

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Veřejná správa a regionální rozvoj



Diplomová práce

**Moderní metody managementu a jejich využití
ve společnosti Domov pro seniory Světlo**

Luděk Šebelle

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Luděk Šebelle, DiS.

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Sez. Ústí – Tábor

Název práce

Moderní metody managementu a jejich využívání ve vybrané organizaci

Název anglicky

Modern management methods and their use in selected company

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zpracovat návrhy pro implementaci vybraných moderních metod managementu v dané organizaci na základě vlastního výzkumu a analýzy současného stavu managementu společnosti.

Dílčím teoretickým cílem práce je prostřednictvím odborných zdrojů posoudit teoreticky vybrané metody managementu v souladu se současnými nároky na efektivní řízení podniku.

Dílčím praktickým cílem je analyzovat současný stav managementu z pohledu využívání moderních metod řízení v daném podniku.

Dalším dílčím cílem je na základě provedených analýz a výzkumu navrhnout efektivnější uplatňování moderních metod řízení v daném podniku.

Metodika

Metodika práce je rozdělena do teoretické a praktické části.

V teoretické části budou formou literární rešerše odborných publikací a internetových zdrojů posouzeny základní pojmy z oblasti managementu a moderních metod řízení.

V praktické části bude použita metoda analýz k posouzení současného stavu řízení daného podniku a zjištění problémových oblastí.

Podstatnou částí práce bude provedení vlastního primárního výzkumu kvalitativní metodou individuálních hloubkových rozhovorů a kvantitativní metodou dotazníkového šetření.

Metodou syntézy bude provedeno zobecnění výsledků výzkumu a analýz s následnými návrhy doporučení ke zkvalitnění řízení.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

New Public management, personální management, management BOZP, učící se organizace

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3.

KATHLEEN, McLaughlin. (2001). New Public Management. Abingdon: Taylor&Francis Ltd. ISBN: 978-041-5243-63-6

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, J., PINCOVÁ E. Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Praha: Professional Publishing. 2008. ISBN: 978-80-86946-46-7.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-726-1232-1.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci "Moderní metody managementu a jejich využívání ve vybrané organizaci" vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25.3.2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Zdeňku Bednarčíkovi, PhD., MBA za vzorné vedení diplomové práce, paní Mgr. Miladě Chylíkové, ředitelce Domova pro seniory Světlo, za cenné rady a za možnost zpracovat praktickou část práce a své manželce Mgr. Daniele Šebellové za jazykovou korekturu této práce.

Moderní metody managementu a jejich využívání ve vybrané organizaci

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá využíváním moderních metod managementu v organizaci, která je zřizována Jihočeským krajem jako veřejnoprávní korporací. V první části této práce jsou uvedena teoretická východiska klasického i moderního managementu. Je zde také uveden vzájemný vztah jednotlivých metod a jejich návaznost na SMBOZP. V druhé části je stručně představena společnost Domov pro seniory Světlo, její organizační struktura a používané metody manažerského řízení. Třetí část práce je věnována praktické části, která je nosnou částí práce – vyhodnocené kvantitativní šetření (dotazník) a kvalitativní šetření (osobní rozhovory) na téma využití moderních manažerských metod ve vybrané organizaci. Následuje stručné zhodnocení zjištěných skutečností a navržení zavedení alespoň některých prvků moderního managementu do chodu organizace.

Klíčová slova: New Public management, personální management, management BOZP, učící se organizace

Modern management methods and their use in a representative organization

Abstract

The diploma thesis deals with the use of modern management methods in an organization established by the South Bohemian region as a public corporation. The first part of this work deals with the theoretical basis of classic and modern management. There is also presented a mutual relationship of individual methods and their connection to SMBOZP. The second part briefly introduces the company Home for seniors “Světlo”, its organizational structure and methods used in its management. The third part is devoted to a practical part, which is the main part of the work – the evaluated quantitative survey (questionnaire) and qualitative survey (personal interviews) on the topic of the use of modern management methods in the representative organization. This is followed by a brief assessment of findings and a proposal of introducing at least some elements of modern management into the functioning of the organisation.

Keywords: New Public management, personnel management, occupational health and safety management, learning organizations

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika.....	11
2.1	Cíle práce	11
2.2	Metodika.....	11
3	Teoretická východiska.....	12
3.1	Management Podniku	12
3.2	Management neziskových organizací.....	15
3.2.1	Neziskové organizace	16
3.2.2	Současný management	17
3.3	New public management	17
3.3.1	Strategický management.....	18
3.3.2	Organizační struktura	20
3.3.3	Organizační kultura	20
3.4	Řízení lidských zdrojů a personální management	21
3.4.1	Učící se organizace	22
3.4.2	Firemní vzdělávání	23
3.4.3	Metoda Balaced Scorecard	25
3.4.4	Vztah ISO k BSC.....	27
3.4.5	BENCHMARKING	27
3.4.6	Vztah benchmarkingu k metodě BSC	29
3.5	Management kvality	30
3.5.1	Kvalita v sociální práci a sociálních službách.....	30
3.5.2	Outsourcing	32
3.5.3	Normy v organizaci	33
3.6	Management kvality, environmentu a BOZP	34
3.6.1	Společenská odpovědnost organizace	35
3.6.2	BOZP v organizaci	36
3.7	Zavedení normy ČSN EN ISO do řízení BOZP	37
3.7.1	Řízení rizik podle ČSN EN ISO	38
3.7.2	Konzultace a komunikace.....	39
3.7.3	Řízená dokumentace.....	39

3.7.4	Nová norma ČSN ISO 45001:2018	40
4	Praktická část práce	43
4.1	Charakteristika společnosti	43
4.2	Moderní metody managementu a jejich využívání v organizaci Domov pro seniory Světlo	46
4.2.1	Zhodnocení používání vybraných moderních metod v organizaci.....	47
4.2.2	Dotazník názorů zaměstnanců	47
4.3	Vyhodnocení dotazníku	62
4.3.1	Shrnutí	63
4.4	Rozhovory se zaměstnanci	64
5	Zhodnocení a doporučení.....	70
5.1	Zavedení Managementu kvality, environmentu a BOZP	71
6	Závěr	74
7	Seznam použitých zdrojů	75
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	79
	Přílohy	81

1 Úvod

Po přijetí novely zákoníku práce a navazujících zákonů v roce 2006 došlo k novému pohledu na zajištění bezpečnosti práce v podniku. „Bezpečák“ již přestal být „bezpečnostním technikem“, který se staral hlavně o bezpečnost technických zařízení a většinu jeho práce zabrala kontrola a zajištění bezpečnosti strojů a zařízení, ale stal se manažerem, osobou odborně způsobilou v prevenci rizik, požární ochraně, podnikové ekologii a většinou také manažerem jakosti.

Bezpečnost práce se tak stala plnohodnotným manažerským oborem, kdy manažer BOZP je v podniku zodpovědný za dodržování všech zákonných požadavků v celé škále procesů organizace, co se týká lidských i materiálních zdrojů. Manažerskému systému řízení mimo výše zmíněné nastavení právního systému také napomohlo zavádění evropských norem řady ISO 9000, 14000, 18000.

Bezpečnostní management a zejména management BOZP má tak značný vliv na firemní kulturu a nemalou měrou ovlivňuje společenskou odpovědnost organizace (CSR).

Při řízení bezpečnosti práce a navazujících oblastí v podniku je možno využít kromě nového manažerského náhledu na oblast personalistiky celou řadu současných manažerských metod řízení, například metodu učící se organizace-benchlerningu, benchmarkingu, Total Quality Management (TQM), v příspěvkových organizacích zřizovaných obcí či krajem lze využít rovněž prvky New Public Managementu apod.

Tato práce se zabývá zhodnocením současného stavu a zavedením, nebo alespoň uplatněním, prvků moderních metod manažerského řízení v organizaci se zaměřením na oblast bezpečnosti práce a s ní souvisejících oblastí.

V teoretické části diplomové práce se zabývám komparativní analýzou a literární rešerší odborné literatury, která bude podkladem pro část praktickou.

Hlavním cílem praktické části je zjistit stav a úroveň používání nových manažerských metod zejména v oblasti BOZP v organizaci a navrhnout implementaci systému nebo alespoň prvků moderního managementu do řízení společnosti.

Poznatky zde uvedené mohou posloužit jako vzor či jakési vodítko pro mnoho dalších firem a organizací veřejného i soukromého sektoru.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíle práce

Hlavním cílem práce je zpracovat návrhy na implementaci vybraných moderních metod managementu v dané organizaci na základě vlastního výzkumu a analýzy současného stavu managementu společnosti.

Dílčím teoretickým cílem práce je prostřednictvím odborných zdrojů posoudit teoreticky vybrané metody managementu v souladu se současnými nároky na efektivní řízení organizace.

Dílčím praktickým cílem je analyzovat současný stav managementu z pohledu využívání moderních metod řízení v podniku.

Dalším dílčím cílem je na základě provedených analýz a výzkumu navrhnout efektivnější uplatňování moderních metod řízení v daném podniku.

2.2 Metodika

Metodika je rozdělena do teoretické a praktické části.

V teoretické části jsou formou literární rešerše odborných publikací a internetových zdrojů posouzeny základní pojmy z oblasti managementu a moderních metod řízení.

V praktické části je použita metoda analýz k posouzení současného stavu řízení daného podniku a zjištění problémových oblastí.

Podstatnou částí práce je provedení vlastního primárního výzkumu kvalitativní metodou individuálních hloubkových rozhovorů a kvantitativní metodou dotazníkového šetření.

Metodou syntézy je následně provedeno zobecnění výsledků výzkumu a analýz s následnými návrhy doporučení ke zkvalitnění řízení.

3 Teoretická východiska

3.1 Management Podniku

Management podniku je možno charakterizovat jako řízení podniku skupinou řídicích pracovníků (manažerů) tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Cíle organizace jsou především ziskové, jejichž smyslem je dosažení prosperity, zejména při zhodnocení kapitálu, posílení postavení na trhu, zvýšení ceny akcií apod. Cíle organizace mohou být však i neziskové, mezi tyto cíle řadíme cíle sociální, zdravotní a kulturní (Veber, 2009).

Management je také možno chápat jako souhrn činností k zajištění chodu každé organizace. Existují samozřejmě rozdíly mezi řízením jednotlivých odvětví a společností, kde najdeme odlišnosti v termínech, které jednotlivé organizace používají, a mezi aplikací a principy. Neexistují však velké rozdíly v úkolech a problémech managementu. Dříve byl management spojován pouze s podnikovým managementem, dnes se již začíná tato nepřesnost korigovat s tím, že management je součástí každé organizace (Ducker, 2016).

Cílem managementu, vedoucích zaměstnanců, je vytvoření fungující organizace. V organizaci či podniku rozlišujeme nejčastěji tři stupně managementu:

Vrcholový (top) management – nejvyšší řídicí pracovníci, jejichž postavení a pravomoci jsou většinou určeny statutárními dokumenty. Tato skupina řídicích pracovníků je velmi důležitá, protože je většinou navázána na vlastníky a určuje směřování organizace.

Střední management – patří sem manažeři jednotlivých středisek, vedoucí útvarů, např. prodeje, nákupu, personalistiky apod. Hlavní podíl pracovní náplně, a to až 40 % času, středního managementu zabírá poskytování a získávání informací.

Management liniový (operativní) – zahrnuje předáky, mistry, vedoucí směn, dílen apod. Tito pracovníci již přímo řídí výkonné zaměstnance a také s nimi spolupracují.

V rámci podniku můžeme najít různé druhy managementu, např.

Provozní (operační) management – představuje nejnižší stupeň řízení. Bezprostředně řídí výrobní, technologické, provozní procesy včetně procesů podpůrných, tj. údržby skladování, manipulace, dopravy apod. V provozním řízení jsou zapojeni manažeři liniovní.

Produktový management – zde jsou zahrnuty činnosti spojené s analýzami a hodnocením souboru produktů – nabízených výrobků a služeb. Produktový management spolupracuje s managementem projektovým.

Projektový management – je tvořen přístupem, kdy je požadována změna výrobku nebo služby (projekt). Většinou jde o náročný úkol, který je řízen projektovým manažerem od přípravy projektu až do jeho úspěšného ukončení.

Management finanční – způsob řízení, při kterém se uplatňují ekonomické veličiny, jako např. náklady, výnosy, zisk, ztráta apod. Tyto veličiny lze řídit pomocí finančních plánů, rozpočtů, motivačními nástroji vázanými na hospodářský výsledek, zpětnou kontrolou apod.

Management kvality, environmentu, bezpečnosti práce – tento management se zabývá kvalitou produkce, péčí o životní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. V současné době je tato oblast velmi aktuální. Celou tuto problematiku upravují normy ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.

Management rizika – moderní oblast managementu, která doporučuje manažerům, jak v řídicí funkci chápat riziko, jak monitorovat krizové situace a jak rizikům předcházet. Důraz je kladen na řízení krizových stavů (Veber, 2009).

Manažer

Drucker (2016) uvádí, že manažer je vedoucí pracovník, který je zodpovědný za dosahování vytyčených cílů organizace nebo jednotek organizace, např. oddělení, útvarů apod., většinou se na vytyčení cílů a jejich realizaci významnou měrou podílí. Při dosahování vytyčených cílů používá manažerské činnosti, jako je:

- **plánování** – stanovení budoucích cílů a postupů, jak jich dosáhnout;
- **organizování** – zabezpečení finančních, lidských, hmotných a jiných zdrojů;
- **vedení** – zadávání činností a koordinace zaměstnanců;
- **kontrola** – plnění zadaných činností spolupracovníků v souladu s plánem.

Podle P. F. Duckera (2016) je dnes manažerská práce odborně náročnou profesí a dále konstatuje, že manažer je vlastně sloužícím, jehož pánem je organizace či instituce, kterou řídí, z čehož vyplývá, že je odpovědný této instituci. Prvním a zásadním úkolem manažera je zajistit, aby instituce, kterou řídí, ať už se jedná o podnik, nemocnici, školu,

úřad či univerzitu, plnila funkci a dosahovala uspokojivých výsledků v oblasti, kvůli které byla založena. Plnění konkrétního poslání instituce je zároveň oprávněným zájmem společnosti, jedná se o společenskou odpovědnost a povinnost instituce.

Dnes se poměrně často používá pro označení vedoucího pracovníka (manažera) pojmenování, které je převzato z angličtiny – lídr (leader), a k pojmenování jeho práce pak „vedení“, případně anglicky leadership.

Tento vedoucí pracovník, manažer, upřednostňuje při své řídicí činnosti méně formální, a především tvůrčí vedení spolupracovníků. Tento styl vedení spolupracovníků k určitému cíli je souhrn činností, dovedností a určitého charismatu manažera, který je uplatňován tak, že se členové týmu, skupiny budou ochotně a (nejlépe) s nadšením podílet na dosažení vytyčených cílů organizace.

Neméně důležitou součástí manažerské práce je autorita daného manažera, tvořící předpoklad pro vedení spolupracovníků. Autoritu, která může mít podobu formální nebo neformální, vnímají spolupracovníci jako určitý vliv a vážnost. Formální autorita je dána postavením manažera v hierarchii organizace, přidělením působnosti, pravomocí a odpovědností. Naproti tomu neformální autorita vychází z osobnosti člověka. Formální i neformální autority by měly být vyváženy, aby manažer působil na okolí věrohodně a jistě. (Dědina, Odcházal 2007).

Vodáček, Vodáčková (2006 s.234) uvádějí, že v současné odborné literatuře bývají rozlišeny tři základní tvůrčí styly manažerského vedení, a to:

- **autokratický styl** – zde lídr na základě síly své osobnosti řídí a rozhoduje sám ve formě příkazů. Využívá své autority, postavení a jednání k ovlivnění ostatních, které pak motivuje pomocí odměn;
- **demokratický styl** – lídr zpravidla určuje úkoly a postupy, jejich realizaci svěří svým spolupracovníkům. Pouze neformálně řídí a kontroluje průběh realizace zadaného úkolu a provádí případně drobné korekce. Pracovníky motivuje svým příkladem a možností jejich aktivního zapojení do díla včetně hodnocení a podílu na odměnách;
- **volný styl** – zde lídr ponechává svým spolupracovníkům značnou volnost jednání a činnosti na zadaném úkolu. Hlavní role lídra zde spočívá v podpoře jejich práce

předáváním a zajišťováním důležitých informací, v pomoci překonávání překážek a ve zprostředkování významných vazeb na partnery.

3.2 Management neziskových organizací

Cíle organizace mohou být ziskové (jak je uvedeno výše) – podnikatelské. Smyslem těchto organizací je dosáhnout zisku ve smyslu zhodnocení kapitálu, zvýšení cen akcií nebo posílení postavení na trhu, nebo neziskové, které nesledují především zisk, ale smyslem jejich činnosti je poskytovat služby v sociálních, kulturních, zdravotních oblastech.

Jedná se zejména o rozpočtové nebo příspěvkové organizace, nadace, občanská sdružení a také například obecně prospěšné společnosti (o.p.s.). Také v případě neziskových organizací by její zakladatelé měli stanovit předmět své činnosti a cíle, kterých má nezisková organizace dosáhnout. Hospodaření těchto organizací by mělo být vyrovnané, organizace může dosáhnout i zisku, ale tento zisk musí být určen k dalšímu rozvoji organizace, může být však použit také k zhodnocení prostředků zakladatelů neziskové organizace (Veber et al. 2009).

V současné ekonomice získaly neziskové organizace nepostradatelnou roli, mezi nejzásadnější patří ta skutečnost, že neziskové organizace pokrývají oblasti, které jsou pro ziskový sektor neatraktivní anebo stát neumožňuje poskytování služeb v těchto oblastech, protože chce mít nad určitými službami dohled.

Jejich nezastupitelnost lze také vidět v tom, že neziskové organizace mohou některé činnosti poskytovat s větším efektem, než by tomu bylo u ziskových podniků nebo samotného státu. V současné době se neziskový sektor stává důležitou součástí národního hospodářství v celém vyspělém světě, což však s sebou nese problémy s vymezením a definováním neziskového sektoru.

Neziskový sektor zastává zejména tyto funkce:

- **ekonomickou** – neziskový sektor má významnou funkci v ekonomice vyspělých států, nabízí výrobky či služby, je spotřebitelem a zaměstnavatelem;
- **sociální** – poskytuje specifické statky a služby, slouží k uspokojení potřeb svých členů nebo institucí, svou činností zasahuje do života společnosti;

- **politickou** – tato funkce je důležitá z toho důvodu, že občany chrání před porušováním práv, umožňuje jim ovlivňovat politiku a mít vliv na veřejné mínění (Hejduková, Hommerová, Krechovská, 2018).

3.2.1 Neziskové organizace

Nezisková organizace je právnická osoba založená k poskytování veřejně prospěšných služeb zejména v oblastech vzdělávání a výchovy, využití volného času, humanitární, charitativní a sociální péče, zdravotnictví apod. Nezisková právnická osoba je povinna poskytovat své služby všem zájemcům za stejných podmínek. Tyto podmínky by měly být předem stanoveny a měly by být každému zájemci dostupné.

Pokud není ohrožena kvalita a dostupnost služeb vyplývající z hlavní činnosti, může tato organizace vykonávat i další doplňkové činnosti. Majetek neziskové organizace slouží k naplňování a rozvoji hlavní činnosti a účelu, ke kterému byla tato organizace zřízena. Případný zisk neziskové organizace nesmí být rozdělen mezi zakladatele, zaměstnance a členy orgány organizace.

Neziskové organizace jsou většinou vnímány jako organizace s vysokou mírou solidárnosti a osobními, neformálními vnitřními vztahy, čímž se odlišují od státních orgánů, organizací a od soukromých společností.

V praxi rozdělujeme neziskové organizace nejčastěji na dvě skupiny:

- nestátní neziskové organizace – tato organizace není zřízena státem ani místní vládou či samosprávou (obcí, krajem, zemí...), tyto organizace zahrnují většinou občanská sdružení, která aktivně zasahují do veřejných záležitostí, zahrnují i spolky, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy, církve apod;
- příspěvkové organizace státu a veřejnoprávních korporací – obcí, krajů apod.

Příspěvková organizace je formou veřejného ústavu, právnickou osobou, jež je zřízena k plnění úkolů ve veřejném zájmu. Příspěvková organizace vzniká na základě zřizovací listiny, kterou vydá zřizovatel, ten dále jmenuje a odvolává ředitele, řeší stížnosti proti němu, rozhoduje o jeho odměňování. Zřizovatel také provádí kontrolu hospodaření celé příspěvkové organizace.

Aby nezisková organizace zajistila dobrou a efektivní výkonnost, potřebuje dobrý plán, vhodný marketing, schopné pracovníky a finanční prostředky. Jednou z nejčastějších chyb vedoucích pracovníků v neziskových organizacích je příliš obecné určení poslání organizace. Toto poslání musí být jednoduché a všem srozumitelné (Duben, 1996).

3.2.2 Současný management

Období posledních deseti až patnácti let je označováno jako období stálých a kritických změn. Toto se týká většinou vyspělých ekonomik, ale vlivem globalizace se dynamika vývoje přenáší víceméně na všechny části světa.

Současný moderní management nemá charakter přírodních zákonů a ani není souborem neměnných pravd, ale jde o názory lidí, které odrážejí dynamické podmínky, názory a preference autorů. Současná tvůrčí práce vyžaduje reálné zhodnocení, co při inovacích ponechat, co opustit anebo integrovat. Současný management vyžaduje nepodlehout módním vlnám, ale také nepřehlédnout nové poznatky, které zajistí organizaci pozitivní přínos. Jde o citlivé, důkladně promyšlené prolnutí klasického a moderního managementu v řízení organizace. Klíčem k úspěšné manažerské práci je tvůrčí myšlení a proaktivní jednání vedoucích pracovníků (Vodáček, Vodáčková, 2013).

3.3 New public management

New Public Management představuje koncept na službu orientovaného řízení veřejného sektoru. Tento koncept je možno aplikovat na instituce veřejného sektoru, například nemocnice, věznice, sociální ústavy a také na instituce veřejné správy. Základ této metody tvoří orientace řízení společnosti s ohledem na kvalitu a účelné využití zdrojů.

V tomto systému jsou klienti (občané) považováni za zákazníky a státní zaměstnanci za manažery.

V koncepci NPM jsou státní manažeři stimulováni pobídkami ve formě plateb za výkon a často jsou také stanoveny výkonnostní cíle, podle kterých je pak zaměstnanec posuzován. Manažeři mohou mít pak v tomto konceptu větší svobodu v rozhodování k dosahování vytyčených cílů organizace, což je však v rozporu s modelem veřejné správy a organizací, které mají zavedeno institucionální rozhodování a kde se poskytování veřejných služeb řídí platnými předpisy a legislativou.

Právě při zavádění NPM do organizace musíme mít na paměti odlišnost veřejného a soukromého sektoru, kde jsou veřejné organizace zřízeny na základě politických potřeb a nejsou zaměřeny na zisk, na rozdíl od organizací a podniků soukromých, kde je zisk otázkou další existence daného subjektu (Kathleen, 2001).

Zavedení NPM v organizacích veřejného sektoru je možno také podpořit zavedením personálního managementu, kde vhodně nastavená politika personálního managementu umožňuje organizaci výběr vhodných kandidátů na pracovní pozice a optimalizaci pracovních míst (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005).

Obecně lze konstatovat, že zavedení nových metod řízení je snadnější u organizací veřejného sektoru, které:

- mají přímý vliv na rozvoj území nebo kvalitu života občanů
- nebo poskytují veřejnou službu zákazníkům či klientům, jedná se o oblast zdravotnictví, školství, sociální služby atd.

Je to dáno tím, že uplatněním těchto metod je užitek rychleji viditelný (lepší infrastruktura) a lépe měřitelný – například pomocí dotazníků spokojenosti u konkrétních klientů /zákazníků než například u ústředních správních orgánů.

Rovněž lze konstatovat, že obecným cílem organizací veřejného sektoru je:

- zvyšovat kvalitu života občanů při respektování zásad udržitelného rozvoje a (nebo) zvyšovat výkonnost a kvalitu poskytovaných (veřejných) služeb pro zákazníky.

K zlepšování těchto služeb je možno použít metody, jako je například ISO, benchmarking, BSC a mnoho dalších (Hušek et al., 2006).

3.3.1 Strategický management

Strategické vize a plánování

Podnikovou, podnikatelskou nebo organizační strategii můžeme definovat jako dlouhodobý směr a cíl podniku nebo organizace, kterého chceme dosáhnout svými zdroji a schopnostmi pro uspokojení vlastního zájmu organizace a ostatních zainteresovaných stran nalezením vhodných konkurenčních výhod v neustále se měnícím prostředí.

Strategické řízení má tři části:

- strategickou analýzu;
- strategickou volbu;
- realizaci strategie.

Často používaným a účinným nástrojem pro shrnutí celkové situace v podniku či organizace je SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek organizace společně s příležitostmi a hrozbami, které působí na organizaci zvenku. Do prvků strategického řízení můžeme také zařadit metodu BSC, které se podrobněji věnuji v kapitole 3.4.3

PESTLE analýza mapuje a dělí vnější prostředí organizace na politicko – právní, ekonomické, sociálně – kulturní, technologické, právní a ekologické, zkoumá, jak tyto faktory působí na podnik zvenčí.

Neustále se měnící vnější (ale i vnitřní) prostředí, které může způsobovat nestabilitu organizace, je třeba v průběhu strategického řízení sledovat.

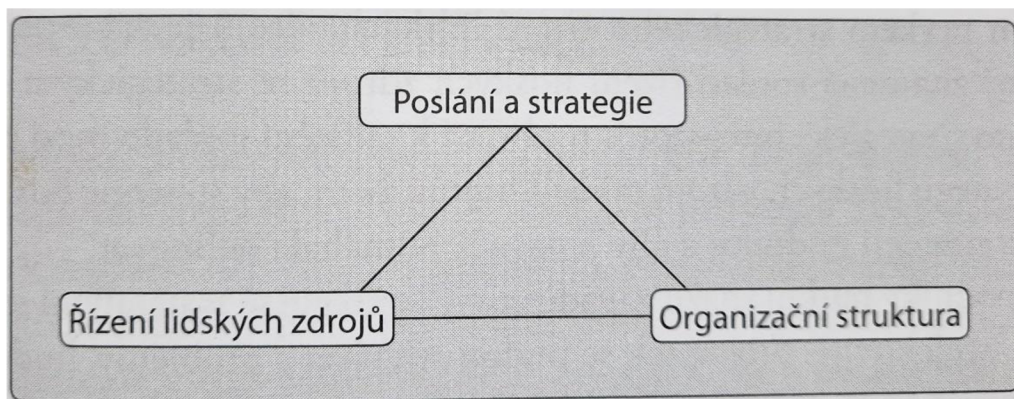
Základem strategického řízení organizace je jasné určení vize a mise této společnosti. Jsou to vlastně cíle a představy o budoucnosti podniku a jeho dalším směřování.

Nedílnou součástí realizace strategie je její vhodná volba, která nám říká, jaký je předpokládaný vývoj, jaké máme možnosti k dosažení stanovených cílů a co je k jejich dosažení potřeba.

Realizace strategie je způsob, jak zvolenou formu realizace implementovat do života organizace. V současné době se snaží většina podniků o implementaci strategie do své běžné činnosti. Implementace strategie představuje proces, při kterém jsou plány převedeny na úkoly, s jejichž pomocí dojde k jejich každodennímu využívání v podniku a tím budou naplněny strategické cíle podniku.

K úspěšné realizaci strategie je nutné především nepodcenit fázi přípravy, která by měla být, pokud možno časově pozvolná, se zapojením zaměstnanců (kterými by měla být přijata), a následné naplánování a provedení strategických změn (Slavík, 2014).

Obrázek 1: Prvky efektivního fungování podniku



Zdroj: Kucharčíková, Vodák (2011) Efektivní vzdělávání zaměstnanců str.45

3.3.2 Organizační struktura

Organizační struktura definuje, jak činnosti, jako je přidělování úkolů, koordinace a dohled, směřují k dosažení cílů organizace.

Organizační struktura významně ovlivňuje nejen celkové chování a image organizace, ale i chování jednotlivých zaměstnanců, tvorbu a používání komunikačních kanálů, charakter kultury v organizaci a kulturu prostředí. S nadsázkou lze říci, že organizační struktura je jedním ze zásadních nástrojů řízení znalostí, protože má přímý vliv na možnost práce se znalostmi, použití a účinnost nástrojů řízení znalostí (obr.1). V praxi se můžeme setkat s různými typy organizačních struktur, ale protože každá organizace je svým způsobem jedinečná, měla by mít také jedinečně řešenou organizační strukturu (Mládková, 2005).

3.3.3 Organizační kultura

Analýza organizační kultury je také jednou z nezbytných součástí strategické analýzy.

Organizační kultura představuje sdílené hodnoty, zájmy, přesvědčení, rituály a tradice spojující kolektiv pracovníků na všech úrovních v podniku, případně části podniku. Silná nebo slabá organizační kultura podle toho, jak jsou silně sdílené hodnoty organizační kultury vnímány a přijímány jednotlivými pracovníky, vytváří poté vnitřní i vnější pohled na firemní kulturu této organizace.

Kulturní zázemí organizace umožňuje pracovníkům pochopit, jak si jich organizace cení, jaká zde vládne etika a morálka, kam vedení organizace směřuje a jaké prostředky k tomu používá. To vše významně přispívá k vytváření motivačního nebo demotivačního prostředí v organizaci. Tato organizační firemní kultura pak významně ovlivňuje pozitivní nebo negativní chování a loajalitu pracovníků v organizaci. V poslední době často zaznívá názor, který je výzvou pro moderní management, a to je formování takové firemní kultury, která má vysoký stupeň důvěry a je otevřená ke změnám (Dědina, Odcházal 2007)

Jedním z moderních nástrojů, které výrazně posilují kulturu v organizaci, je zavádění etických kodexů. V současnosti jsou v mnoha firmách, ale i organizacích veřejného sektoru uplatňovány etické kodexy. Tato pravidla posilují odpovědné, střídme, pospolitě chování a představují tak minimální standard chování při výkonu zaměstnání, protože jsou směřovány k dodržování následujících pravidel:

- vždy se chovat důvěryhodně;
- nedělat ani nepřímo to, co je zakázáno;
- zabránit i zdání nekorektnosti.

Hlavním cílem zavedení etických kodexů je korigování nežádoucího jednání zaměstnanců a jasné vytyčení postojů organizace v oblastech, kde není etika jasně stanovena. Etický kodex musí přesně vymezit chování a postoje organizace uvnitř i navenek, toto chování musí být morální (etické) a spravedlivé. Kodexy musí být tvořeny v souladu s celosvětově nebo mezinárodně uznávanými chartami a musí také respektovat zákony, zvyky a podmínky s místní platností (Jedinák, 2012).

3.4 Řízení lidských zdrojů a personální management

Personální management bývá spojován většinou s podnikovým prostředím, tj. s tržně orientovanými společnostmi, protože má v sobě obsaženy určité prvky autoritativního a měřitelného principu řízení pracovního výkonu, např. výše nákladů na personální oblast k nákladům podniku, hodnota lidského kapitálu, nemocnost vyjádřená v peněžní podobě apod. Personální řízení je také možno charakterizovat jako souhrn personálních činností a metod vedení zaměstnanců s cílem využití lidského kapitálu k prospěchu podniku, ale také k osobnímu užítku zaměstnanců - jejich vzdělávání, rozvoji a uplatnění motivačních systémů v podniku. Dalším úkolem tohoto managementu je stabilizace

zaměstnanců, což většinou znamená realizaci programu na udržení zaměstnanců v podniku jako prevence před pracovními nabídkami jiných firem.

Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení zaměstnanců v organizaci, kteří přispívají k dosažení jejích cílů.

Strategické řízení lidských zdrojů v podniku představuje jedinečný postup v rozhodování o záměrech a plánech o personální politice podniku. Je to politika získávání, výběru, vzdělávání, stabilizace a rozvoje zaměstnanců, jejich odměňování, řízení pracovního výkonu a budování vztahů na pracovišti. V rámci této politiky jsou činěna rozhodnutí, která by měla zajistit podniku kvalifikované, motivované a oddané zaměstnance, kteří představují konkurenční výhodu podniku.

Řízení lidských zdrojů pak lze pojmout v širším kontextu spíše jako část strategických rozhodnutí a opatření, zejména v jiných oblastech společenského života než ve výrobní sféře, například ve státní a veřejné správě, administrativě, vzdělávání, péči o zdraví, sociálních službách, bezpečnosti apod. Zde není uplatňováno pouze plnění cílů dosahování zisku, ale rovněž plnění úkolů v zájmu státu, samospráv, které jsou stanoveny v cílech a programech politických stran (Krpálek, Mužík, 2017).

3.4.1 Učíci se organizace

Armstrong a Taylor (2015 s.351) připomínají, že pojem učící se organizace je často zaměňován s pojmem učení v organizaci. Tato pojetí se od sebe však odlišují. Učení se v organizaci zahrnuje jednotlivé metody pro podporu učení lidí v organizaci. Na učení se v organizaci je možné nahlížet jako na provázaný proces zahrnující získání, šíření a sdílení zavádění vědomostí. V současné informační společnosti je učení se v organizaci jednou z hlavních dlouhodobých konkurenčních výhod. Učení se v organizaci vytváří a podporuje příznivou organizační kulturu.

Naproti tomu pojem učící se organizace se snaží vysvětlit, co by měly organizace udělat pro usnadnění učení svých zaměstnanců a při tom se samy zdokonalovat a vyvíjet.

Podle P. Senge (1990) in Armstrong, Taylor (2015) učící se organizace představuje ideální inovativní a úspěšný podnik. Tento koncept zahrnuje pět základních pilířů, které představují dokonalé sebeovládání v zájmu organizace, kritické zkoumání a porovnávání vzorů chování a myšlení, společné sdílení střednědobé a dlouhodobé vize, týmové učení

a systémové přemýšlení představené analýzou problémů. Právě poslední pilíř je, podle tohoto autora, nezbytný pro celkové zohlednění všech pěti pilířů při řízení podniku.

Senge si pokládá otázku, jak se může každý zaměstnanec dále rozvíjet, pokud pomíneme semináře a další vzdělávání. Podle něj je důležité zapojit zaměstnance do projektů a náročnějších úkolů v podniku.

V praxi je učící se organizace prezentována organizací, která podporuje vzdělávání svých zaměstnanců a motivuje tyto zaměstnance k sebevzdělávání. Toto vzdělávání pak směřuje k dosahování vytyčených cílů a zvyšování konkurenceschopnosti organizace. Učící se organizace pak snadněji čelí změnám na trhu a tlaku konkurence, protože zaměstnanci mají přehled o nových trendech a někdy je dokonce sami vytvářejí. Učení se je v této organizaci součástí pracovního procesu čili se zde primárně nerozlišuje čas strávený učením a čas strávený prací. Tento systém pak podporuje přirozené inovace a týmovou spolupráci.

Pokud má vzdělávání přispívat ke zvýšení výkonu a naplnění strategie podniku, musí být tyto cíle propojeny mezi sebou a musí být vzájemně v souladu (managementmania.com).

3.4.2 Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání, jak je uvedeno výše, je jednou z možností k zvýšení konkurenceschopnosti a výkonnosti podniků v globálním prostředí znalostní ekonomiky. Cílem podnikového vzdělávání je rozvoj jednotlivých zaměstnanců, pracovních týmů, jednotlivých organizačních jednotek a celého podniku (Kucharčíková, Vodák 2011).

Podle Koubka (1997) se firemní vzdělávání zaměstnanců zaměřuje na formování žádoucích pracovních schopností, ale také na utváření pozitivních sociálních vlastností a zdravých mezilidských vztahů. Vzdělávání zaměstnanců je součástí personalistiky a podnik organizací různých forem vzdělávání dává najevo svým zaměstnancům, že si jich velmi váží. Na náklady podniku tak zvyšuje perspektivu a konkurenceschopnost zaměstnanců na trhu práce a jejich osobní rozvoj.

Podnikové vzdělávání tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání. Celoživotní vzdělávání je spojení formálního (ve školské soustavě), neformálního (v průběhu zaměstnání) a informálního (je přirozenou součástí života) vzdělání. Aby vzdělávání nebylo

jen nahodilé a nepravidelné, musí být systematické a vycházet z podnikové strategie, jen tak bude zajištěna návratnost vložených prostředků (Kucharčíková, Vodák 2011).

V podnikové praxi je manažery zřejmá a zcela legitimní poptávka po návratnosti nákladů na vzdělávání, které představují dlouhodobou investici. V oblasti vzdělávání není výstup znalostí přesně měřitelný, proto bývá investice do této oblasti na okraji zájmu managementu, z toho důvodu musí být záležitostí personalistů přesvědčit vedoucí management o nutnosti vzdělávání, případně musí být zajištěno toto vzdělávání právními předpisy, kterými se musí vedení podniku řídit (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Jakýkoli vzdělávací proces stojí podnik čas a peníze. Proto je třeba nejprve zvážit efektivitu vzdělávacích aktivit a položit si otázky, zda se vůbec vyplatí do tohoto projektu investovat. Před započítáním vzdělávacích aktivit bychom si tedy měli zodpovědět tyto základní otázky:

Musí se vzdělávání realizovat?

- Jedná se o vzdělávání dané legislativou;
- potřebou, bez které nelze práci vykonávat a dosahovat požadovaných cílů podniku.

Mělo by se realizovat?

- Jde o dovednosti přinášející podniku pravděpodobně užitek, například školení manažerů.

Chce podnik toto vzdělávání realizovat?

- Výsledky nemusejí být hned zřejmé, projeví se v dlouhodobém horizontu. Příkladem může být vytváření žádoucí podnikové kultury.

Následují další, neméně důležité otázky:

- Kolik nás budou učební aktivity stát?
- Kolik osob by se mělo vzdělávání účastnit?
- Do jaké míry je pro podnik dosažení učebních cílů rozhodující?
- Co přinese toto vzdělávání podniku nového? (Kucharčíková, Vodák, 2011)

Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001) se zabývají právními aspekty péče o kvalifikaci zaměstnanců, uvedenými v zákoníku práce a zákonu o zaměstnanosti. V zákoníku práce je zakotveno prohlubování a zvyšování kvalifikace, zaškolení nebo zaučení, odborná (nástupní) praxe absolventů středních, vyšších odborných a vysokých škol a možnost uzavření tzv. kvalifikační dohody. Zákon o zaměstnanosti řeší možnost rekvalifikace. V těchto právních předpisech je možno nalézt vysvětlení výše uvedených pojmů a práva a povinnosti zúčastněných stran ohledně těchto edukačních činností.

Proces vzdělávání jedince ani společnosti nikdy nekončí. Pokud chce většina pracovníků obstát v konkurenčním prostředí, musí tito také sami dbát na svůj profesní a osobní rozvoj (Kucharčíková, Vodák 2011).

Vzdělávací proces musí být stanoven v souladu s cílem vzdělávání. Proto je třeba nejprve nalézt a zhodnotit potřebu vzdělávání na úrovni podniku, ale také na úrovni pracovních skupin a jednotlivců, následně je třeba definovat účel vzdělávání. Důležité je motivování jednotlivců ke vzdělávání s cílem zlepšovat jejich osobní rozvoj a pracovní potenciál. Lidé se učí nejlépe, když se učí sami pro sebe, což podporuje myšlenku samostatně řízeného vzdělávání (Armstrong, Taylor 2015).

Dnes si již většina zaměstnavatelů uvědomuje nutnost řízeného vzdělávání zaměstnanců jako základního předpokladu zvyšování výkonnosti a image společnosti. Školení a další firemní vzdělávání se tak stává součástí strategického řízení společnosti (Němec, 2002).

Horák et al. (2015) uvádí, že další možností při vzdělávání dospělých je použití e-learningu. Ten je možno chápat jako kombinaci výukové a výcvikové činnosti za využití moderních technologií. Používání e-learningu umožňuje propojení výuky s lektorem, prohlubuje interaktivitu učení, podporu samostudia a individualizaci edukačního procesu.

3.4.3 Metoda Balaced Scorecard

Současnou společností jsou vyžadovány organizace, které jsou pružné, adaptabilní, poskytují vysoce kvalitní služby a ze získaných finančních prostředků dokáží získat co největší užitek, dále organizace, které reagují na požadavky a potřeby svých zákazníků–klientů, nabízejí nestandardizované služby, které nejsou realizovány formou příkazů, ale prostřednictvím motivace a přesvědčování zaměstnanců. Dávají tím tak zaměstnancům pocit smysluplnosti jejich práce a podílu na řízení organizace. Potřebujeme instituce, které

občanům pouze neslouží, ale poskytují jim možnost ovlivňování činností veřejného sektoru. K tomu může pomoci uplatnění BSC v těchto organizacích (Hušek et al., 2006).

Kucharčíková, Vodák (2011, s.52) konstatují, že pro vyjasnění, formulování a řízení strategie je používána metodika Balanced Scorecard (BSC), která byla původně určena pro měření výkonnosti v soukromém sektoru, ale postupně se uplatnila i sektoru veřejném.

BSC je metodou, která umožňuje konkretizaci, znázornění a sledování strategií podniku, zavedení této metody by mělo výrazně zvýšit úspěch na zavedení určené strategie. Základem této metody je soubor vyvážených indikátorů, ale před jejich aplikací je nutno vyjasnit vizi a strategické priority organizace. Cílem není pouhé stanovení vize, ale její naplnění.

Při správném výběru cíle a měřítek určí BSC strategické směřování a současně umožní jeho měření. Měřítko jsou přiřazena k cílům, které jsou jak finanční, tak nefinanční a jsou přiřazeny ke konkrétní perspektivě. Pro jednotlivé oblasti jsou vytvářeny konkrétní počty měřítek a jsou stanoveny hodnoty, kterých chce organizace dosáhnout. Snahou je měřit také jinak nepostižené, tzv. měkké, faktory, to je např. spokojenost klientů, kvalita poskytovaných služeb apod.

BSC pracuje se čtyřmi perspektivami hodnocení organizace:

- zákaznická;
- procesní;
- finanční;
- učení a růst.

V podnicích, ale také organizacích veřejného sektoru se doporučuje před aplikováním BSC zavést ISO. Podklady pro zvyšování výkonnosti najdeme v normě ISO 9004, ta obsahuje také text normy ISO 9001 společně s návody a rady, jak normu v organizaci uplatňovat. Je zde také doporučen **benchmarking** jako jedna ze základních metod pro zlepšování činností. Současně se systémem normy (ISO 14001), která představuje management environmentu, je vhodné zavádět systém kvality a systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (ISO 45001).

Normy ISO vycházejí z těchto osmi zásad kvalitního řízení:

- 1) zaměření na zákazníka/občana;
- 2) vedení a řízení zaměstnanců;
- 3) zapojení (angažovanost) zaměstnanců;
- 4) procesní přístup;
- 5) systémový přístup k řízení;
- 6) neustálé zlepšování;
- 7) přístup k rozhodování zakládající se na faktech;
- 8) vzájemně prospěšné dodavatelské (a partnerské) vztahy.

3.4.4 Vztah ISO k BSC

Jestliže před rozhodnutím o uplatnění BSC je v organizaci zaveden systém ISO, pak je to pro efektivní uplatnění BSC značná výhoda. ISO totiž klade velký důraz na procesní přístup (procesy jsou jednou z „perspektiv“ BSC). ISO také pomocí řízené dokumentace pomáhá zavést přehled a systém ve všech normách, dokumentaci, vnitřních předpisech apod., které organizace používá. Metodika BSC se zaměřujeme hlavně na koncepční a strategické dokumenty. Všechny výše uvedené 8 principů řízení odpovídá také metodě BSC. Zkráceně je tedy možné říci, že pomocí ISO si uděláte v organizaci pořádek a vybudujete systém řízení. Následné uplatnění BSC vám pomůže měřit výkonnost a orientovat úsilí celé organizace na dosahování cílů (Hušek et al., 2006).

3.4.5 BENCHMARKING

Benchmarking je nepřetržitý, většinou dlouhodobý, systematický proces srovnávání pracovních procesů organizace či podniku s jinými organizacemi nebo podniky či standardem. Cílem benchmarkingu je zlepšení vlastních činností v podniku. K úspěšnému benchmarkingu (srovnávání) je zapotřebí dobrá znalost všech procesů, které porovnáváme z hlediska silných a slabých stránek ve vlastním podniku, a následně schopnost managementu využít výsledků tohoto srovnání pro odstranění slabých stránek v daném podniku.

Rozlišujeme několik druhů benchmarkingu, např.:

- srovnání produktů s cílem porovnání produktů a získání potenciálu pro vlastní zlepšování;
- srovnání procesů, zde se porovnávají také procesy nutné k výrobě produktu, cílem je zvýšit výkonnost a chod podniku;
- benchmarking zaměřený na konkurenci, dochází zde k analýze výrobků nebo procesů ve stejném výrobním odvětví;
- generický benchmarking srovnává také podniky z jiných odvětví (Krpálek, Mužík 2017).

Benchmarking také umožňuje neustálé zlepšování organizace, měření jejího výkonu a porovnávání její kvality s jinými organizacemi a zvyšování kvality organizace.

Zavedením benchmarkingu ve veřejném sektoru získává tento sektor další rozměr. I když jsou úspory ve veřejném sektoru důležité, neznamenají jen snižování nákladů, ale současně také zlepšování činností organizace.

Mezi ukazatele, které jsou poměřovány, mohou být přiřazovány také ukazatele, které s ekonomikou organizace přímo nesouvisí a jsou subjektivní. Můžeme sem zařadit např. spokojenost klientů se službou, s personálem, spokojenost s prostředím, s chováním personálu, délkou vyřízení jejich žádostí apod. Organizace může být porovnávána s jinou organizací či se standardem.

Pokud používáme benchmarking k porovnání mezi organizacemi, je tato metoda vhodná k přebírání dobrých a osvědčených zkušeností z jiných organizací. Danou metodu však nelze považovat za pouhé kopírování, protože obě organizace, kde dochází k porovnávání, se navzájem ovlivňují a tím dochází k jejich optimalizaci a rozvoji. Srovnávání vůči standardům může být prvním krokem k srovnávání organizací. Porovnávací hodnoty (benchmarkry) se mohou stát standardy nejlepší možné praxe. Závislosti výběru podle kritérií subjektu a objektu srovnávání jsou uvedeny v následující tabulce (č.1):

Tabulka 1: Používané ukazatele pro různé formy porovnávání

Co je porovnáváno?	Vůči čemu organizaci porovnáváme?	
	✓ jiné organizaci	✓ standardu
• činnosti (procesy)	nejlepší praxe	model kvality
• výsledky	ukazatele výkonnosti	standards výkonnosti

Zdroj: Kolektiv autorů– MVČR–Odbor modernizace veřejné správy, 2006

Pro úspěch benchmarkingu musíme zajistit:

- 1) Projekt musí mít oporu vedení organizace, které pomůže při změnách organizace, jež budou součástí procesu.
- 2) Do procesu musí být zapojeni všichni zaměstnanci organizace a ti musí přijmout změny za své, jinak se tyto změny nepodaří prosadit na provozní úrovni.
- 3) Kultura organizace musí být taková, aby se lidé z kritického srovnávání učili a necítili se jím ohroženi; pokud změna způsobí nejistotu a vyvolá pocit ohrožení, zaměstnanci se jí budou bránit a budou mařit veškeré pokusy o zlepšování.
- 4) Jestliže má být plně využita hodnota benchmarkingu, musí se tento omezit na určitý počet klíčových činností v rámci organizace.
- 5) Prosazení změny na základě porovnávání je projekt, který vyžaduje řádné projektové řízení s přidělením odpovědností a podrobným plánem realizace.
- 6) Když jsou stanoveny cíle zlepšování, je důležité řídit organizaci tak, aby přínosy změn byly vidět a aby bylo možné je „prodat“ (nabídnout) zákazníkovi, občanovi, klientovi, manažerům i příslušným zaměstnancům.

Přínos benchmarkingu spočívá ve změně, která vychází z informací poskytnutých organizaci. Benchmarking sám o sobě ke změně nevede, ten musí být součástí celkové snahy o zlepšování služeb. Manažeři musejí být připraveni na změny, které vyplynou z benchmarkingu (Kolektiv autorů – MVČR – Odbor modernizace veřejné správy, 2006).

3.4.6 Vztah benchmarkingu k metodě BSC

Metoda Balanced Scorecard („BSC“) je zaměřena na strategickou a operativní rovinu řízení a pomocí souboru vyvážených ukazatelů je úsilí organizace nasměrováno, což je významné pro tuto metodu, stanoveným směrem. BSC potvrzuje, že jen tam, kde je veškeré úsilí směřováno jedním směrem, je možné vykonat skutečně velké věci.

Jen málo organizací veřejného sektoru dokáže směřování jedním směrem ve své činnosti uplatňovat. Často se stává, že nejsou vyjasněny priority a stanovené strategie organizace si dokonce navzájem odporují.

Neefektivnost způsobují i další faktory, někde není jasné, co je považováno za úspěch nebo jaké jsou skutečné cílové hodnoty, jinde opakovaně upřednostňují naléhavé, ale někdy nedůležité věci. Místo prevence se provádí „hašení požárů“ a je zde řada dalších problémů. K odstranění těchto nesrovnalostí nám může BSC, ale také strategický benchmarking, významně pomoci (Kolektiv autorů – MVČR– Odbor modernizace veřejné správy, 2006).

3.5 Management kvality

Řízení jakosti bylo ve svých počátcích omezeno pouze na určité oblasti techniky a teprve později se postupně implementovalo do činností v celém podniku. Původně bylo řízení jakosti zavedeno na linkách výrobních podniků, následně se sledování kvality rozšířilo na sledování kvality výrobků a služeb.

Kvalita znamená vyloučení chyb z výrobního nebo pracovního procesu. V 70. letech 20. století se začala v Americe používat metoda komplexního řízení, tzv. totálního managementu kvality (TQM).

Total Quality Management je tedy celkový přístup, podobný normě ISO 9000, řízení kvality, který je implementován ve všech stupních řízení organizace, stává se jakousi nadstavbou řízení kvality a je součástí strategického řízení organizace. Filozofie TQM prostupuje celou organizační strukturou podniku, která zahrnuje marketing, vedení, inovace, firemní strategii a také uspokojení zainteresovaných stran–stakeholders (Mizuno,1993).

3.5.1 Kvalita v sociální práci a sociálních službách

Bobzien et al. (1996) uvádí, že v sociální práci se kromě metod a profesních technik začaly uplatňovat modely managementu kvality z podnikatelského prostředí. V současné době patří otázka managementu kvality v sociální práci mezi diskutované téma, které spojuje různá motivace zaměstnanců a profesní východiska. Lze rozlišit čtyři typy managementu kvality v sociální oblasti podle míry zapojení pracovníků a prosazení principu (TQM).

I. typ – hierarchický postup. Zavedení a vytvoření systému managementu kvality je vytvářeno shora dolů. Podle cílů, které určí vrcholové vedení společnosti, jsou pak zaváděny prvky kvality. Změny často provází zapojení externího odborníka a racionalizace činností bez účasti zaměstnanců. Výsledkem může být snížení nákladů bez zlepšení pracovních postupů a zvýšení kvality.

II. typ – konvenční postup. Změny jsou zaváděny jen výběrově a končí u středního managementu. Také v tomto případě je využit externista, na rozdíl od prvního typu jsou zde zapojeni spolupracovníci a je vytvořen popis služeb, který sice přinese upřesnění cílů práce, avšak navýší množství práce a stane se tak jen pouhou částí managementu kvality.

III. typ – klamavé postupy. Tato politika je určována pouze vedením společnosti a směřuje většinou jen k rozboru nákladů a výdajů. Snahou je zde získat certifikát a samotná politika kvality zůstává jen v interních dokumentech společnosti a pracovníci s ní nejsou seznámeni.

IV. typ – postupy se spoluúčastí. Jedná se o postup, kde jsou do celého procesu zapojeni všichni zaměstnanci organizace a společně se podílejí (podle svého pracovního zařazení) na realizaci principu TQM. V tomto přístupu se většinou promítá jejich vysoká motivace a ztotožnění se s cíli organizace.

Holasová, (2014) míní, že management kvality vychází z principu kontroly managerů, kteří provádějí kontrolu svých podřízených (princip shora dolů), je zaveden ve vnitřní dokumentaci organizace a jsou zde upraveny postupy (standarty), jejichž dodržování je kontrolováno vedoucími pracovníky formou vnitřních auditů nebo inspekcí a na základě kontrolních zjištění jsou činěna nápravná opatření. Kontrolu dodržování kvality může také provádět vnější audit nebo inspekce.

Trvalé zlepšování představuje naproti tomu postup, kdy jsou do procesu zlepšování zapojeni všichni zaměstnanci (princip zdola nahoru), ten klade důraz na spokojenost všech zaměstnanců v organizaci, to znamená, např. že do tohoto procesu „vtáhneme“ také pečovatelský personál s nízkým platem a postavením, což se v konečném důsledku projeví rovněž v péči o klienty. Tento způsob však musí být většinou provázen změnou firemní kultury.

Sociální práce je rovněž ovlivňována mnoha vnějšími vlivy, například ekonomikou, sociální politikou daného státu, globalizací apod. Nové společenské podmínky kladou také

v oblasti sociální práce zvýšené požadavky na efektivitu a racionalizaci. Do oblasti sociálních služeb jsou zaváděny prvky z tržního prostředí – podnikání, outsourcing apod. a prosazují se privátní (tržní) poskytovatelé služeb, čímž se střetávají dvě naprosto odlišná pojetí sociální práce.

3.5.2 Outsourcing

Zlepšuje hospodaření podniku, je to externí pomoc při zajišťování:

- zdrojů – suroviny, energie, výrobky, pracovní potenciál;
- činností – výrobních i nevýrobních, pomocných a také obslužných;
- procesů nebo částí procesů – např. služby v oblasti IT, informačních systémů, výzkumu a vývoje, logistiky, účetnictví, zásobování, ochrany majetku, personalistiky, BOZP apod.

Zajištění činností formou outsourcingu představuje pro podnik snižování nákladů, rozšiřování kapacit, ať již výrobních či nevýrobních, zvyšování kvality prací, služeb apod.

Outsourcing má své výhody a také nevýhody, proto je vhodné před zavedením outsourcingu provést expertní posouzení.

Mezi výhody outsourcingu můžeme zařadit:

- využití možností specializace a soustředění se na klíčové oblasti, tj. nezatěžovat se činnostmi, které lze koupit;
- zvýšení hospodárnosti činností, které byly doposud prováděny, a to nákupem kompletačních prací;
- zlepšení parametrů outsourcovaných výrobků, služeb nebo procesů, např. jakosti, konkurenceschopnosti apod.;
- zvýšení pružnosti činností, procesů, včetně přesunu náročných prací a rizik na dodavatele;
- snížení nevhodného využití zaměstnanců, případně dalších zdrojů, které se váží k outsourcingu;

- uvolnění zdrojů, které mohou být vhodně přesunuty na jiná důležitá místa v organizaci, např. přesun kvalitních zaměstnanců na jiné důležité činnosti, uvolnění kapacit na výhodnou kooperaci;
- získání finančních zdrojů z prodeje strojů a zařízení budoucímu poskytovateli outsourcingu atd.

Mezi nevýhody lze naopak zařadit:

- závislost na poskytovateli outsourcovaných činností, zdrojů nebo procesů;
- rizika spojená s včasností, jakostí, inovační úrovní, změnami cen poskytovaných služeb či výrobků;
- nutnost vytváření smluvních vztahů, dále pak řízení, kontrola vztahů s dodavatelem prací (možnost vícenákladů);
- rizika úniku některých citlivých informací a znalostí mimo organizaci-předání technické dokumentace, prozrazení vlastních činností apod.;
- problémy při opravách a reklamacích atd. (Vodáček, Vodáčková, 2006 s.209–211).

3.5.3 Normy v organizaci

Normy technických parametrů specifikují požadavky na operace, kvalitu, bezpečnost nebo také další parametry, jako je životní prostředí nebo zdraví apod. Z toho vyplývá, že norma zajišťuje minimální úroveň výkonnosti nebo bezpečnosti. Používání norem vede k budování důvěry mezi odběrateli, dodavateli (zákazníky/prodejci), protože uživatelé výrobků, které splňují kritéria norem, jsou ujištěni, že tyto výrobky jsou bezpečné a nemusí tak zkoumat rizika, která mohou některé produkty představovat.

Čili například zákazník, který nakupuje zdravotnické pomůcky, má pak právo předpokládat, že tento výrobek nebude představovat riziko pro pacienty v jeho péči. Normy k zajištění bezpečnosti takto výrazným způsobem přispívají.

Normy měření a zkušební umožňují testovat výrobky jednotným způsobem a tím zvyšují důvěru ve výrobek. Normy měření a normy zkušební dávají možnost výrobcům prokázat a dokumentovat kvalitu výrobku nebo služby a pomáhají tak k větší informovanosti zákazníků.

Normy systémů managementu představují pro organizace pomůcku, jak efektivně usilovat o zlepšení parametrů, jako jsou například kvalita, environmentální aspekty, spotřeba energií, zabezpečení informací, pracovní prostředí, bezpečnost potravin apod.

Normy systémů managementu poskytují prostředky pro systematické plánování a následně zavedené postupy mohou sloužit ke zvyšování výkonnosti a kvality a ke snižování nákladů. Organizace mohou použít certifikace (posouzení výrobků nebo systémů třetí nezávislou stranou) k marketingu a zvýšit tak svůj význam na trhu nebo také přispět ke své společenské odpovědnosti.

Řada významnějších organizací přijala tento přístup k řízení kvality a po všech dodavatelích (kde je to relevantní) vyžadují zavedení systému managementu kvality, výsledkem čehož je dosažení vyššího stupně kvality a prostor pro výrazné snížení nákladů (Kratochvíl, Navarová, Kratochvíl, 2021).

3.6 Management kvality, environmentu a BOZP

Při řízení těchto oblastí základními harmonizovanými normami s mezinárodní platností jsou:

ČSN EN ISO 9000: 2016 – Systémy požadavku kvality – Základní principy a slovník

ČSN EN ISO 9001: 2018 – Systémy požadavku kvality – Požadavky

ČSN EN ISO 45001: 2018 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem k použití

ČSN EN ISO 14001: 2016 – Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem k použití

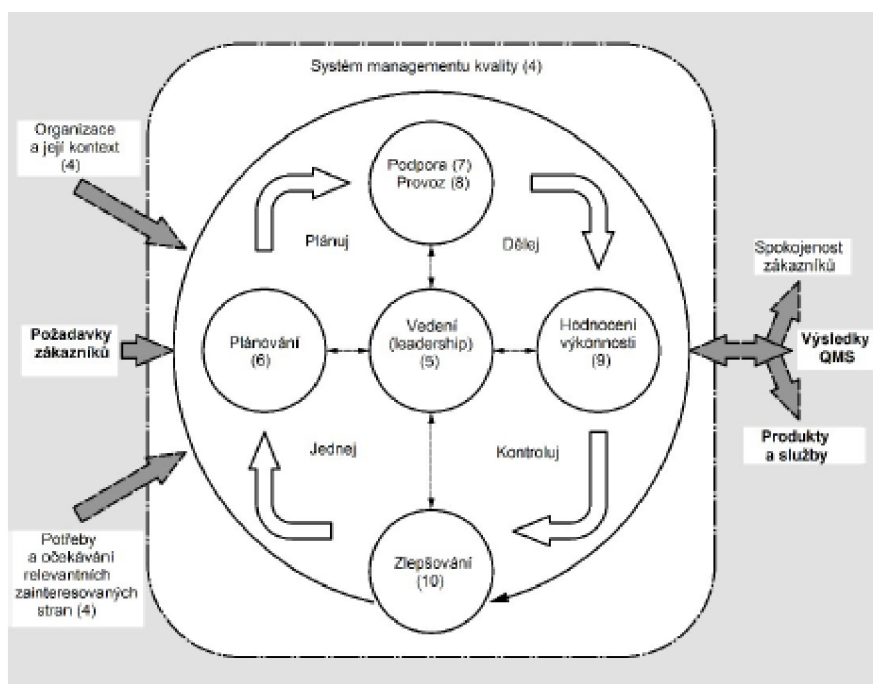
Norma ČSN ISO 9001 používá procesní řídicí přístup PDCA tj. Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej viz.**obr.2**.

Normy ISO mají univerzální charakter, mohou být implementovány do řízení ve všech organizacích nezávisle na velikosti, předmětu nebo oblasti podnikání, ve veřejném i soukromém sektoru. Normy nejsou závazné, ale pouze doporučující, jejich certifikace v organizaci však vytváří konkurenční výhodu a mnohdy je to i požadavek odběratelů.

Výše uvedené normy jsou v současné době celosvětově uznávány a garantují zajištění kvality v oblasti, kterou řídí. Přijetím těchto norem dává organizace najevo, že v této

oblasti zajišťuje kvalitu produkce nebo služeb, dbá na bezpečnost práce a ochranu životního prostředí nad rámec svých zákonných povinností. Přijetím norem a jejich následnou certifikací přispívá ke své společenské odpovědnosti (Nenadál et al.,2008).

Obrázek 2: Znázornění struktury normy ČSN EN ISO 9001



Čísla v závorkách odkazují na kapitoly této mezinárodní normy.

Zdroj: <https://csnonline.agentura-cas.cz>

3.6.1 Společenská odpovědnost organizace

Společenská odpovědnost organizace (Corporate Social Responsibility–CSR) je založena na dobrovolném principu. Pro tuto oblast zatím neexistuje jednoznačná definice, je to dáno právě tím, že CSR je provozována na dobrovolné bázi, a nemá tedy pevně stanovené hranice. Důsledkem tohoto přístupu je, že existuje celá řada definic a přístupů k CSR. Většina těchto definic požaduje po organizaci, aby se chovala společensky odpovědně k zaměstnancům, zákazníkům, klientům, dodavatelům, místní společnosti, životnímu prostředí atd.

Toto tedy znamená, že výše uvedené subjekty očekávají organizaci, která bude podporovat společensky odpovědné aktivity a investovat do nich. Tyto aktivity přesahují její zákonnou

povinnost. Pro ziskové organizace/podniky je primárním úkolem tvořit zisk, takže tyto aktivity by se měly firmě vyplatit.

Z mnoha průzkumů vyplývá, že veřejnost od organizací odpovědné chování očekává. Odpovědné a etické chování tedy ovlivňuje postavení organizace na trhu, její konkurenceschopnost, což v konečné fázi ovlivňuje výrazně také její zisk. Nejen potencionální zákazníci, klienti, ale i obchodní partneři, zaměstnanci, představitelé veřejného života se zajímají, jak se organizace chová ke svému okolí. Organizace by tedy měla přihlížet k zájmům všech výše zainteresovaných stran–stakeholder (Bělčík, Pavlík, 2010).

3.6.2 BOZP v organizaci

Armstrong (2007) uvádí, že BOZP zahrnuje široký mezivědní obor, jehož smyslem je vytvoření systémů pravidel, která chrání zaměstnance, osoby samostatně výdělečně činné a samostatně pracující zaměstnavatele před nepříznivými účinky pracovního procesu. BOZP také přispívá k ochraně zaměstnavatele před ekonomickými následky, které vyplývají ze snížení pohody a zhoršení zdraví zaměstnanců.

Tak, jak je v současné době na BOZP pohlíženo, usiluje tento multidisciplinární obor o minimalizaci všech nežádoucích negativních projevů pracovního prostředí včetně špatných mezilidských vztahů na pracovišti. Pod BOZP lze také zahrnout minimalizaci, a pokud možno vyloučení, stresu, obtěžování, šikany či nerovného zacházení na pracovišti.

Pravidla o BOZP jsou uvedena v řadě právních a technických předpisů, ČSN a interní dokumentaci firem a organizací. BOZP není tvořena jen bezpečností práce (technická bezpečnost, prevence závažných havárií atd.) a ochranou zdraví při práci (hygiena práce, ergonomie atd.), ale i dalšími oblastmi, jako je tzv. sociální ochrana zaměstnanců. Sociální ochrana zaměstnanců zahrnuje vzhled a úpravu pracovišť, jejich údržbu a vztahy mezi zaměstnanci na pracovištích.

BOZP nemá tedy jen charakter preventivní, ale je přímo spojeno s havarijním plánováním, a je tedy součástí krizového managementu. BOZP je také přímo propojeno s podnikovou ekologií (nakládání s chemickými látkami a směsmi) a požární ochranou. Ta zahrnuje mimořádné události, jako jsou např. požár, povodeň, bomba, evakuace lidí, zvířat a věcí.

Neugebauer, (2010) konstatuje, že systém Managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (SMBOZP), podobně jako systém managementu jakosti, garantuje zaměstnavateli určitou míru kvality ve výrobě nebo službách, v případě BOZP se jedná o člověka – zaměstnance. Každý zaměstnavatel v tržním prostředí potřebuje zajistit vysokou kvalitu vstupů a jejich zhodnocení (systém managementu kvality), ale i vysokou kvalitu lidských zdrojů (systém managementu BOZP). Z hlediska podnikání jsou zaměstnanci, i když to vyznívá pejorativně, jen zdroji pro výrobu nebo poskytování služeb.

3.7 Zavedení normy ČSN EN ISO do řízení BOZP

Zákonné předpisy nastavují minimální požadavky pro jednotlivé oblasti pracovního života. Zákoník práce v § 101–108 určuje základní požadavky BOZP na jednotlivých pracovištích podniků, výše uvedené paragrafy popisují, co musí zaměstnavatelé a zaměstnanci splnit pro zajištění minimální úrovně BOZP (Šenk, 2012).

Jestliže ale chce vedení společnosti pečovat o oblast BOZP nad rámec požadavků vyplývajících ze zákona, musí zavést systémový přístup řízení. Vhodnou formou je přijetí normy ČSN EN ISO. Tato norma je nejlepším možným řešením v oblasti bezpečnosti práce a návodem na implementaci systému managementu BOZP do řízení organizace. Norma zdůrazňuje velmi důležitý prvek prevence, především prevence vzniku úrazů, poškození zdraví a přináší do BOZP žádaný řád, tím je systémový přístup. Toto je zásadní nadstavba nad minimálními požadavky právních předpisů (Šenk, 2012).

Strategickým cílem organizace z hlediska BOZP by mělo být za prvé: zajištění trvalého zlepšování bezpečnostní kultury organizace v technické oblasti, tj. bezpečnostní a pracovní postupy, vybavení pracovišť a cíle v BOZP, za druhé: změna chování a postojů zaměstnanců na všech stupních řízení, zejména aktivní účasti na zajištění BOZP (Majer, 2002).

Před zavedením systému řízení BOZP dle výše uvedené normy je žádoucí provést celkový vnitřní audit stavu BOZP na všech pracovištích organizace. Tento audit se nemůže týkat pouze jednotlivých pracovišť firmy, vyhodnocení rizik a celkové péče o BOZP, ale také dokumentace, statistiky úrazů v organizaci, předchozích prověrek BOZP atd. Realizací auditu získá top management lepší přehled o náročnosti zavedení systému BOZP v podniku (Pincová, Veber, 2008).

Už v předchozí normě OHSAS 18001 je uveden požadavek na ustanovení člena vrcholového vedení organizace, který je odpovědný za BOZP. Tato funkce ale může být plněna i kumulativně s dalšími manažerskými povinnostmi. Úkolem tohoto představitel-zmocněnce, zodpovědného za SMBOZP, je řízení a koordinace všech činností v rámci zavádění tohoto manažerského systému do praxe, zpracování, případně aktualizace, příručky HSMS a dalších dokumentů systému BOZP, ukládání nápravných a preventivních opatření, příprava návrhů cílů BOZP, ročního plánu auditů, komunikace s certifikační společností atd.

Jeho kompetence, pravomoci, ale také odpovědnost zahrnuje:

- zavedení a udržování systému managementu BOZP ve shodě s ČSN ISO;
- informování vrcholového vedení o stavu systému managementu BOZP, podávání návrhu k projednání, kontrole a případnému zlepšování tohoto systému.

S osobou zástupce vrcholového vedení SMBOZP musí být seznámeni všichni zaměstnanci organizace (Pincová, Veber, 2008).

3.7.1 Řízení rizik podle ČSN EN ISO

Zákoník práce popisuje proces řízení rizik. V normě ČSN EN ISO je oblast ohrožených subjektů v rámci organizace rozšířena a za ohroženou cílovou skupinu norma nepovažuje už pouze zaměstnance, jak je uvedeno v zákoníku práce, ale rozšiřuje svou ochranu také na další osoby, které se v organizaci vyskytují, a to na samotné zaměstnavatele, odběratele, dodavatele, učně, návštěvníky, exkurze, ale např. i na kolemjdoucí či obyvatele bydlící v blízkosti organizace.

Norma také popisuje řadu návodů na identifikaci nebezpečí, která mají původ na pracovišti, ale i mimo něj, např. pocházejí ze souvisejících pracovních činností, popisuje rovněž identifikaci nebezpečí při změnách v organizaci, používaných materiálech, pracovních činnostech a legislativních změnách. Identifikuje také zdroje nebezpečí, např. vlastní plochy, budovy, vstupy, vybavení, zařízení a také např. zapůjčené výrobní prostředky atd.

Proces řízení rizik je nutné nastavit a popsat v rámci začlenění normy v interní dokumentaci organizace. Do procesu rozhodování je nutné především zapojit vrcholový

management organizace. Komise, která je jmenovaná vedením společnosti, vypracuje postup řízení BOZP ve společnosti. Je třeba zajistit, aby vedení organizace návrh komise se svým stanoviskem podepsalo, tento dokument se pak stane závazným pro řízení oblasti BOZP v celé organizaci.

Norma doporučuje dokumentovat a uchovat v aktuálním stavu výsledky identifikace nebezpečí a hodnocení rizik BOZP. Nejvhodnějším řešením je vypracování registru rizik BOZP, který bude mít dvě části, první, textovou s popisem, vyhodnocením rizik a určenými odpovědnými osobami, které vyhodnocení provedou, a termínem, kdy jej provedou. Druhá, tabulková část, bude obsahovat přehled všech nebezpečných situací a zvýraznění těch, které jsou považovány za závažné (Spejchalová, 2012).

3.7.2 Konzultace a komunikace

V normě ČSN EN ISO je také uveden požadavek zavedení postupů na interní komunikaci, komunikaci s dodavateli a dokumentovanou odezvu od externích dotčených stran. Komunikační aktivity jsou částečně popsány rovněž v zákoníku práce. Je zde uvedena povinnost zaměstnavatele např. sdělit zaměstnancům povinnosti v oblasti pracovně–lékařských služeb. Zaměstnanci musí oznamovat nadřízenému zaměstnanci svůj pracovní úraz a úraz, jehož byli svědky, spolupracovat při objasnění tohoto úrazu, zaměstnanec je povinen oznamovat závady a nedostatky na pracovišti (Šenk, 2012).

Z pohledu vedoucího managementu nesmí být komunikace o BOZP se zaměstnanci a veřejností zanedbávána, naopak musí jí být věnována neustále zvýšená pozornost. Zejména musí být zveřejněna statistika úrazů, stav a úroveň řízení BOZP, zlepšení, kterých se podařilo dosáhnout apod. K informování zaměstnanců, dodavatelů, odběratelů a široké veřejnosti nejen o stavu BOZP v podniku mohou být využity veřejné akce, osobní komunikace, propagační materiály, webové stránky, vnitropodnikové časopisy, ale také nástěnky apod. (Pincová, Veber, 2008).

3.7.3 Řízená dokumentace

Při zavádění manažerského řízení BOZP v organizaci je nutné věnovat zvýšenou pozornost dokumentaci. Norma doporučuje řízenou dokumentaci zavést, ale forma není v normě přesně určena. Aby dokumentace splňovala požadavek „řízené“ dokumentace:

- musí být čitelná, datovaná, snadno přístupná, musí být celkově v pořádku, chráněná proti poškození a po určitou dobu archivovaná;
- nově připravené či aktualizované dokumenty musí být schváleny příslušnými pracovníky;
- na místech, kde se dokumentace užívá, musí být pouze platné dokumenty, zastaralé musí být staženy;
- alespoň jedna původní verze dokumentace musí být archivována, lhůty musí splňovat zákonné a firemní požadavky, firemní požadavky na archivaci a skartaci jsou obvykle uvedeny ve směrnici organizace.

Dokumentace může být vydána v listinné nebo elektronické podobě. Elektronickou formu dokumentace je třeba spolehlivě zálohovat. Pro vedení záznamů je vhodné vytvořit standardizované formuláře, které budou zaručovat jednotnou podobu dokumentace. Je také nutné zpracovat seznam záznamů a seznam dokumentace (Pincová, Veber, 2008).

3.7.4 Nová norma ČSN ISO 45001:2018

Nová Norma ISO 45001:2018, která nahradila OHSAS 18001:2008, poskytuje silný nástroj k řízení systému managementu bezpečnosti práce. Je vytvořena tak, aby pomohla organizacím aplikovat účinný a proaktivní systém řízení BOZP. Očekává se od něj, že s jeho využitím v praxi dojde ke snížení počtu pracovních úrazů a nemocí z povolání (Becková, 2019).

V této normě je nově uveden cíl zavedení SMBOZP. Zavedení tohoto systému má umožnit zajištění bezpečných a zdravých pracovišť. Norma rovněž nově uvádí, že za BOZP zaměstnanců a jiných osob je odpovědná organizace, tj. všichni zaměstnanci v rozsahu svých odpovědností a kompetencí. SMBOZP zahrnuje také oblast fyzického a duševního zdraví všech osob na pracovišti (Becková, 2019).

SMBOZP musí obsáhnout všechny činnosti, produkty a služby, které organizace řídí nebo ovlivňuje a které mohou ovlivňovat BOZP. Organizace musí vytvořit, zavést, udržovat a neustále zlepšovat SMBOZP včetně procesů a jejich vzájemných vazeb. Organizace musí zavést a udržovat procesy pro projednání a spoluúčast pracovníků na všech stupních řízení ve vývoji, plánování, zavedení a hodnocení výkonnosti a udržování SMBOZP. Pracovníci ve všech i těch nejnižších funkcích a úrovních řízení musí přijmout odpovědnost

za SMBOZP, které řídí po stránce formální, ale i morální a s tímto postojem musí být také vnitřně ztotožnění (Becková, 2019).

Norma zavádí pojem jiná rizika a příležitosti. Čili nově jsou posuzována rizika v oblasti BOZP, např. nebezpečí kyselin, špatná ergonomie při práci u PC a jiná rizika (jedná se o rizika v systémové oblasti, např. sankce za strany kontrolních orgánů způsobené neznalostí právních předpisů). Příležitostí v oblasti BOZP se rozumí např. nahrazení nebezpečných látek méně nebezpečnými, využití nové technologie k ochraně pracovníků, zapojení do kampaně Zdravé pracoviště vyhlášené EU–OSHA apod. Jiné příležitosti představují např. využití znalostí více kompetentních osob v BOZP, ekonomické změny, změny v plánování procesů atd. (Becková, 2019).

V normě je nově uveden požadavek na vyhodnocení rizik potenciální havárie a rizika vztahujícího se k SMBOZP. Doporučuje se zpracovat analýzu „jiných rizik“ samostatně, s ohledem na možnost použití odlišné metodiky a přehlednost vyhodnocení rizik při kontrole státních orgánů. Organizace je odpovědná za udržování a aktualizaci dokumentovaných informací o svých závazných povinnostech (cílech a plánech). Požadavky právních předpisů, ale i jiné požadavky mohou případně vést k jiným rizikům a jiným příležitostem pro organizaci. Pracovníci musí být informováni o politice a cílech SMBOZP a jejich přínosu, ale i odpovědnosti při zavádění tohoto systému v podniku. Organizace musí zajistit, aby proces komunikace umožňoval přispívat k neustálému zlepšování úrovně BOZP jak uvnitř organizace, tak s externími subjekty, tj. dodavateli, odběrateli, veřejností apod. (SÚIP, 2017).

Organizace má podle normy v rámci outsourcingu zajistit (např. smluvně), aby dodavatelé a jejich zaměstnanci plnili nejen právní požadavky, ale i požadavky SMBOZP. Organizace musí také vytvořit, zavést a udržovat procesy pro monitorování, měření, analýzu a hodnocení výkonnosti systému, určit, kdy a komu výsledky sdělovat. Monitorováním se rozumí zjišťování úrovně BOZP, např. pozorováním, rozhovory, opakováním analýzy rizik, roční prověrkou/auditem, sledováním výsledků kontrol apod. Měřením zjišťujeme např. rizikové faktory pracovního prostředí – hluk, prach, vibrace atd. Požadavky a lhůty na podávání informací jsou buď dané zákony, nebo jsou uvedeny v normě ISO – 45001, např. přezkoumání systému 1x ročně, roční prověrka BOZP dle zákoníku práce, pravidelné informování pracovníků o změnách v měsíčním intervalu apod.

Vedení analyzuje SMBOZP v plánovaných intervalech kvůli zajištění jeho trvalé efektivnosti. Dále je nutno vytvořit postupy při vzniku incidentu nebo mimořádné události a na tyto skutečnosti včas a adekvátně reagovat. Za spoluúčasti pracovníků musí vedoucí zaměstnanci přijmout takové opatření k odstranění kořenové příčiny, aby se tato neopakovala nebo nevyskytla někde jinde (Becková, 2019).

Becková (2019) konstatuje, že celá organizace musí neustále zlepšovat efektivnost SMBOZP propagováním firemní kultury, která podporuje systém managementu BOZP, spoluúčasti pracovníků a zlepšováním informovanosti dotčených stran o dosažených výsledcích, udržováním a uchováváním informací jako důkazů o zlepšení stavu SMBOZP.

Při zavádění systému managementu BOZP v podniku je třeba zajistit:

- identifikaci organizačních mezer a chybějící požadavky norem;
- vypracovat plán přechodu;
- poskytnout odpovídající vzdělání a informace o zaváděném systému všem zúčastněným stranám;
- aktualizovat systém managementu dle ISO, pokud je už dříve zaveden;
- zajistit ověření účinnosti a stanovit vnitřní a vnější aspekty, dotčené strany;
- provést kontrolu procesů;
- zpracovat analýzu „jiných“ rizik a příležitostí;
- požádat o spolupráci certifikační orgán (Šebelle, 2020).

4 Praktická část práce

4.1 Charakteristika společnosti

Domov pro seniory Světlo je příspěvková organizace zřizovaná Jihočeským krajem k poskytování sociálních služeb podle zákona číslo 108/2006 Sb. Organizace je zřizována za účelem poskytování pobytových služeb pro osoby, které nejsou soběstačné nebo mají soběstačnost sníženou z hlediska věku, zdravotního stavu a které potřebují pomoc, podporu nebo jsou na péči zcela závislé. A tyto služby jim nemohou být poskytnuty terénními pracovníky nebo rodinou.

Domov pro seniory Světlo provozuje také oddělení se zvláštním režimem pro osoby trpící Alzheimerovou nemocí a pro osoby se stařeckou demencí, které mají z důvodu těchto onemocnění sníženou soběstačnost a jejichž stav vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.

Poslání

Posláním Domova pro seniory Světlo je poskytování pobytové sociální služby seniorům, kteří jsou z důvodu věku nebo nepříznivého zdravotního stavu ohroženi sociálním vyloučením, mají sníženou soběstačnost a jsou závislí na pomoci jiné osoby, kterou nemohou získat ve svém přirozeném prostředí. V rámci poskytované sociální služby podporuje Domov pro seniory Světlo uživatele v zachování sociálních kontaktů s rodinou a rozvíjení nových sociálních vztahů v domově. Aktivním působením na uživatele podporuje zachování jejich samostatnosti a snaží se předcházet závislosti na službě. Podpora a pomoc vychází z individuálně určených potřeb a přání uživatele. Usiluje o to, aby se co nejvíce přiblížil způsob poskytování služby dosavadnímu běžnému životu uživatelů s důrazem na zachování kvality jejich života, lidských práv a lidské důstojnosti.

Cílová skupina

Osoby starší 55 let, které jsou z důvodu věku nebo nepříznivého zdravotního stavu ohroženy sociálním vyloučením, mají sníženou schopnost zvládat základní životní potřeby a jsou tedy závislé na pomoci jiné osoby. Tuto pomoc nemohou získat ve svém přirozeném prostředí.

Cíle poskytované služby

- 1) Uživatel spokojený s poskytovanými službami Indikátor: dotazníky spokojenosti, vyhodnocení individuálního plánování, vyhodnocení stížností, veřejné mínění apod;
- 2) Zkvalitňování poskytovaných služeb Indikátor: vyhodnocení kontrolní činnosti v organizaci, vyhodnocení investičních činností v rámci domova apod.

Zásady poskytované sociální služby

Jedná se o zásady, na kterých je založeno poskytování sociální služby v domově:

- odbornost = v rámci vzdělávání pracovníků v přímé péči trvale získávat dovednosti a přijímat nové přístupy v péči o uživatele;
- týmová práce = podpora týmové práce, předávání potřebných informací o způsobu pomoci, podpory, péče uživatelům;
- zásada důstojnosti = pracovníci domova přistupují k uživatelům zdvořile a s úctou, snažíme se vytvořit příjemné prostředí vstřícné k uživatelům;
- individuální přístup = ke každému uživateli je v rámci poskytování péče přistupováno s ohledem na jeho individuální potřeby a schopnosti (www.dps-svetlo.cz).

Zázemí Domova pro seniory Světlo

Od roku 1953 je zámek č.p. 44 v obci Drhovle využíván jako „domov důchodců“. V roce 2003 proběhla generální rekonstrukce celého zámečku. V objektu, jenž je poměrně rozsáhlý, najdeme kromě hlavní budovy, která je určena k ubytování klientů, a dvou pokojů pro návštěvy také starou zámeckou kapli, jež dodnes slouží k pravidelným bohoslužbám. V jedné z budov jsou umístěny rovněž dílny a sklady nářadí, zdravotnického materiálu a vybavení pro klienty. V roce 2002 byla dokončena výstavba pobočky v Pisku. V domově Světlo v Drhovli je ubytováno asi 90 klientů, v písecké pobočce 83 klientů. V obou objektech probíhá postupná modernizace a jsou zde prováděny běžné opravy.

Na výše uvedené drhovelské adrese se nachází základní úseky společnosti, kterými jsou vedení organizace, ekonomicko-hospodářský úsek, zdravotnicko-ošetrovatelský úsek, provozně-technický úsek a sociálně-aktivizační úsek. Tyto úseky mají rovněž své zázemí na písecké pobočce, kam odpovědní pracovníci dojíždějí.

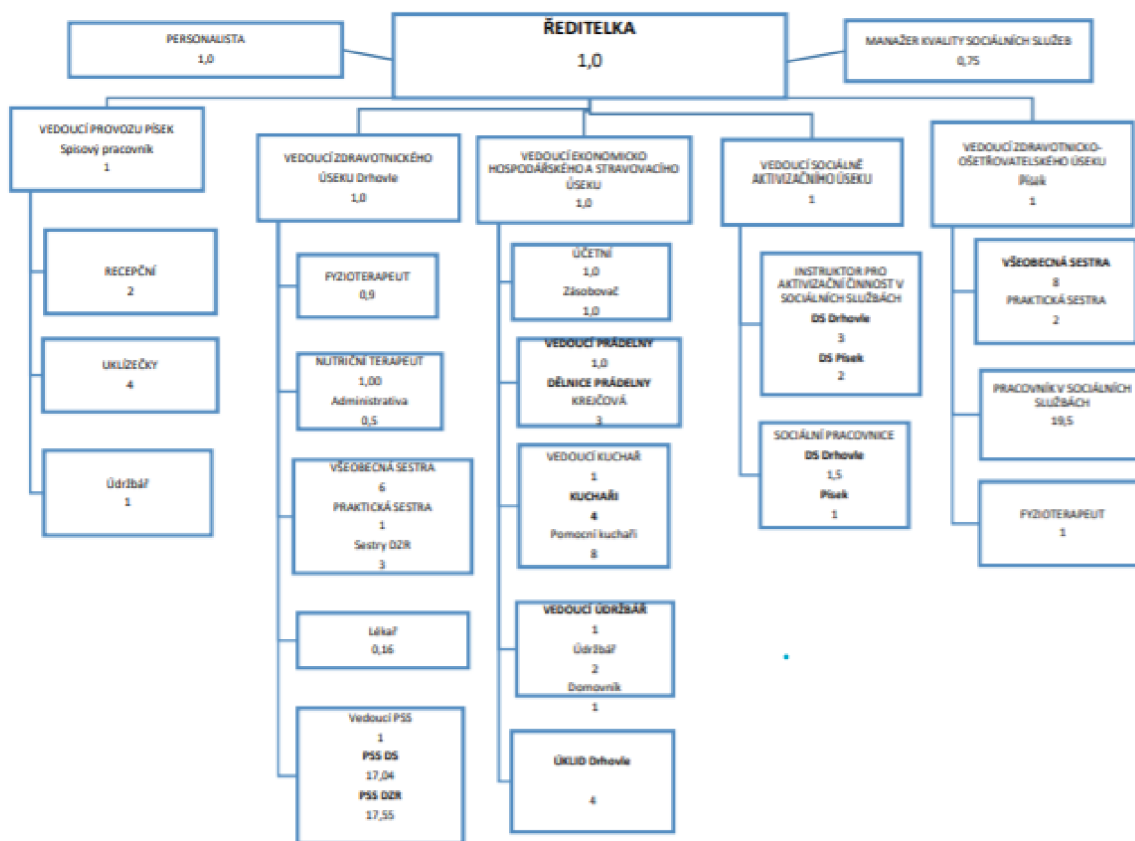
Organizace poskytuje dva druhy sociálních služeb, a to:

- domov pro seniory;
- domov pro seniory se zvláštním režimem.

Organizační struktura společnosti

Domov pro seniory Světlo má zavedenou hierarchickou organizační strukturu, na obrázku 3 je uvedena struktura organizace, která je platná ve společnosti od roku 2015. Z této hierarchické struktury vyplývají vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých profesí nebo pracovních pozic, příp. jednotlivých úseků. Organizační struktura je uvedena v interních směrnících a pracovních náplních jednotlivých zaměstnanců. V organizaci samozřejmě působí také neformální vlivy a vazby jednotlivých zaměstnanců, které jsou nad rámec oficiální organizační struktury. V Domově pro seniory Světlo je vedením společnosti tato neformální organizační struktura podporována. Musí zde však být nastavena i formální struktura kvůli právní a finanční odpovědnosti, protože ty se neformálně řešit nedají (Šebelle, 2020).

Obrázek 3: Organizační schéma organizace Domov pro seniory Světlo



Zdroj: Domov pro seniory Světlo(www.dps-svetlo.cz)

V lednu letošního roku měla organizace Domov pro seniory Světlo 132 zaměstnanců a čtrnáct zaměstnanců zaměstnaných na dohody o provedení práce (DPP) a dohody o pracovní činnosti (DPC).

Outsourcing:

Služby v oblasti BOZP a PO, částečně i podnikovou ekologii a úklid má organizace Domov pro seniory Světlo zajištěny formou outsourcingu.

4.2 Moderní metody managementu a jejich využívání v organizaci Domov pro seniory Světlo

Moderní management a jeho začlenění do řízení společností je v současné době poměrně žádaný a populární. Na jedné straně jsou společnosti a organizace tlačeny svými zřizovateli ke snižování finančních nákladů na výrobu produktů a při poskytování služeb, na druhou

stranu však musí tyto výrobky a služby zachovávat určitý vysoký standard kvality, na který jsou zákazníci a klienti zvyklí. Tento rozpor se snaží organizace řešit zavedením inovativních metod řízení.

Pro svoji diplomovou práci jsem si zvolil příspěvkovou organizaci, která je zřizována Jihočeským krajem a poskytuje sociální služby pro seniory. Také v této organizaci, tak jako v ostatních organizacích zřizovaných státem nebo veřejnoprávními korporacemi, platí zásada hospodárného nakládání se svěřenými prostředky při zachování nebo zvýšení výkonu organizace a kvality služeb.

V tomto řízení lze také uplatnit moderní metody managementu. Tyto metody však nejsou všemocné, ale jde především o postoje lidí, které odrážejí jejich názory a preference. V současném moderním managementu je také důležité nepodlehout módním vlnám, ale také nepřehlédnout nové poznatky, které zajistí organizaci pozitivní přínos.

4.2.1 Zhodnocení používání vybraných moderních metod v organizaci

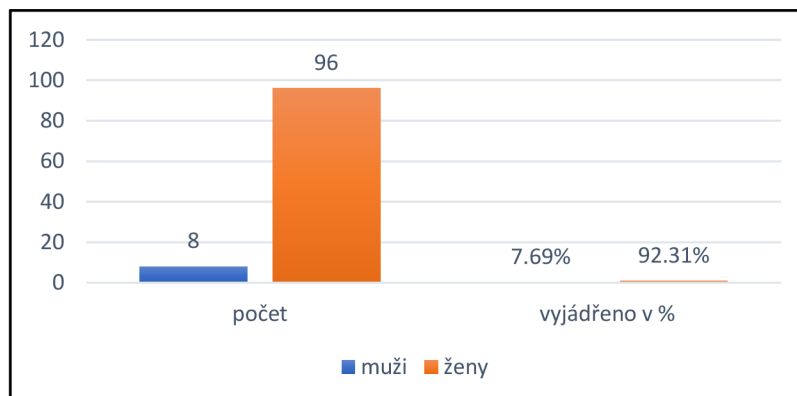
Cílem práce je zjistit používané manažerské metody a zpracovat na základě vlastního výzkumu návrhy pro implementaci vybraných moderních metod managementu do chodu organizace Domov pro seniory Světlo, se zaměřením na oblast BOZP. K zjištění současného stavu jsem použil kvantitativní metodu ve formě dotazníkového šetření a kvalitativní metodu individuálních hloubkových rozhovorů prováděných v organizaci.

4.2.2 Dotazník názorů zaměstnanců

V organizaci Domov pro seniory Světlo bylo provedeno kvalitativní šetření formou dotazníku názorů zaměstnanců na jejich vzdělávání, informovanost, pracovní spokojenost, pracovní prostředí a bezpečnost při práci.

Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 7.2.- 14.2. 2022, rozdáno bylo 130 obálek s dotazníkem – příloha č.1. Zpět bylo odevzdáno 104 obálek (+tři obálky s nevyplněnými – čistými dotazníky). Čili **vyhodnoceno a zpracováno je 104 dotazníků**. Dotazník obsahoval tři strany, v některých případech zřejmě zapomněli zaměstnanci některé otázky doplnit. Dotazník vyplnilo 8 mužů a 96 žen.

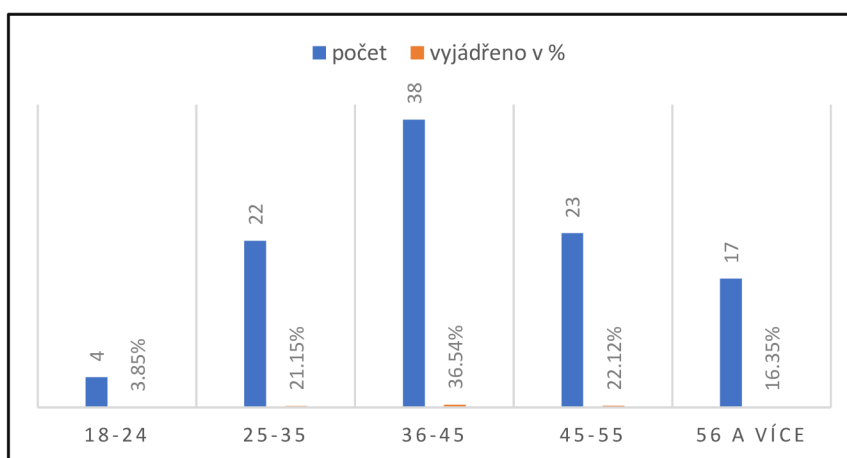
Graf 1: Počet mužů a žen zaměstnaných v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

V domově pro seniory Světlo, tak jako v podobných zařízeních spojených s péčí o klienty, pracuje převážná většina žen, a to 96, což představuje 92,3 % ze 104 zaměstnanců. Muži jsou v této organizaci zaměstnání většinou v provozně-technickém úseku.

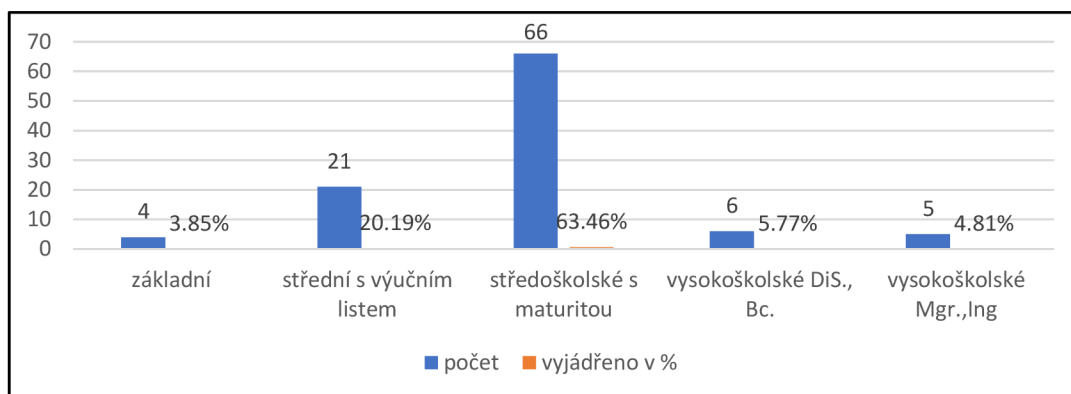
Graf 2: Věk zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Z šetření vyplynulo, že v této organizaci pracuje nejvíce zaměstnanců, kterým je mezi 36-45 lety (36,54 %), spolu se zaměstnanci ve věku 45-55 let (22,1 %) a ve věku 56 a více let (16,35 %) to je skoro 2/3 zaměstnanců. Průměrná délka zaměstnání v organizaci je asi osm a půl roku (přesně 8,6 roku), medián-střední hodnota délky zaměstnání je 6,5 let (z dostupných dat).

Graf 3: Ukončené vzdělání

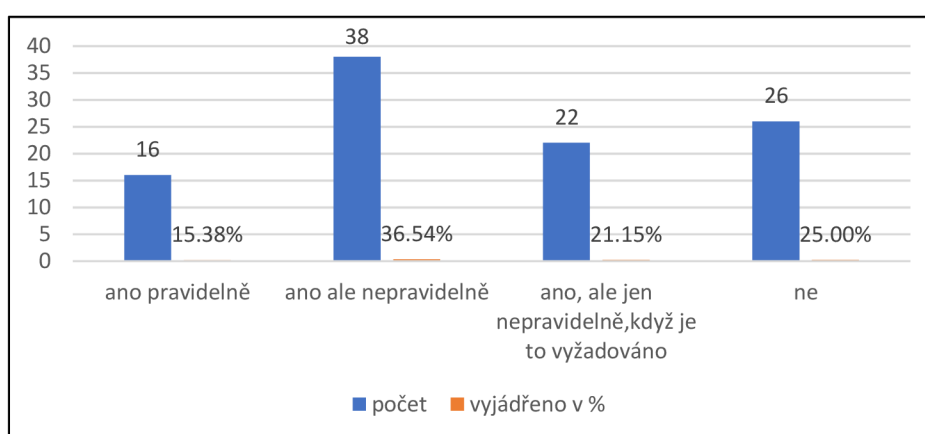


Zdroj: vlastní zpracování

Co se vzdělání týče, nejvíce jsou v organizaci zastoupeni zaměstnanci se středoškolským vzděláním v počtu 66 osob (63,46 %) a zaměstnanci, kteří mají výuční list (20,19 %). Tito zaměstnanci pak představují přes 80 % zaměstnanců organizace.

Další otázka v dotazníku zjišťovala profesi zaměstnanců, kteří vyplňovali dotazník. V dotazníku byly uvedeny tyto profese: sociální pracovník 31x, pečovatelka 10x, zdravotní sestra 10x, všeobecná sestra 8x, aktivizační pracovník (pracovnice) 5x, THP 5x, vedoucí 3x, sestra 3x, údržbář 3x, kuchař 3x, účetní 2x, prac. prádelny, personalista, provozní, recepční, řidič. V této otázce nebyly dotazníky v šestnácti případech vyplněny.

Graf 4: Vzděláváte se ve svém oboru?

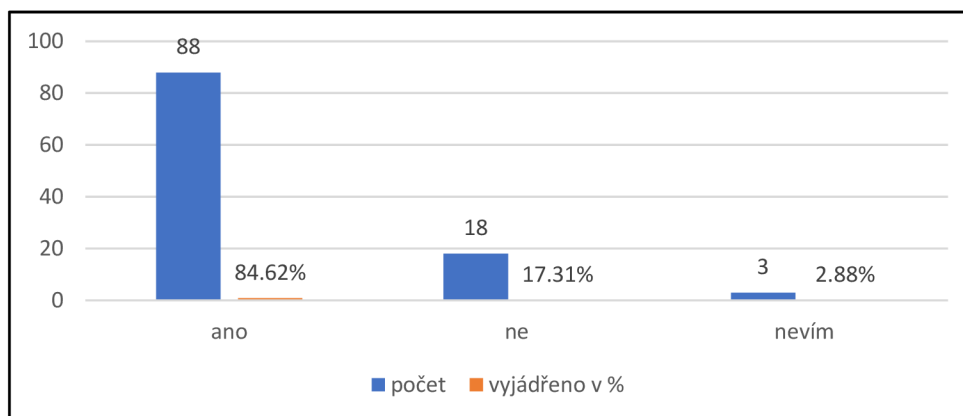


Zdroj: vlastní zpracování

Šestá otázka byla zaměřena na zjištění vzdělávání zaměstnanců v organizaci ať už formou formálního, či neformálního vzdělávání (forma vzdělání nebyla v dotazníku zmíněna).

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nějakou formou se sebevzdělává (i když nepravidelně) 76 zaměstnanců, tj. přes 73 % zaměstnanců, kteří vyplnili v tomto bodě dotazník (v tomto bodě byl dotazník dvěma respondenty nevyplněn).

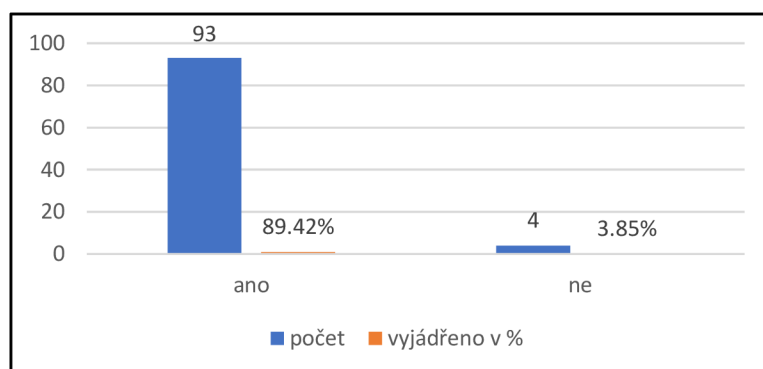
Graf 5: Chodíte pravidelně na školení?



Zdroj: vlastní zpracování

Pravidelných školení se zúčastňuje naprostá většina zaměstnanců společnosti (84,62 %), odpověď NE byla uvedena 18x (17,31 %), nevím 3x (2,88 %), nevyplněno zůstalo v této otázce pět dotazníků.

Graf 6: Připadá vám Vaše práce zajímavá?

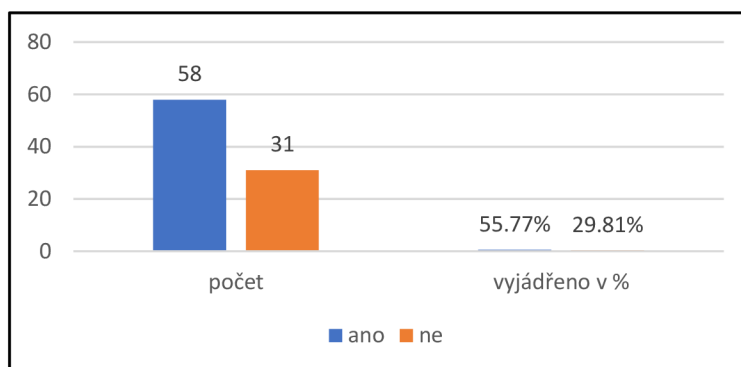


Zdroj: vlastní zpracování

V osmé otázce byl předmětem dotazování subjektivní pohled respondentů (zaměstnanců) - zda se jim zdá jejich práce zajímavá. Zde 93 respondentů, tj. bezmála 90 %, označilo svoji práci za zajímavou. (nevyplněno zůstalo v této otázce 7 dotazníků). U tohoto dotazu byla položena doplňující otázka. - Proč? Odpovědi byly následující: práce s lidmi 4x, práce

mě baví 4x, je tvořivá, má smysl, neměnila bych, dobrý kolektiv, zajímavé příběhy klientů, každý klient je jiný, vždy jsem tuto práci chtěla dělat, je jednotvárná.

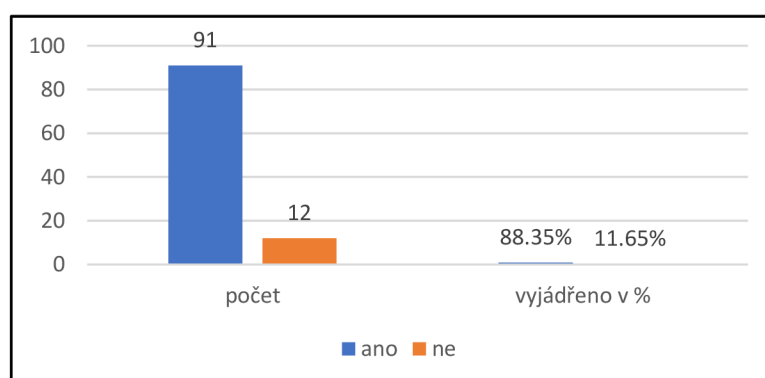
Graf 7: Zamýšlel(a) jste se nad smyslem Vaší práce?



Zdroj: vlastní zpracování

Devátá otázka zjišťovala, zda se zaměstnanci zamýšleli nad smyslem své práce, případně proč. V této otázce zůstal dotazník v patnácti případech nevyplněn. 58 zaměstnanců z 89, kteří v této otázce odpověděli, se někdy zamýšlelo nad smyslem své práce. Je to tedy více než polovina respondentů, kteří odevzdali vyplněný dotazník. Na doplňující otázku Proč? zazněly odpovědi: ano 6x, smysl je jasný 2x, smysl je zřejmý, smysl je jasný – není třeba se zamýšlet, smyslem je péče o klienty, to je filozofická otázka. Jaký smysl má práce?

Graf 8: Víte, jaké je poslání Vaší organizace?

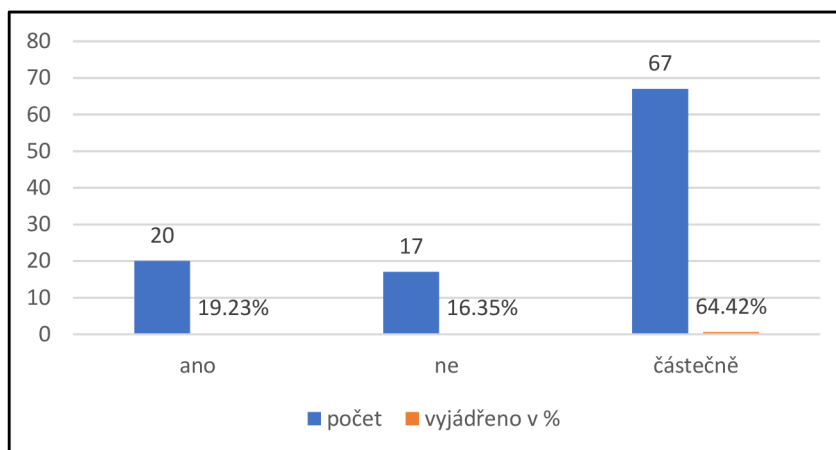


Zdroj: vlastní zpracování

Desátá otázka dotazníku zjišťovala znalost zaměstnanců v oblasti poslání organizace. Na tuto otázku odpovědělo 91 zaměstnanců (88,35 %), že znají poslání-misi organizace,

tito zaměstnanci pak představují naprostou většinu všech zaměstnanců, a to i v případě, že vezmeme v úvahu nevyplněné/nevrácené dotazníky.

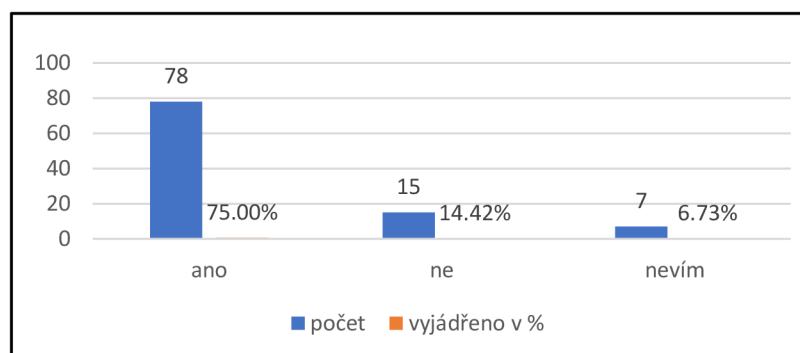
Graf 9: Sledujete, srovnáváte, svůj obor (své pracovní zařazení) s obory v jiných organizacích?



Zdroj: vlastní zpracování

Jedenáctá otázka měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci mají přehled o pracovních podmínkách, postupech, vývoji a trendech (včetně celkového srovnání jejich profese) se srovnatelnými profesními podmínkami v jiných organizacích. Z vyplněných dotazníků vyplynulo, že 87 (83,65 %) zaměstnanců má alespoň částečný přehled o tom, „jak to chodí v jejich profesi jinde“.

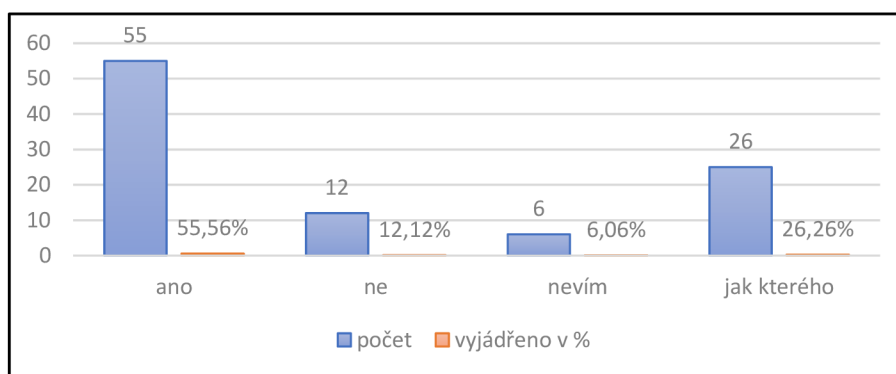
Graf 10: Domníváte se Vy osobně, že získání certifikátu (např. kvality) je pro organizaci přínosné?



Zdroj: vlastní zpracování

Další, dvanáctá otázka zjišťovala pohled zaměstnanců na získání certifikátů pro organizaci a to, zda jsou tyto certifikáty osvědčující např. kvalitu pro organizaci přínosné. V této otázce má jasno z hlediska pozitivního přínosu 78 (75 %) zaměstnanců, 15 (14,42 %) zaměstnanců žádný přínos v získání certifikátu nevidí, 7 (6,73 %) zaměstnanců se nedokáže rozhodnout a 4 dotazníky zůstaly v této otázce nezodpovězeny (3,85 %). Pokud však vezmeme v úvahu, že v organizaci pracuje 132 zaměstnanců, více než polovina zaměstnanců se přiklání k názoru, že získání jakéhokoli certifikátu je pro organizaci přínosné.

Graf 11: Jste ochoten (ochotna) se na získání certifikátu podílet?

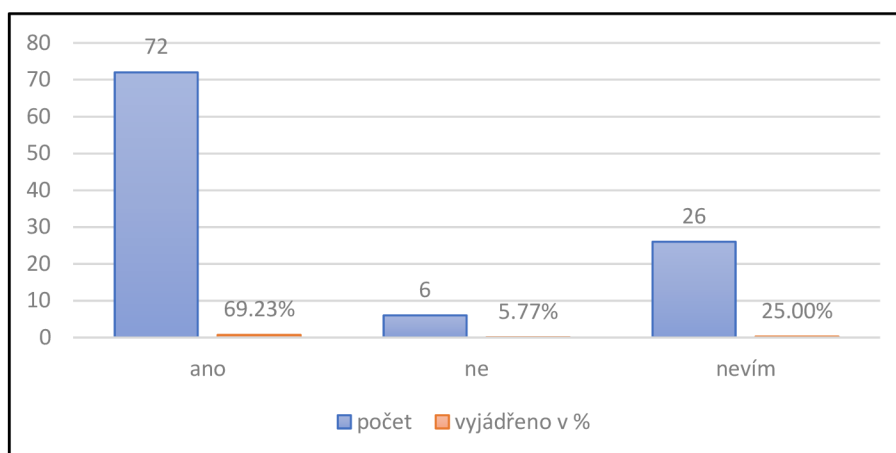


Zdroj: vlastní zpracování

Třináctou otázkou jsem se snažil zjistit ochotu zaměstnanců podílet se na získání certifikátu čili zapojit se do procesu, který je nutný pro jeho získání. V této otázce má jasno 55 zaměstnanců (55,56 %), ti by se zapojili do procesu získání certifikátu v každém případě, 26 zaměstnanců (26,26 %) by se zapojilo do získání certifikátu, který by měl podle jejich mínění smysl – odpověď „jak kterého“. Tato skupina reprezentuje více než 80 % zaměstnanců, kteří na tuto otázku odpověděli (z 99 odpovědí).

Ve čtrnácté otázce měli zaměstnanci vypsát vlastní odpověď. Otázka zněla: V čem spatřujete přínos tohoto osvědčení, nebo jej považujete za zbytečné? Odpovědi zněly: Jaký certifikát?; kvalita péče; reklama; dobrá reklama; prestiž; obraz kvality v očích veřejnosti; podnik bude vidět; větší zájem klientů; zvýšení kvality služeb; kontrola; je to zbytečný; jen další papír; nevím, o co se jedná; je mi to jedno....

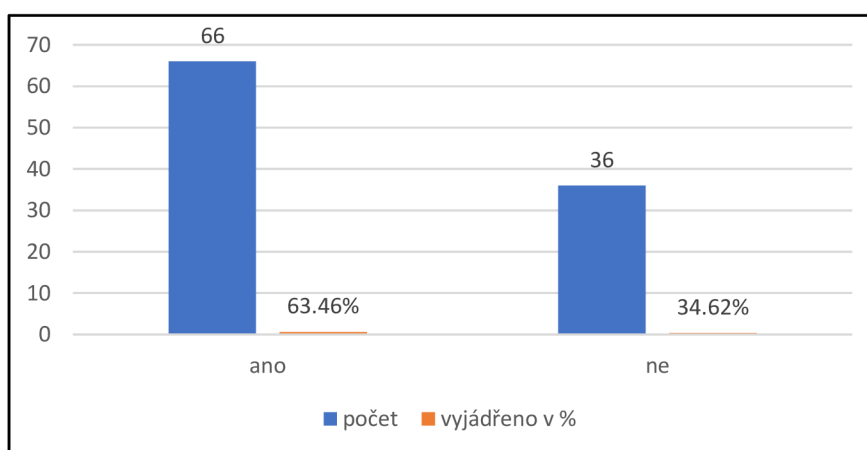
Graf 12: Podpořil(a) byste svého nadřízeného při zavádění změn, které Vám mají usnadnit práci, ale změni zažité postupy na pracovišti?



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka měla zjistit ochotu zaměstnanců ke změnám na jejich pracovišti. Zde by více než polovina všech zaměstnanců (ze 132) byla ochotna akceptovat změny na pracovišti, které by jim usnadnily práci. Šest zaměstnanců se však staví ke změnám negativně, 26 se nedokáže rozhodnout. Tato otázka byla zodpovězena ve všech 104 dotaznících.

Graf 13: Domníváte se, že je Vaše pracoviště dostatečně vybaveno výpočetní technikou?

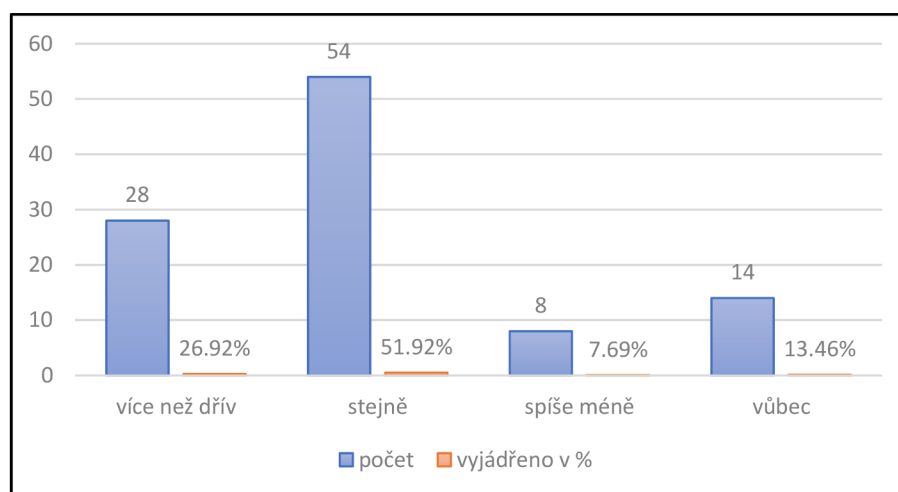


Zdroj: vlastní zpracování

V šestnácté otázce byly zaměstnanci dotázáni, zda je podle jejich mínění, jejich pracoviště dostatečně vybaveno výpočetní technikou. V tomto bodu byl dotazník vyplněn ve 102 případech, dva dotazníky zde zůstaly nevyplněny. 66 (63,46 %), což je výrazně více

než polovina zaměstnanců, je spokojeno s vybavením výpočetní technikou na svém pracovišti, 36 (34,62 %) spokojeno není. U nespokojených zaměstnanců je však otázkou, zda je jejich pracoviště vybaveno výpočetní technikou nebo je tato technika zastaralá apod. To průzkum nezjišťoval....

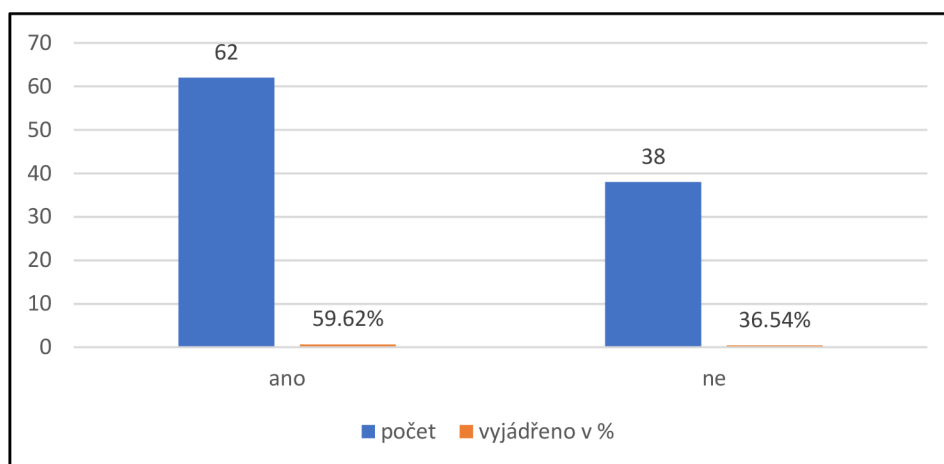
Graf 14: Využíváte v poslední době možnost komunikace s klienty, spolupracovníky pomocí elektronické komunikace (e-maily, videohovory) ...



Zdroj: vlastní zpracování

V souvislosti s rozšířením epidemie covid-19 došlo téměř ve všech oblastech společnosti k nárůstu potřeby používání výpočetní techniky, která byla využívána k realizaci videokonferencí, videohovorů, komunikaci mezi kolegy, při práci z domova apod. Touto otázkou jsem chtěl zjistit, zda rovněž v této organizaci byly tyto prostředky komunikace využívány ve větší míře než dřív. Zde odpověděli respondenti v 28 (26,9 %) případech, že elektronickou komunikaci používali více než dřív, což představuje nárůst u více než čtvrtiny zaměstnanců. Při zadávání této otázky jsem si byl vědom, že jsou profese, kde se osobní kontakt elektronickou komunikací nahradit nedá.

Graf 15: Je podle Vás vyčlenění některých činností (např. úklid, BOZP, účetnictví) pro organizaci přínosné?



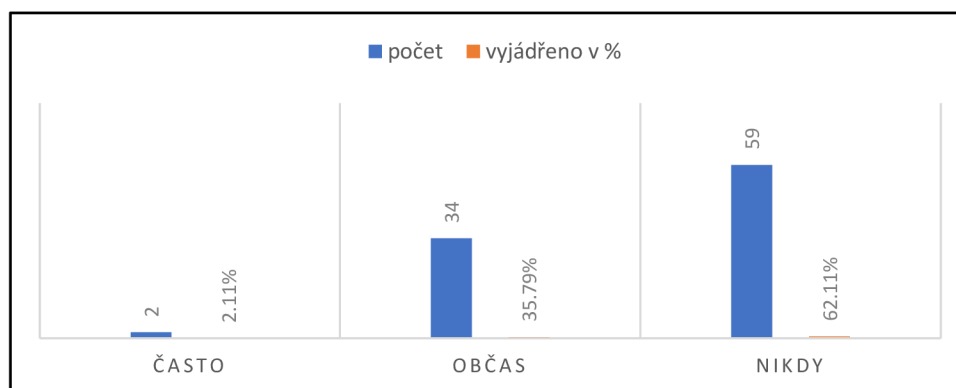
Zdroj: vlastní zpracování

Osmnáctou otázku vyplnilo sto zaměstnanců, čtyři dotazníky zůstaly nezodpovězeny.

Šedesát dva zaměstnanců, skoro šedesát procent, se domnívá, že forma outsourcingu je vhodná pro výše uvedené činnosti. Čili outsourcing je zaměstnanci hodnocen poměrně kladně.

Na doplňující otázku, v čem spatřujete klady a zápory – uveďte, odpověděli zaměstnanci: Prováděny zaměstnanci se specifickými znalostmi, každý má jiné znalosti, odborníci, cena-kvalita, plusy -cena, mínusy- neosobní, cizí lidi na pracovišti, nespolehlivost, ztráta kontaktu s pracovním prostředím, plus-bez starostí s řízením, minus-osobní zlá zkušenost, nerozumím otázce...

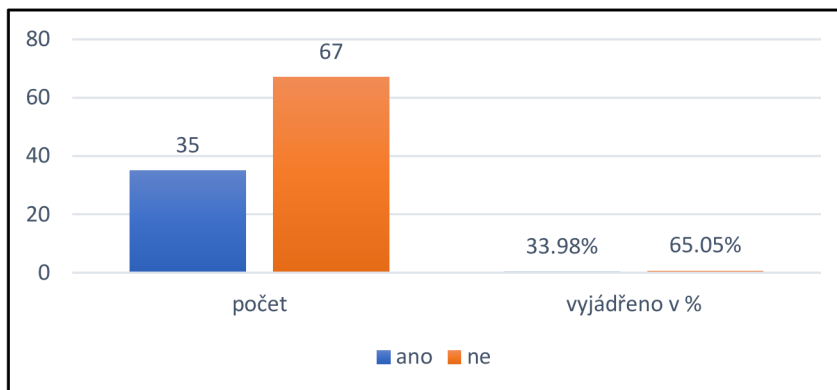
Graf 16: Bývá Vám někdy přidělena práce, která je pro Vás nevhodná?



Zdroj: vlastní zpracování

S přidělenou prací je naprosto spokojeno 59 zaměstnanců (62,117 %), nevhodná práce je přidělena občas 34 zaměstnancům (35,79 %), často nevhodnou práci dostávají přiděleni pouze dva zaměstnanci (2,11 %), devět odpovědí na tuto otázku nebylo vyplněno.

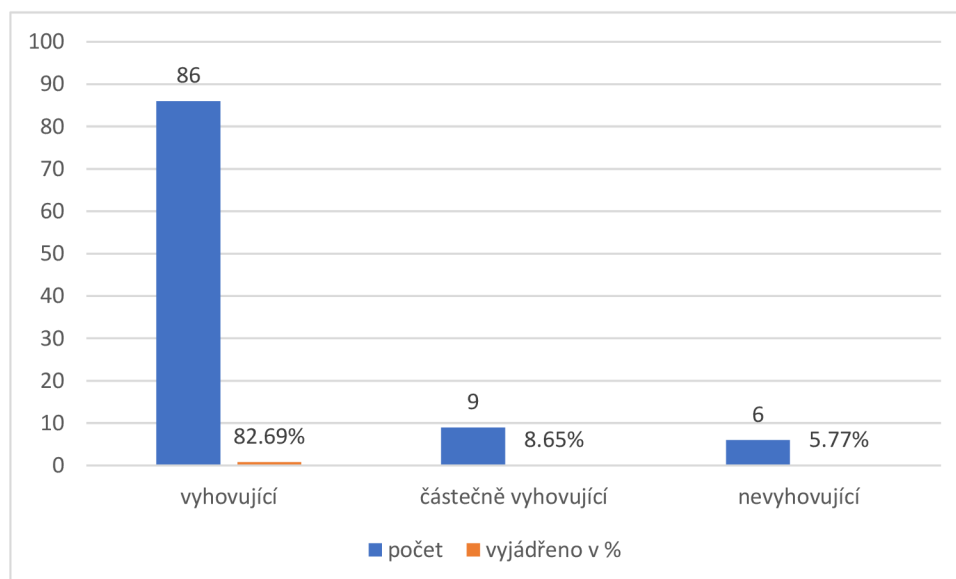
Graf 17: Víte, co je skoronehoda?



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazná nadpoloviční většina, tj. 67 (65,05 %) zaměstnanců neví, co je skoronehoda. Na doplňující otázku Komu ji ohlásíte? mnoho zaměstnanců neznalo odpověď. Odpovědi: 3x vedoucímu, 3x provozní, vedoucí, ředitelce, šéfovi, nějakému nadřízenému, podle situace, 2x nevím, o co jde? Nikomu, hlásit to nebudu, skoronehoda?

Graf 18: Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?



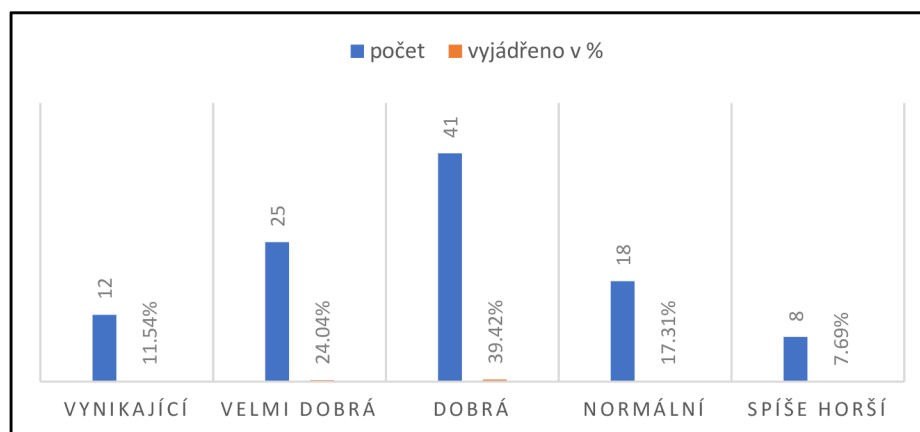
Zdroj: vlastní zpracování

Další, dvacátá první otázka se týkala pracovního prostředí. Vyhovující pracovní prostředí uvedlo 86 a částečně vyhovující 9 zaměstnanců, což představuje celkem 91,34 %. Někteří zaměstnanci popsali pracovní prostředí jako nevyhovující (5,77 %), tři dotazníky byly v tomto bodu nevyplněny.

U této otázky byla uvedena také doplňující otázka Proč?

Odpovědi, které byly v dotazníku doplněny: chtělo by to vymalovat, častější úklid, lepší než u soukromníka, mám vše, co potřebuji, nemám námitky, spokojenost, klid, pohoda...

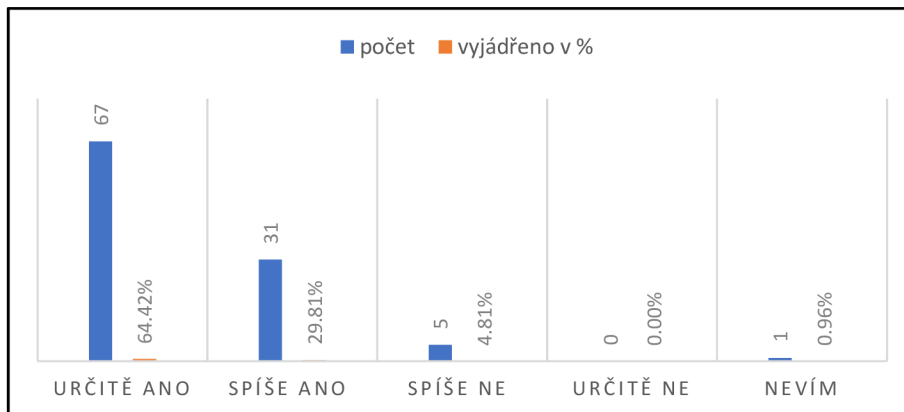
Graf 19: Jaká je pracovní atmosféra na Vašem pracovišti?



Zdroj: vlastní zpracování

Následujícím dotazem byla zjišťována pracovní atmosféra na pracovišti. 12 zaměstnanců ji považuje za vynikající, 25 za velmi dobrou, 41 za dobrou, 18 za normální a spíše horší pracovní atmosféru označilo pouze 8 zaměstnanců. Pokud bychom k hodnocení použili školní stupnici v rozsahu známek 1-5, pak by atmosféru za vynikající 1 až dobrou 3 označilo celkem 78 zaměstnanců, což představuje více než 2/3 zaměstnanců – přesně 75 %.

Graf 20: Jsou Vaši nadřízení připraveni Vás, v případě potřeby, vyslechnout?



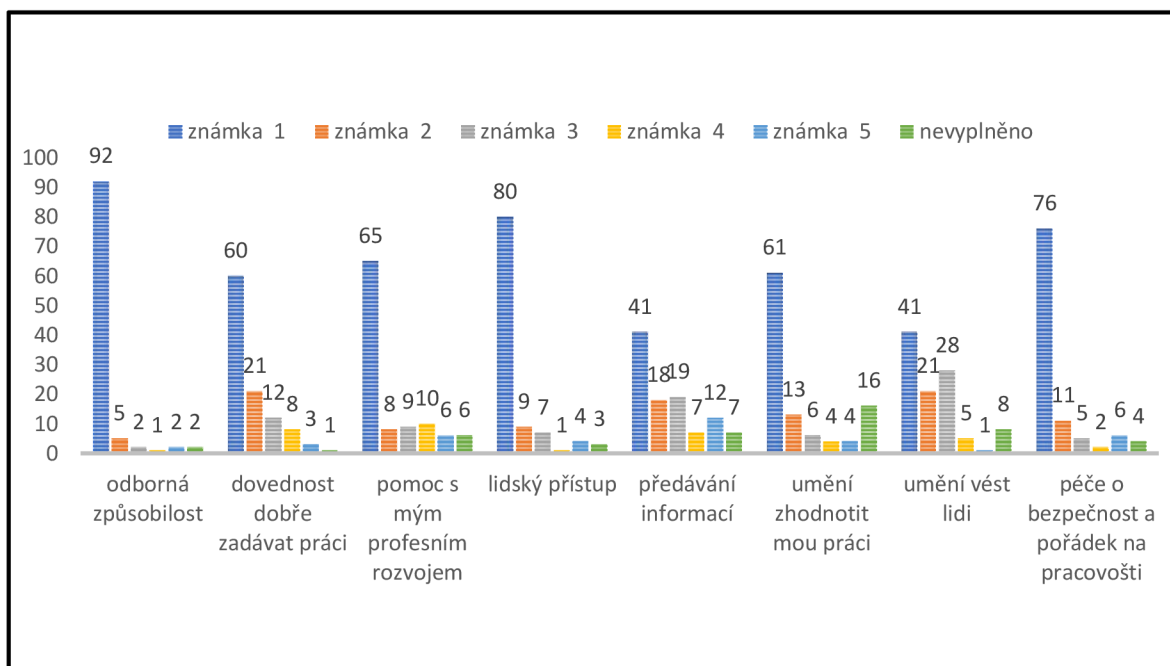
Zdroj: vlastní zpracování

Stejně příznivé hodnocení bylo uvedeno i v odpovědích na následující otázku: Jsou Vaši nadřízení připraveni Vás, v případě potřeby, vyslechnout?

Určitě ANO – 67 odpovědí, spíše ANO – 31, spíše NE – 5, určitě NE – 0, NEVÍM – 1 odpověď.

Schopnost komunikace nadřízený a podřízený byla tedy hodnocena velice kladně. (Odpovědi určitě a spíše ANO – 94,23 %).

Graf 21: Hodnocení vedoucích zaměstnanců



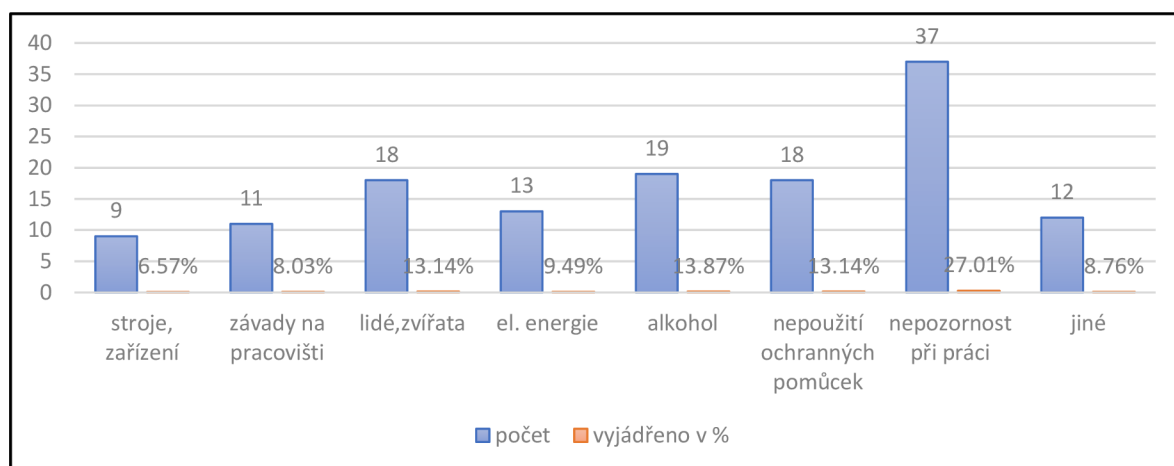
Zdroj: vlastní zpracování

Nejdůležitější částí dotazníku bylo zhodnocení schopností nadřízených v oblastech: odborná způsobilost, dovednost zadávat práci, pomoc zaměstnancům s jejich profesním rozvojem, lidský přístup nadřízených zaměstnanců, informování zaměstnanců, umění ohodnotit práci podřízených, umění vést lidi, péče vedoucích zaměstnanců o pořádek a bezpečnost na pracovišti.

Hodnocení schopností nadřízených bylo nastaveno jako ve škole, tj. 1 nejlepší, 5 nejhorší známka. Ve všech výše uvedených oblastech byli nadřízení hodnoceni velmi příznivě, „známku jedna (tj. výborně) až tři (tj. dobře) tvořilo víc než 85 % hodnocení. Zaměstnanci nehodnotili v této části dotazníku průměrně cca 6x.

Zaměstnanci byla nejhůře hodnocena, dle mého názoru, kategorie umění zhodnotit mou práci, kde procentuální součet „známek“ 1-3 je 74,92 %, tato hodnota je ze všech kategorií nejnižší. V této otázce zůstalo také nevyplněno 16 dotazníků.

Graf 22: Co je podle Vás nejčastější příčinou vzniku úrazů na pracovišti?



Zdroj: vlastní zpracování

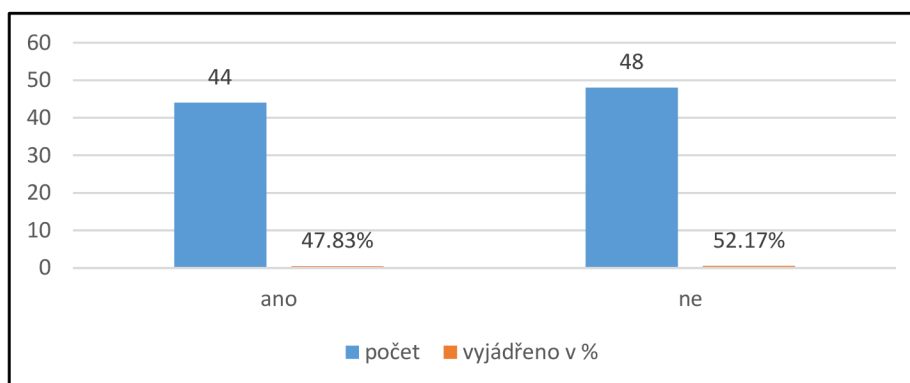
Zatímco v předchozí části dotazníku bylo možno vybrat pouze jednu odpověď, v této a následující otázce bylo možno vybrat více možných odpovědí a uvést vlastní návrh. Otázka zněla: Co je podle Vás nejčastější příčinou vzniku úrazů na pracovišti?

Nejčastější odpovědí byla nepozornost při práci (cca 27 %), alkohol (13,87 %), jako další zdroj úrazů bylo označeno nepoužití osobních ochranných pomůcek a lidé, zvířata shodně

se (13,14 %), následovala elektrická energie (9,49 %), závady na pracovišti 8,03 %, a jiné příčiny s 8,76 % . Nevyplněny zůstaly 4 dotazníky.

Z jiných příčin, které bylo možno slovně uvést, byly uvedeny: nic, 4x s žádnými jsem se nesešla, vše uvedeno výše, nevím, chce to zkušenosti....

Graf 23: Mohlo by zavedení certifikovaného systému BOZP přispět ke snížení vzniku pracovních úrazů?



Zdroj: vlastní zpracování

Předposlední otázka měla zjistit názor zaměstnanců, zda by mohlo zavedení certifikovaného systému BOZP přispět ke snížení vzniku pracovních úrazů?

Odpověď na tuto otázku vyplnilo 92 zaměstnanců a z nich 44 (47,83 %) se domnívá, že by zavedení certifikovaného systému BOZP mohlo přispět ke snížení vzniku počtu pracovních úrazů, naopak 48 zaměstnanců si myslí, že nikoli. Otázka obsahovala také možnost vlastní odpovědi: zde bylo uvedeno – 5x možná, nevím, spíš ne, pravděpodobně, asi ne, těžko říct, nelze posoudit...

Poslední, dvacátá sedmá otázka byl otevřená a zněla: Co by se (podle Vás) mohlo v oblasti řízení zlepšit? (nápad, připomínky apod.)

- 6x LEPŠÍ PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ V RÁMCI TÝMU;
- 5x NEVÍM;
- 3x NIC MĚ NENAPADÁ;
- 3x LEPŠÍ SPOLUPRÁCE;
- 2x PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ OD ZDRAVOTNÍCH SESTER;

- LEPŠÍ INFORMACE V RÁMCI CELÉ ORGANIZACE;
- NIC.

A dále bylo uvedeno: lepší organizace, individuální přístup, jsem spokojená– loajální, v současné době nemám připomínky, kolektivní rozhodování, rychlejší práce údržby, přesnější instrukce, vstřícnější vedení, lepší komunikace, lepší organizace práce, lidskost, vstřícnější kolektiv, pozdní příchody vedoucích, kvalitnější potraviny, nové vybavení, nový počítač, klimatizace...

4.3 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník vyplnilo 104 zaměstnanců, 8 mužů a 96 žen. Z dotazníkového šetření vyplývá, že v organizaci pracuje více jak 2/3 pracovníků starších 36 let, většina má středoškolské vzdělání s maturitou (63,46 %) a většinou zde pracují dlouhodobě – medián je šest a půl roku.

Přes 73 % zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, se nějakou formou sebevzdělává, ať už pravidelně, nepravidelně nebo nepravidelně, když je to po nich vyžadováno. Pravidelných školení se zúčastňuje naprostá většina zaměstnanců organizace - 84,62 %.

93 zaměstnanců, tj. skoro 90 %, také považuje svoji práci za zajímavou.

58 zaměstnanců z 89, kteří vyplnili dotazník, se někdy zamyslelo nad smyslem své práce.

91 zaměstnanců (88,35 %) ví, jaké je poslání jejich organizace.

87 (83,65 %) zaměstnanců má alespoň částečný přehled o tom, „jak to chodí v jejich profesi jinde“. 78 (75 %) zaměstnanců si myslí, že je získání certifikátu pro organizaci přínosné, a 55 zaměstnanců, tvořících více než polovinu dotázaných, je ochotno se na získání certifikátu podílet. Také zavádění změn ulehčujících jim práci bylo zaměstnanci hodnoceno kladně v 72 případech, což představuje asi 69 %. Za dostatečné považuje vybavení svého pracoviště výpočetní technikou 66 zaměstnanců (63,46 %).

V poslední době více využívá ke své práci a pro komunikaci tuto techniku 82 zaměstnanců (78,84 %).

Vyčlenění některých činností jako je úklid, BOZP, účetnictví apod. čili jejich poskytování formou outsourcingu je vhodné podle názoru 62 zaměstnanců, kteří představují skoro 60 % ze sto čtyř rozdaných dotazníků.

Nevhodná práce je občas, dle jejich mínění, přidělena více než třetině zaměstnanců – vhodné by bylo zjistit (při školeních, besedách se zaměstnanci, formou dotazníku), proč si to zaměstnanci myslí, co je příčinou a z jakého důvodu k tomu případně dochází.

Většina dotázaných 67 (65,05 %) pracovníků nemá povědomí o tom, co je to skoronehoda a komu ji ohlásí.

Přibližně 91 % zaměstnanců uvádí pracovní prostředí jako vyhovující či částečně vyhovující. Pracovní atmosféra je podle 75 % zaměstnanců na pracovištích velmi dobrá, také komunikace s nadřízenými je hodnocena velmi kladně (94,23 %). Schopnosti nadřízených ve sledovaných oblastech byly označeny zaměstnanci za velmi dobré – většinou více než šedesáti procenty.

Toto hodnocení je velmi důležité při zavádění SM BOZP, komunikace, důvěra, dobrá atmosféra a znalost problematiky BOZP vedoucími zaměstnanci na pracovištích je základním předpokladem pro úspěšné zavedení tohoto systému.

Z uvedené analýzy vyplývá, že společnost Domov pro seniory Světlo Písek má schopné vedoucí pracovníky, kteří jsou většinou svými podřízenými zaměstnanci kladně hodnoceni jak po odborné, tak po lidské stránce, v oblasti komunikace se svými podřízenými však mají jisté rezervy. Ale nakonec je i tato kategorie 78 zaměstnanci hodnocena poměrně dobře. Nejhůře byla zaměstnanci hodnocena kategorie umění zhodnotit mou práci, kde procentuální součet „známek 1-3“ činí 74,92 %, tato hodnota je v tomto součtu ze všech kategorií nejnižší (tato otázka také zůstala nejčastěji nezodpovězena, a to 16x).

Poslední část dotazníků zjišťovala názory zaměstnanců na příčiny vzniku úrazů a na to, jestli by zavedení certifikovaného systému mohlo, podle jejich názoru, přispět ke snížení vzniku pracovních úrazů. Jako nejčastější příčina úrazů byla uvedena nepozornost při práci. Zavedení certifikovaného systému by v této oblasti bylo přínosné pro 44 zaměstnanců, naopak přínos zde „nevidí“ 48 zaměstnanců, 12 dotazníků zůstalo v této otázce nezodpovězeno.

4.3.1 Shrnutí

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve společnosti pracuje převážná část zaměstnanců se středoškolským vzděláním, kteří se dále vzdělávají, vzdělávání je v organizaci podporováno v nejrůznějších formách školení, sebezvzdělávání a profesního vzdělávání –

příloha 2. Většina pracovníků srovnává své pracovní zařazení s pracovním zařazením a jistě také finančním ohodnocením v jiných organizacích.

Poslání organizace je mezi zaměstnanci také dobře známo. Jedním z hlavních témat dotazníku bylo hodnocení schopností nadřízených, toto hodnocení považují pro zavádění změn v organizaci za klíčové.

Však také v jedné z otázek zaměstnanci zavádění změn podpořili. Co se týče vybavení výpočetní technikou a komunikace pomocí této techniky, je dle názoru zaměstnanců také tato skutečnost na poměrně dobré úrovni. Nedostatky lze naopak spatřit v komunikaci na pracovištích, zejména předávání informací mezi týmy a ohodnocení zaměstnanců.

I přes výše uvedené nedostatky, které se jeví jako nesystémové, je organizace z hlediska lidských zdrojů, plnění právních a ostatních předpisů, ale i co se vybavení jednotlivých pracovišť týče, dobře připravena na zavedení manažerského systému řízení oblasti BOZP, který by se stal základem pro kvalitnější moderní řízení této organizace nejen v oblasti lidských zdrojů.

4.4 Rozhovory se zaměstnanci

V rámci ochrany osobních údajů jsem v rozhovorech použil pouze iniciály jmen zaměstnanců, kteří mi rozhovor poskytli. Na této formě zveřejnění jsme se společně dohodli.

Dobrý den paní ředitelko,

rád bych s Vámi prodiskutoval téma využívání moderních manažerských metod na Vašem pracovišti.

Ano, již mě paní sekretářka informovala.

Své dotazy bych začal dotazem na klasické styly řízení. Které je podle Vás nejlepší?

Autoritativní, demokratický nebo volný styl?

Řekla bych, že jsem poměrně přísná na své podřízené, a tak používám autoritativní styl řízení, ono to s lidmi kolikrát ani jinak nejde, pokud je to však možné, a situace to umožňuje, ráda použiji zbylé dvě možnosti řízení organizace a nechám rozhodnutí na kolektivu, s kterým se společně na řešení problémů dohodneme. Pokud se týká toho volného stylu řízení, nemám s ním problém, pokud mohu danému člověku důvěřovat

po lidské a odborné stránce. Tento styl je na některých odděleních našimi vedoucími zaměstnanci zaveden, a pokud vše funguje, nemám proti tomu námitky.

Znáte pojem New Public Management?

Ano, poměrně nedávno jsem absolvovala seminář a následně školení pro vedoucí pracovníky, kde byly tyto metody zmíněny. Domnívám se však, že většina těchto metod je vhodná spíše do komerčního prostředí, i když některé tyto metody mohou být pro naši práci užitečné, my jsme jako příspěvková organizace zřizovaná krajem především povinni dodržovat platnou legislativu a dbát na hospodárné využití prostředků, které nám kraj přidělí.

Chci se tedy zeptat, jak hodnotíte jednotlivé metody a které z nich uplatňujete ve Vaší organizaci, mám na mysli např. např. strategický management, benchmarking, benchlearning, BSC, TQM, zavedení ISO norem, outsourcing apod. Tyto otázky byly také součástí dotazníků, který jsme společně roznášeli zaměstnancům. Nejprve bych se zeptal na strategický management, jehož součástí je stanovení vize a mise společnosti, včetně věcného a časového určení změn.

Ano, máme určené poslání naší organizace, tím je poskytování sociální a ošetrovatelské péče našim klientům, kteří potřebují k zajištění svých potřeb pomoc fyzické osoby a tuto pomoc nemohou dostat v domácím prostředí. Snažíme se spolupracovat s rodinnými příslušníky a zachovat klientům co nejvíce vazeb z přirozeného prostředí, protože pobyt v domově nechce a nemůže klienta sociálně izolovat. Vizi naší organizace se snažíme naplnit přijetím vhodných opatření, které zlepší pracovní podmínky našich zaměstnanců a usnadní, případně zpříjemní pobyt našim klientům. Vážíme si také práce dobrovolníků a přízně sponzorů.

Pokud bych měla shrnout vizi naší organizace do jedné věty, pak by zněla asi takto: „Člověk je na světě pro člověka.“ To platí pro všechny naše klienty i personál z dlouhodobého hlediska, protože jsme organizace poskytující sociální služby, musí být člověk u nás vždy na prvním místě, jako další v pořadí a neméně důležité je pak plnění finančních ukazatelů hospodaření organizace.

Poslání organizace je vyjádřeno v našem etickém kodexu. Jsou tam uvedeny základní hodnoty, na kterých mezilidské vztahy stavíme. V poslední době se snažím vždy vybrat

nějaké moto, kterým se mají zaměstnanci řídit, zmínila bych to poslední, které zní: Lidský přístup a porozumění jsou základní hodnoty našeho domova...

A jak to vypadá podle Vašeho názoru se vzděláváním a učením ve Vaší organizaci?

Snažíme se společně s paní personalistkou o zvýšení odborností našeho personálu, neustále zjišťujeme nové trendy v oboru pobytových sociálních služeb. Domov pro seniory Světlo je členem Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky. Tato asociace pořádá pro své členy společné vzdělávací akce.

Čili na těchto společných akcích srovnáváte úroveň služeb s jinými zařízeními?

Ano, a nejen tam, máme zde několik zaměstnanců, kteří pracují na částečný úvazek i v jiném zařízení pro seniory a ti nám také poskytují zpětnou vazbu. Samozřejmě také každý pracovník v rámci svého rozvoje určitě sleduje nejen své zařazení a platové ohodnocení u „konkurence“. V současné době to ani jinak nejde, musíme neustále podle měnících se podmínek zajišťovat kvalitu služeb a aktualizovat Standard kvality služeb (SQSS), který máme u nás zaveden.

Jaký je Váš názor na outsourcing?

Vyčlenění činností mimo organizaci by bylo na dlouhou debatu, jsou zde prokazatelné výhody a také nevýhody, které z toho pro organizaci plynou. Budu se tedy snažit odpovědět stručně. Pro některé činnosti ano, pro některé ne. Například se nám osvědčila externí spolupráce s účetní, kterou jsme ale nakonec přijali do pracovního poměru. Co se týče zajištění služeb externí firmou, jsme spokojeni se zajištěním oblasti BOZP, kde se nám ale spolupráce neosvědčila, byla oblast úklidu. Ušetřili jsme sice část finančních prostředků, ale agentura nám posílala neustále nové pracovníky, a to narušovalo rodinné prostředí, které se snažíme v domově budovat.

A jak hodnotíte možnost zavedení systému managementu podle norem ISO ve Vaší organizaci, mám na mysli např. SMBOZP?

Ano, před několika lety jsme o zavedení uvažovali, byla zpracována a upravena dokumentace, sjednotili a aktualizovali jsme vnitřní dokumentaci, vytvořili jsme závazek vedení a vedoucích zaměstnanců na zlepšování kvality, bezpečnosti práce a životního prostředí. Jenže po konzultaci se zřizovatelem jsme z finančních důvodů o zavedení systému a vydání certifikátu nepožádali. V tu dobu jsme raději přijali standard kvality sociálních služeb, který nám byl doporučen a který tyto oblasti také pokrývá. Pokud

by bylo zavedení tohoto systému po nás požadováno nebo bych viděla v zavedení přínos, tak bychom o zavedení systému pravděpodobně uvažovali.

Děkuji za rozhovor.

Rozhovor s personalistkou paní M.B.

Dobrý den paní B.

Před chvílí jsem provedl rozhovor s paní ředitelkou a i Vás bych se chtěl zeptat na některé Moderní manažerské metody v oblasti personalistiky.

Ano, jsem seznámena s okruhy, které jste mi poslal, a také jsem vyplňovala dotazník průzkumu názorů zaměstnanců.

Jak u Vás probíhá přijímání nových zaměstnanců?

Postup přijímání nových zaměstnanců máme stanoven ve standardech soc. služeb č. 9 a 10, které obsahují pravidla pro přijímání nových zaměstnanců, pravidla pro zaškolování, druhy školení a hodnocení zaměstnanců.

Při výběru nových zaměstnanců dáváme přednost kritériím, kterými jsou osobní zkušenost a doporučení. Samozřejmě klademe důraz na kvalifikační předpoklady a bezúhonnost.

V poslední době věnujeme výběrovému řízení nových zaměstnanců zvýšenou pozornost, protože jsme již také jednou přijali zaměstnance, který po nástupu a zapracování nesplnil očekávání a neplnil svědomitě povinnosti, které byly na jeho pracovním místě vyžadovány. Jednalo se o lidskou stránku daného zaměstnance, po odborné stránce byl dotýčný zaměstnanec dostatečně kompetentní. Víte, ono stačí kolikrát do fungujícího kolektivu přijmout člověka, který vám vztahy v tomto kolektivu pak naruší a strhne k nevhodnému chování další, do té doby bezproblémové zaměstnance. V tomto případě nakonec došlo také ke konzumaci alkoholu na pracovišti, narušování školení a několika dalším nevhodným projevům, které byly v rozporu s našim etickým kodexem, a tak jsme museli dát několika zaměstnancům výpověď. Osobně to považuji za selhání, přijali jsme některá opatření, aby se daná situace neopakovala. Jedním z opatření bylo zorganizování série školení a přednášek na téma chování na pracovišti.

Jak probíhá zaškolování pracovníků na Vašem pracovišti?

Zaškolování probíhá po dobu tří měsíců, za zaškolení zodpovídá vedoucí úseku, na kterém se zaměstnanec zaškoluje. Zaškolovaného zaměstnance po dobu školení provází určený zkušený zaměstnanec, který zodpovídá za proces zaškolování. Tohoto školitele vybírá vedoucí úseků. Sestry pak zaškoluje vrchní sestra.

Předpoklady na školitele jsou: odbornost a dostatečná praxe, schopnost předávat zkušenosti, schopnost motivovat, komunikační dovednost a schopnost hodnotit.

Zaměstnanec má možnost také individuální supervize, ta zvyšuje účinnost práce, zvyšuje její kvalitu a pozornost. Při supervizi je také věnována pozornost vztahům, které jsou v pomáhajících profesích nejdůležitějším prostředkem k dosahování cílů a nejvýraznější známkou kvality péče. Supervizor tak formuje zaměstnance v odborné oblasti, oblasti jeho schopností, vědomostí, tak v oblasti etické.

Školení a další vzdělávání také organizujete?

Ano, k mému pracovnímu zařazení v organizaci patří také povinnost, ve spolupráci s paní ředitelkou, případně manažerkou kvality sociálních služeb, spolupracovat s externí firmou zajišťující BOZP.

Přehled všech vzdělávacích akcí a počty účastníků, kteří se konkrétní akce zúčastnili, Vám pošlu do e-mailu.

System, přehled všech zákonných školení a vzdělávání máme uveden rovněž ve standardu kvality poskytování sociálních služeb. Je zde rovněž uveden přehled interního (metodické přednášky, porady, pokyny, školení) a externího vzdělávání ve formě kurzů, seminářů, přednášek v naší organizaci.

Tyto aktivity zaměstnanců jsou zaznamenávány následně do programu Cygnus, kde má každý zaměstnanec založenu svou vlastní kartu.

Co je Cygnus?

Cygnus je program pro sociální služby, který obsahuje kompletní správu dat žadatelů, klientů a zaměstnanců. Dodavatel tohoto systému poskytuje také širokou podporu svým zákazníkům, a to formou přednášek, kurzů, seminářů a workshopů. V poslední době také v on-line formě pomocí videokonferencí. Při těchto aktivitách dochází ke sdílení znalostí, zkušeností, vědomostí a upevňování pracovních postupů mezi účastníky a tím je podle

mého názoru realizován proces vzdělávání a srovnávání osvědčené praxe, což v moderním managementu je označeno jako benchlearning a benchmarking. Děkuji za rozhovor.

M.K. manager kvality soc. služeb

Dobrý den, Vaším úkolem je pečovat o kvalitu sociálních služeb?

Ano, jsme členy Asociace poskytovatelů sociálních služeb a máme v naší organizaci zaveden standard kvality sociálních služeb SQSS, který je rozdělen do deseti částí a o jehož aktualizaci a zapojení do chodu organizace se starám.

Uvažovali jste někdy o zavedení celkového managementu kvality TQM nebo ISO norem?

Vím přibližně, o co se jedná, ale o zavedení jsme neuvažovali, domnívám se, že máme tyto závazky plynoucí z řízení kvality postihnuty v našich standardech sociálních služeb SQSS a částečně také v etickém kodexu, který máme v našem Domově vypracován. Normy ISO se podle mého názoru zabývají kvalitou bezpečností práce a životním prostředím spíše ve výrobním sektoru. Pokud se týká těchto oblastí, máme zpracovanou vnitropodnikovou směrnici, která řeší zpracování odpadů a oblast BOZP nám zajišťuje externí firma, s kterou na zajištění této oblasti spolupracuji.

Máte v organizaci zavedenou řízenou dokumentaci?

Nevím, co máte přesně na mysli, ale dokumentaci máme neustále aktualizovanou na poslední nejnovější verzi, je v ní uvedeno datum, číslo verze a kdo změnu provedl. Sleduji změny v oblasti sociálních služeb a částečně také změnu legislativy, dokumentaci tak průběžně aktualizuji. Dokumentaci vedeme v papírové a elektronické verzi.

Máte zpracován seznam posledních platných verzí dokumentace?

Musela bych se podívat do systému, ale domnívám se, že soupis dokumentace v této podobě zpracován nemáme.

Děkuji za rozhovor.

5 Zhodnocení a doporučení

Z uvedeného kvantitativního a kvalitativního šetření vyplynulo, dle mého názoru, několik nedostatků, na které by bylo dobré se při používání moderních manažerských metod v organizaci zaměřit.

Ve společnosti jsou zavedeny standardy sociálních služeb SQSS, které však nehodnotí konkrétní nedostatky a problémy v celé organizaci, ale jen na úseku sociální práce. I přesto, že je ve standardech SWOT analýza zmíněna, nejde zde o metodu komplexní, která by postihla silné a slabé stránky celé organizace. Z toho důvodu by bylo vhodné doplnit tyto standardy metodou v oblasti strategického řízení, která by hodnotila silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby v celé organizaci. K tomuto účelu by mohla posloužit SWOT analýza doplněná PESTLE analýzou.

Na základě SWOT analýzy by byly definovány strategické cíle organizace a následné postupy k jejich dosažení. SWOT analýza by měla být v pravidelných intervalech opakována, porovnáním výsledků pak dojde k vytvoření obrazu, kam se organizace posunula, dojde také k vytvoření zpětné vazby.

Systematický benchmarking jako nástroj strategického srovnávání a měření produktů, procesů a služeb v organizaci není také zaveden. V případě zavedení benchmarkingu do organizace musí být kladen důraz na systematické srovnávání, učení a zlepšování. Řešením by bylo například ustanovení pracovní skupiny pro benchmarking a benchlearning, která by se zabývala zjišťováním informací a následným navrhováním opatření, která se týkají prioritních úkolů, které mají být v organizaci řešeny.

Úkolem této skupiny by bylo také poskytování zpětné vazby mezi jednotlivými úseky. Realizace této metody nemá přímý vliv na chod organizace, je to záležitost, na které je nutno pracovat dlouhodobě.

Organizace veřejného sektoru, které jsou zřizovány veřejnoprávními korporacemi, jsou povinny se řídit zákonnými požadavky a tyto požadavky dodržovat. Proto je zavádění a realizace metod v oblasti strategického řízení, které jsou uplatňovány v soukromém sektoru, problematické. V souladu s tímto faktem však lze aplikovat moderní metody managementu uvnitř organizace a tím by nemělo dojít k porušení výše uvedených zákonných povinností.

Tak jako ve většině soukromých podniků, tak i v organizacích veřejného sektoru bývá často největší problém v oblasti lidských zdrojů. Většinou jde o špatnou komunikaci mezi zaměstnanci, mezi týmy a jednotlivými úseky, což dotazníkové šetření potvrdilo.

K řešení této oblasti navrhuji systematickou kontrolu podnikové komunikace řadových zaměstnanců vedoucími zaměstnanci.

Úkolem nejvyššího vedení společnosti a vedoucích zaměstnanců obecně je nastavení systému pro komunikaci tak, aby byly důležité informace dokumentovány (dokumentovaná informace, příp. řízená dokumentace -dle norem ISO) a důležité informační toky a informování zaměstnanců pravidelně kontrolováno. Samozřejmě v této oblasti hrají výraznou roli vzájemné vztahy mezi zaměstnanci na pracovištích a firemní kultura obecně. Právě na budování firemní kultury je třeba zaměřit zvýšenou pozornost.

Ve většině podniků je problém v nedodržování pracovních postupů, nepozornost při práci apod., což může být zdrojem úrazů, a dotazníkové šetření nepříznivý tento trend i v Domově pro seniory Světlo potvrdilo.

Řešením nedostatků v oblasti personalistiky, kvality, zvyšování firemní kultury, péči o životní prostředí a snížení počtu úrazů – což ve svém důsledku povede ke zvýšení společenské odpovědnosti organizace (CSR) – by mohlo být také zavedení norem ISO do řízení organizace. Tyto normy poskytnou rovněž dobrý základ pro možnou aplikaci metody BSC a navíc manažersky pokryjí výše uvedené oblasti.

System managementu BOZP (prezentovaný normou ISO) je možno také chápat jako součást moderního pojetí personalistiky, kdy se na zaměstnance již nepohlíží jen jako na pouhé lidské zdroje, ale loajální, kreativní, vzdělaní zaměstnanci, pečující o osobní rozvoj, představují nespornou konkurenční výhodu při vytváření a naplňování strategie organizace.

5.1 Zavedení Managementu kvality, environmentu a BOZP

Doporučený postup implementace SMBOZP, kvality a environmentu do struktury podniku Domov pro seniory Světlo:

Základním předpokladem pro zavedení systému managementu BOZP v podniku je zajištění minimální úrovně BOZP, PO, která je vymezena právními předpisy, ostatními předpisy a ČSN.

Dalším krokem je závazek nejvyššího vedení společnosti k přijetí a implementaci manažerského systému řízení, který nemůže být jen formální, ale i morální – nejvyšší vedení, včetně ředitelky společnosti, musí být s přijatým stylem řízení ztotožněno. Závazek je vyhotoven v písemné formě s podpisy vedení společnosti a obsahuje zejména závazek na vytváření kvality, nakládání s nebezpečnými látkami a vytvoření bezpečných, zdravých pracovních podmínek, snižování úrazů a nemocí z povolání apod.

Vedení společnosti musí zajistit a určit systém komunikace uvnitř i vně organizace, musí podporovat neustálé zlepšování vnitropodnikové kultury včetně BOZP.

Společnost musí přijmout systém pravidelného projednávání a hodnocení stavu zavedení ISO norem na poradách vedení společnosti, ostatních zaměstnanců a prezentovat úroveň zabezpečení těchto oblastí vně společnosti (zákazníci, dodavatelé, kontrolní orgány, široká veřejnost atd.). Je třeba také nastavit systémy sledování, měření, analýzy, hodnocení výkonnosti systému a zdroje pro jeho neustálé zlepšování, vytvořit procesy pro zavádění změn.

V podniku musí být jmenován představitel vedení společnosti zodpovědný za správu systému managementu kvality, životního prostředí a BOZP.

Formou směrnice je nutné určit odpovědnosti a pravomoci vedení společnosti, středního managementu, ale i řadových zaměstnanců za jednotlivé oblasti organizace, např. odpovědnost za správu budov, vozového parku, zajištění revizí, za správu dokumentace, za kontrolu odpadového hospodářství, kvalitu zboží od dodavatelů atd.

Dalším krokem musí být revize analýzy vyhodnocení rizik, která musí být doplněna o neshody a „jiná“ rizika v souladu s normovými požadavky. Je nutno také definovat příležitosti v oblasti BOZP a jiné příležitosti s cílem zlepšit systém managementu BOZP, vypracovat plán havarijní připravenosti a následné reakce.

Je třeba zavést směrnici na koordinaci zprostředkování a nákup vymežující oblasti, kdy je nutné, aby dodavatelé plnili požadavky systému managementu. Směrnice musí obsahovat rovněž zajištění outsourcingu v souladu s přijatou normou.

Musí být určeny termíny a způsob provádění revizí, kontrol, prověrek a auditů, tam kde není tento požadavek určen právními nebo ostatními předpisy, případně nad rámec těchto požadavků.

Zajištěna má být také řízená dokumentace – musí být určeno, která dokumentace bude spadat pod řízenou dokumentaci. Veškerá tato dokumentace je označena datem nabytí účinnosti, číslem verze a musí být technicky zajištěno, že v organizaci je postupováno při řízení činností podle poslední vydané verze. Za tímto účelem musí být vydán seznam platné dokumentace v listinné a elektronické podobě. Po aktualizaci, příp. vydání, nové dokumentace má být před nabytím účinnosti dokumentu tento umístěn v elektronické verzi na intranet, jednotliví pracovníci a vedoucí zaměstnanci musí být informováni o nastalých změnách v dokumentaci. Je nutné určit typ, rozsah, aktualizace a uchování-archivace těchto dokumentovaných informací.

Systémové řízení společnosti je třeba komunikovat uvnitř i vně společnosti, o přijatém systému řízení prokazatelně (dokumentovanou informací) informovat všechny zainteresované strany.

Musí být provedeno motivační školení všech zaměstnanců, jehož cílem je zapojení, nabytí povědomí a přesvědčení o nutnosti přijetí tohoto systému do řízení společnosti, objasnění skutečností, které mají vliv na úroveň kvality, BOZP, PO a podnikové ekologie, včetně nutnosti přijetí změn v souvislosti se zavedením systému. Všichni pracovníci mají být motivováni ke zlepšování SMBOZP. Dále musí být zaměřena zvýšená pozornost na přijímání nových zaměstnanců a jejich vztah k bezpečnosti práce a souvisejícím oblastem.

Pro zavádění systému managementu do organizační struktury podniku je nezbytná implementace výše uvedených požadavků do této struktury. Dále je třeba zajistit revizi a doplnění firemní dokumentace a nastavení vnitřní a vnější komunikace. Je vhodné vytvořit časový plán přechodu na SMBOZP.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce je zpracovat návrhy na implementaci vybraných moderních metod managementu do řízení společnosti Domov pro seniory Světlo. V první části jsou stručně shrnuta formou rešerše odborné literatury teoretická východiska moderního managementu v neziskových organizacích. V další části se diplomová práce věnuje popisu a organizační struktuře Domova pro seniory Světlo, v této organizaci má být analyzován současný stav managementu z pohledu využívání moderních metod řízení.

Podstatnou částí praktické části je zpracování a vyhodnocení dotazníku a rozhovorů, které byly zpracovány za účelem zjištění názorů zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců na problematiku řízení organizace z hlediska moderních manažerských metod se zaměřením na oblast BOZP a implementaci ISO norem do řízení organizace. Zaměstnanci v dotazníku rovněž prokazovali své základní povědomí o BOZP a hodnotili schopnosti vedoucích pracovníků, jejich vztah k podřízeným.

V závěru práce jsou shrnuta jednotlivá doporučení pro vedení organizace na zavedení prvků moderního managementu do chodu organizace a na implementaci ČSN ISO norem se zaměřením na SMBOZ do struktury podniku. V průběhu dokončování této práce vedení organizace Domov pro Seniory Světlo přijalo závazek implementace SMBOZP do řízení této společnosti, nyní probíhá realizace začleňování jednotlivých doporučení do struktury organizace. Tím byl cíl práce naplněn.

7 Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BECKOVÁ, Monika. *BOZP dle ČSN ISO 45001:2018: komentáře a příklady: využití požadavků normy ve firemní praxi*. Praha: Dashöfer Holding, Ltd. & Verlag Dashöfer, 2019. ISBN 978-80-87963-91-3.

Benchmarking ve veřejné správě. 2., upr. a dopl. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor modernizace veřejné správy, 2006. ISBN 80-239-7326-6.

BOBZIEN, M. STARK, W., STRAUS, F. *Qualitätsmanagement*. Alling: Verlag Sandmann, 1996. ISBN 3-929221-34-9.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-294-9.

DUBEN, Rostislav. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex, 1996. ISBN 80-85963-19-1.

HORÁK, Rudolf, Lenka DANIELOVÁ, Ludvík JUŘÍČEK a Ladislav ŠIMÁK. *Zásady ochrany společnosti*. Ostrava: Key Publishing, 2015. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-236-5.

HRABALOVÁ, Simona, Viktorie KLÍMOVÁ a Svatava NUNVÁŘOVÁ. *Metody a nástroje řízení ve veřejné správě*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. ISBN isbn80-210-3679-6.

- HUŠEK, Zdeněk, Marek ŠUSTA a Milan PŮČEK. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru: výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. Národní politika podpory jakosti. ISBN 80-02-01861-3.
- JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.
- KATHLEEN, Mc.Laughlin. (2001) *New Public Management*. Abingdon: ISBN 9780415243636.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KRATOCHVÍL, Václav, Šárka NAVAROVÁ a Michal KRATOCHVÍL. *Požárně bezpečnostní zařízení ve stavbách: stručná encyklopedie pro jednotky PO, požární prevenci a odbornou veřejnost*. II. doplněné a upravené vydání. Praha: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2021. ISBN 978-80-7385-238-2.
- KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.
- MAJER, Ivan. *Pravidlá dobrej praxe BOZP*. Bratislava, 2002: ICOP. ISBN 80-968751-8-3.
- MALÍK HOLASOVÁ, Věra. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4315-8.
- MIZUNO, Shigeru. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-85605-38-4.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-310-8.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.
- NĚMEC, Otakar. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0341-7.

- NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NEUGEBAUER, Tomáš (2010). *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v kostce, neboli o čem je současná BOZP*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-556-4.
- PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.
- SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.
- SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality, bezpečnosti a environmentu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN isbn978-80-86730-87-5.
- ŠENK, Zdeněk (2012). *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci prakticky a přehledně podle normy OHSAS*. 2.vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-737-9.
- VEBER, Jaromír a Eva PINCOVÁ (2008). *Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-46-7.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-726-1232-1.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

Česká agentura pro standardizaci, ČSN online pro jednotlivce [online]. Leden-2022 [cit. 4. 1. 2022], Dostupné z <https://csnonline.agentura-cas.cz/>

Domov pro seniory Světlo [online]. Březen-2022 [cit. 15. 3. 2021], Dostupné z:
<https://www.dps-svetlo.cz/>

Strategické řízení, Management Mania, [online]. Říjen-2021 [cit. 20. 10. 2021],
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>.

SÚIP (2017). Příručka k programu „BEZPEČNÝ PODNIK“ [online]. Duben
2020 [cit. 1. 4. 2020] Dostupné z http://www.suip.cz/_files/suip-8aaa67befafe1919d1645d1d9072d235/sdeleni-bp-2017.pdf

Učíci se organizace, Management Mania, [online]. Říjen-2021 [cit. 20. 10. 2021],
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ucici-se-organizace>

Zákony

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 108/2006 Sb., Zákon o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Ostatní zdroje

ŠEBELLE, Luděk. *Tvorba manažerského systému BOZP v organizaci Městské služby*

Písek s.r.o. Havířov, 2020. Bakalářská práce. Vysoká škola PRIGO, z.ú. Vedoucí práce

PhDr. Ing. Martin ČERNEK, Ph.D., MBA.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

Seznam obrázků

Obrázek 1: Prvky efektivního fungování podniku.....	20
Obrázek 2: Znárodnění struktury normy ČSN EN ISO 9001	35
Obrázek 3: Organizační schéma organizace Domov pro seniory Světlo.....	46

Seznam tabulek

Tabulka 1: Používané ukazatele pro různé formy porovnávání	29
--	----

Seznam grafů

Graf 1: Počet mužů a žen zaměstnaných v organizaci.....	48
Graf 2: Věk zaměstnanců.....	48
Graf 3: Ukončené vzdělání	49
Graf 4: Vzděláváte se ve svém oboru?	49
Graf 5: Chodíte pravidelně na školení?	50
Graf 6: Připadá vám Vaše práce zajímavá?	50
Graf 7: Zamýšlel(a) jste se nad smyslem Vaší práce?	51
Graf 8: Víte, jaké je poslání Vaší organizace?.....	51
Graf 9: Sledujete, srovnáváte, svůj obor (své pracovní zařazení) s obory v jiných organizacích?.....	52
Graf 10: Domníváte se Vy osobně, že získání certifikátu (např. kvality) je pro organizaci přínosné?	52
Graf 11: Jste ochoten (ochotna) se na získání certifikátu podílet?	53
Graf 12: Podpořil(a) byste svého nadřízeného při zavádění změn, které Vám mají usnadnit práci, ale změni zažité postupy na pracovišti?	54
Graf 13: Domníváte se, že je Vaše pracoviště dostatečně vybaveno výpočetní technikou?.....	54
Graf 14: Využíváte v poslední době možnost komunikace s klienty, spolupracovníky pomocí elektronické komunikace (e-maily, videohovory)	55
Graf 15: Je podle Vás vyčlenění některých činností (např. úklid, BOZP, účetnictví) pro organizaci přínosné?	56
Graf 16: Bývá Vám někdy přidělena práce, která je pro Vás nevhodná?.....	56

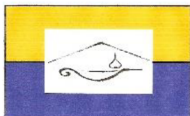
Graf 17: Víte, co je skoronehoda?	57
Graf 18: Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?	57
Graf 19: Jaká je pracovní atmosféra na Vašem pracovišti?	58
Graf 20: Jsou Vaši nadřízení připraveni Vás, v případě potřeby, vyslechnout?	59
Graf 21: Hodnocení vedoucích zaměstnanců	59
Graf 22: Co je podle Vás nejčastější příčinou vzniku úrazů na pracovišti?	60
Graf 23: Mohlo by zavedení certifikovaného systému BOZP přispět ke snížení vzniku pracovních úrazů?	61

Seznam zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard – systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku
ČSN	Česká technická norma (dříve Československá státní norma)
ČSN EN ISO	Česká verze mezinárodní normy
EU-OSHA	Informační agentura Evropské unie pro bezpečnost práce
ISO	International Organization for Standardization (mezinárodní organizace)
NPM	New Public Management (model řízení organizací)
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification (norma)
SM BOZP	Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
SQSS	Standardy kvality sociálních služeb
SÚIP	Státní úřad inspekce práce
TQM	Total Quality Management – komplexní řízení kvality

Přílohy

Příloha 1: Průzkum názorů zaměstnanců



Domov pro seniory SVĚTLO, Drhovle Zámek 44, 397 01 Písek

Průzkum názorů zaměstnanců

Vážení zaměstnanci, vyplněním tohoto dotazníku nám pomůžete získat objektivní pohled na Vaši spokojenost, ale i na efektivitu procesů informačních toků v organizaci Domov pro seniory Světlo. Tento dotazník je jedním z nástrojů ke zlepšení úrovně bezpečnosti a efektivity řízení ve Vaší organizaci. Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní, snažte se tedy prosím odpovídat co možná nejupřímněji.

Vyplněný dotazník předejte prosím (v zalepené obálce) nejpozději do 10. 2. 2022 na osobní oddělení. Děkujeme.

1. Jsem muž žena

2. Do které věkové kategorie patříte?

18-24 let 25-35 let 36-45 let 46-55 let 56 a více

3. Jaké je vaše ukončené vzdělání? základní střední s výučním listem

středoškolské s maturitou vysokoškolské (DiS., Bc.) vysokoškolské (Ing., Mgr., Ph.D.)

4. Jaká je Vaše profese?

5. Jak dlouho pracujete v této organizaci?

6. Vzděláváte se ve svém oboru? ano pravidelně ano ale nepravidelně

ano, ale jen nepravidelně, když je to vyžadováno ne

7. Chodíte pravidelně na školení? ano ne nevím

8. Pripadá Vám Vaše práce zajímavá? ano ne Proč?

9. Zamýšlel(a) jste se někdy nad smyslem Vaší práce? ano ne

Vlastní odpověď:

10. Víte, jaké je poslání Vaší organizace? ano ne

11. Sledujete, srovnáváte, svůj obor (své pracovní zařazení) s obory v jiných organizacích?

ano ne částečně Vlastní odpověď:

12. Domníváte se, Vy osobně, že získání certifikátu (např. kvality) je pro organizaci přínosné?

ano ne nevím

13. Jste ochoten (ochotna) se na získání Certifikátu podílet? ano ne nevím jak kterého

14. V čem spatřujete přínos tohoto osvědčení, nebo jej považujete za zbytečné?

.....

15. Podpořil(a) byste svého nadřízeného při zavádění změn, které Vám mají usnadnit práci, ale změni zažité postupy na Vašem pracovišti?

ano ne nevím

16. Domníváte se, že je vaše pracoviště dostatečně vybaveno výpočetní technikou? ano ne

17. Využíváte v poslední době možnost komunikace s klienty, spolupracovníky pomocí elektronické komunikace (e-maily, videohovory)

více než dřív stejně spíše méně vůbec

18. Je podle Vás vyčlenění některých činností (např. úklid, BOZP, účetnictví) pro organizaci přínosné?

ano ne V čem spatřujete klady, zápory (uveďte):

19. Bývá Vám někdy přidělena práce, která je pro Vás nevhodná?

(vyberte pouze jednu odpověď)

často občas nikdy

20. Víte, co je skoronehoda?

(vyberte pouze jednu odpověď)

ano ne Komu ji ohlásíte?

21. Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?

(vyberte pouze jednu odpověď)

vyhovující částečně vyhovující nevyhovující Proč?

22. Jaká je pracovní atmosféra na Vašem pracovišti?

(vyberte pouze jednu odpověď)

vynikající velmi dobrá dobrá normální spíše horší

23. Jsou Vaši nadřízení připraveni Vás, v případě potřeby, vyslechnout?

(vyberte pouze jednu odpověď)

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne nevím

Následující otázka se bude týkat Vašeho přímého nadřízeného. Jde o osobu, která je nejbližší „nad“ Vámi ve firemní hierarchii a která Vám přímo zadává úkoly.

24. Jak jste spokojen/a s následujícími schopnostmi Vašeho přímého nadřízeného?

(ohodnoťte jako ve škole)	1	2	3	4	5
odborná způsobilost					
dovednost dobře zadávat práci					
pomoc s mým profesním rozvojem					
lidský přístup					
předávání informací					
umění zhodnotit mou práci					
umění vést lidi					
péče o bezpečnost a pořádek na pracovišti					

25. Co je podle Vás nejčastější příčinou vzniku úrazů na pracovišti?

(možno vybrat více odpovědí)

stroje, zařízení závady na pracovišti lidé, zvířata el.energie alkohol

nepoužití ochranných pomůcek nepozornost při práci jiné-uveďte:.....

26. Mohlo by zavedení certifikovaného systému BOZP přispět ke snížení vzniku pracovních úrazů?

ano ne Vlastní odpověď:.....

27. Co by se (podle Vás) mohlo v organizaci v oblasti řízení zlepšit? (nápad, připomínky apod.)

.....
.....

Děkujeme za čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku. **Přejeme hezký den!**

Příloha 2: Přehled vzdělávání zaměstnanců

Přehled vzdělávání zaměstnanců 2021:

Název vzdělávacího programu	Počet zúčastněných zaměstnanců
První pomoc	97
Novela zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách pro pobytová zařízení sociálních služeb	2
Zákon o zdravotních službách	2
Mezioborová spolupráce při léčbě ran a kožních defektů	1
Socioterapie v oblasti sociálních služeb	1
Příprava na inspekci kvality v sociálních službách a opatření po inspekci	3
Standardy prakticky aneb jak se domlouvat a domluvit s klientem	6
Aktuality v účetnictví příspěvkových organizací – účetní případy v praxi	2
Školení vedoucích zaměstnanců – BOZP	15
Jak správně provést roční zúčtování za 2020	1
Změny v zákoně o nemocenském pojištění a v zákoně o pojistném na sociálním zabezpečení	2
Zákon o sociálních službách a související právní předpisy	3
Spolupráce s pojišťovnou, vykazování zdravotnických úkonů	2
Úvod do sociálně právního minima pro pečovatele a pečovatelky	4
Ochrana práv uživatelů sociálních služeb	3
SQSS	39
Jak zvládat v každodenním životě komunikačně náročné a stresové situace	6
Alzheimerova demence – jak na ní?	4
Problematika zákoníku práce pro pracovníky ve zdravotnictví	2
Prevence infekčních onemocnění	105
FKSP a sociální fondy v roce 2021	2
Volnočasové aktivity	8
Odměňování zaměstnanců v zařízeních sociálních služeb v roce 2021	2
Problematické situace v péči o geriatrické klienty	3
Spisová služba	1
Normy chování na pracovišti	55
Normy chování II	40
Management inkontinence	42
Dotace a transfery pro příspěvkové organizace	2
Rétorika, prezentace, argumentace nejen pro studenty	1
Kresba jako forma relaxace a psychického uvolnění	3
Praktická škola dezinfekce	10
Úvod do problematiky péče o klienty s demencí	9
Bezpečné nakládání s odpady	1
Komunikace v zátěžových situacích v pracovním týmu	2
Mezitímní účetní uzávěrka	2
Sjednávání rozsahu sociální péče a individuální plánování na základě zjišťování potřeb	3

Alzheimerova demence a – práce s klientem a zvláštnosti komunikace u lidí s demencí	45
Odpovědnost při poskytování sociálních služeb, aneb kdo za to může?	4