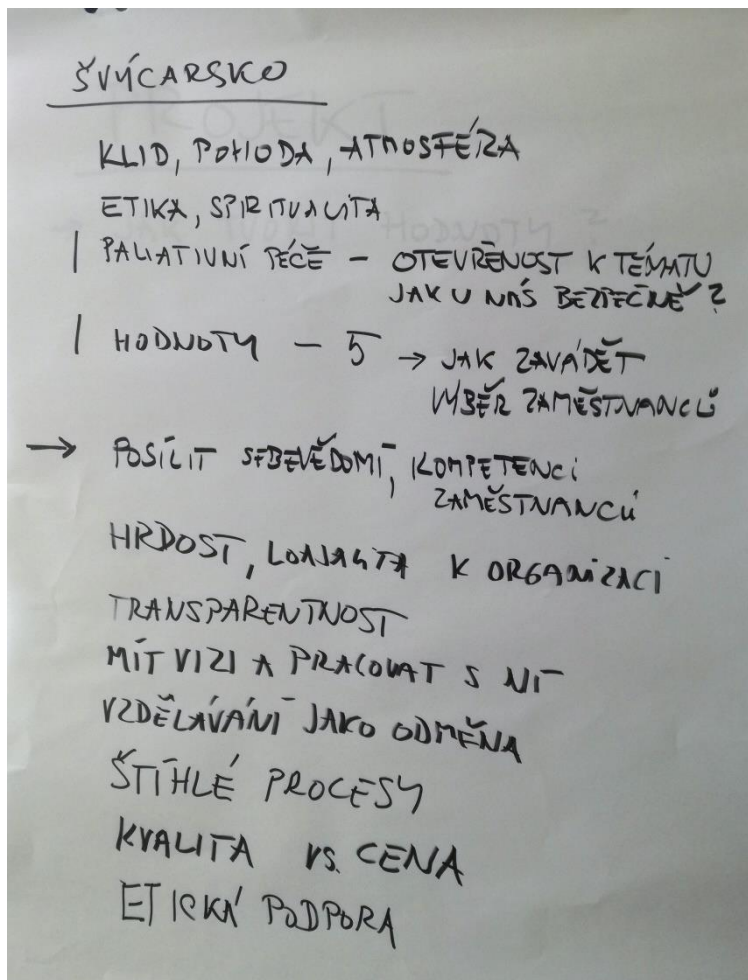
Naší první aktivitou v prvních měsících projektu tedy bylo **mapování dosavadního stavu v organizaci**. Součástí mapovací fáze byla příprava a následná realizace dotazníkových šetření a hloubkových rozhovorů. Dotazníky byly po vzoru švýcarské organizace připraveny pro klienty, zaměstnance a blízké osoby klientů, aby bylo zajištěno co nejširší spektrum pohledů na naši dosavadní práci. Vzhledem k možným úskalím dotazníkového šetření (např. nesrozumitelnost otázek, nedůvěra v dotazníky apod.) byly rovněž připraveny a postupně realizovány hloubkové rozhovory s těmito třemi skupinami osob, jejichž smyslem bylo podívat se hlouběji na názory a jejich příčiny u uvedených skupin. Dotazníková šetření a rozhovory poskytly kvantitativní i kvalitativní výsledky výzkumu, na kterých bylo možné dále stavět. Rozhovory i dotazníky s rodinami a klienty se týkaly spokojenosti s poskytovanou službou, zaměstnanecké byly zaměřeny na oblasti poskytování služby, spokojenosti na pracovišti a spokojenosti se zaměstnavatelem.

Díky možnostem projektu jsme měli příležitost hned na jeho začátku navštívit a inspirovat se ve spřátelené švýcarské organizaci DW Neumünster, odkud jsme si přivezli spoustu podnětů, myšlenek a námětů, ze kterých jsme po celou dobu projektu čerpali. Získali jsme zde podklady a náměty pro dotazníky a hloubkové rozhovory, způsob práce a mapování současného stavu, praktickou představu o každodenní práci s hodnotami. Součástí výjezdu byla nejen prohlídka zařízení, ale rovněž absolvování vzdělávacích workshopů na témata spojená s budováním kvality sociální služby a sdílení zkušeností ze Švýcarska.

Po návratu ze zahraniční cesty jsme v dalších měsících pro náš management realizovali celkem 18 workshopů. Ty nám sloužily k pokračování v mapování stávající situace (tentokrát z pozice a pohledu vedoucích pracovníků), k diskusi o další strategii organizace. Prováděli jsme analýzy (např. SWOT) a další skupinové aktivity, které jsou nezbytným podkladem pro přípravu změn v organizaci a které byly využity při hledání a definici klíčových hodnot pro organizaci a také při hledání způsobů implementace těchto změn do systému řízení kvality v naší organizaci. Všechny tyto aktivity a výstupy vznikly díky projektu a pro organizaci představují inovativní způsob práce, protože dosud nebyly v naší organizaci využívány. Workshopy nám pomáhaly soustředit se na klíčové věci, kvalitu práce, uvědomili jsme si naše silné a slabé stránky a začali pracovat na strategiích, jak s těmito zjištěními pracovat při zlepšování naší práce. Důležité pro nás bylo hledání a definování „nové“ identity a vize organizace (jak bychom chtěli, aby naše organizace fungovala v budoucnosti).

Část workshopů byla věnována přípravě pro nastavení vlastních hodnot naší organizace a z nich vyplývajícího vlivu na organizační chování a organizační kulturu. Byla také opakovaně reflektována pracovní cesta do Švýcarska a stanoveny zdroje inspirace, které mohou být využity a přeneseny i do naší praxe.

Ukázka z našeho projektu:



Abychom mohli co nejlépe pochopit, v jakém výchozím stavu se nacházíme, využili jsme při mapování např. nástroje SWOT analýzy, která pomohla definovat již zmiňované silné a slabé stránky organizace a odhalit hrozby a příležitosti. Z této analýzy následně vycházejí klíčové faktory úspěchu organizace, tedy to, na co se v budoucnosti máme a chceme zaměřovat (využití silných či eliminace slabých stránek) a stanovení plánu, co konkrétně dělat (resp. co dělat jinak, než dosud).

Ukázka z našeho projektu:

SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Motivovaný management</i> • <i>Zkušenosti</i> • <i>Vnitřní pravidla a procesy</i> • <i>Vzdělaný personál</i> • <i>Tradice, snaha o zlepšení,</i> • <i>motivace pracovníků, výměna zkušeností</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Váznoucí komunikace</i> • <i>Nejsou stanovené hodnoty</i> • <i>Nedotahování věcí do konce</i> • <i>Nedostatečná zpětná vazba</i> • <i>Nevyjasněná firemní kultura</i>
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Podpora zřizovatele v rozvoji</i> • <i>Finanční zdroje obcí</i> • <i>Spravedlivá externí kontrola</i> • <i>Technologický pokrok</i> • <i>Spolupráce s komunitou /školami</i> • <i>Střednědobé a komunitní plánování</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nedostatek pracovníků</i> • <i>Systém financování</i> • <i>Nekompetentní úředník</i> • <i>Legislativa</i> • <i>Nefunkční systém SS</i>

Kritické/klíčové faktory (v návaznosti na SWOT)

1. *Váznoucí komunikace (slabina)*
2. *Nedotahování věcí do konce (slabina)*
3. *Nedostatek pracovníků (hrozba)*
4. *Motivovaný management (síla)*
5. *Vzdělaný personál (síla)*
6. *Podpora zřizovatele v rozvoji (příležitost)*

Analýza klíčových faktorů a plán: (příklad)

Téma:	Váznoucí komunikace
Proč nám to nefunguje?	Co musíme dělat jinak?
- <i>Jsou pravidla, ale nedodržují se</i>	- <i>Ověřit pravidla</i> - <i>Nastavit zodpovědnosti</i>
- <i>Informace nemají jasného adresáta</i>	- <i>Určit zodpovědnost za úkol, informaci</i>

- <i>Informace se ztrácejí v organizační struktuře</i>	- <i>Zajistit aktuálnost informací a jasnou návaznost (i časovou), např. návaznost porad</i>
- <i>Existuje silná neformální komunikace</i>	- <i>Zlepšit informovanost, více informovat, posílit formální komunikaci</i>
- <i>Nízká etika jednání (vynášení informací, nerespektování rolí, ...)</i>	- <i>Pracovat s etikou (kodex)</i> - <i>Budovat sounáležitost</i>

Další aktivitou během workshopů bylo **definování společné vize a cíle**. Jako nástroje jsme použili cvičení a následně diskusi vedoucí ke stanovení klíčových faktorů úspěchu a znaků ideální organizace.

Ukázka z našeho projektu:

Klíčové faktory úspěchu

1. *Společná vize, strategie a hodnoty*
2. *Kvalitní management*
3. *Orientace na klienta*
4. *Fungující komunikaci*
5. *Transparentnost, srozumitelnost*
6. *Fungující systémy*
7. *Dobří, kompetentní, kvalitní a motivovaní pracovníci*
8. *Dobrá firemní kultura*
9. *Finance*
10. *Rozvoj*
11. *Dobré jméno*
12. *Spolupráce v síti*

Znaky „naší“ ideální organizace

1. *Všichni znají poslání organizace a ztotožňují se s ním.*
2. *Klienti jsou ve středu zájmu.*
3. *Máme dostatek kvalitního personálu.*
4. *Služby jsou kvalitní a profesionální.*
5. *Pracovníci vnímají svou osobní zodpovědnost.*
6. *Jsme transparentní.*
7. *Vysoká firemní kultura.*
8. *Neustále se zlepšujeme.*
9. *Funguje otevřená a efektivní komunikace.*
10. *Funguje spolupráce mezi obory (uvnitř organizace).*

Dále jsme se na workshopech managementu věnovali hledání definice nové identity organizace (kdo jsme a proč děláme svou práci) a stanovení své vize do budoucna (jak chceme fungovat a čeho chceme dosáhnout).

Ukázka z našeho projektu:

Naše nová identita

Co děláme?

Jsme poskytovatelem sociálních služeb s dlouhou tradicí v regionu Valašska. Pomáháme lidem v životních situacích, ve kterých potřebují domov, péči a podporu a také pomáháme rodinám v péči o jejich blízké.

Proč to děláme?

Vycházíme z přesvědčení, že lidé si mají pomáhat. Věříme, že umíme pomoci do života lidí přinést pozitivní změnu.

Kam směřujeme?

Lidem, o které se staráme, chceme nabídnout pocit skutečného domova – bezpečné a inspirativní místo, ve kterém naleznou respekt, láskyplné přijetí a podporu při naplňování svých potřeb a přání tak, aby se mohli co nejvíce radovat ze života.

Jak toho dosáhneme?

- 1. Hledáme způsoby, jak zajistit nebo udržet kvalitu života ve všech jeho aspektech/ dimenzích.*
- 2. Vůči potřebám a přáním našich klientů jsme všímaví.*
- 3. Ve všem, co děláme, usilujeme o nejvyšší kvalitu.*
- 4. Budujeme pozitivní a pro-aktivní pracovní prostředí.*

Naše vize (pro další roky)

- 1. Poskytujeme kvalitní a profesionální služby, zaměřené na potřeby klientů.*
- 2. Máme dostatek kompetentního a motivovaného personálu, který se ztotožňuje s posláním a cíli organizace.*
- 3. Vytváříme prostředí vysoké firemní kultury, otevřené komunikace, transparentnosti, vzájemné spolupráce a neustálého zlepšování.*

Aby bylo možné jít směrem k naší nově určené společné vizi, bylo také nezbytné zamyslet se nad nastavením dlouhodobých (strategických) cílů a dílčích kroků, které povedou k jejich dosažení. To proto bylo další aktivitou v rámci těchto workshopů.

Ukázka z našeho projektu:

Co musíme udělat, abychom dosáhli své vize?

Vybudovat profesionální organizaci:

- 1) Vytvořit tým profesionálů
Cíl: Vyškolení pracovníci (specialisté), zodpovědní za etické a morální dopady svého chování
- 2) Nastavit funkční procesy v organizaci
Cíl: Efektivní využití času k poskytování služby a řízení zaměstnanců
- 3) Nastavit systém kvality v organizaci
Cíl: Zpracování kritérií pro hodnocení kvality služby
- 4) Nastavení procesů trvalého zlepšování
Cíl: Učící se organizace
- 5) Zavedení firemní kultury
Cíl: Inspirující prostředí pro práci
- 6) Marketingový mix
Cíl: Vytvořit a zlepšovat image organizace

Poté během workshopů následovala etapa hledání a následně **nalezení společných hodnot**. Vzhledem k velikosti naší organizace jsme se rozhodli, že do definice hodnot organizace nebudou zapojeni všichni zaměstnanci, ale zvolili jsme metodu práce v menší skupině, která hodnoty prodiskutuje a definuje s následnou snahou o jejich zavedení v organizaci. Skupina tedy pracovala na hledání společných hodnot pro naši organizaci, jež nás přivedou k cíli a vizi, kterou jsme si dříve stanovili. Ze seznamu možných hodnot, který obsahoval cca 80 položek, bylo díky cvičením, diskusím, hlasováním a dohadováním nejprve vybráno cca 20 důležitých hodnot a z nich nakonec 5 klíčových hodnot, jimiž se chceme v budoucnosti v naší práci řídit. Jsou to **důvěra, lidskost, respekt, zodpovědnost a partnerství**. Hodnoty organizace jsou v našem chápání ukazatele, které vedou zaměstnance organizace k žádoucímu chování, zejména v případě, kdy se s těmito hodnotami dokáží sami vnitřně identifikovat.

Po stanovení pěti klíčových hodnot probíhala moderovaná diskuze, která byla zaměřena na otázky, jak dané hodnotě každý zúčastněný rozumí, jak ji chápe, s čím si ji asociuje a co pro něj znamená. A nakonec hledání společné shody na tom, jak hodnotám společně rozumíme a jak konkrétně chceme, aby se definované hodnoty odrazily v konkrétním jednání a přístupu všech pracovníků naší organizace. Prakticky tedy, jak se hodnota projeví v jednání ve vztazích: management – pracovníci, pracovníci – klienti, pracovníci – rodinní příslušníci, organizace – okolí.

Ukázka z našeho projektu:

Diskutovaná hodnota: důvěra

- *Můžu říci svůj názor, můžu se svěřit s problémem.*
- *Můžu otevřeně komunikovat.*
- *Dodržení slibů a dohod, pomoc v tíživé situaci, svěřené informace jsou v bezpečí, spolehlivost.*
- *Víra.*
- *Mohu říci, co potřebuji.*
- *Má informace nebude zneužita či použita proti mé či jiným osobám.*
- *Sdílení informací, nepřekrucování, podržet se v nepříznivých situacích.*
- *Můžu se svěřit o svých pocitech.*
- *Mohu se svěřit, pokud udělám chybu a nebude to použito proti mně.*
- *Mohu se svěřit s problémem a vím, že nebude použito proti.*
- *Férové jednání.*
- *Můžu být otevřena v komunikaci.*
- *Důvěřovat v tom, kdy se svěřím a zůstane to mezi námi.*
- *Důvěra pro mě znamená, že můžu říci otevřeně svůj názor.*
- *Spolehnout se na kolegy a zaměstnance.*
- *Vážít si druhé osoby.*
- *Citlivost, empatie.*
- *Můžu si dovolit něco říci, aniž by se to obrátilo proti mně.*
- *Můžu se svěřit a druhý toho nezneužije.*
- *Ostatní mi věří.*
- *Důvěřovat svému vedoucímu.*
- *Spolehnout se.*
- *Drží slovo.*
- *Zodpovědnost.*
- *Pracovníci mi věří.*
- *Důvěra k vedení, k zaměstnancům.*
- *Pokud se na něčem domluvíme, tak to platí.*
- *Držet slovo, umět naslouchat.*
- *Lidé mi věří.*

Z diskuze také vyplynuly jednotné definice, jak chceme, aby byly v organizaci chápány konkrétní hodnoty:

Hodnoty Sociálních služeb Vsetín

Důvěra

možnost spolehnout se na lidi kolem sebe

Partnerství

vztah, který je založen na porozumění, toleranci, naslouchání, rovnocennosti, souhře a důvěře

Respekt

vnímání názorů a uznání odlišnosti a individuality člověka

Zodpovědnost

schopnost učinit rozhodnutí, nést následky a plnit závazky

Lidskost

důstojné vnímání člověka s pokorou, empatií, úctou a snahou mu naslouchat

Příklad 1: jak se projevuje hodnota v jednání a přístupu

Hodnota: Důvěra ve vztahu k zaměstnancům	
<i>Pozitivní jednání (soulad s hodnotou)</i>	<i>Negativní jednání (nesoulad s hodnotou)</i>
<i>Předávání informací</i>	<i>Kritika bez řešení</i>
<i>Férové jednání</i>	<i>Vytahování „starých věcí“</i>
<i>Jasná pravidla</i>	<i>Příliš mnoho direktivnosti</i>
<i>Umím předat kompetence</i>	<i>Příliš mnoho pravidel</i>
<i>Otevřená zpětná vazba</i>	<i>Používání „tiché pošty“</i>
<i>Diskrétní jednání</i>	<i>Nadměrná kontrola</i>
<i>Nebojím se přiznat chybu</i>	<i>Zadržování informací</i>
<i>Známe své hranice</i>	<i>Podceňování</i>
<i>Umíme spolu mluvit</i>	<i>Zasahování do kompetencí</i>
<i>Neskrývám se za funkce</i>	<i>Nekvalitní informace</i>
<i>Neskrývám se za většinu</i>	<i>Předpokládání</i>
<i>Umím se omluvit /přijmout omluvu</i>	<i>Negativita, nasranost</i>
<i>Jednáme s respektem</i>	<i>Vyhýbání se zodpovědnosti</i>
<i>Umím naslouchat jiným názorům</i>	<i>Skrývání se za dav</i>
<i>Věcně argumentuji</i>	<i>Zastírání chyb</i>
<i>Pozitivní přístup</i>	<i>Nerespektování, obcházení pravidel</i>
<i>Plnění závazků</i>	<i>Nevšímavost</i>
<i>Respekt k individualitě zaměstnanců</i>	<i>Rezignace, apatie</i>
<i>Vzájemně se podporujeme</i>	<i>Alibismus</i>
	<i>Formalismus</i>

Příklad 2: jak se projevuje hodnota v jednání a přístupu

Hodnota: partnerství ve vztahu ke klientovi	
<i>Pozitivní jednání (soulad s hodnotou)</i>	<i>Negativní jednání (nesoulad s hodnotou)</i>
<i>Vzájemný respekt</i>	<i>Rozhodujeme za klienta</i>
<i>Přijímáme jeho názory</i>	<i>Přepečováváme</i>
<i>Respektujeme a známe jeho práva</i>	<i>Nerespektujeme jeho osobnost, hodnoty, práva,</i>
<i>Nezneschopňujeme klienta</i>	<i>odlišnost,</i>

<i>Klient zná své povinnosti Vyrovnaná pravidla „soužití“ Známe jeho hodnoty Klient zná naše hodnoty Vzájemná informovanost Respektování individuality a odlišností Zájem o klienta Podpora vlastního rozhodování Umíme pracovat s rizikem Umíme pracovat se zodpovědností Tolerantní přístup Pravdivé a úplné informace</i>	<i>Nadřazené jednání Přemíra ústavního přístupu (organizace vítězí nad jednotlivcem) Malá informovanost Zatajování informací Manipulace Patologický vztah ke klientovi Neprofesionalita Zneužívání uživatelů Nepomůžeme mu rozhodovat</i>
---	---

Aby hodnoty nezůstaly jen na papíře, nebyly zapomenuty a mohly se stát součástí každodenní praxe, musí být neustále „na očích“. Z tohoto důvodu jsme hledali způsob, jak hodnoty vizualizovat. Namalovali jsme tedy jejich ztvárnění, vytiskli je, dali do rámečku, vytvořili plakát... a zveřejnili ve společných prostorech a pracovnách v zařízení. Pro některé z těchto materiálů jsme ke každé hodnotě přiřadili několik výstižných bodů, které napovídají, jak jednat, aby bylo naše chování v souladu s hodnotami.

Ukázka z našeho projektu – leták, zveřejněný v zařízení:

Vizualizace hodnot a žádoucího jednání

Lidskost

1. *Pozorně vnímej a naslouchej*
2. *Buď laskavý a trpělivý*
3. *Chovej se k lidem tak, jak bys chtěl, aby se oni chovali k tobě.*
4. *Buď citlivý k potřebám druhých*

Odpovědnost

1. *Plňme si své závazky*
2. *Mějme odvahu se rozhodnout*
3. *Nesme následky za svá rozhodnutí*
4. *Dodržování nastavených pravidel je pro nás samozřejmostí*

Respekt

1. *Naslouchej svému okolí*
2. *Vnímej potřeby a odlišnosti druhých*

- 3. Aktivně komunikuj*
- 4. Pochvala vždy potěší*

Partnerství

- 1. Respektujeme se navzájem*
- 2. Nepovyšujeme se nad ostatní*
- 3. Nasloucháme*
- 4. Máme společný cíl*
- 5. Spolupracujeme na všech úrovních*

Důvěra

- 1. Neslibuj, co nemůžeš splnit*
- 2. Nezneužívej důvěry ostatních*
- 3. Važ si projevené důvěry*
- 4. Vytvářej prostředí důvěry*

Po nastavení hodnot a jejich definici, které nás mají dále směřovat, bylo potřeba promyslet, jak je budeme **implementovat do řízení kvality** a sdílet se zaměstnanci organizace, a to vzhledem ke způsobu, jaký jsme pro hledání hodnot organizace zvolili. Byly proto připraveny, naplánovány a následně realizovány interaktivní workshopy o hodnotách, na kterých se zaměstnanci mohli podílet a diskutovat o hodnotách, nastavených změnách v organizaci, a tak se lépe s hodnotami i změnami ztotožnit. Workshopy byly původně naplánovány jako osmihodinové, praxe však ukázala, že je lepší, aby byly rozděleny na 2 čtyřhodinové bloky. První blok probíhal v počátcích projektu a věnoval se seznámení s hodnotami obecně, představení vize organizace, diskusi o konkrétních hodnotách a zavedení plánovaných změn. Druhé části workshopu se zaměstnanci zúčastnili v závěrečné etapě projektu, přičemž byl tento blok zaměřen na diskusi a reflexi, jak se daří implementovat hodnoty a jak s hodnotami pracovat při poskytování sociální služby a přispívat tak ke zkvalitnění přístupu ke klientům a zkvalitnění poskytovaných sociálních služeb. Workshopy byly vedeny interaktivní formou a proběhlo jich v rámci projektu cca čtyřicet pět ve všech domovech naší organizace.

Ukázka z našeho projektu:

viz příloha – PPT prezentace z našeho workshopu.

V souvislosti s nastavovanými změnami v organizaci jsme do projektu v rámci jedné z klíčových aktivit zahrnuli také workshopy o hodnocení vlastní práce (sebereflexe vlastní práce). Zaměstnanci se na nich například zamýšleli nad dosavadním systémem hodnocení jejich práce, učili se přijímat kritiku, ale také si nastavovali nový hodnotící systém, se kterým se lépe ztotožní, neboť si jej sami nastaví. Toto vše napomohlo ke kvalitnější zpětné vazbě mezi zaměstnanci a vedením a zlepšení vzájemné komunikace. Workshopy byly vedeny neutrální osobou, která měla za úkol otevřenými otázkami vyvolávat myšlenky, nápady, podněty a zkušenosti zaměstnanců například s dosavadním hodnocením jejich nadřízených. Ve workshopech se tak mohou objevit nejen zkušenosti s hodnotícím procesem stávajícího zaměstnavatele, ale i zkušenosti z minulých zaměstnání, což má mimo jiné vliv i na celkovou atmosféru workshopů i samotný výsledek.

Součástí implementačního a vzdělávacího procesu též byla supervizní setkání, kdy měl každý zaměstnanec možnost (a povinnost) využít tři takové supervize. Zejména v počátku projektu se aktivita supervizora zaměřovala především na neformální pohovory s cílem pochopit a definovat a vzájemně dohodnout „zakázku“ ze strany zařízení (organizace) i zaměstnanců a získat tak od nich potřebnou důvěru. V průběhu projektu pak docházelo ze strany supervizora k podpoře a pomoci zaměstnancům směrem k probíhajícím změnám, k podpoře přijetí a pochopení nových hodnot v organizaci v konfrontaci s každodenní praxí a k případovým supervizním rozhovorům.

Nově nastavené hodnoty se také musely odrazit v klíčových dokumentech a standardech kvality, ve kterých v průběhu projektu docházelo k potřebným úpravám a změnám, aby co nejlépe reflektovaly novou organizační identitu a způsoby práce.

Dalším využívaným nástrojem implementace změn v organizaci bylo zavedení užších týmových porad, kdy se nám osvědčilo setkávání zaměstnanců, kteří pracují na stejné pracovní pozici (např. sociální pracovníci, vedoucí oddělení apod.) I když se hodnoty nastavovaly jednotně napříč organizací, ukázalo se, že požadavky a vize se u zaměstnanců jednotlivých služeb různí (jiné jsou v domově pro seniory, jiné v domově se zvláštním režimem, jiné v Rožnově a jiné na Vsetíně). Na těchto poradách bylo možné diskutovat, vyjasnit si odlišné vnímání hodnot a ujednotit se v názorech.

Neméně důležitou součástí celého procesu zavádění změn byla **role managementu**. Management organizace je při nastavování a implementování změn a hodnot klíčový, neboť právě on je jejich nositelem a hybnou silou celého procesu. Měl by jít neustále příkladem, měl by se snažit nadchnout ostatní pro změny, získat si je a zároveň neztrácet motivaci, kterou musí přenášet i na své zaměstnance. Leží tedy na něm velká zátěž.

Jak již bylo zmíněno, management organizace se zúčastnil workshopů, kde za pomoci odborníka prošel celým procesem zavedení hodnotového systému. Přínosné rovněž byly workshopy v zahraničí, kdy se první výjezd soustředil především na načerpání inspirace a druhý výjezd na sdílení zkušeností, jaké jsou výsledky, co nás překvapilo či zpomalilo v cestě za vizí. Neméně důležitým úkolem managementu je neustálá motivace a podpora, která jde směrem k zaměstnancům. K tomu potřebuje management neustále vzdělávání v manažerských dovednostech a podporu.

2. Průběh implementace a problémy, s nimiž jsme se potýkali

Každý proces změny provází počáteční nadšení, ale také obavy z nového a komplikace jeho průběhu. Při implementaci nastavených hodnot jsme se v naší organizaci setkali s následujícími potížemi:

a) U managementu:

- nepřipravenost, nezkušenost, někdy až nekompetentnost řídit,
- problémy se zajištěním každodenního provozu na zařízeních (zahlcenost jinými procesy),
- zažití pracovní stereotypy na všech úrovních managementu,
- problém při zapracování nové organizační struktury do stávajících procesů,
- neochota přijmout nový způsob myšlení (a řízení),
- problémy při novém rozdělení rolí a kompetencí,
- slabiny středního managementu – často nízká manažerská kompetence, nepřipravenost řídit změnu, zavalenost papíry a byrokracií

b) U zaměstnanců:

- úpadek motivace ke změně v průběhu projektu (3 roky)
- odmítnutí hodnot (jako takových) od některých pracovníků
- pocit přepracovanosti, zavalenosti změnami
- postoje nedůvěry – ke změnám, k managementu, k organizaci, k supervizi...
- neochota převzít zodpovědnost
- neochota dělat věci jinak, nově, kvalitně
- negativní postoje ke klientům

V průběhu projektu bylo možné vysledovat jistou tendenci, kdy v první polovině jeho realizace byl management i většina zaměstnanců (jistě ale ne všichni) motivováni pro práci s hodnotami, pro novou vizi a plánované změny a byli jim nakloněni. Následně však management, který neměl žádnou zkušenost s prací s hodnotami a vstupoval při řízení této změny organizační kultury na pro ně neznámé a nezmapované území, nedokázal pravděpodobně dostatečně, a především dlouhodobě udržet motivaci zaměstnanců, dostatečně prezentovat pozitivní výsledky změn v praxi a hodnoty tak zůstaly spíše jen hodnotami na papíře. Vedení, přestože se o to opakovaně snažilo, nebylo dostatečně silnou a jednotnou hybnou silou vpřed. Zaměstnanci tak neměli zcela pevný základ, o který se mohli opřít. Stalo se tak, co se často při změně organizační kultury stává, totiž, že každodenní život a zažití stereotypy a rutiny v práci převálcují pozitivně zamýšlené změny.

Během projektu také docházelo k vysoké fluktuaci zaměstnanců v přímé péči, což s sebou neslo i změny v pracovních pozicích. Častá fluktuace způsobila, že bylo nutné se neustále vracet na začátek a začínat znovu a znovu s novými lidmi, což se časem stalo unavujícím a demotivujícím. Zaměstnanci začali zaujímat negativní postoj ke změnám a způsobu jejich řízení a prezentace, obávali se jich, byli pochybovační, nabyli pocitu, že se věci nehýbou, jak by měly. Z dotazníků následně vyplynulo, že se cítí

často přetěžování, přepracování, že změny nezvládají a nejsou připraveni převzít a nést zodpovědnost za své jednání.

Mohli jsme tedy sledovat postupný útlum a stagnaci v motivaci, až po negativní názory, proč vůbec nastavovat hodnoty, když svou práci i tak děláme dobře, srdcem (ale hlavně tak, jak chceme my sami). Vzhledem k personálnímu nedostatku v našem regionu (v sociální oblasti), kdy stejně nemůžeme zaměstnance propustit, byť naše hodnoty nesdílí a ani se s nimi nedokáže ztotožnit, a kdy jsme rovněž nuceni přijímat hodnotově nezakotvené pracovníky, kteří nemají nastaveny (neuvědomují si) ani základní pozitivní lidské a osobní hodnoty, se situace dále zkomplikovala. V některých případech i motivované pracovníky negativní kolektiv stáhl zpět a začalo všeobecné odmítání změn. Ukázalo se, že životní hodnoty mnoha našich pracovníků se neztotožňují s pracovními požadavky a vlastně ani obecnými hodnotami sociální práce. Jedná se ale o začarovaný kruh. Sociální práce bez hodnotového ukotvení není možná, protože taková často nejenže nevede k potřebné kvalitě služby, ale dokonce spíše směřuje ke zneužívání klientů (jak kolem sebe často vidíme). A tak oproti švýcarské praxi, kde jsou ve společnosti hodnoty tradiční, zakořeněné v samotných lidech, se v české kultuře daleko méně používají (méně se s nimi pracuje), lidé, zejména starší generace nemají vědomě nastavené své osobní hodnoty a nevidí důvod, proč se nějakým hodnotám přizpůsobovat v zaměstnání.

3. Inspirace do budoucna

Projekt Přenos dobré praxe a implementace švýcarského modelu řízení do standardů Sociálních služeb Vsetín, p. o., byl jeden z prvních projektů realizovaný v naší organizaci. V projektovém řízení jsme tedy ještě nebyli příliš zkušení. Při zpracování a předávání zpráv hodnotitelům jsme se setkávali s nepochopením, neměli jsme zkušenosti s volbou správných slov a přenesením získaných zkušeností na papír. Rovněž byla zpomalující nejistota metodiků s implementací hodnot do interních dokumentů a zapracování do pracovních postupů, směrnic...

Jako problematické se pro nás ukázalo také opakované výběrové řízení na dodavatele kurzů, což vedlo ke zdržení oproti plánované realizaci a ovlivnilo to také další klíčové aktivity projektu. Museli jsme žádat o další prodloužení, abychom splnili to, čemu jsme se zavázali. Aktivity se pak konaly pod časovým tlakem. Omezené časové možnosti se projevily v tom, že management neměl dostatek času pro motivaci zaměstnanců a ti zároveň nedostali dostatečný prostor, aby se se změnami sžili. Nedostatek času a motivace zaměstnanců způsobil, že byli ve zmatku, který nepřispíval ke zdárnému plnění úkolů a k posunu v nově nastavených hodnotách.

Cítíme, že v dalším období je potřeba intenzivněji pracovat se středním managementem, neboť ten je mezičlánkem mezi zaměstnanci v každodenní praxi a vedením organizace. V počátku projektu je zapotřebí věnovat více času střednímu managementu, neboť se musí zcela ztotožnit s vizí a hodnotami, aby je mohl dále aplikovat a táhnout zaměstnance, podporovat je. Během projektu vyplynulo, že střední management potřebuje více podpory a motivace ze strany vedení, potřebuje rozvíjet své

kompetence, lépe znát svou roli, kterou neumí uchopit ve prospěch organizace, a potřebuje vzdělávání v manažerských dovednostech a ve vedení a řízení lidí.

Ukázalo se, že zaměstnanci se obávají změn a novinek, jsou nedůvěřiví k projektům a potřebují daleko více času na vzdělávání. Dále potřebují více podpory v podobě supervizí a řešení interpersonálních vztahů na zařízení. Celkově je potřeba delšího období na práci se zaměstnanci, aby se naučili vzájemně respektovat a stali se zodpovědnými a kompetentními profesionály, neboť k nám z jedné strany přicházejí noví a nezkušení zaměstnanci, kteří se zatím s hodnotovým systémem (myšleno i obecně s hodnotami sociálních služeb) nesetkali, nebo se naopak jedná o dlouhodobé zaměstnance, kde narážíme na problém vyhoření, rutiny, neochoty ke změně myšlení či potřebu delšího časového horizontu pro sžití se s těmito změnami.

Díky tomuto projektu jsme se posunuli vpřed, ale víme, že zdaleka nejsme na konci své cesty. Využití práce s hodnotami pro řízení kvality v organizaci stále věříme. Je to ale dlouhodobý proces. Poučením pro nás do další praxe je také to, že projekt nebyl rozdělen na více krátkodobých cílů, ale byl orientován pouze na výsledek, což mělo za následek, že motivace pracovníků ztrácela postupně na intenzitě a museli jsme ji obnovovat. Zjistili jsme, že je dobré zastavit se u detailů, které se zdají být bezvýznamné, ale v konečném důsledku mají v procesu nastavování hodnot své nezastupitelné místo. Potřebujeme se dále vzdělávat, pracovat s managementem, přehodnotit i další hodnoty pro některé situace při poskytování sociální služby klientům. Nejdůležitější je však nastolení předávání informací, aby nedocházelo k tiché pošťě, nevznikalo nedorozumění a vše probíhalo transparentně. Jenom toto je cesta ke vzájemnému obohacování se. Díky projektu jsme se posunuli mnohým dále, ale změna organizační kultury je opravdu běh na dlouhou trať. Dnes ale už víme, kam chceme dále směřovat.

Použitá literatura:

- Josef Koubek, **Řízení lidských zdrojů**, 1998
- Yvonne Faeber, Christian Stoewe, **Vedení lidí v praxi**
- Daniel H. Pink, **Drive/Pohon – Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje**, 2017
- Ben Furman, Tapani Ahola, **Nikdy není pozdě na spokojený tým**
- Simon Sinek, **Začněte s PROČ**, 2013
- Simon Sinek, **Lídři jedí poslední- Proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají**, 2015
- Simon Sinek, David Mead, Peter Docker, **Objevte své proč – Jak najít smysl pro sebe i svůj tým**, 2018
- T.Eneroth, P. van Meer, N.Jiang, P.Clotier, H. Infer: **Get Connected, A practical guide to grow a desired team culture**, 2013
- Werner Widmer, E. Lipster-Pffif: **Give me 5, innovative values-based training for staff**, 2013 (nepublikováno)
- Věra Malík Holasová, **Kvalita v sociální práci a sociálních službách**, 2014
- R. Lukášová, E. Franková. **ŘÍZENÍ KVALITY V ORGANIZACÍCH POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY: POJEM KVALITA A JEHO VÝZNAM, on-line**
- Jiří Horecký, **Kvalita sociálních služeb – Značka kvality, E-Qalin**, příspěvek na konferenci
- S.R.Covey, **Vedení založené na principech**, 2009
- K.Blanchard, M.Miller, **Tajemství, co výjimeční šéfové vědí a jak postupují**, 2009
- K.Blanchard, M.Miller, **Tajemství týmů, co výjimečné týmy vědí a jak postupují**, 2012
- T.Peters, R. Waterman, **Hledání dokonalosti**, 2001
- John Adair, **Jak efektivně vést druhé**, 1993
- J.Kotter, D. Cohen. **Srdce změny, Skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace**, 2003
- J. Molek. **Marketing sociálních služeb**. Praha 2009

HODNOTY NAŠÍ ORGANIZACE

**WORKSHOP PRO PRACOVNÍKY
SOCIÁLNÍCH SLUŽEB VSETÍN**

Projekt: CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0000997

ÚVOD

Proč tu dnes jsme....

Co budeme dělat

Jak budeme pracovat

JAK SE VE VAŠÍ ORGANIZACI CÍTÍTE?



Autobus jede, Není možné ho zastavit a ty jsi uvnitř. Jak se cítíš? Jak ovlivňuješ ostatní v autobuse?

Vězeň

cítí se jak v pasti
nemá názor
vše je pro něj povinnost

Protestující

hlasitý, stálý stěžovatel
vždy musí mít jiný pohled
nikdy nevypadá šťastně

Pasažér

chce se jen svézt
dělá, co se mu řekne
tichý, nenápadný

Participující

nechá se zapojit
hledá řešení
chce dělat věci nově, lépe

PŘEDPOKLADY KVALITNÍ PRÁCE

?

PŘEDPOKLADY KVALITNÍ PRÁCE

1. Dobré rámcové podmínky

infrastruktura – budovy, vybavení

personální zajištění

nastavené procesy

2. Profesionální výkon a přístup

PŘEDPOKLADY KVALITNÍ PRÁCE

Co znamená profesionalita?



OBECNĚ O HODNOTÁCH

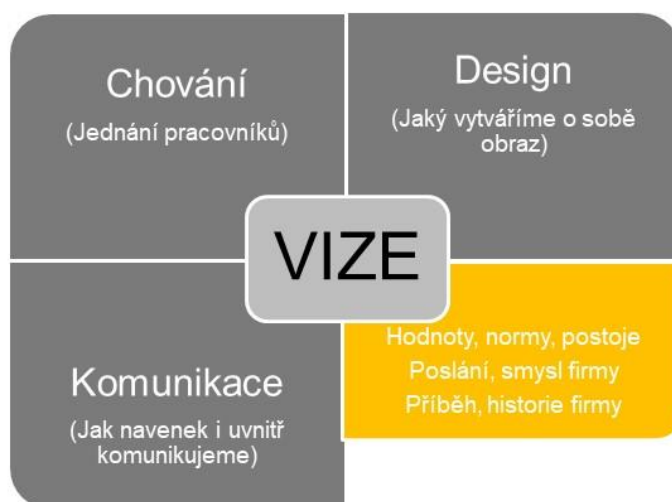
Trochu teorie...

Proč hledáme hodnoty?

Jak probíhal celý proces v Sociálních službách Vsetín

Jaké klíčové hodnoty jsme zvolili...

FIREMNÍ IDENTITA (KDO JSME JAKO ORGANIZACE?)



CO OVLIVŇUJE NAŠE CHOVÁNÍ?

Formální systém (fakta, čísla, dokumenty)



Neformální systém (měkké záležitosti, kultura)

JAK TO PROBÍHALO

- Inspirace ve Švýcarsku
- 18 workshopů vedoucích pracovníků organizace (vize, cíle, strategie, hodnoty)
- Základní otázky, které si musíme položit:

Kdo jsme? Proč tu existujeme jako organizace?

Čeho chceme dosáhnout?

Co je pro nás důležité?

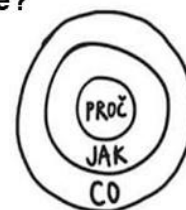
Jak budeme pracovat?

Kam bychom se měli posunout?

Co u nás v organizaci nefunguje?

Co udělat, aby nám fungovala vzájemná spolupráce?

Co udělat, aby se nám pracovalo dobře?



NAŠE IDENTITA



Kdo jsme?

Jsme poskytovatelem sociálních služeb s dlouhou tradicí v regionu Valašska. Pomáháme lidem v životních situacích, ve kterých potřebují domov, péči a podporu a také pomáháme rodinám v péči o jejich blízké.

Proč to děláme?

Vycházíme z přesvědčení, že lidé si mají pomáhat. Věříme, že umíme pomoci do života lidí přinést pozitivní změnu.

Kam směřujeme?

Lidem, o které se staráme, chceme nabídnout pocit skutečného domova - bezpečné a inspirativní místo, ve kterém naleznou respekt, láskyplné přijetí a podporu při naplňování svých potřeb a přání tak, aby se mohli co nejvíce radovat ze života.

NAŠE IDENTITA



Jak toho dosáhneme?

Hledáme způsoby, jak zajistit nebo udržet kvalitu života ve všech jeho aspektech/ dimenzích.

Vůči potřebám a přáním našich klientů jsme všímaví.

Ve všem co děláme, usilujeme o nejvyšší kvalitu.

Budujeme pozitivní a pro-aktivní pracovní prostředí.

NÁŠ PLÁN

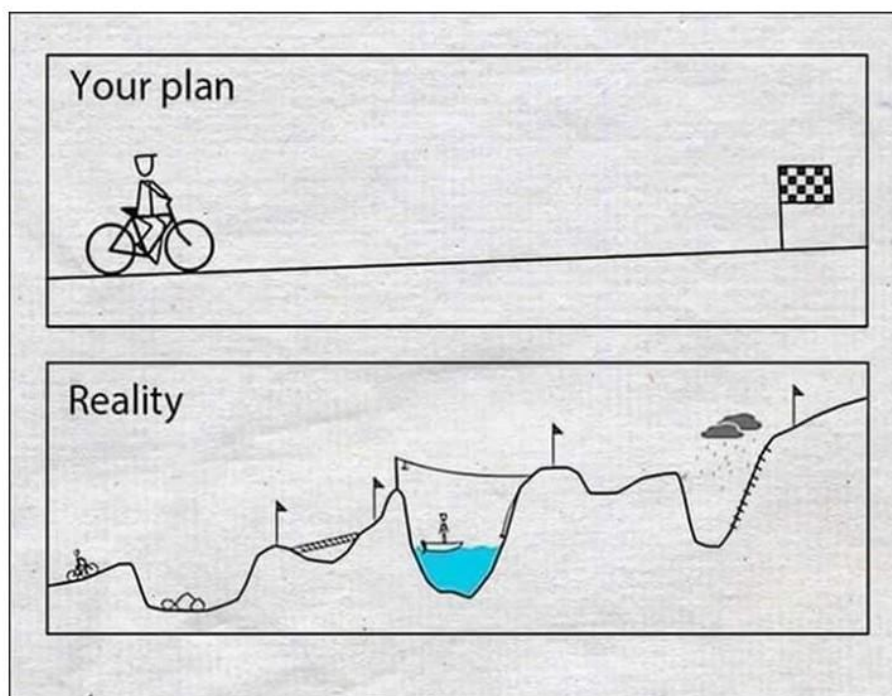


VIZE

Poskytujeme kvalitní a profesionální služby, zaměřené na potřeby klientů.

Máme dostatek kompetentního a motivovaného personálu, který se ztotožňuje s posláním a cíli organizace.

Vytváříme prostředí vysoké firemní kultury, otevřené komunikace, transparentnosti, vzájemné spolupráce a neustálého zlepšování.



JAK SE ORIENTOVAL?



ZÁKLADNÍ HODNOTY

CO JSOU HODNOTY?

- Hodnoty jsou vnitřní přesvědčení, které máme
- Hodnoty jsou stimulující, jsou spojeny s emocemi, aktivují reakci
- Hodnoty přesahují jednotlivé akce nebo jednání
- Hodnoty jsou vodícím principem při výběru nebo hodnocení – jsou jako mapy
- Hodnoty utvářejí strukturu našeho jednání

CO JSOU HODNOTY?

- V rámci organizace hodnoty vyjadřují její vnitřní filosofii
- Proč hodnoty?
 - Kvalitní, profesionální služba
 - Dobrá spolupráce mezi pracovníky
 - Pocit pohody na pracovišti
- Hodnoty ovlivňují zejména mezilidské aspekty práce

HODNOTY



Důvěra

Bezpečí, naslouchání, rovnost, otevřenost, schopnost dialogu, integrita, srozumitelnost



Partnerství

Pozitivní přístup, schopnost dialogu, spolupráce, důvěra, plnění závazků, naslouchání



Respekt

Naslouchání, tolerance, zdvořilost, úcta, uznání, pokora, odpuštění, zájem o lidi



Zodpovědnost

Odvaha (nést následky, činit rozhodnutí), spolehlivost, sebekázeň, iniciativní jednání, plnění závazků, osobní přínos, férové jednání, sebeúcta,



Lidskost

vnímavost, orientace na člověka, důvěra, schopnost dialogu, rodina, domov, pozitivní přístup, trpělivost,

HODNOTY

ZODPOVĚDNOST
RESPEKT
PARTNERSTVÍ
DŮVĚRA
LIDSKOST



Jak tyto hodnoty přispějí k naplňování cílů organizace?

- Kvalitní a profesionální služba
- Pozitivní změna v životě klienta
- Vytváření pocitu domova
- Více radosti ze života

UPLATŇOVÁNÍ HODNOT V PRAXI

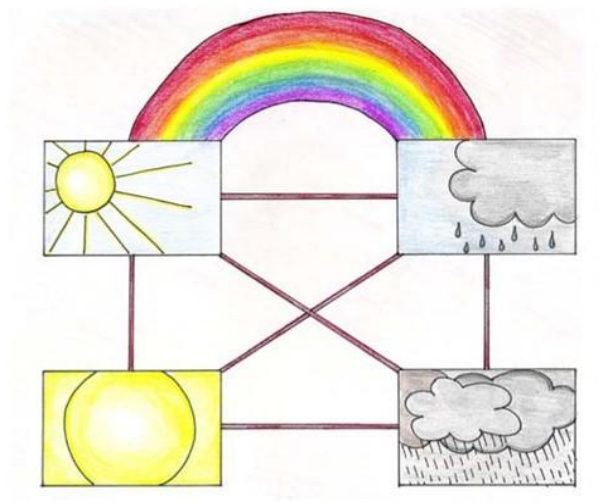
Hodnotový kvadrant

Harvardský koncept vyjednávání

Změna perspektivy

Schopnost vcítění a empatie

HODNOTOVÝ KVADRANT



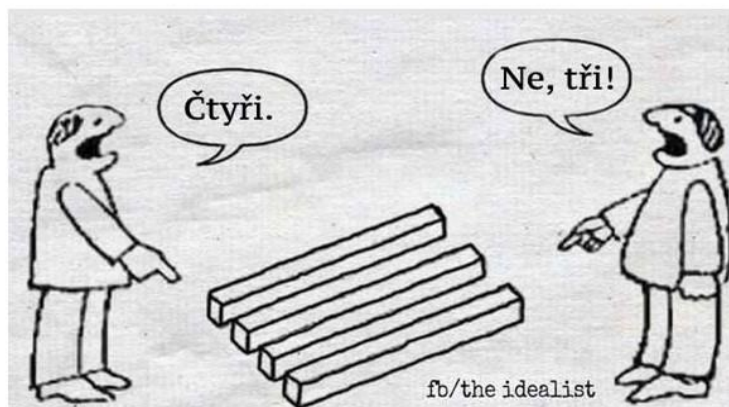
HARVARDSKÝ KONCEPT



Pravidla vyjednávání:

1. Oddělit sdělení od osoby.
2. Hledat a pochopit skutečnou potřebu/ skrytou motivaci / skrytý zájem.
3. Zkusit najít vzájemné win-win řešení – hledat varianty
Požadavky: být kreativní, být otevřený

ZMĚNA PERSPEKTIVY

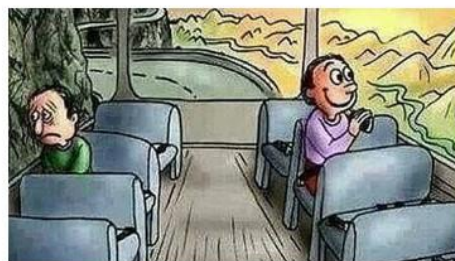


ZMĚNA PERSPEKTIVY

**JAK HODNOTÍME
SVĚT?**



**JAK SE NA SVĚT
DÍVÁME?**



Vidíme věci ne takové, jaké jsou, ale jací jsme my. (H.M.Tomilinson)

SCHOPNOST EMPATIE

VNÍMAVOST



EMPATIE



JAK SE REALIZACE HODNOT DOTKNE MÉHO PRACOVNÍHO DNE?

Co je moje současná největší výzva na pracovišti a jak ji posuzovat z pohledu 5 hodnot.

MŮJ OSOBNÍ ZÁVAZEK !



EVALUACE A ZPĚTNÁ VAZBA

- Podněty, připomínky
- Co si odnáším
- Co je potřeba změnit
- Co k tomu chci ještě říci

Děkujeme za pozornost a spolupráci.

Mgr. David Šourek – david.sourek@helpicon.cz

Metodika: Řízení kvality sociálních služeb založené na hodnotách organizace
(Přenos dobré praxe ze Švýcarska)

Autor: Mgr. David Šourek (david.sourek@helpicon.cz)
Sociální služby Vsetín, příspěvková organizace, 2019

Tento text vznikl v rámci projektu **CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0000997**, financovaného z prostředků Evropské unie, prostřednictvím Evropského sociálního fondu, v rámci Operačního programu Zaměstnanost.