

# BYROKRATICKÝ A MARKETINGOVÝ PŘÍSTUP

## K HODNOCENÍ KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Ing. Vladimír Hanzl

Byrokratický přístup k hodnocení kvality sociálních služeb představují standardy kvality. Jde o soubor 15 tématických okruhů, jejichž 49 kritérií má sloužit k hodnocení kvality sociálních služeb. 17 kritérií má tzv. zásadní charakter, což znamená, že pokud poskytovatel sociální služby není v kterémkoliv z těchto kritérií hodnocen výborně či dobře, pak „propadá“. 22 kritérií výslovně požaduje písemnou formu zpracování a o 9 dalších lze na základě jejich formulace soudit, že také musí být zpracovány písemně.

Zásadním omylem je především představa, která zřejmě stála u zrodu standardů. Osvícený úředník donutí propracovaným a kontrolovaným legislativním opatřením poskytovatele sociálních služeb k „náležitému a správnému“ chování a zajistí tak kvalitu těchto služeb. **Žádné administrativní opatření nemůže vnést kvalitu na nedostatečný a nedokonalý trh.** Tak jako se byrokracii za socialismu nepodařilo příkazy shora zajistit dostatek kvalitního zboží, tak se ani byrokracii dnešní nemůže podařit zajištění kvality sociálních služeb.

Dalším omylem je představa, že když bude mít poskytovatel písemně zpracovány cíle služeb, cílové skupiny, pracovní postupy, pravidla na ochranu práv osob, pravidla jednání se zájemci, individuální plány, tedy celkem 31 kritérií, tak tím bude zajištěna a současně i prokázána kvalita sociálních služeb. Takto je pouze zajištěn obrovský rozsah administrativy, který tvrdě dopadá na poskytovatele sociálních služeb a hlavně obírá zaměstnance o čas, který by měli věnovat svým zákazníkům.

Téměř každé z použitých kritérií v sobě skrývá velké problémy, jejichž rozbor by si vyžádal studii přinejmenším o 100 stranách. Omezím se proto na konstatování, že se podařilo vytvořit složitý byrokratický systém, který je nesmírně komplikovaný, nejednoznačný, mnohdy nesplnitelný (např. u osob s demencí a zdravotně postižených) a často ne zcela srozumitelný. Když vytvořím takovýto složitý systém, musím

dodat i nástroje jeho prosazování. Proto vznikli inspektoři kvality a probíhají inspekce kvality. Inspektory je třeba vybírat, školit a průběžně vzdělávat. Na všem se báječně užívá 4 další instituce. Peníze z EU a ze státního rozpočtu, které mohly pomoci rozvoji sektoru sociálních služeb, tak končí ve slepé uličce, která bude dříve či později opuštěna.

Smutnou skutečností je rovněž fakt, že poskytovatelé sociálních služeb si ještě musí zaplatit za to, že je inspekce přijde na poměrně dlouhou dobu otravovat a komplikovat provoz v jejich zařízení. Odměnou jim bude dvousetstránkový elaborát plný omylů a nesmyslů.

Nejdůležitějším faktorem při poskytování sociálních služeb jsou lidé. Četné marketingové výzkumy opakovaně potvrzují, že pouze spokojený zaměstnanec může dodávat kvalitní službu. Spokojenost zaměstnanců však autory standardů nezajímá.

Jedinou cestou ke zvýšení kvality sociálních služeb je volba marketingové orientace. Volba marketingové orientace znamená uznání a převzetí základní marketingové myšlenky, že zákaznickovy potřeby a přání jsou hlavní prioritou poskytovatele sociální služby.

Marketing je plynulý proces, jehož prostřednictvím management v oblasti sociálních služeb plánuje, zkoumá, realizuje, kontroluje a vyhodnocuje činnosti zaměřené na uspokojování zjevných i skrytých potřeb a přání zákazníka a samozřejmě i cílů své vlastní instituce.

Předpokladem uplatnění marketingové orientace v praxi je vznik konkurenčního prostředí na trhu sociálních služeb. Legislativní činnost státu by měla směřovat především k co nejširšímu otevření trhu sociálních služeb všem zainteresovaným zájemcům, což vyžaduje minimalizaci legislativních překážek pro vstup do odvětví.

V konkurenčním prostředí poskytovatelé sociálních služeb brzy pochopí, že uspokojování potřeb a přání zákazníků je klíčovou podmínkou pro udržení na trhu. Instituce musí být připraveny využít nové podnikatelské příležitosti a nabídnout nové služby. Domov důchodců v Sarnen (Švýcarsko) byl původně klasickým domovem pro seniory s plnou penzí. Jeho ředitel Zdeněk Maděra trvale sleduje trendy ve vývoji demografické struktury populace i výzkumné poznatky o měnících se potřebách zákazníků. Na základě těchto znalostí vždy dokázal reagovat na nové podněty a k domovu postupně budoval samostatné bydlení (dvoupokojové byty s kompletním vybavením včetně bezpečnostních technických zařízení), byty s ošetřovatelskou péčí a bydlení pro lidi s demencí. Současně s diverzifikovanou kvalitou bydlení rostla nabídka kulturních a volnočasových

aktivit i vzdělávacích programů, vznikly různé kluby a obsáhlá gastronomická nabídka. Inspekce kvality tam nikdy nevstoupila.

Parasuraman, Zeithamel a Berry na základě svých výzkumů vypracovali kritéria kvality služeb. Zjistili mimo jiné, že zákazníci při svém hodnocení kvality služeb používají stejná základní kritéria bez ohledu na to, o jaký druh služby se jedná:

1. Přístupnost: Služba je snadno dostupná, na vhodném místě, ve vhodnou dobu a s krátkou dobou čekání.
2. Komunikace: Služba je popsána přesně a srozumitelně.
3. Kompetence: Zaměstnanci mají požadované znalosti a dovednosti.
4. Zdvořilost: Zaměstnanci jsou přátelští, uctíví pozorní.
5. Důvěryhodnost: Zaměstnanci jsou důvěryhodní a na srdci jim leží především zájmy zákazníka.
6. Spolehlivost: Služby jsou vykonávány důsledně a přesně.
7. Vnímavost: Zaměstnanci reagují rychle a tvořivě na přání a problémy zákazníků.
8. Bezpečnost: Služba není spojena s nebezpečím, rizikem nebo pochybnostmi.
9. Reálnost: reálné provedení služby odpovídá kvalitě předpokládané zákazníkem.
10. Porozumění a znalost zákazníka: Zaměstnanci se snaží poznat potřeby zákazníků a věnovat jim individuální pozornost.

Při marketingové orientaci jsou tedy v centru hodnocení kvality sociální služby přání a potřeby zákazníka. Při byrokratickém přístupu je v centru hodnocení představa státního úředníka o tom, jak by kvalita měla vypadat.

Zahraniční studie zabývající se výborně řízenými podniky sociálních služeb dospěly k závěru, že tyto instituce mají řadu společných prvků, k nimž zejména patří:

1. Strategická koncepce čili jasná představa o cílovém trhu a potřebách zákazníků. Přesné vymezení způsobů, jak tyto potřeby uspokojovat a jak si udržet trvalou přízeň zákazníků.
2. Trvalé úsilí o co nejvyšší kvalitu služeb. Management pravidelně měsíčně hodnotí nejen finanční výnos, ale i úroveň poskytovaných služeb.
3. Používání vysokých standardů kvality. Kritériem kvality č.1 je procento spokojených zákazníků. Např. jeden německý řetězec domovů pro seniory usiluje o to, aby nejméně 96 % jeho zákazníků hodnotilo jejich služby jako dobré až vynikající.

4. Systémy sledování kvality služeb. Průzkumy zákazníků, rozborů návrhů a stížností klientů, kontrolní týmy, dopisy ředitele zákazníkům, kontrolní nákupy atp.
5. Systematický výzkum v oblasti stárnutí, specializovaných lékařských oborů, marketingu, výzkumu trhu sociálních služeb a komunikačních strategií.
6. Systémy uspokojování nespokojených zákazníků. Rychlé a velkorysé reagování na stížnosti klientů.
7. Stejně dobré vztahy k zaměstnancům i zákazníkům. Vynikající manažeři zastávají názor, že jejich vztah k zaměstnancům se odráží ve vztahu zaměstnanců ke klientům. Vytvářejí zaměstnancům co nejlepší pracovní prostředí a pravidelně vyhodnocují spokojenost svých zaměstnanců se zaměstnáním.
8. Vlastní vydavatelské a nakladatelské aktivity, vydávání knih a časopisů z oboru, v němž působí, vydávání „domácích“ časopisů, pořádání konferencí a symposií.

(S jednou vynikající institucí působící na trhu sociálních služeb se lze seznámit na webové adrese [www.tertianum.ch](http://www.tertianum.ch).)

Marketing je způsob myšlení a jednání celé organizace. Nezavede se zřízením marketingového oddělení ani ministerskou vyhláškou. Nejvyšší účinnost marketingu zajistí pouze koordinované úsilí všech složek dané instituce. Míra uplatnění marketingu samozřejmě závisí jak na velikosti a zaměření poskytovatele služby, tak i na tom, kdo je jeho zřizovatelem.

Na závěr dvě poznámky k úloze státu při rozvoji sociálních služeb:

1. Oprávnění k poskytování sociálních služeb by mělo být udělováno na základě poměrně malého počtu objektivně kontrolovatelných kritérií bez zbytečných slohových cvičení.
2. Při kontrole poskytovatelů sociálních služeb by měl stát (MPSV) popř. kraje vyhodnocovat malý počet objektivně kontrolovatelných kritérií. Z kontroly budou přitom vyňati poskytovatelé, kteří nezískávají dotace ze státního rozpočtu.

Literatura:

Hanzl V. : Marketing v podnikatelské činnosti, Utrin, Praha 1989

Kotler P.: Marketing management, Victoria Publishing, Praha  
1992

Odbor 22 : Standardy kvality sociálních služeb, MPSV, Praha  
2007

Parasumaran A., Zeithamel V.H., Berry L.L.: A Conceptual Model  
of Service Quality and Its Implications for Future Research,  
Journal of Marketing III/1985