



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

česká asociace **streetwork.cz**

Metodika evaluace výsledků a jejich prezentace

Metodika evaluace výsledků a jejich prezentace vznikla v rámci projektu Společně a odborně – podpora spolupráce a kvality nízkoprahových sociálních služeb, reg. č. CZ.03. 2. 63/0.0/0.0/19_098/0015188, který je spolufinancován Evropskou unií.

Obsah

Úvod	4	Výběr cílových skupin z hlediska jejich důležitosti pro službu	14
Zavádění evaluace do služby	5	Varianta 1 – Diskuse	14
Definice základních pojmů	7	Varianta 2 – Bodování	15
Kvalita	7	Identifikace a výběr znaků spokojenosti jednotlivých cílových skupin	18
Cílové skupiny	8	Znaky spokojenosti definují zaměstnanci, kteří se mají vžít do rolí cílových skupin	19
Znak spokojenosti	9	Znaky spokojenosti definují cílové skupiny	21
Kritérium úspěchu	9	Dotazníky	21
Výsledek	10	Rozhovory	22
Evaluace	10	Diskuse ve fokusních skupinách	24
Identifikace cílových skupin a znaků spokojenosti	12	Postup pro identifikaci znaků spokojenosti jednotlivých cílových skupin	27
Identifikace cílových skupin	12	Postup pro výběr nejdůležitějších znaků spokojenosti jednotlivých cílových skupin	27
Postup identifikace cílových skupin	12	Shrnutí postupu	28
Brainstorming – kdo jsou cílové skupiny?	12		

Vytvoření kritérií úspěchu služby	29	Metody prezentace	44
Návrh vhodných kritérií úspěchu	31	Prezentace za pomoci PowerPointu	44
Výsledek	34	Kazuistika	44
Doporučení pro stanovování kritérií úspěchu	34	Výroční zprávy	44
Postup při evaluaci výsledků služby	36	Články v novinách	45
Navrhovaný postup celkového vyhodnocení	36	Letáky	45
Kdo výsledky zpracuje	37	Webové stránky	45
Časový rámeček	37	Sociální sítě	45
Nástroje používané při evaluaci	38	Etická dilemata	45
Zjišťování kritérií úspěchu	39	Využití výstupů evaluace pro další rozvoj služby	47
Kvantitativní kritéria	39	Úskalí a doporučení	50
Kvalitativní kritéria úspěchu	41	Udržitelnost	51
Prezentace výsledků	42	Použitá literatura	52
Prezentace výsledků pro různé cílové skupiny	42		

Úvod

Nízkoprahové preventivní služby musejí neustále dbát na svou dobrou pověst tak, aby byly odbornou a laickou veřejností vnímány pozitivně. Jejich cílová skupina je částí společnosti vnímána negativně a tento postoj se přenáší také na služby pro ně určené. Ve srovnání s jinými druhy služeb (např. domovy pro seniory, pečovatelská služba) musejí nízkoprahové preventivní služby mnohem více vysvětlovat a obhajovat svoje poslání, cíle, užitečnost a přínos pro klienty i společnost. Možnosti těchto služeb zlepšit nepříznivou sociální situaci svých klientů jsou limitovány tím, že mají pouze omezený vliv na faktory tuto situaci způsobující (například nezaměstnanost a nedostupnost vhodného sociálního bydlení v dané lokalitě). Proto je zásadní, aby tyto služby věděly, jaká očekávání vůči nim mají důležité osoby a instituce a byly schopny v maximální možné, a zároveň také reálné míře tato očekávání naplnit. Jedině poskytovatelé sociálních služeb, kteří naplňují požadavky klientů, zadavatelů (město, kraj, MPSV), zaměstnanců, veřejnosti apod., mohou oprávněně tvrdit, že poskytují kvalitní služby (kvalita = míra splnění požadavků zákazníků a dalších zainteresovaných stran) a mohou očekávat podporu a pozitivní postoj společnosti k jejich činnosti.

Účelem Metodiky evaluace výsledků a jejich prezentace je popsat postup, jak mohou nízkoprahové preventivní služby hodnotit, zda dosahují svých očekávaných výsledků. Je to nástroj, pomocí kterého je možné zajistit trvalý rozvoj kvality poskytovaných služeb tak, aby bylo spokojeno maximální množství osob a institucí, které jsou pro danou organizaci důležité.

Tato metodika vznikla na základě realizace klíčové aktivity Evaluace a její prezentace projektu Společně a odborně. Metodika se více jak rok pilotovala v několika nízkoprahových sociálních službách, aby pak na základě reality byla znovu aktualizována. Do pilotního procesu byli zapojeni tito partneři projektu, za což jim velmi děkujeme: DDM Praha 3 Ulita – Beztíže, Magdalena o.p.s., Maják Plus, z.ú., Neposedá, z.ú., Ponton, z.s., Progressive o.p.s., Prostor Pro, o.p.s., R-mosty, z.s., Salinger, z.s., a Střed, z.ú.

Zavádění evaluace do služby

Nejdůležitější otázka, kterou je nutné si položit ještě před rozhodnutím o zavedení evaluace, jsou očekávané přínosy – jaké benefity získáme, co bude fungovat jinak = lépe, kdo a co z to bude mít. Tato otázka přímo souvisí s pozdější dlouhodobou udržitelností evaluace ve službě.

Pokud se služba rozhodne zavést evaluaci jako nástroj rozvoje kvality svých služeb, zde je několik základních doporučení, jejichž dodržování je dle dosavadních zkušeností předpokladem úspěšného procesu zavedení evaluace do služby:

- Na začátku je důležité seznámit všechny pracovníky s očekávanými přínosy, výsledky, cíli evaluace a s průběhem jejího zavádění (bude to náročné na čas, mezi setkáními bude potřeba dotahovat diskusí pojmenované kroky tvorby metodiky apod.).
- Definovat role jednotlivých zaměstnanců v rámci evaluace.
- Propojovat znaky a kritéria vznikající v rámci metodiky evaluace s dosavadními postupy hodnocení kvality a PR služby tak, aby informace byly využity synergicky pro hodnocení kvality a PR a naopak.
- Zvážit, zda je služba ve stavu, kdy je zavádění evaluace vhodné (pro = stabilní zkušený vedoucí, stabilní tým; proti = personální nestabilita, existenční krize apod.).
- Využít pomoc externího konzultanta (nezbytná podmínka úspěšného zavedení evaluace).
- Zmapovat výchozí stav služby a lokality, ve které působí, například formou SWOT analýzy.
- vést podrobné a konkrétní zápisy z jednotlivých setkání v rámci zavádění evaluace.
- Přítomnost a podpora vedení organizace v rámci procesu zavádění evaluace.
- Zapojení celého týmu zaměstnanců služby.

Grafické znázornění úspěšného procesu evaluace od začátku do konce



Definice základních pojmů

Kvalita

Kvalita odpovídá na jednu ze základních otázek, kterou si kladou lidé působící v oblasti sociálních služeb: Jak se pozná dobrá (= kvalitní) sociální služba? Na tuto otázku si různé osoby odpovídají různě. Pro někoho je služba kvalitní, pokud jsou spokojeni její klienti. Pro jiného dobrá služba znamená, že funguje v souladu se zákony, plní všechny požadavky právních norem. Další člověk považuje za výbornou takovou službu, se kterou jsou spokojeni politici v daném městě.

7 Tato různost představ o tom, co znamená kvalitní služba, je klíčem k definici kvality. Pokud mají lidé různé názory na definici kvality, znamená to, že neexistuje jedna, univerzálně platná, objektivní definice dobré služby. Co člověk, to jiná představa o kvalitě. Být kvalitní tedy znamená splnit představy o kvalitní službě, které má určitý konkrétní člověk či skupina lidí (= cílové skupiny).

K tomu je však potřeba:

1. Identifikovat, kteří lidé či skupiny lidí (= cílové skupiny) mají nějaký zájem na fungování služby a jsou pro tuto sociální službu důležití.
2. Znat požadavky a očekávání identifikovaných cílových skupin.
3. Vědět, zda tyto požadavky a očekávání služba v daném čase naplňuje.
4. Přijímat opatření ke zlepšení naplňování požadavků a očekávání cílových skupin.

Kvalita je tedy splnění požadavků a očekávání cílových skupin dané sociální služby v maximální možné míře. Není možné splnit všechny požadavky a očekávání všech cílových skupin na 100 %, jde však o to, aby míra jejich splnění byla co nejvyšší.

Cílové skupiny

Každá sociální služba existuje v určitém kontextu, tj. v určitém místě, čase, v určité společnosti, mezi různými lidmi. Někteří lidé danou sociální službu vůbec neznají, někteří ji znají, ale je jim lhostejná, nezajímají se o ni, a někteří mají zájem na tom, jak tato služba funguje, tj. mají vůči ní nějaké požadavky a očekávání.

Lidé či skupiny lidí, kteří mají vůči dané sociální službě nějaké požadavky a očekávání, jsou její cílové skupiny. V kontextu sociálních služeb se pojem cílová skupina používá k označení klientů, tedy osob, kterým jsou poskytovány sociální služby. V kontextu této metodiky tento pojem používáme širěji k označení i dalších osob a skupin, neboť chceme zdůraznit, že tyto další osoby a skupiny jsou stejně důležité jako klienti.

Mezi základní cílové skupiny každé sociální služby patří:

- klienti, tj. lidé, kteří danou službu využívají,
- zaměstnanci, tj. lidé, kteří v dané službě pracují,
- společnost, tj. lidé, kteří zastupují zájmy státu, místní samosprávy, komunity apod.

Jednotlivé sociální služby se liší v tom, jaké cílové skupiny identifikují a jak jsou pro ně důležité. Důležité cílové skupiny jsou lidé, na jejichž hodnocení pracovníkům služby velmi záleží. To znamená, že pracovníci chtějí, aby tito lidé o službě říkali pozitivní věci. To mohou být například klienti, jejich příbuzní, starosta dané obce, učitelé místních škol, sousedi. Na splnění požadavků a očekávání těchto důležitých lidí (= cílových skupin) se pak služba soustředí.

Znak spokojenosti

„Měřitelné i neměřitelné znaky zajišťující, že požadavky jednotlivých zainteresovaných stran budou splněny, když navíc významným způsobem ovlivňují míru jejich vnímání (okamžitých pocitů).“ Jaroslav Nenadál Systémy managementu kvality Co, proč a jak měřit?

Znak spokojenosti lze tedy chápat jako nástroj, pomocí kterého lze naplňovat požadavky a očekávání jednotlivých cílových skupin a hodnotit, zda tyto požadavky a očekávání byly splněny. Jsou to klíčové vlastnosti dané služby, které rozhodují o tom, zda určitý člověk bude o službě mluvit pozitivně nebo negativně. Tyto znaky se u různých cílových skupin mohou shodovat, ale také velmi lišit. Pro inspektora poskytování sociálních služeb je zásadním znakem spokojenosti vypracování požadovaných písemných pravidel, zatímco pro klienta to může být způsob, jak se k němu pracovníci chovají.

9

Kritérium úspěchu

Kritériem úspěchu je pozorovatelný či měřitelný znak, pomocí kterého lze sledovat a následně hodnotit, zda služba splnila nějaký požadavek na kvalitu. Tyto požadavky na kvalitu jsou často formulovány velmi obecně a není tedy možné je přímo hodnotit. Požadavkem na kvalitu může být například, že „služby jsou poskytovány individuálně“. Jak se pozná, zhodnotí, že služby jsou či byly v určitém časovém období poskytovány individuálně?

Aby bylo možné tyto obecné požadavky sledovat a hodnotit, je nutná tzv. operacionalizace, tedy jejich převod do pozorovatelných či měřitelných znaků. Příkladem operacionalizace výše uvedeného požadavku může být: „Každý klient má sjednán a zaznamenán individuální plán“. Tento znak lze sledovat (= je možné zkontrolovat, zda klienti mají individuální plány) a hodnotit, zda byl naplněn (každý klient = 100 %, je zde tedy nějaké číslo, ke kterému se lze vztahovat).

Každé kritérium úspěchu je tedy definováno předmětem, který je sledován (mají klienti individuální plány?) a požadovanou hodnotou (každý klient má individuální plán = 100 %).

Kritéria úspěchu lze definovat nejen kvantitativně, ale i kvalitativně. Cílem tedy nemusí být dosažení nějaké předem dané číselné hodnoty, ale nějaký stav věcí, jehož dosažení lze hodnotit. Příkladem kvalitativního kritéria může být zpracování případové kazuistiky, na které mohou pracovníci dané služby prezentovat naplňování určité zásady, například dodržování práva na vlastní rozhodování klientů.

Kritérium úspěchu je pouze nástrojem pro dosahování výsledků, nikoliv cílem. Musí být tedy vždy s nějakým výsledkem spojeno.

Sociální služba při definici kritérií úspěchu musí vždy zároveň reflektovat svoje možnosti ovlivnit danou situaci, které jsou často velmi malé a omezené. Tomu musí být uzpůsobeny i požadované hodnoty, v některých případech může být velkým úspěchem změna u „pouhých“ 20 % klientů.

Výsledek

10

Výsledek je konečný stav, kterého má být dosaženo naplněním daného kritéria či kritérií úspěchu. Například u kritéria úspěchu „služby jsou poskytovány individuálně“ je výsledkem „každý klient dostane takovou pomoc, kterou si přeje a která odpovídá jeho potřebám“. Nejde tedy o to, aby každý klient měl individuální plán, to je pouze nástroj, jde o to, aby se zlepšila jeho situace díky individuálnímu přístupu.

Evaluace

Systematické hodnocení kvality určitého objektu, například výsledků sociální služby.



Identifikace cílových skupin a znaků spokojenosti

Cílem této kapitoly je provést tým tvorbou seznamu cílových skupin, jejich redukcí na ty nejdůležitější z nich a identifikovat jejich znaky spokojenosti.

Identifikace cílových skupin

Cílovými skupinami v tomto kontextu rozumíme zainteresované strany (stakeholdery) = zadavatele, partnery služby, externí odborné nebo laické hodnotitele, nikoliv jen cílovou skupinu v obvyklém pojetí (tzn. klienty služby).

Postup identifikace cílových skupin

Brainstorming – kdo jsou cílové skupiny?

Tipy pro brainstorming:

- Určete si velikost a složení skupiny, která se identifikace cílových skupin zúčastní.
- Zvolte si, kdo brainstorming povede (připraví podklady, hlídá čas, vede skupinu).

- Stanovte si časový limit pro brainstorming.
- Jasně vysvětlete týmu, co chcete vymyslet (rozumí tomu všichni? rozumí tomu všichni stejně?).
- Zapisujte všechny nápady.
- Nebojte se chvíle ticha.
- Využijte nápadů kolegů a rozvíjejte je dál.
- Pokud někoho něco napadne i po časovém limitu, dejte mu možnost to doplnit do seznamu ex post.
- Pomocné otázky pro identifikaci cílových skupin:
- Kdo je pro vás důležitý z hlediska financí, pověsti, naplňování veřejného závazku?
- Na kom vám záleží, aby dobře hodnotil vaši službu?
- Kdo říká, že něco (jev, klienti, lokalita...) je problém (= kdo může říct, že už je to vyřešené, nejlépe díky vám)?
- Komu záleží na tom, co děláte?
- Koho potřebujete k tomu, abyste službu mohli realizovat?
- Pokud jsou některé cílové skupiny definované obecně (např. „odborná veřejnost“), pak je potřeba přesně specifikovat:
- Koho všeho tam zahrnujete?
- Další detaily, např. jsou v kontextu práce s dětmi a mládeží pro vás učitelé laici, nebo odborníci?

Cílovými skupinami jsou vždy klienti a zaměstnanci, dále jimi mohou být například obec, kraj, pedagogicko-psychologická poradna, OSPOD, veřejnost (odborná, laická), probační a mediační služba, ministerstva.

Výběr cílových skupin z hlediska jejich důležitosti pro službu

Ze všech identifikovaných cílových skupin je potřeba vybrat cca 5 nejdůležitějších. Jsou to ty cílové skupiny, které reálně mají vliv na danou službu. Ne všechny cílové skupiny totiž mají pro službu stejnou hodnotu (jejich spokojenost nemá stejný vliv na existenci služby, jejich nespokojenost neohrožuje službu stejnou měrou).

S vybranými cílovými skupinami je užitečné být dlouhodobě a opakovaně v kontaktu, ptát se na jejich očekávání od služby (znaky spokojenosti) a zjišťovat míru naplňování těchto znaků. Toto je personálně a časově náročné, navíc lidé v cílových skupinách se mění (výpovědi, volby, vznik nebo zánik organizací, jiné změny), proto je potřeba redukovat počet cílových skupin, na které se služba zaměřuje. Cílem není pokrýt vše, ale vybrat dle Paretova pravidla těch 20 % nejdůležitějších cílových skupin, které mají 80% vliv.

Níže jsou uvedeny dvě varianty, jak vybrat nejdůležitější cílové skupiny.

Varianta 1 – Diskuse

Diskutujte o kritériích, pomocí kterých přikládáte důležitost (význam) cílovým skupinám vaší služby; kritéria mohou být různá dle úhlu pohledu účastníků (ředitel x pracovník v přímé práci x PR pracovník apod.). Dohodněte se na výběru nejdůležitějších cílových skupin.

Pomocné otázky:

Kdo je nejdůležitější cílovou skupinou pro službu?

- Z hlediska přínosů: když bude tato cílová skupina spokojená, jak moc vám to pomůže v naplňování vašeho veřejného závazku, získávání financí pro realizaci služby, jak moc to zlepší vaši pověst?
- Z hlediska rizik: když bude tato cílová skupina nespokojená, jak moc vás to ohrozí v naplňování vašeho veřejného závazku, získávání financí pro realizaci služby, jak to ovlivní vaši pověst?

Varianta 2 – Bodování

- Každý účastník má k dispozici celkem 15 bodů (5, 4, 3, 2, 1 bod), které rozdělí pěti cílovým skupinám.
- Ptejte se, jak moc vaši službu ohrozí, pokud daná cílová skupina spokojená nebude (5 bodů = nejvyšší ohrožení pro službu; 1 bod = minimální ohrožení pro službu); ptát se lze i na to, jak moc vaší službě pomůže, pokud daná cílová skupina bude spokojená (5 bodů = maximální přínos; 1 bod = minimální přínos); vhodná je kombinace obou těchto otázek.¹
- Cílové skupiny s největším celkovým počtem bodů jsou ty, které vnímáte jako nejdůležitější.



Příklad

Tým tří pracovníků v rámci brainstormingu sepsal 11 cílových skupin. Každý pracovník rozdělil 15 bodů dle svého názoru v tom smyslu, jak moc je pro službu rizikové, pokud daná cílová skupina nebude spokojena se službou (5 bodů = nejvyšší ohrožení pro službu; 1 bod = minimální ohrožení pro službu). Následně jednotlivé body u každé položky (veřejný závazek, finance a PR) sečetli, pak sečetli tyto oblasti dohromady, a tím stanovili pořadí nejdůležitějších cílových skupin z hlediska rizik pro službu.

¹ S vyhodnocováním rizik, přínosů, event. jejich kombinace může pomoci tabulka, která je Přílohou č. 01 této metodiky.

Cílové skupiny	Když nebude daná cílová skupina spokojena s naší službou, jak moc nás to ohrozí v oblasti:												$\Sigma_{VZ} + \Sigma_{fin} + \Sigma_{PR}$
	naplňování našeho VZ?				financování?				pověsti, našeho PR?				
	Prac. 1	Prac. 2	Prac. 3	Σ_{VZ}	Prac. 1	Prac. 2	Prac. 3	Σ_{fin}	Prac. 1	Prac. 2	Prac. 3	Σ_{PR}	
(VZ)													
(fin)													
(PR)													
klienti	5	2	4	11				-	5	4	4	13	24
zaměstnanci	4	5	2	11				-		2		2	13
magistrát	1			1	4	5	4	13			3	3	17
obec		1	5	6	3	3	5	11	4	5	5	14	31
MPSV				-	5	4	3	12				-	12
škola	3	3		6				-	3	1	2	6	12
sousedé	2	4	1	7	1		2	3	2	3	1	6	16
MŠMT				-	2	1	1	4				-	4
PMS				-				-	1			1	1
MP			3	3		2		2				-	5
...				-				-				-	-

Pro danou službu jsou tedy nejdůležitějšími cílovými skupinami z hlediska rizik (seřazeno od nejdůležitější):

- 1.** obec
- 2.** klienti
- 3.** magistrát
- 4.** sousedé (laická veřejnost)
- 5.** zaměstnanci



Příklad

Stejný tým si položil ještě otázku, jak moc jim pomůže, když cílová skupina bude spokojena se službou. Každý pracovník rozdělil 15 bodů dle svého názoru (5 bodů = maximální přínos; 1 bod = minimální přínos). Následně jednotlivé body u každé položky (veřejný závazek, finance a PR) sečetli, pak sečetli tyto oblasti dohromady, a tím stanovili pořadí nejdůležitějších cílových skupin z hlediska přínosů pro službu.

Cílové skupiny	Když nebude daná cílová skupina spokojena s naší službou, jak moc nás to ohrozí v oblasti:												$\Sigma_{VZ} + \Sigma_{fin} + \Sigma_{PR}$
	naplňování našeho VZ?				financování?				pověsti, našeho PR?				
	Prac. 1	Prac. 2	Prac. 3	Σ_{VZ}	Prac. 1	Prac. 2	Prac. 3	Σ_{fin}	Prac. 1	Prac. 2	Prac. 3	Σ_{PR}	
(VZ)	5	5	5	15				-	5	3	5	13	28
(fin)	4	2	3	9				-	2			2	11
(PR)		4	2	6	3	2	5	10		2		2	18
klienti	3	3	4	10	5	5	4	14	4	4	3	11	35
zaměstnanci				-	4	4	3	11				-	11
magistrát		1		1				-	3	1	1	5	6
obec	2		1	3				-	1	5	4	10	13
MPSV				-	5	4	3	12				-	12
škola	3	3		6				-	3	1	2	6	12
sousedé	2	4	1	7	1		2	3	2	3	1	6	16
MŠMT				-	2	1	1	4				-	4
PMS				-				-	1			1	1
MP			3	3		2		2				-	5
...				-				-				-	-

Pro danou službu jsou tedy nejdůležitějšími cílovými skupinami z hlediska přínosů (seřazeno od nejdůležitější):

1. obec
2. klienti
3. magistrát
4. sousedé
5. MPSV

Výsledky obou hlasování pracovníci sečetli a jako nejdůležitější jim vyšly tyto cílové skupiny:

1. obec
2. klienti
3. magistrát
4. sousedé
5. zaměstnanci

Identifikace a výběr znaků spokojenosti jednotlivých cílových skupin

V této chvíli má služba stanoveny cílové skupiny, které vnímá jako nejdůležitější (= přinášejí finance pro existenci, podporují službu nemateriálně, pomáhají službě v rozvoji, podrží službu v případě problémů, záleží na tom, co si o službě myslí a co o ní říkají).

Důležité je vědět, že

- různé cílové skupiny mají na službu různé požadavky a různá očekávání,
- jednotlivé cílové skupiny mají vlastní znaky, podle kterých hodnotí svou spokojenost se službou (jakkoliv mohou jimi sledované znaky být neodborně zvoleny).

Znaky spokojenosti jsou znaky (měřitelné i neměřitelné), které zajišťují, že požadavky jednotlivých stran budou splněny (Nenadál, 2016). Jejich prostřednictvím se zjišťuje zpětná vazba od cílových skupin. Tyto znaky mají vliv na pocit spokojenosti cílových skupin. „Laické“ znaky jsou často pro cílové skupiny z hlediska hodnocení spokojenosti stěžejní.

Obecně to je například dostupnost služby, spolehlivost, odbornost, komunikace, prostředí, technická vybavenost, důvěryhodnost.

Existují dva způsoby identifikace znaků spokojenosti.

19

Znaky spokojenosti definují zaměstnanci, kteří se mají vžít do rolí cílových skupin

Pomocné otázky pro pracovníky:

- Jaká jsou očekávání cílových skupin, které jste si definovali?
- Co chtějí vidět, aby řekli, že vaše služba je profesionální, potřebná, prokazatelně užitečná, flexibilní (schopná reagovat na změnu poptávky; umí predikovat vývoj situace a reagovat na ni), neměnná v kvalitě, resp. zvyšuje svou kvalitu, natolik efektivní, že si zaslouží dostat podporu z (veřejných) zdrojů, má jasnou, dlouhodobou strategii, je připravená na krizové situace?
- Co na vás jednotlivé cílové skupiny oceňují či ocenily v minulosti?

Pro základní orientaci je to dobrá metoda, dlouhodobě je však nedostačující a zkreslující.



Příklad

Úřady neměly zájem podílet se na identifikaci znaků spokojenosti, služba identifikovala u těchto cílových skupin znaky spokojenosti sama:

obec

- rychlost domluvy na řešení problémů,
- dobré zpětné vazby od klientů,
- profesionalita zaměstnanců,
- flexibilita v reakcích na potřeby lokality,
- trvale dobrá spolupráce i přes fluktuaci zaměstnanců,
- dobrá spolupráce s OSPOD, MP, protidrogovým koordinátorem...,
- potřebnost služby v lokalitě,
- absence stížností na službu a na klienty služby od občanů.

magistrát

- dobrá komunikace a spolupráce služby s krajem,
- využití financí a vyúčtování vždy v pořádku,
- aktivita služby na úrovni kraje,
- dobrá pověst, dlouhodobá a bezproblémová spolupráce s krajem.

Znaky spokojenosti definují cílové skupiny

Tento způsob je časově náročnější, ale objektivnější. Lze jej realizovat pomocí dotazníků, rozhovorů, diskusí ve fokusních skupinách nebo analýzou tzv. kritických událostí.

Dotazníky

- Dotazník s vhodně formulovanými otevřenými otázkami, díky kterým cílové skupiny vytvoří seznam znaků spokojenosti, které jsou pro ně důležité při hodnocení služby.
- Pozor: je to jen identifikace znaků spokojenosti, nejde ještě o měření spokojenosti dané cílové skupiny.
- Nenáročná metoda, ale také nepříliš spolehlivá, efektivní (například nízká návratnost dotazníků).



Příklad

Služba identifikovala na základě dotazníků tyto clientské znaky spokojenosti:

- „pracovníci k nám mají dobrý vztah“,
- „pracovníci se k nám hezky chovají“,
- „snaží se nám pomoci“,
- „dobře nám poradí“,
- „baví se s námi jako rovný s rovným“.

Rozhovory

- Přímý kontakt s cílovými skupinami.
- Pozitiva kontaktu tváří v tvář.
- Tazatel požádá o definici znaků jejich spokojenosti, do definic nezasahuje.
- Už při 25 dotazovaných je možné dosáhnout 90% spolehlivosti v identifikaci znaků spokojenosti (Nenadál, 2016).



Příklad

Služba identifikovala díky běžným kontaktům se sousedy (laickou veřejností) jejich pohled na službu:

- „někdo se těm dětem věnuje“,
- „problémové osoby nejsou vidět“,
- „poskytují bezplatně doučování“,
- „dělají akce pro děti zdarma“.

Průběh rozhovoru

Před rozhovorem...

- Předem si domluvit prostor na rozhovor, avizovat jeho zaměření, obsah.



Příklad

„Vnímáme služby XY jako jeden z prvků pomoci a podpory jak mladých lidí v lokalitě, tak i prvek řešení negativních jevů v lokalitě, které s mladými lidmi souvisí a lidi v okolí obtěžují nebo je minimálně vnímají lidé negativně. Proto bych s Vámi probral Váš pohled na působení služeb XY v lokalitě.“

23

Na začátku rozhovoru...

- Začít obecně s prostorem pro určení témat (kritérií) druhou stranou.



Příklad

„Jak jsme se bavili po telefonu, mám pár témat. Můžeme se jim postupně věnovat? Ale nejdřív se Vás chci zeptat, jaké je Vaše očekávání od služby XY s klientelou mládež v lokalitě...? Rádi bychom se naladili na stejnou optiku přístupu k cílové skupině... Co pro Vás je ukazatelem toho, že pracujeme ve službě XY s klienty dobře?“

- Seřadit témata pro přirozený běh hovoru.



Příklad

1. Problémy v lokalitě.
2. Informace o službách XY a sdílení informací směrem k MČ.
3. Zapojení služby XY do koordinovaného přístupu v lokalitě (KPSS, semináře atd.).
4. Spolupráce a komunikace přímo mezi úřady a pracovníky služby XY.
5. Cíle působení XY, výsledky působení.

- Ke každé oblasti připravit otázku na povzbuzení odpovědi k tématu (bez kritérií) a otázku na rozvoj tématu (už s kritérii...).
- Počítat se změnou vývoje rozhovoru.
- Dělat si poznámky, ale ne jako u výslechu.
- Po rozhovoru...
- Projít poznámky, hledat v nich nepředpokládaná kritéria CS, a zároveň porovnávat s předpokládanými kritérii.

Diskuse ve fokusních skupinách

- Maximálně 12 účastníků, max. 90–120 minut.
- Cílená orientace skupiny na definování znaků spokojenosti.
- Možnost využití brainstormingu při definování znaků spokojenosti.



Příklad

Služba se zaměstnanci realizovala fokusní skupinu, jejímž výstupem byly tyto znaky spokojenosti:

- výše mzdy,
- vztahy na pracovišti,
- vstřícnost nadřízených k potřebám zaměstnanců,
- zaměstnanecké benefity,
- supervize,
- hrazené vzdělávání.

Analýza tzv. kritických událostí (Nenadál, 2016)

- Kritická událost = jakákoliv pozitivní či negativní zkušenost cílových skupin s využitím služby; u respondenta je potřebná zkušenost s využitím jiné (podobné) služby.
- Postup:
 - Soupis kritických událostí (získáme je z rozhovorů s cílovými skupinami – s každou zvlášť).
 - Vytvoření logických shluků kritických událostí (pojmenování shluků společným jmenovatelem; ten je znakem spokojenosti).
 - Vytvoření seznamu znaků spokojenosti.
 - Přezkoumání kvality seznamu znaků spokojenosti (je potřeba od někoho nezávislého zhodnotit, zda jsou shluky logicky správné).



Příklad

Shlukování kritických událostí do znaků spokojenosti

kritická událost	→ znak spokojenosti
„Trvalo hrozně dlouho, než si mě pracovník všiml a oslovil mě“	→ doba do zahájení kontaktu s pracovníkem
„Hned, jak jsem přišel, mě pracovník oslovil“	
„Pracovník vyřizoval telefonát s někým jiným a trvalo to hrozně dlouho. Sice se pak omluvil, ale to čekání bylo nekonečné“	→ rychlost poskytnutí služby
„Pracovník měl jiného klienta, ale zavedl mě ke kolegovi, který se mě hned ujal“	
„Když se mi pracovník nemohl věnovat hned, většinou mi nabídl několik termínů, mohl jsem si vybrat“	→ dostupnost pracovníka
„Mají hrozně dlouhé lhůty na objednání schůzky“	
„Pracovník se s mým problémem ještě nesešel, a tak nevěděl, co má dělat a co mi má říct, ještě jsem mu musel některé věci vysvětlit“	→ odbornost pracovníka
„Vůbec nechápu, jak tohle všechno může vědět, s čímkoliv přijdu, poradí mi“	

Postup pro identifikaci znaků spokojenosti jednotlivých cílových skupin

Zvolte si způsob identifikace znaků spokojenosti (definují je zaměstnanci v rolích cílových skupin nebo je definují přímo cílové skupiny) a realizujte ho. Výsledkem bude seznam znaků spokojenosti.

V případě, že znaky bude definovat cílová skupina, vyberte i metodu (dotazník; rozhovor; fokusní skupina; analýza kritických událostí). Cílová skupina vybere také znaky, které považuje za nejdůležitější.

Postup pro výběr nejdůležitějších znaků spokojenosti jednotlivých cílových skupin

Máte seznam znaků spokojenosti, ze kterých je potřeba vybrat ty nejdůležitější, se kterými budete dále pracovat.

varianta 1

- Znaky spokojenosti a míru jejich důležitosti si určily samy cílové skupiny v předchozím bodě. Služba má tedy definováno 5 cílových skupin, vč. nejdůležitějších znaků spokojenosti.

varianta 2: diskuse v týmu

- Cílové skupiny se nechtějí zapojit, výběr realizuje tým služby.
- Tým se po diskusi na výběru znaků spokojenosti shodne.

varianta 3: bodování

- Každý účastník má k dispozici celkem 15 bodů (5, 4, 3, 2, 1 bod), které rozdělí pěti znakům tak, že 5 bodů = maximální spokojenost cílové skupiny s hodnoceným znakem, 1 bod = nespokojenost cílové skupiny s hodnoceným znakem.² Dále vede tým nad výslednými body diskusi.

Nyní má služba identifikováno:

- pět cílových skupin, které považuje za nejdůležitější,
- u každé z nich stanoveno pět znaků spokojenosti.

² K výpočtům lze využít tabulku v příloze č. 1 této metodiky.

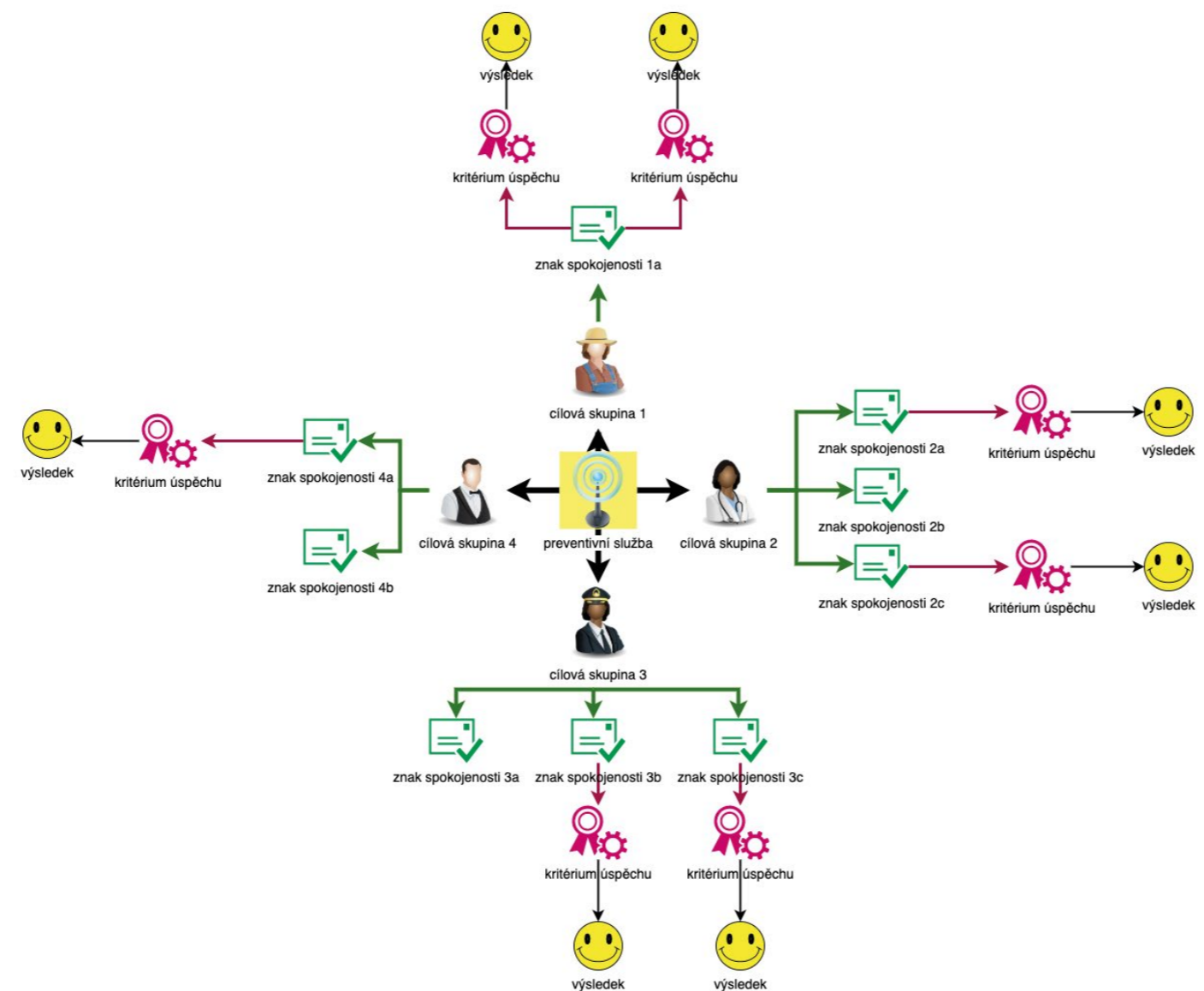
Shrnutí postupu

- 1.** Identifikace cílových skupin.
- 2.** Výběr souboru pěti nejdůležitějších cílových skupin.
- 3.** Identifikace znaků spokojenosti.
- 4.** Výběr souboru pěti nejdůležitějších znaků spokojenosti u každé cílové skupiny.

Vytvoření kritérií úspěchu služby

Kritérium úspěchu je měřitelný či pozorovatelný znak, pomocí kterého lze sledovat a následně hodnotit, zda služba splnila nějaký požadavek na kvalitu. Je to zároveň ukazatel, podle kterého bude služba posuzovat, zda byly naplněny vybrané znaky spokojenosti – požadavky cílových skupin.

Grafické znázornění logického postupu při vytváření kritérií úspěchu



Kritéria úspěchu stanovuje služba poté, co vybere nejdůležitější znaky spokojenosti, a zároveň vybere pouze ty znaky spokojenosti, které je schopna ověřit. K jednotlivým znakům spokojenosti je možné určit i více kritérií úspěchu.

Služba nemusí pracovat se všemi zjištěnými znaky spokojenosti. Při výběru znaků spokojenosti a stanovování kritérií úspěchu vychází z toho, které cílové skupiny jsou pro její fungování prioritní, a zároveň, která očekávání a znaky spokojenosti je schopna a ochotna naplnit. Kritéria úspěchu by měla korespondovat s posláním a cíli služby a strategickým plánem služby či organizace. Služba například nemusí sledovat znak spokojenosti cílové skupiny „starosta“, který si přeje, aby klienti netrávili čas v parku a služba za to převzala zodpovědnost. Vybrání znaků spokojenosti, které chce služba v rámci evaluace sledovat, tedy předchází diskuse, v rámci které si služba ujasňuje důležitost jednotlivých cílových skupin, znaků spokojenosti a vlastní schopnost a ochotu tyto znaky naplňovat a sledovat.

Doporučený počet kritérií úspěchu není stanoven. Ze zkušeností služeb, kde podobná evaluace probíhala, vyplývá, že je možné reálně sledovat 10 až 15 kritérií.

Pro lepší orientaci ve vazbách mezi znaky spokojenosti a kritérii úspěchu je možné použít tzv. matici znaků spokojenosti a kritérií úspěchu. Pomocí této matice lze zjistit, k jakým znakům spokojenosti se váží definovaná kritéria úspěchu. Vazby mezi znaky spokojenosti a kritérii úspěchu jsou v níže uvedené tabulce znázorněny pomocí písmena „X“. Více „X“ znamená silnější vztah, méně „X“ slabší vztah, souvislost.

Matice znaků spokojenosti a kritérií úspěchu	kritérium úspěchu	Služba reaguje na časové a místní potřeby klientů.	Klienti služby jsou spokojení.	Zařízení aktivně spolupracuje s dalšími službami v síti.
znak spokojenosti				
Dostupnost služby		xxx	x	
Přístup ke klientům		x	xxx	
Spolupráce v síti			xx	xxx

Návrh vhodných kritérií úspěchu

Kritéria úspěchu mohou být kvantitativní nebo kvalitativní.



Příklad

Kvantitativní kritéria

znak spokojenosti	kritérium
Participace klientů na organizaci volnočasových aktivit.	Počet aktivit, které klienti v daném kalendářním roce vymysleli a podíleli se na jejich organizaci.
Znalosti klientů o dospívání a sexualitě.	Zvýšení informovanosti v oblasti dospívání a sexuality a s nimi spojenými riziky.
Rizikové chování.	Počet klientů, kteří omezili rizikové chování.
Funkční komunikace služby s OSPOD.	Počet schůzek pracovníků služby s OSPOD ke stanovování IPODu u konkrétních klientů.



Příklad

Kvalitativní kritéria

znak spokojenosti	kritérium
Participace klientů na organizaci volnočasových aktivit.	Pracovníci popíší, jak probíhala participace na volnočasových aktivitách.
Snížení rizikového chování.	Pracovníci vypracují každý jednu kazuistiku, která popíše, jak došlo u konkrétního klienta ke snížení rizikového chování na základě působení služby.
Komunikace služby s OSPOD.	Pracovníci OSPOD hodnotí v rozhovorech spolupráci se službou jako funkční.

Kvalitativní kritéria nabízejí hlubší pohled do toho, jakým způsobem služba pracuje a jak konkrétně v jednotlivých tématech pracuje.

U každého kritéria musejí být stanoveny požadovaná hodnota nebo požadovaný stav, způsob zjišťování a způsob zaznamenávání.



Příklad

Kvantitativní kritéria

znak	kritérium úspěchu	požadovaná hodnota	způsob zjišťování	záznam
Znalosti o dospívání a sexualitě	Zvýšení informovanosti klientů v oblasti dospívání a sexuality a s nimi spojenými riziky.	U 80 % klientů, kteří projdou preventivním programem na téma dospívání a sexuality, dojde ke zvýšení informovanosti – po skončení preventivního programu musí alespoň 80 % klientů zodpovědět správně víc než polovinu otázek a oproti dotazníku před preventivním programem se zlepšit alespoň o 20 %.	2 dotazníky 1 na začátku a 1 na konci preventivního programu	Vyplněné dotazníky a jejich vyhodnocení
Komunikace služby s OSPOD	Pracovníci OSPOD hodnotí v rozhovorech spolupráci se službou jako funkční.	Alespoň 50 % pracovníků OSPOD, se kterými služba spolupracuje, hodnotí v rozhovoru s vedoucím služby spolupráci jako funkční.	Rozhovor vedoucího služby s pracovníky OSPOD, se kterými služba spolupracovala v hodnoceném roce.	Zápisy z rozhovorů s pracovníky OSPOD
Postoj klientů k užívání návykových látek	Změna postojů klientů k užívání návykových látek působením služby.	Každý pracovník služby 1x ročně zpracuje kazuistiku na téma úspěšné práce na změně postojů klienta.	Evidence práce s klientem, dále pak zápisy z porad/ intervizí	Zpracované kazuistiky

Výsledek

U každého kritéria úspěchu je vhodné definovat také výsledek, to znamená konečný stav, kterého má být dosaženo naplněním daného kritéria či kritérií úspěchu.



Příklad

kritérium úspěchu	výsledek
Zvýšení informovanosti klientů v oblasti dospívání a sexuality a s nimi spojenými riziky.	Mladí lidé mají bezpečný sex, nevyskytují se u nich pohlavní nemoci, nedochází k nechtěnému těhotenství.
Pracovníci OSPOD hodnotí v rozhovorech spolupráci se službou jako funkční.	Dětem a mladým lidem je poskytnuta koordinovaná pomoc od různých institucí.
Změna postojů klientů k užívání návykových látek působením služby.	Děti a mladí lidé neužívají návykové látky.

Doporučení pro stanovování kritérií úspěchu

- Jednotlivá kritéria a jejich cílové hodnoty stanoví pracovníci služeb na základě svých zkušeností s jednotlivými cílovými skupinami nebo je možné nechat je stanovit zástupci cílové skupiny, což bude časově náročnější.
- Případně je možné službou navrhovaná kritéria úspěchu a požadované hodnoty jednotlivým cílovým skupinám předložit ke kontrole, zda podle nich skutečně ukazují naplnění znaků spokojenosti a zda považují navržené jejich hodnoty za dostačující.

- Požadované hodnoty by neměly být nereálně vysoké, ale zároveň by měly zůstat pro službu motivační.
- Sledování jednotlivých kritérií by nemělo pracovníky nadměrně zatěžovat.
- Při určování způsobu zjišťování a způsobu zaznamenávání je dobré, pokud to jde, vycházet z již existujících procesů a záznamů.
- Kritéria úspěchu by neměla být brána jako dogma, je možné je upravovat.
- Navržené měření musí být efektivní, tzn., že úsilí a náklady spojené se sběrem a zpracováním dat musí být nižší než celkové přínosy měřením získané.
- Po stanovení kritérií úspěchů je vhodné provést pilotní ověření, zda je služba schopná zajistit požadované výsledky a zda nejsou požadované hodnoty u kritérií úspěchu nastaveny nereálně.
- Na základě tohoto pilotního ověření je možné kritéria úspěchu i požadované hodnoty upravit, a zároveň zavést postupy, kterými je možné požadované výstupy ke kritériu úspěchu zjistit (v případě, že se to u některého z nich nepodařilo).
- Pokud takové postupy není služba schopna zavést, není možné kritérium úspěchu využívat.
- Požadovaná hodnota může být i velmi nízká, pokud to vychází ze specifik klientů nebo dalších faktorů, které požadovanou hodnotu ovlivňují (například trh práce nebo fungování úřadu práce).
- Je nutné, aby kritéria úspěchu byla nastavena konkrétně, čím konkrétnější budou, tím lépe se budou výsledky vyhodnocovat a také prezentovat.
- Kritéria úspěchu je nutné sledovat z dlouhodobého hlediska, měla by být nastavena tak, aby jejich naplňování bylo v souladu s dlouhodobými cíli služby a neměnila se v každém sledovaném období.

Postup při evaluaci výsledků služby

Při evaluaci výsledků služby vycházíme z toho, jaká máme pro jednotlivé cílové skupiny definována kritéria úspěchu.

Navrhovaný postup celkového vyhodnocení

Různá kritéria úspěchu vyžadují různé intervaly jejich hodnocení. Při nastavování služba vychází z požadavků jednotlivých cílových skupin.



Příklad

Pro službu a její vedení bude nutné, aby některá kritéria úspěchu byla vyhodnocena ročně.

Pro starostu města však bude nutné, aby se dozvídal informace čtvrtletně, protože podle nich bude rozhodovat například o přidělení financí.

Je proto nutné si před samotným nastavením, jak budeme kritérium úspěchu zjišťovat, stanovit, jak často a na kterou cílovou skupinu se zaměříme.

Dále je nutné si, před samotným sběrem dat a jeho vyhodnocením, určit několik důležitých bodů.

Kdo výsledky zpracuje

Organizace nebo služba by si měla vybrat, kdo bude tím, kdo provádí sběr dat a vyhodnocení. Z praxe se ukazuje, že je přínosné, když jsou těmi, kdo vyhodnocují, samotní pracovníci jednotlivých pracovišť (ať už jednotlivci nebo celé týmy).

Organizace může mít více pracovišť (služeb/programů) nebo jen jedno, v každém případě je žádoucí, aby byl jmenován někdo z vedení organizace (popř. mimo konkrétní pracoviště) jako styčná osoba (dále jen jako „manažer kvality“), která bude výsledky sbírat a případně z nich tvořit celkový výstupní dokument (např. do výroční zprávy, více níže v textu). Bude také držet linii následných konzultací včetně případných upřesnění nastavených kritérií.

Časový rámec

Dále je nutné si pro evaluaci sestavit určitý časový rámec. Ten může vycházet z různých potřeb. Je úzce spojen s využitím samotných výsledků.

Pokud bude evaluace probíhat jednou ročně, mělo by se jasně nastavit, v jakém období v roce proběhne sběr dat a vyhodnocení a kdy bude zpracována celková zpráva.



Příklad

Organizace se rozhodne, že služby zpracují výsledky jednou ročně. Odevzdání má proběhnout v únoru následujícího roku. Služby proto musí začít v listopadu sbírat data k jednotlivým kritériím a vyhodnocovat je. V prosinci/lednu zašlou styčné osobě v organizaci své výstupy, ta je pak dále zpracovává do výsledné zprávy, která je v únoru připravena.

Samotný časový rámec je také závislý na jednotlivých kritériích a na požadovaných hodnotách. Kritéria mohou být nastavena tak, že bude třeba je vyhodnocovat čtvrtletně. Je nutné si proto nastavit časový rámec tak, aby bylo pro ty, kteří sbírají a vyhodnocují data k požadovaným hodnotám, vůbec možné to udělat.

Nástroje používané při evaluaci

Při evaluaci se mohou objevit různá úskalí (některá kritéria budou nastavena tak, že nebude možné je vyhodnotit, bude třeba je více specifikovat apod.). Zde je důležitá výše zmíněná role manažera kvality, který s výstupy evaluace pracuje a slouží jako poradce pro pracovníky jednotlivých služeb nebo v případě potřeby schvaluje změny (například úpravy kritérií úspěchu).

Po splnění bodů uvedených výše je nutné volit dílčí nástroje sloužící ke zpřesňování. Záleží na četnosti zpracovávání (časovém rámci), je žádoucí určit platformu nebo platformy, na kterých budou jednotlivé výstupy prezentovány a kde se rozhodne, jak s nimi dále pracovat, jaká opatření zvolit apod.

Organizace (nebo služba) by si měla dopředu určit, kdy se hodnotitelé v rámci platformy sejdou (dle časového rámce tj.: čtvrtletně, měsíčně, ročně apod.).

Osvědčenou formou jsou porady s prezentací výstupů evaluace i případných úskalí a návrhů opatření jdoucích přímo od hodnotitelů (zpracovatelů).

Dále by si ti, kteří vyhodnocují, měli mezi sebou domloutvat kalibrační schůzky, na kterých se domluví, jak budou data vyhodnocovat a zpřesňovat jejich sběr (tyto schůzky mohou probíhat v rámci jejich běžných porad, tj. týmových, klientských apod.) a také, kdo bude jejich zástupcem a jaké výstupy (úskalí, dílčí výsledky atd.) s sebou vezme na poradu s manažerem kvality.

Zjišťování kritérií úspěchu

Služba si musí dále stanovit postup při evaluaci kritérií úspěchu. Postup je dále vysvětlen v rámci jednoho kritéria úspěchu. Při samotné evaluaci se postup analogicky opakuje u všech ostatních kritérií úspěchu.

Kvantitativní kritéria

Při dosahování kvantitativních kritérií úspěchu je prvním krokem stanovení, co bude zdrojem pro evaluaci, tj. z jakých záznamů budou zjišťovány informace o naplnění daných kritérií úspěchu. V sociálních službách může být dobrým zdrojem evidence klientů. Různé evidenční systémy nabízejí škálu možností, jak se dobrat jednotlivých dat.

Zde záleží na každém zařízení, jaký zdroj využije, kde bude zaznamenávat to, co bude následně důkazem, že naplňuje daná kritéria (platforma, která se využije, záleží na hodnotitelích).



Příklad

- Jako příklad je použito kritérium úspěchu: „Omezení užívání návykových látek“.
- Řídíme se ukazatelem, zde může být ukazatelem například: „počet klientů, kteří omezili užívání návykových látek“; „snížení počtu vyměněných stříkaček“; „zvýšení počtu klientů v podpůrných skupinách“.
- Podle požadované hodnoty například: „40 % ze všech klientů, kteří užívají návykové látky“; „počet vyměněných stříkaček klesne o 20 %“; „v podpůrné skupině je o 30 % více klientů než v předešlém období“.
- Jaký je způsob zjišťování – zde například evidence práce s klientem, ten, kdo vyhodnocuje, může zvolit i jiné metody a zdroje.
- Identifikovat, která data se započítávají, jakým způsobem je získám, která vyloučím: „započítává se každý klient, který má splněný individuální plán s cílem omezit užívání“; „započítává se každý klient, který prošel detoxikací a nastoupil do léčby“; „rozdíl počtu stříkaček oproti předešlému období“ apod.

Z praxe vyplývá, že je dobré si zvolenou metodu nejdříve cvičně vyzkoušet v rámci jednoho kritéria, aby bylo zjištěno, jak je vyhodnocení náročné a zda je dostatečně jednoduché a přenositelné. Může dojít k tomu, že jeden z hodnotitelů nastaví proces vyhodnocování tak, že nebude možné, aby jej dělali ostatní z důvodu nedostatku znalostí, zkušeností apod. Nebo naopak bude zvolen nevhodný zdroj dat a výsledek tak bude pro hodnotitele nedosažitelný, případně bude hodnota nastavena nereálně apod. K tomu poté slouží porady (nebo jiné platformy) zmíněné výše.



Příklad

Kvantitativní kritéria

znak spokojenosti	kritérium úspěchu	požadovaná hodnota	způsob zjišťování	záznam
Snížení rizikového chování u klientů	Počet klientů, kteří omezili rizikové chování	Alespoň u 70 % klientů došlo k poklesu rizikového chování	Evidence práce s klientem	Evidence práce s klientem

Když vycházím z evidence klientů zařízení dle tabulky výše, návod na vyhodnocení by vypadal následovně.

Identifikace výkonů:

- Všechny zápisy v evidenci u klienta obsahující popis chování klienta, ze kterých je patrné, že se snížilo jeho rizikové chování.

Jak počítat:

- Jako jednotka se počítá každý klient, se kterým jsme pracovali na tématu rizikového chování a z alespoň jednoho výkonu je patrné, že se chová méně rizikově. Nepočítáme rozjednané zakázky nebo zápisy, ze kterých není patrné, že se klient chová méně rizikově.
- To znamená, že pokud máme 80 klientů, kteří se chovají rizikově a z toho 60 klientů má v zápisech v evidenci práce, že se chovají méně rizikově, tak 60 z 80 klientů je 75 %, tzn., že požadovaná hodnota byla naplněna a kritérium můžeme prohlásit za úspěšně naplněné.

Kvalitativní kritéria úspěchu

Podle toho, jak byla nastavena kritéria úspěchu, se vyhodnotí, jestli byla naplněna, nebo ne. Zde je důležitá role manažera kvality, který drží linii evaluace a hlídá, jestli bylo naplněno to, co mělo být.



Příklad

Služba si stanovila sepsání pěti kazuistik, ze kterých bude patrné, jak mění postoje uživatelů k návykovým látkám. Služba je zašle styčné osobě a ta kazuistiky vyhodnocuje a zjišťuje, zda odpovídají zadanému požadavku.

Prezentace výsledků

Cílem této kapitoly je vytyčit nejdůležitější metody a zásady při prezentaci výsledků evaluace a etická dilemata, která s prezentací výsledků mohou být spojena.

Alfou a omegou při prezentaci výsledků je vymezení cílových skupin. Služba jim prezentaci výsledků přizpůsobuje podle identifikovaných znaků spokojenosti a stanovených kritérií úspěchu. Stejné výsledky evaluace proto mohou být (a budou) prezentovány pro různé cílové skupiny jinak. Mějte na paměti, že se nejedná o žádné etické pochybení, ale o to, že v sociální službě řešíme požadavky mnohých cílových skupin a potřebujeme tyto jejich požadavky v rámci služby uspokojit. Je to nutné kvůli klientům služby, financování služby, fungování služby v lokalitě aj.

Připomeňme si Grafické znázornění logického postupu při vytváření kritérií úspěchu z kapitoly Vytvoření kritérií úspěchů služby. Ten je pro vaši prezentaci zcela zásadní. Znázorňuje, že se u různých cílových skupin liší znaky spokojenosti i kritéria úspěchu.

Takto je tedy potřebné přistoupit i k prezentaci výsledků evaluace. Pro každou cílovou skupinu je zvolena vhodná metoda prezentace a vhodný úhel pohledu na výsledky tak, aby byly zohledněny definované znaky spokojenosti a kritéria úspěchu.

Jak je uvedeno i v kapitole Postup pro evaluaci výsledků, rozdílná bude i frekvence prezentování, např. pro starostu města bude důležité, aby se výsledky dozvídal čtvrtletně, pro OSPOD bude stanovena frekvence prezentace 1x ročně.

Dále je nutno si stanovit, kdo výsledky bude prezentovat (PR pracovník, ředitel, vedoucí apod.).

Prezentace výsledků pro různé cílové skupiny

Ideální je popsat stav, který byl před intervencí služby, a stav, který nastal díky intervenci služby.



Příklad

Klienti před zahájením preventivního programu na téma dospívání a sexuality byli o tématu dospívání a sexuality a s nimi spojenými riziky informováni z 5 %. Po absolvování programu to bylo již 80 % klientů. Zjistili jsme to z dotazníkového šetření před a po absolvování programu, zde vám prezentujeme obsah programu a výsledky dotazníkového šetření.

Pouze 10 % pracovníků OSPOD hodnotilo v rozhovorech spolupráci se službou jako funkční. Po roce tuto spolupráci jako funkční hodnotí již 50 % pracovníků. Dosáhli jsme toho těmito prostředky: schůzky s pracovníky OSPOD, kde jsme projednali společné cíle spolupráce; informační kampaň...

Jak je již výše řečeno, prezentace stejných výsledků se pro různé cílové skupiny bude lišit. Bude zcela závislá na tom, jaké jsme definovali znaky spokojenosti a kritéria úspěchu pro cílové skupiny. Je tedy nutné přeložit výsledky evaluace do formy, která je přijatelná pro danou cílovou skupinu tak, aby prezentace vyvolala pozitivní reakce.

Výsledek evaluace: Před zahájením programu propadlo ve škole 85 % klientů. Po roce fungování programu jich bylo 75 %.

Prezentace pro starostu: Po roce fungování programu nepropadlo 25 % klientů. Nebo ve škole propadlo devět z deseti klientů, po projití programem už pouze 5.

Prezentace pro vedení služby: Po roce fungování programu se snížilo propadání ve škole o 10 %.

Rozdíl mezi cílovými skupinami je v orientaci v problematice sociální služby a úspěchu intervencí. Zatímco vedení služby ví, že se jedná o výrazný úspěch, pro starostu či veřejnost se dané číslo může opticky jevit jako nízké. Vhodné je proto čísla doplnit kazuistikou či

vhodnou prezentací, proč je toto číslo úspěchem – jaká jsou specifika cílové skupiny, jaké metody práce byly použity a v čem se změnila situace klientů služby.

Metody prezentace

Při prezentaci je důležité myslet na to, že všechna data je nutno mít potvrzená. Tj. služba má přesně změřeno, že po intervenci služby nepropadlo 25 % klientů – může to doložit pomocí své dokumentace, evidovaných dat.

Prezentace za pomoci PowerPointu

Při vytváření prezentace v PowerPointu mějte na paměti, že tato slouží jako doprovodný nástroj k mluvenému slovu. Na začátku představte program a cíl, na závěr zopakujte to nejdůležitější.

Kazuistika

Kazuistika je příběh konkrétního klienta. Od jeho vstupu do služby, přes její průběh až k jejímu konci. Zde se zaměřte na řešení jeho nepříznivé sociální situace. Kazuistiky používejte podle zájmu vydefinovaných cílových skupin – jiná bude např. pro pracovníky OSPOD, jiná pro starostu, jiná pro krajský úřad či klienty samotné. Před psaním a prezentací kazuistiky je nutné si stanovit, co chceme dané cílové skupině ukázat a o jaké výsledky naopak nestojí.

Výroční zprávy

Výroční zprávy čte zejména odborná veřejnost a donátoři. Používejte příklady, které je osloví.

Články v novinách

Články v novinách jsou určeny široké veřejnosti. Veřejnost je možná také vaší cílovou skupinou. Použijte nejlépe kazuistiku – co se povedlo.

Letáky

Letáky jsou určeny zejména pro zájemce o službu. Je třeba prezentovat výsledky tak, aby byli motivováni službu využít.

Webové stránky

Webové stránky si prohlízejí „všichni“. Nejlepší je použít kazuistiky a konkrétní příběhy klientů. Cílem je ukázat, že naše služba má smysl. Webové stránky by měly obsahovat i informace pro cílovou skupinu klientů a zájemců o službu (pro koho jsme, co může očekávat), jaké práva a povinnosti mají a proč by naši službu měli využít.

Sociální sítě

Stejně jako webové stránky – si je prohlízejí „všichni“. Nejlepší je použít kazuistiky a konkrétní příběhy klientů. Cílem je ukázat, že naše služba má smysl.

Etická dilemata

Etické dilema je rozpor mezi tím, co si myslím a mezi tím, co je po mně v rozporu s tím požadováno. Je možné si to představit jako požadavek prezentace výsledků v protikladu s tím, co si myslím, že je dobré pro klienty.

Při prezentaci se může zdát, že prezentovat stejné výsledky pro různé cílové skupiny z jiného úhlu pohledu je eticky sporné. Už při stanovování cílových skupin, znaků jejich spokojenosti a kritérií úspěchu mohly proběhnout diskuse o tom, co je pro službu eticky únosné

nebo co se neslučuje s posláním dané sociální služby. Je třeba myslet na to, že účelem prezentace je uspokojit očekávání identifikovaných cílových skupin tak, aby služba mohla dále co nejlépe fungovat a starat se o zájmy klientů.

Je třeba, aby vzniklá dilemata posuzoval širší tým, kde se názory pravděpodobně budou lišit.

Pokud výsledky pro cílovou skupinu (například starosta, veřejnost, sousedi apod.) budou zdánlivě nedostatečné – například „jen“ 5 klientů z deseti propadlo ve škole – je třeba citlivě vzhledem ke klientům odprezentovat, proč je situace tak složitá. Etické dilema spočívá v tom, že zároveň nechceme, aby naši klienti byli jakkoli označováni (jako problémoví), ale chceme situaci vysvětlit, a tím jim také posloužit.



Příklad

Většina našich klientů, se kterými jsme pracovali, bydleli s rodiči na ubytovně. Většina rodičů měla problém s alkoholem a v domácnosti nebyly stůl, židle, tužka, natož počítač a připojení na internet. Děti nemohly mít takové výsledky jako jejich spolužáci, kteří mají jiné rodinné zázemí.

Při prezentaci výsledků evaluace je nutné dbát platných právních norem a vnitřních pravidel služby. Jedná se zejména o:

- GDPR
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách:
 - § 100 – mlčenlivost, až na definované výjimky nelze sdělovat bez písemného souhlasu klienta jakékoli informace o jemu poskytnuté službě,
 - § 88 písm. c), standard č. 2 – naplnění lidských a občanských práv, předcházení a řešení situací možného porušení práv klientů, řešení možného střetu zájmů,
 - kritérium 1d) SQSS – vnitřní pravidla pro ochranu klientů před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v souvislosti s využíváním sociální služby.

Využití výstupů evaluace pro další rozvoj služby

Tato fáze je vyvrcholením celého evaluačního procesu, resp. tím, co celému dosavadnímu snažení dává smysl, protože naším záměrem není hodnotit službu, ale zkvalitňovat ji – evaluace je tedy nástroj, ale účelem je jeho prostřednictvím získané informace promítnout do praxe. Pokud by učiněná zjištění byla ponechána bez dalšího využití, stala by se evaluace samoúčelná, ne-li bezúčelná. Aby tedy evaluace měla smysl, musí jako další fáze (po získávání, vyhodnocování a prezentaci jejích výstupů) následovat plánování a realizace změn, které je potřeba udělat ve prospěch zlepšení kvality služeb.

„Hodnocení je dobré tehdy, jde-li o průběžný sebehodnotící a hodnotící zpětnovazební konzultační proces, při němž se lidé scházejí a společně se domlouvají na tom, jak zlepšit kvalitu práce a života.“ (Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro poskytovatele, MPSV 2008)

Úrovně, na kterých lze s výstupy evaluace pracovat:

- Ve vztahu k pracovním týmům a jednotlivým zaměstnancům – zpětná vazba, motivace, ocenění, identifikace vzdělávacích potřeb.
- V rámci celé organizace – pakliže poskytuje více služeb, dochází na této úrovni nutně k nějakému propojení nebo aspoň koordinaci; vazba na strategické plány, plány rozvoje kvality (každá členská organizace ČAS je předkládá každoročně).
- Přesahy mimo organizaci, směrem k městu nebo kraji – komunitní plány rozvoje sociálních služeb, koncepční a politické dokumenty apod.

Je třeba také rozhodnout, a možná lépe už na samotném začátku, kdo všechno a v jakém rozsahu bude mít výstupy evaluace k dispozici. Bude to jenom vedení/management jako podklad pro plánování služby a rozhodování o případných opatřeních (v lednu si

odprezentujeme hodnocení a v únoru na poradě vedení promýšlíme, co letos uděláme jinak a jak) nebo s výstupy pracují jednotlivé týmy (sedneme si nad tou zprávou a přemýšlíme, čím to bylo, že výsledky jsou takové, jaké jsou; díváme se na klienty, kteří byli neúspěšní, a probíráme, jak se to stalo, v čem bylo to selhání)?

Evaluace může být vnímána jako ohrožující, což je do značné míry oprávněné. K hodnocení se nepochybně váže určitý aspekt moci ve smyslu převahy hodnotícího nad hodnoceným obecně; problematická je však zejména situace, kdy se – zjednodušeně řečeno – mocenské pozice obrátí a klient hodnotí pracovníka, podřízený nadřízeného apod. Pro zvýšení objektivity celého procesu je nezbytné bezpečí všech zúčastněných. To je další důvod, proč je třeba mít stanovená pravidla a jasnou dohodu o tom, jak bude s výsledky evaluace zacházeno.

Svou roli v obvykle ambivalentním přístupu k evaluaci hraje i to, že pro většinu z nás je první asociací pocit, že „něco je špatně“. To jistě je jeden z možných výsledků, nikoli však jediný.

- 1.** V rámci evaluace zjistíme také, co se nám daří, co jde dobře, v čem máme dobré výsledky. I tady se vyplatí podívat se na to, co k tomu vedlo, jak jsme toho dosáhli, a v tom pokračovat, to se snažit udržet nebo rozvinout.
- 2.** Ukáže se pochopitelně i to, co se ještě nepovedlo, která kritéria jsme zatím nesplnili. Tady se logicky zaměříme na to, co musíme zlepšit, a zvolit postup, jak to uděláme, abychom zlepšení dosáhli.

Při plánování změn je dobré zvážit přinejmenším následující:

- Jak dlouho to bude trvat?
- Kolik to bude stát? Přinese to další náklady například na pokrytí času věnovaného procesu?
- Koho budeme muset zaměstnat nebo angažovat?
- Jak budou uživatelé služeb a jejich příbuzní nebo zástupci zapojeni do procesu? Jak budou zapojeni zaměstnanci?
- Jak bude celý proces plánován a organizován?
- Jaký to bude mít dopad? Opravdu se tím něco ve svém důsledkulepší?

3. V neposlední řadě se může ukázat, že některá kritéria bude lepší změnit nebo vypustit, protože se ukáží jako nereálná nebo se nevyplatí jimi zabývat. Je ale třeba mít na paměti, že v některých oblastech dostaneme relevantní výstupy až po delším sledování. A také musíme být obezřetní, abychom touto cestou neutíkali z oblastí, které nás nebaví nebo se nám v nich nedaří.



Příklad

Kvantitativní kritéria

kritérium úspěchu	požadovaná hodnota	způsob zjišťování	výstup	využití pro další fázi
Zvýšení informovanosti klientů v oblasti dospívání a sexuality a s nimi spojenými riziky	Po skončení preventivního programu musí alespoň 80 % klientů zodpovědět správně víc než polovinu otázek a oproti dotazníku před preventivním programem se zlepšit alespoň o 20 %.	2 dotazníky 1 na začátku a 1 na konci preventivního programu	Vyhodnocení vyplněných dotazníků ukázalo, že nadpoloviční většinu otázek zodpovědělo dobře jen 60 % klientů, byť u mnohých došlo ke zlepšení o více než 20 %.	Počáteční informovanost byla velmi nízká, takže i přes velké posuny u jednotlivců (před/ po) jsme celkově nesplnili – preventivní program prodloužíme / zintenzivníme / uděláme více interaktivní...

Pracovníci OSPOD hodnotí v rozhovorech spolupráci se službou jako funkční.	Alespoň 50 % pracovníků OSPOD, se kterými služba spolupracuje, hodnotí v rozhovoru s vedoucím služby spolupráci jako funkční.	Rozhovor s pracovníky OSPOD, se kterými služba spolupracovala v hodnoceném roce	Ze zápisů rozhovorů s pracovníky OSPOD plyne, že přinesly pouze obecné, nám už dříve známé informace	Realizace rozhovorů je organizačně i časově náročná, jejich přínos neodpovídá vynaloženému úsilí – kritérium vypustíme.
--	---	---	--	---

Úskalí a doporučení

50 Nejčastější chyba, ke které v praxi dochází, je stejná jako u kritéria 15a) Standardů kvality sociálních služeb, a totiž, že proběhne evaluace, která se pak někde založí pro případ, kdyby přišla inspekce, aniž by se s ní jakkoli dále pracovalo. Je pochopitelně náročné udržet u tak „okrajového“ – protože pro každodenní praxi zdánlivě zbytečného – tématu pozornost a investovat do něj (průběžně a pravidelně!) další energii. Ale jak bylo řečeno už v úvodu, pokud se to neudělá, přichází tím vniveč ta energie už investovaná, protože teprve využitím výsledků dostává samotná evaluace smysl.

To však zvládne jen stabilní a odborně zdatný personál. Cykličnost a konstantní způsob provádění evaluace může velmi rozkolísat obměna týmu, a to tím více, čím je zvolený systém evaluace složitější a náročnější. V každém případě je užitečné mít k evaluaci stálý, průběžně aktualizovaný dokument, a debatu o ní včlenit mezi rutinní činnosti, aby se stala běžnou a nedílnou součástí života služby (např. včetně zakomponování evaluace do všech souvisejících dokumentů a procesů, počínaje zaškolováním nových zaměstnanců).

Nezbytná je také disciplína a jistá „tvrdość“ v tom smyslu, že je potřeba vyhradit si čas na systémové úvahy a činnosti. Každodennost je bezpochyby náročná a dokáže nás zaměstnat; vždycky nám dá příležitost zavalit se operativou. Tady je důležitá role ředitele, který musí dát této koncepční práci patřičnou vážnost i faktickou prioritu, a zajistit, že ve vymezeném čase má evaluace přednost před čímkoli.

Zřejmě tím nejpraktičtějším doporučením se zdá být to nejprostší – držet se v realitě a radši hodnotit méně, ale důsledně, s dotažením do praxe než vykonstruovat efektní systém, který zůstane na papíře.

Udržitelnost

O výsledku každé změny se nerozhoduje na jejím konci, ale vždy s odstupem času, po určité době od realizace změny. Změnu je potřeba nejen učinit, ale také udržet a mít z ní prospěch.

O úspěšné evaluaci lze hovořit po splnění tří podmínek:

1. Byla úspěšně zavedena (projekt).
2. Je v organizaci opakovaně, trvale realizována (proces).
3. Její výsledky jsou užitečné pro klienty, zaměstnance a další cílové skupiny.

Jak zajistit udržitelnost evaluace pro skončení jejího zavedení, co udělat pro to, aby byla pro službu užitečná? Nejdůležitější je vyjasnit si hned na začátku, před rozhodnutím o zavedení evaluace, **co služba od evaluace očekává, proč to chce, co jí to má přinést.**

Další důležitá doporučení jsou zde:

- V průběhu realizace sledovat, zda evaluace skutečně tato očekávání naplňuje, případně upravovat metodiku jejího provádění tak, aby přinášela požadovaný užitek.
- Provázat evaluaci s dalšími běžnými činnostmi služby, například učinit téma evaluace součástí zaškolení nových zaměstnanců, provázat ji s plány rozvoje kvality.
- Zařadit evaluaci pravidelně do obsahu porad (vedení, týmu).
- Určit jednoho stabilního zaměstnance odpovědného za evaluaci, tento zaměstnanec by měl být velmi motivovaný (= evaluaci chce, baví ho, považuje ji za velmi důležitou).
- Učinit evaluaci jednou z priorit služby.

Použitá literatura

NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: Co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016, 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.

PŮČEK, Milan. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů.* Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, úsek veřejné správy, odbor modernizace veřejné správy, 2005. ISBN 80-239-6154-3.

<https://www.obsahova-agentura.cz/blog/pravidla-brainstormingu-ktera-vam-prinesou-lepsi-napady>, cit. 5. 10. 2020.

Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro poskytovatele, MPSV 2008.

Odborný garant aktivity:

Bc. Jan Syrový

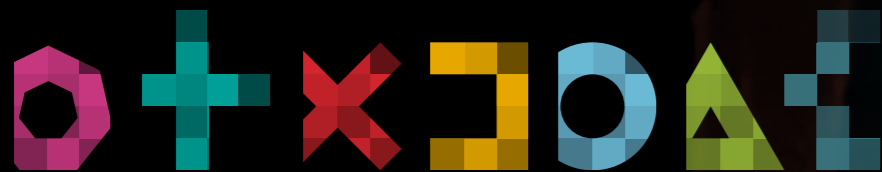
Metodiku vytvořil tým odborníků ve složení:

Zdena Honsová Filípková, Jan Kopic, Dana Pivrcová, Věra Růžičková, Jan Syrový, Dana Syslová, Martina Zikmundová, Martina Zimmermanová

Vydala Česká asociace streetwork, z. s.,
v roce 2022

dostupné online:

→ www.streetwork.cz



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

česká asociace **streetwork.cz**

25 let na ulici

Metodika evaluace výsledků a jejich prezentace vznikla v rámci projektu Společně a odborně – podpora spolupráce a kvality nízkoprahových sociálních služeb, reg. č. CZ.03. 2. 63/0.0/0.0/19_098/0015188, který je spolufinancován Evropskou unií.