

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Ing. Hana Janů

**Implementace Systému řízení kvality sociálních
služeb a jeho přínos pro poskytovatele sociálních
služeb**

Diplomová práce

vedoucí práce: Mgr. Martin Bednář, Ph.D.

2013

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Hlinném dne 17.4. 2013

Ing. Hana Janů

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Martinu Bednářovi, Ph.D. za cenné a věcné připomínky, vstřícnost a pomoc při zpracování této práce. Děkuji také za poskytnuté informace zástupcům organizací, kteří se mnou spolupracovali při výzkumném šetření.

Obsah

Úvod	6
1 Cíle práce a stanovení hlavní výzkumné otázky	7
1.1 Poznávací cíl.....	7
1.2 Symbolický cíl.....	7
1.3 Aplikační cíl	7
Hlavní výzkumná otázka.....	8
2 Poskytovatelé sociálních služeb	9
3 Systém řízení kvality sociálních služeb.....	12
3.1 Podmínky realizovatelnosti systému QMSS v organizaci	15
3.2 Oblast záměrů organizace	15
3.3 Oblast personální	15
3.4 Oblast finanční	16
3.5 Základní popis systému QMSS	17
3.5.1 Struktura záměrů systému QMSS.....	19
3.5.2 Struktura poskytovaných služeb	21
3.5.3 Struktura procesů systému QMSS	24
3.5.4 Organizační struktura systému QMSS.....	27
4 Manažerské systémy a modely a normy	36
4.1 Pojmy a definice manažerských systémů	36
4.2 Druhy manažerských systémů a modelů	38
4.3 Model EFQM Excellence	40
4.4 Norma ISO 9001:2000	41
4.5 Model CAF.....	44
5 Hodnocení vybraných oblastí řízení organizace.....	47
5.1 Hlavní a dílčí výzkumné otázky	47
5.2 Popis použitých výzkumných metod.....	48
5.3 Popis výzkumného souboru.....	49
5.4 Způsob zpracování dat.....	50
5.5 Zásady etického jednání při výzkumu	50
5.6 Interpretace dat	50
5.6.1 Výzkum organizační struktury	51
5.6.2 Výzkum struktury dokumentace.....	53

5.6.3	Vyhodnocení přínosu systému QMSS ve zkoumané organizaci.....	57
5.7	Výsledky rozhovorů	58
5.8	Skupinové interview	62
5.9	Výzkum v organizacích, které systém QMSS nevyužívají	64
5.9.1	Výzkum organizační struktury	64
5.9.2	Výzkum struktury dokumentace.....	65
6	Shrnutí.....	67
	Závěr	72
	Použitá literatura a prameny	74
	Seznam obrázků	78
	Seznam tabulek	79
	Seznam zkratk	80
	Dotazník.....	81

Úvod

Téma této diplomové práce jsem si zvolila proto, že mě zaujaly nové systémy řízení kvality TQM, EFQM Model Excellence. Otázce kvality je v současné době věnována velká pozornost a to nejen v oblasti komerčních podniků, jejichž cílem je maximalizace zisku, ale také v oblasti veřejné správy a v organizacích, které působí ve veřejném sektoru. Tyto organizace poskytují většinou služby, které nejsou s ohledem na svůj charakter, poskytovány se ziskem. Jejich existence je dána tím, že tržní hospodářství má určitá svá „selhání“ - člověk nutně potřebuje ke svému životu také služby nebo výrobky, které se nedají vyrábět nebo poskytovat se ziskem a tudíž ani výrobci nemají téměř žádnou motivaci tyto výrobky a služby vyrábět nebo poskytovat. Z těchto důvodů zcela přirozeně vznikají vedle tržních – komerčních organizací, také neziskové organizace, které se zaměřují na oblast vzdělávání, ochrany životního prostředí, ochrany života člověka. Tyto organizace mají za cíl uspokojovat potřeby lidí, aniž by bylo jejich primárním cílem vytvářet ekonomický zisk.

V této diplomové práci bych se ráda zaměřila právě na neziskovou oblast. Na zvyšování úspěšnosti svého postavení na trhu má zájem nejen komerční typ organizací, ale právě i neziskové organizace. Za jakých podmínek zákazník nebo klient koupí výrobek nebo službu? Pokud je kvalitní. Otázka kvality produkce a její zvyšování je cílem moderních manažerských systémů řízení organizací. Úroveň řízení organizace má dopad na kvalitu výrobků nebo služeb. V této diplomové práci bych se ráda na tuto problematiku zaměřila. Manažerské nástroje pro neziskovou oblast musí respektovat specifika této oblasti. Vybrala jsem si oblast sociálních služeb, která je mi velmi blízká a ráda bych v této práci zhodnotila přínos některého z manažerských nástrojů. Na trhu jsem objevila „Systém řízení kvality sociálních služeb (dále „Systém QMSS“), který vyvinuli experti, kteří se více jak dva roky intenzívně scházeli, diskutovali a přemýšleli jak zefektivnit systém řízení organizace tak, aby byla schopna pružně reagovat na změny a požadavky relevantních zainteresovaných stran a systematicky je řídit. Královehradecký kraj, Pardubický kraj zajistil prostřednictvím firmy EuroProfis s.r.o. a JOB o.s. v letech 2011 – 2013 implementaci tohoto manažerského systému u osmi poskytovatelů sociálních služeb. Systém QMSS byl inspirován modely systému managementu kvality ISO, Model CAF, Model excellence EFQM.

Teoretická část

1 Cíle práce a stanovení hlavní výzkumné otázky

1.1 Poznávací cíl

V této práci bych chtěla zjistit přínos manažerského systému QMSS v sociálních službách u poskytovatelů, kteří mají různé cílové skupiny uživatelů, v minulosti uplatňovaly funkční přístup k řízení a pomocí nového manažerského systému přešly na procesní přístup k řízení organizace. Stěžejním principem systému QMSS je procesní přístup k řízení. Funkční řízení a procesní řízení bude vysvětleno v teoretické části práce.

Systém QMSS je ve sledovaných organizacích využíván pouze po dobu půl roku. Je to velmi krátká doba na to, abych se mohla zaměřit a zkoumat například oblast spokojenosti uživatelů v návaznosti na zavedený manažerský systém nebo oblast dopadu tohoto systému na interní vztahy v organizaci – pracovní podmínky, spokojenost zaměstnanců. Proto bych se v této práci ráda zaměřila na oblast řízení organizace z pohledu změny v potřebě počtu pracovníků a vyhodnocení přínosu manažerského systému pro strukturu dokumentace.

1.2 Symbolický cíl

Jak výše uvádím, cílem této práce je posouzení přínosu zavedení manažerského systému QMSS u poskytovatelů sociálních služeb v oblasti řízení organizace a struktury dokumentace.

Tato práce bude využita pro organizace, které v současné době nevyužívají žádný z manažerských modelů a zvažují, zda nabízený systém QMSS by mohl pomoci k zefektivnění a zkvalitnění jejich činnosti.

1.3 Aplikační cíl

Prostřednictvím získaných informací bych ráda zjistila jaký má systém QMSS pozitivní přínos, případně jaká mohou být zjištěna jeho negativa v oblastech organizační struktury a struktury dokumentace. V současné době je uplatňován ve většině organizacích

převážně funkční přístup řízení. S ohledem na celou řadu negativních důsledků, který tento systém přináší (např. vytváření umělých bariér ve struktuře organizace – pracovníci si chrání svá funkční místa, vznik nadbytečné či duplicitní činnosti, nepřesnosti kompetencí) je snaha u organizací přejít na procesní způsob řízení (Grasserová, 2008, s.105). Ráda bych zjistila, zda po implementaci manažerského systému QMSS došlo např. k úspoře pracovních míst. Tato skutečnost by měla pro organizaci velký význam, protože je to jeden z možných způsobů jak dosáhnout zvyšování efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti procesů v organizaci.

Informace jsem získala od poskytovatelů sociálních služeb, kteří systém QMSS zavádí. Pro účely této práce jsem vybrala osm poskytovatelů sociálních služeb, kteří působí v Královehradeckém a Pardubickém kraji. Při výzkumu je mým cílem zjistit zda po definování pracovních postupů jako uceleného sledu činností napříč organizací, objevili řídicí pracovníci např. nadbytečnost některých pracovníků nebo duplicitní činnost, nejednoznačné definování kompetencí, případně jakým způsobem je nastaven systém měření výkonnosti procesů. Dále by mě zajímalo, pokud by systém měli znovu implementovat, čeho by se vyvarovali, zda nový přístup ke struktuře dokumentace měl pro organizaci pozitivní případně negativní přínos. Cílem této práce je také porovnání jak zaměstnanci pracují s dokumentací ve službách, kde je systém zavedený, a kde systém QMSS zavedený není.

Výsledky výzkumu této práce mohou být využity v praxi pro management organizace, který je zodpovědný za zavedení systému managementu kvality a rozhoduje se, který manažerský nástroj využije. Dále pro účel zavádění vhodného, smysluplného a finančně dostupného manažerského systému v organizaci kde pracuji a v neposlední řadě může posloužit také firmě JOB o.s., která může výsledky tohoto výzkumu využít pro další rozvoj systému QMSS.

Hlavní výzkumná otázka

„Jaký efekt mělo zavádění manažerského systému QMSS u poskytovatelů sociálních služeb v oblasti řízení organizace a struktury dokumentace?“

2 Poskytovatelé sociálních služeb

V této kapitole představím poskytovatele sociálních služeb, kteří byli uvedeni do výzkumu. Informace jsem získala z interních materiálů jednotlivých organizací.

První skupina: skupina osmi poskytovatelů, ve kterých je systém QMSS implementován.

Pečovatelská služba

Poskytovatel je příspěvkovou organizací města. Posláním pečovatelské služby je poskytovat terénní pečovatelskou službu seniorům a zdravotně postiženým občanům se sníženou soběstačností v jejich domácnostech, na území města. Kapacita služby je 80 uživatelů.

Domov pro seniory

Zařízení je příspěvkovou organizací s regionální působností. Zřizovatelem je Královehradecký kraj. Kapacita zařízení je celkem 154 míst, z toho 97 míst pro uživatele domova pro seniory a 57 míst pro uživatelky domova pro osoby se zdravotním postižením.

Ústav sociální péče

Cílová skupina jsou osoby s mentálním postižením plně či částečně mobilní, osoby mentálně postižené plně či částečně mobilní s přidruženým smyslovým postižením. Služba je poskytována uživatelům, kteří mají z důvodu zdravotního postižení sníženou soběstačnost a vyžadují pravidelnou pomoc v oblasti osobní péče a soběstačnosti, včetně posilování jejich samostatnosti. Kapacita zařízení je 80 míst.

Nestátní nezisková organizace (NNO)

NNO usiluje o zlepšení situace lidí s duševním onemocněním na Českomoravské vrchovině. Poskytuje účinné služby podle potřeb uživatelů, klade důraz na vzájemnou důvěru, vstřícnost a respekt, je spolehlivým partnerem pro místní společenství. Podporuje lidi s duševním onemocněním, případně jiným handicapem, v posílení jejich samostatnosti a sebedůvěry tak, aby mohli vést plnohodnotný život podle svých představ. Kapacita služby je 17 uživatelů

Domov pro seniory II

Domov je příspěvkovou organizací s regionální působností, zřizovatelem je obec. Od svého vzniku provozuje toto zařízení Domov pro seniory, pečovatelskou službu, od února 2009 jako Odlehčovací služby. Odlehčovací služby poskytují naprosto identické služby jako domov pro seniory, jediný rozdíl je v době platnosti uzavírané Smlouvy o poskytování sociálních služeb mezi uživatelem a poskytovatelem. Domov pro seniory uzavírá smlouvu na dobu neurčitou, odlehčovací služba uzavírá smlouvu na dobu určitou, nejdéle však na dobu tří měsíců. Domov má v současné době kapacitu 91 lůžek. Systém QMSS je zaváděn v bytové službě domov pro seniory.

Denní stacionář

Denní stacionář je jednou z organizačních složek příspěvkové organizace, zřizovatelem je obec. Provozní doba je od 6.00 hod do 16,30 hod po všechny pracovní dny v roce. Denní stacionář poskytuje komplexní sociální péči dětem od 9 let, dále mládeži a dospělým občanům (starší senioři nad 80 let) s mentálním, kombinovaným a zdravotním postižením (mužům i ženám) z Pardubického kraje. Ambulantní služba je zajištěna celoročně (kromě svátků, sobota nedělí) od 6. Hod. do 16.30 hod. Kapacita zařízení je pro 40 uživatelů.

Nestátní nezisková organizace II – denní centrum

Denní centrum, které poskytuje službu individuálně zaměřenou, podporující samostatnost a nezávislost klientů. Služba poskytuje podporu lidem s mentálním a tělesným postižením v osobním, sociálním a pracovním životě. Prostřednictvím programů napomáhá denní centrum řešit nepříznivou životní situaci jak klientům, tak i jejich rodičům. Kapacita je 20 uživatelů

Nízkoprahové služby – zařízení pro děti a mládež

Jde o zařízení, které poskytuje nízkoprahové služby (NZDM – nízkoprahová zařízení pro děti a mládež). Je určeno pro děti, mládež a mladé dospělé. NZDM „Á“ a NZDM „F“ nabízejí dětem a mladým lidem bezpečný prostor, kam mohou přijít ve svém volném čase. Kontaktní pracovníci zařízení jim poskytují pomoc a podporu v období dětství a dospívání prostřednictvím sociálních služeb, volnočasových, vzdělávacích a

preventivních aktivit. Tyto činnosti přispívají k aktivizaci klienta a k jeho samostatnému rozhodování ve vlastních záležitostech.

Druhá skupina: Skupina organizací, ve kterých systém QMSS není implementován.

Denní stacionář

Denní stacionář je příspěvkovou organizací obce. Provozní doba je od 7.00 hod do 15.30 hod od pondělí do pátku. Denní stacionář poskytuje komplexní sociální péči dětem od 6 let, dále mládeži a dospělým občanům do 64 let. Kapacita zařízení je pro 28 uživatelů. Služba je poskytována lidem v místě sídla organizace a blízkého okolí.

Pečovatelská služba

Poskytovatel je příspěvkovou organizací obce. Zajišťuje pečovatelskou službu pro občany obce. Cílovou skupinou jsou osoby od 19 let. Kapacita je 135 uživatelů. Jedná se o terénní službu, služba je poskytována v domácnostech uživatelů. Poskytovatel služby je také provozovatelem domu s pečovatelskou službou.

3 Systém řízení kvality sociálních služeb

Nejdříve představím systém Systém řízení kvality sociálních služeb - QMSS a následně také ostatní systémy, modely a normy, které ovlivnily jeho vznik. Systém QMSS je svým způsobem šitý na míru pro poskytovatele sociální služby. Tento systém je určen také zadavatelům a dalším zájmovým stranám, které se podílejí na realizaci sítí sociálních služeb (kraje, obce, mikroregiony, centra služeb, uživatelské skupiny apod.).

V této části představení modelu QMSS vycházím z interních materiálů firmy JOB o.s. Příručka poskytovatele (2010). Systém QMSS je sestavený tak, aby po aplikaci umožnil opravdové a efektivní zasíťování a řízení sítí sociálních (nebo jiných veřejných) služeb. Je nástrojem, který umožňuje kvalitně řídit organizaci. Podstatou systému je, že organizace má po aplikaci systému definovány základní vazby mezi strukturami tak, aby byly ve vzájemném souladu. Poskytovatel služby řídí vazby a vztahy mezi jednotlivými strukturami, je schopen řídit svoji organizaci, pružně a efektivně řídit změny (dokáže identifikovat, jak se změny v jedné struktuře projeví v ostatních strukturách). Zadavatel by měl vnímat souvislosti, ve kterých jsou realizovány jeho požadavky – poskytovatelé sociálních služeb jsou schopni efektivně a pružně reagovat na jeho požadavky (realizovat zadavatelem požadované změny).

V neposlední řadě by měl mít dopad na skupinu uživatelů, kteří mohou reálně ovlivňovat poskytování služby. Poskytovatel služby je schopen efektivně a pružně reagovat na přání a potřeby uživatelů (přizpůsobovat se jejich přáním a potřebám realizováním potřebných změn). Provázanost systému je zajištěna způsobem, kdy u každého **záměru** (souhrn strategických rozhodnutí, cílů, plánů a opatření, které jsou oficiálně deklarovány, a vedou organizaci směrem k žádoucímu cílovému stavu – CSZ) je určeno, jaký dokument se k němu vztahuje, kdo je zodpovědný za jeho realizaci a jaké činnosti se k jeho realizaci vztahují. U každé **činnosti** je určeno, kdo ji vykonává, jaká **dokumentace** se k ní vztahuje a jaký záměr podporuje. U každého záznamu či postupu je určeno, k jaké činnosti, jaké pracovní pozici se vztahuje a jaký záměr podporuje (Manuál poskytovatele, 2010, s.8)

System QMSS má definovány zásady:

Zaměření na zákazníky

Zásada předpokládá jasně definovaný okruh zákazníků (těch, co žádají, užívají a platí za poskytované služby). Jedná se o partnerské oboustranně výhodné vztahy (Manuál poskytovatele, 2010, s.8).

Vůdcovství

Zásada předpokládá existenci jasně definovaného a vnímaného okruhu vedoucích pracovníků, kteří prokazují základní vůdčí rysy (nesou zodpovědnost za organizaci, za svá rozhodnutí, mají přirozenou autoritu, jsou spolehliví a dělají, co říkají, hledají vhodná řešení, mají výbornou schopnost komunikace, umí s lidmi spolupracovat, reflektují vlastní výkony, dokáží přijímat zpětnou vazbu) (Manuál poskytovatele, 2010, s.9).

Zapojení pracovníků na všech úrovních

Zásada předpokládá přiměřené zapojení všech pracovníků organizace na všech úrovních do plnění cílů organizace, které vycházejí z jejich záměrů.

Učí se organizace

Organizace se vyrovnává s interními a externími změnami ve svém okolí (příležitosti, ohrožení) neustálým učením se na všech úrovních (organizační, týmová a individuální).

Flexibilita

Zásada vedoucí k uplatnění vědomých přiměřených reakcí na změny externího a interního prostředí.

Procesní přístup

Činnosti jsou v organizaci vnímány v logických celcích, které je možné měřit a řídit dle stanovených ukazatelů.

Systémový přístup k řízení

Organizace vnímá systém skrze vlastní struktury, jejich vazby a interakci.

Neustálé zlepšování

Zásada vychází ze sledování plnění požadavků a potřeb zainteresovaných stran a kroků k zlepšování jejich plnění

Řízení na základě faktů

Každé rozhodnutí, nařízení, opatření managementu organizace je v maximální možné míře podloženo zjištěnými fakty.

Vzájemně prospěšná spolupráce

Mezi organizací a jejími partnery jsou budovány a udržovány vzájemně výhodné vztahy, které přispívají k naplňování záměrů a cílů organizace.

Sociální a enviromentální odpovědnost

Organizace se chová odpovědně ke svému okolí a životnímu prostředí, uvědomuje si, jakým způsobem její činnost okolí ovlivňuje (Manuál poskytovatele, 2010, s. 10).

3.1 Podmínky realizovatelnosti systému QMSS v organizaci

Základní podmínkou realizovatelnosti systému QMSS je připravenost poskytovatele, a to ve třech základních oblastech. Jedná se o oblast záměrů organizace, oblast personální a oblast finanční.

3.2 Oblast záměrů organizace

Soulad záměrů organizace s teoretickým ukotvením služby a s požadavky území.

Prvním předpokladem pro úspěšné zavedení systému QMSS je existence záměrů organizace, které reagují na zjištěné potřeby relevantních zainteresovaných stran a na dosavadní získané poznatky a zkušenosti v dané oblasti, organizace ví co, proč, jak a pro koho chce dělat (Manuál poskytovatele, 2010, s. 8).

3.3 Oblast personální

Dostatečná kapacita pracovníků poskytovatele umožňující pracovat na zavedení a udržování systému QMSS.

Zavedení i udržování systému QMSS je činnost, která vyžaduje čas a pozornost pracovníků. Je tedy nutné, aby poskytovatel měl v předstihu zajištěnu určitou personální kapacitu, a to jak pro etapu zavádění (implementace) systému QMSS, tak pozdější etapu jeho udržování. Zavádět a udržovat systém QMSS tak, že pracovníci činnosti a úkoly s tím spojené mají jaksí „navíc“ ke všem svým dalším povinnostem a úkolům, aniž by jim k tomu byla vyčleněna odpovídající část jejich pracovní doby, velmi zvyšuje riziko, že zavedení systému QMSS nepřinese pro poskytovatele žádoucí profit. Naopak, může pro něj mít některé negativní důsledky – například demotivování, přepracování zaměstnanci nebo negativní vnímání systému QMSS ze strany pracovníků (Manuál poskytovatele, 2010, s. 8).

Zkušenost vedení a pracovníků se zaváděním systému kvality

Systém QMSS vyžaduje předchozí zkušenost vedení poskytovatele a jeho pracovníků se zaváděním a udržováním nějakého systému kvality. Všechny organizace

měly zkušenosti pouze se zaváděním povinných Standardů kvality. Nejde o ucelený systém, ale pouze o daná kritéria, která by měla organizace při svém hodnocení splňovat. Tato předchozí pracovní zkušenost umožňuje vedení i pracovníkům chápat přínosy systému QMSS, rozumět postupům pro jeho zavedení a udržení, což je základní předpoklad pro jejich pozitivní motivaci, pro jejich aktivní spolupráci. Bez této zkušenosti hrozí, že vedení ani pracovníci nebudou mít dostatek potřebných znalostí a dovedností, které by umožnily zavést a udržet systém QMSS tak, aby pro ně byl užitečným a přínosným, a to v přijatelné době a s přijatelnými náklady (Manuál poskytovatele, 2010, s. 8).

Jasně deklarovaná vůle a závazek vedení

Předpokládá se tedy, že pracovníci mají už nějaké zkušenosti, znalosti a dovednosti. To samo o sobě nestačí. Potřebují také účinnou podporu vedení dané organizace. Tato podpora od managementu musí tedy být i v případě systému QMSS na začátku vyjádřena písemným prohlášením managementu, ve kterém vyjádří svou vůli zavést a udržet systém QMSS, a svůj závazek tuto vůli projevit ve formě konkrétní podpory v oblasti finančních, personálních i jiných zdrojů (Manuál poskytovatele, 2010, s. 9).

3.4 Oblast finanční

Zavedení a udržení systému QMSS vyžaduje, aby výše zmíněná vůle a závazek vedení organizace byly konkrétně vyjádřeny tím, že na základě Plánu implementace a udržení systému QMSS budou stanoveny a následně vyčleněny odpovídající finanční prostředky. Tyto finanční prostředky jsou nezbytné především k zabezpečení následujících nákladů (Manuál poskytovatele, 2010, s. 9).

Financování externí podpory (vzdělávání, konzultace, auditů)

Systém QMSS, jeho zavedení a trvalé udržení, vyžaduje v některých případech (většinou v úvodních fázích zavádění systému) externí podporu vedení a pracovníků poskytovatele. Tato externí podpora je realizována formou vzdělávání, konzultací a auditů. Externí podpora zajišťuje dostatek informací o systému QMSS, o jeho výhodách a rizicích,

o metodách a způsobech jeho zavedení. Externí vzdělavatelé, konzultanti a auditoři umožňují vedení a pracovníkům poskytovatele hledat a najít optimální a pro danou organizaci na míru ušité způsoby zavedení a udržování systému QMSS. Externí podpora je zdrojem pomoci při řešení problémů a potíží, které mohou v procesu nastat, je také zdrojem zpětné vazby a bývá i podnětem pro ocenění pracovníků za úspěchy při práci na systému QMSS (Manuál poskytovatele, 2010, s. 9).

Odměňování vlastních pracovníků (implementační tým)

S výše uvedenou nutností vyčlenit dostatečnou kapacitu pracovníků pro zavedení a udržení systému QMSS souvisí i nutnost uhradit i náklady na tyto pracovníky. Jedná se jak o náklady na běžnou mzdu, tak náklady na případné odměny pracovníkům za dobrou práci. V adekvátní výši zaplacená a odměňovaná práce má také přímou souvislost s motivací pracovníků a jejich osobním nasazením při zavádění a udržení systému QMSS (Manuál poskytovatele, 2010, s. 9).

Režijní náklady (náklady spojené s investicemi a režii)

Jako každá činnost, i zavedení a udržení systému QMSS, vyžaduje určité související režijní náklady, jako například investice do potřebného vybavení na tisk a komunikaci, kancelářské potřeby apod. Tyto režijní náklady přímo souvisí s vytvořením dobrých pracovních podmínek pro zaměstnance, kteří budou systém QMSS realizovat (Manuál poskytovatele, 2010, s. 9).

Systém QMSS vychází z kultury organizace na pozadí pěti struktur – viz kapitola Základní popis systému QMSS. Je to přiměřený počet pohledů na systém, který napomáhá k jeho objektivnímu vnímání, efektivní implementaci, prověřování a zlepšování. Do struktur budou promítány požadavky, zvyklosti a dobré praxe všech relevantních zainteresovaných stran (Manuál poskytovatele, 2010, s. 15).

3.5 Základní popis systému QMSS

Struktury jsou základním nástrojem, skrze který organizace (poskytovatel), konzultant a hodnotitel vnímají systém QMSS. V rámci systému QMSS jsou definovány struktury: struktura záměrů, struktura poskytovaných služeb, struktura procesů,

organizační struktura a struktura dokumentace. Struktury QMSS tvoří provázaný logický celek, který umožňuje lépe vnímat a poznat organizaci, řídit ji v rámci neustále se měnících podmínek, interních a externích požadavků (Manuál poskytovatele, 2010, s.15).

Struktura záměrů

Je výchozí strukturou a zahrnuje všechny kvantifikovatelné představy o rozvoji organizace od formulace vize a strategie přes veřejný závazek až po individuální plány v jejich hierarchii a vazbách. Pro tuto strukturu je typická prezentace celé organizace a ne jenom zařízení s registrovanou službou (Manuál poskytovatele, 2010, s. 15).

Struktura poskytovaných služeb

Služby poskytované organizací jsou produktem, který organizace nabízí svým zákazníkům. Na nejvyšší úrovni jsou reprezentovány registrovanou službou. Na nižších úrovních jsou prezentovány jako rozklad na dílčí poskytované služby (činnosti) – v oblasti sociálních služeb je pak zákonem taxativně vymezen minimální rozsah základních činností (poskytovaných služeb) u jednotlivých druhů sociálních služeb. Je proto nezbytné, aby vedení organizace a její pracovníci věděli, jaké služby nabízí a co je jejich obsahem (Manuál poskytovatele, 2010, s. 15).

Struktura procesů

Procesní přístup je stěžejním principem systému QMSS. Charakterizuje logické seskupení činností, prostřednictvím kterých jsou poskytovány služby, a poukazuje také na jejich vazby v rámci celé organizace nebo jejich funkčních celků. Je reprezentován mapou procesů a jejich grafickým a textovým popisem. Má zcela zásadní význam v provazování jednotlivých struktur (Manuál poskytovatele 2010, s.15).

Organizační struktura

Je přirozenou strukturou z pohledu jednotlivce vůči organizaci, protože sehrává důležitou roli v oblasti rozdělení pravomocí, odpovědností, vymezení kompetencí a při budování vztahů. Charakterizuje strukturu interních a externích zainteresovaných stran. Je grafickým znázorněním hierarchie pozic a základních vztahů. Slouží jako východisko pro

definování smluvních vztahů mezi jednotlivými zainteresovanými stranami (Manuál poskytovatele 2010 s. 15).

Struktura dokumentace

Je reprezentována všemi dokumenty (postupy a záznamy) v papírové i elektronické podobě. Umožňuje přiměřené zdokumentování a prezentaci všech ostatních struktur. Struktura dokumentace může být představena v mapě dokumentace.

Všechny struktury jsou vzájemně provázány (Manuál poskytovatele 2010, s.15).

Obrázek č. 1 Struktury organizace



Zdroj: interní materiál Manuál poskytovatele, 2010 s.15

3.5.1 Struktura záměrů systému QMSS

Struktura záměrů je výchozí strukturou pro systém QMSS. Charakterizuje směřování organizace. Je východiskem pro všechny další struktury. Její součástí je jakýkoliv plánovací dokument, který v organizaci působí. Struktura záměrů zahrnuje plánovací dokumenty vycházející ze standardů, legislativy (ty jsou povinné) a jsou do ní včleněny také prvky dobré praxe (ty jsou pro organizaci volitelné a dobrovolné, ale bez nich je řízení neefektivní) (Manuál poskytovatele 2010, s.15).

Hierarchie záměrů zahrnuje úrovně:

Organizační – s působností v rámci celé organizace nebo poskytované služby.

Týmová – s působností v rámci určité oblasti organizace nebo poskytované služby.

Individuální – s působností na jednu konkrétní osobu (pracovníka organizace, uživatele služeb apod.)

Popis cílového stavu

Jak jsem uvedla v kapitole 3.1 této práce, vynikajících výsledků je možné dosáhnout za předpokladu, že organizace má jasně definovanou svoji strategii, která vychází z daných zdrojů a z posouzení dané situace a směřuje k dosažení potřebného cílového stavu. Cílový stav je definován v systému QMSS pro každou strukturu systému zvlášť.

Systém QMSS popisuje cílový stav struktury záměrů, jako takový, kdy organizace jasně deklaruje své směřování, koná v jeho duchu, aktualizuje a přizpůsobuje se aktuálním podmínkám a dění v organizaci i mimo ní. Záměry organizace jsou sjednocující strukturou nad ostatními strukturami.

CSZ 1 – Cílový Stav struktury Záměrů – Organizace má zpracováno grafické znázornění struktury záměrů (mapa struktury záměrů).

CSZ 2 – Organizace má definován a používá při směřování organizace:

Veřejný závazek (poslání, cíle, okruh osob, zásady)

CSZ3 – Existují a jsou používány další plánovací dokumenty, které organizace vnímá jako důležité pro své fungování

CSZ4 – Záměry jsou provázány s ostatními strukturami (Manuál poskytovatele 2010, s.16)

Vazby na další struktury

Struktura záměrů je směrodatná pro všechny ostatní struktury, prostřednictvím kterých jsou dosahovány záměry organizace

Struktura poskytovaných služeb

Váže se jako první struktura na strukturu záměrů a tato vazba umožňuje sladit zájem organizace se směřováním všech poskytovaných (registrovaných) služeb. Děje se to

převážně přes dokumenty. Veřejný závazek, Rozvojové/Strategické plány, Individuální plány osobního rozvoje pracovníků a Individuální plány klientů/uživatelů služeb (Manuál poskytovatele 2010, s.16).

Struktura procesů

Poskytování služeb má procesní charakter – struktura procesů je vazba v druhém sledu. Účel procesů musí být v souladu se záměry organizace. Ukazatele výkonnosti procesů mají přímou vazbu na plánované cíle organizace.

Organizační struktura

V třetím sledu vazby je to struktura vztahů mezi jednotlivci a organizací. V organizační struktuře figurují zainteresované strany a jejich relevantní požadavky a očekávání ovlivňující strukturu a věcnou náplň záměrů.

Struktura dokumentace

Čtvrtý sled vazeb tvoří struktura dokumentace. Bez dokumentování by záměry upadly v zapomenutí. Všechny plánovací dokumenty ze struktury záměrů jsou přiměřeným způsobem dokumentovány a řízení v aktuálním stavu (Manuál poskytovatele 2010, s.16).

3.5.2 Struktura poskytovaných služeb

Služby poskytované organizací jsou základním produktem, který nabízí svým zákazníkům – uživatelům. Je proto nezbytné, aby vedení organizace i její pracovníci věděli, jaké služby nabízí a co je jejich obsahem. Zde je vedle identifikace nabízených služeb také velmi důležité srozumitelně zpracovat nabídku služeb, nabízené služby jasně ohraničit, a v neposlední řadě také garantovat jejich kvalitu a množství. Zvláštním kritériem pro sestavení této struktury je v oblasti sociálních služeb zákonný požadavek na jejich minimální rozsah daný taxativním vymezením rozsahu základních činností (poskytovaných služeb) u jednotlivých druhů sociálních služeb (Zákon č. 108/2006 Sb.). Toto taxativní vymezení je jedním z limitů, které jsou specifické pro práci s touto strukturou (Manuál poskytovatele 2010, s.18).

Struktura poskytovaných služeb je popisem toho:

- Jaké služby organizace poskytuje
- V jakých oblastech služby poskytuje
- Jak jsou služby uspořádány do logických celků
- Jaké jsou vzájemné vztahy mezi jednotlivými službami
- Jaké limity a pravidla (garance) jsou spojeny s poskytováním a využíváním služeb
- Jaké metodické postupy a dokumenty se přímo vztahují k poskytování služeb (Manuál poskytovatele 2010, s.18).

Struktura poskytovaných služeb umožňuje vedení organizace a jejím pracovníkům:

- Vědět a vnímat, co vlastně nabízí, jaké jsou jejich produkty
- Umět svou nabídku služeb srozumitelně popsat
- Umět stanovit měřitelné či pozorovatelné externí ukazatele poskytovaných služeb (zákazníky a dalšími zainteresovanými stranami sledovatelné a hodnocené)
- Umět stanovit měřitelné či pozorovatelné interní ukazatele poskytovaných služeb (zákazníkem a dalšími zainteresovanými stranami nesledované/nesledovatelné)
- Být schopni jasně sdělit svou nabídku služeb zákazníkům a dalším zainteresovaným stranám
- Plánovat poskytování služeb (jednotná nabídka a jednotný postup při jejich poskytování)
- Udržet hranice nabízených služeb (garance ze strany poskytovatele a limity dané základními zásadami sociálních služeb)
- Vnímat poskytované služby v jednom, logicky uspořádaném, souvislém celku
- Deklarovat závazek spolehlivosti a kvality služeb (garance) (Manuál poskytovatele, 2010, s. 17).

Systém QMSS je určen pro organizace poskytující sociální služby. Ve struktuře služeb se tedy vždy musí objevit sociální služby, a vedle toho (dle daného druhu sociální služby) případně další poskytované služby, např. zdravotnické služby, vedlejší hospodářská činnost apod. Při definování služeb je vhodné použít grafické znázornění struktury obsahující hierarchii a vazby služeb. Toto grafické znázornění je vhodné doplnit textovým popisem služby, jehož součástí je garantovaná nabídka služby (Manuál poskytovatele 2010, s.18).

Popis cílového stavu

CSS1 – Cílový Stav struktury poskytovaných služeb – Organizace má zpracovanou strukturu poskytovaných služeb formou grafického znázornění (mapy struktury poskytovaných služeb), která názorně ukazuje:

- Jaké služby organizace poskytuje
- V jakých oblastech služby poskytuje
- Jak jsou služby uspořádány do logických celků

CSS2 – Organizace má vypracován u každé služby textový popis, který obsahuje:

- Název služby
- Stručné představení služby
- Požadavky na službu (potřeby či očekávání s ní spojené)
- Garantovanou nabídku služby (kdy, kde, kým, v jakém rozsahu a za jakých podmínek je poskytována)
- Související dokumentaci (směrnice, pracovní postupy), která se k dané službě vztahuje

CSS3 – Organizace má garantovanou nabídku služby zpracovanou formou veřejně přístupného a zákazníkům srozumitelného dokumentu (Manuál poskytovatele 2010, s.18).

Vazby na další struktury

Struktura procesů

Organizace má vypracovanou strukturu procesů, která mimo jiné obsahuje procesy nebo činnosti, v rámci kterých je realizováno:

- Identifikace a přehodnocování požadavků zájemců, uživatelů a dalších relevantních zainteresovaných stran
- Plánování služeb
- Realizace služeb

Organizační struktura

Organizace má vypracovanou organizační strukturu, ve které je mimo jiné uvedena pracovní pozice zodpovědná za:

- Identifikaci a přehodnocování požadavků zájemců, uživatelů a dalších relevantních zainteresovaných stran
 - Plánování služeb
- Realizaci služeb (Manuál poskytovatele 2010, s.18)

Struktura dokumentace

Organizace má vypracovanou strukturu dokumentace, která mimo jiné obsahuje popis poskytovaných služeb. Organizace má vypracovanou strukturu dokumentace, která obsahuje dokumentované postupy a záznamy týkající se:

- Identifikace a přehodnocování požadavků zájemců, uživatelů a dalších relevantních zainteresovaných stran
- Plánování služeb
- Realizace služeb (Manuál poskytovatele 2010, s.18)

Struktura záměrů

Organizace má vypracovanou strukturu záměrů, která mimo jiné obsahuje individuální plány uživatelů (Manuál poskytovatele 2010, s.18).

3.5.3 Struktura procesů systému QMSS

Procesní přístup je jednou ze zásad systému QMSS. Tento přístup umožňuje vnímat činnosti prováděné v organizaci v určitých logických celcích (procesech). Realizovat procesní přístup v systému QMSS znamená rozpoznat procesy v organizaci, určit jejich posloupnost a vzájemné působení, zajistit fungování, řízení, monitorování a zlepšování procesů za současného zajištění dostupnosti zdrojů pro jejich realizaci. Realizovat procesní přístup v systému QMSS znamená také rozhodnutí o tom, které posloupné činnosti nebudou zpracovány a deklarovány jako procesy, ale budou popsány a řízeny podle dokumentovaného postupu. **Zcela zásadní v systému QMSS je provázání všech organizací definovaných struktur** (struktura záměrů, organizační, služeb a dokumentace), **které lze realizovat právě prostřednictvím struktury procesů.**

Organizace nadefinuje svou vlastní strukturu procesů, která bude reflektovat jí poskytované služby a realizované činnosti, hodnoty, kulturu a velikost organizace, bude provázaná s jejími záměry, pracovními pozicemi a dokumentací. Problematika řešená ve struktuře procesů se tedy zabývá identifikací, logickým provázáním optimalizací, funkčním popisem a zobrazením procesů, které jsou v organizaci realizovány. **Strukturu procesů** je vhodné znázornit také graficky na více úrovních. Základní úroveň tvoří **mapa procesů organizace**, další úroveň znázornění samotných procesů, subprocessů atd. (Manuál poskytovatele 2010, s.19).

Proces lze chápat jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které jsou logicky provázány, většinou se cyklicky opakují, přeměňují vstupy na výstupy a mají svého vlastníka. V průběhu přeměny vstupů na výstupy (cílový stav) jsou spotřebovávány zdroje a při dosažení cílového stavu procesu je na světě produkt (výrobek nebo v případě sociálních služeb – služba). **Účelem** vypracování struktury procesů je tedy identifikovat a určit, jaké procesy jsou v organizaci realizovány (existují), tyto procesy seskupit do přehledných celků a stanovit jejich posloupnost a vzájemné vazby. Struktura procesů by dohromady měla tvořit optimální a funkční celek provázaný se všemi ostatními strukturami, který je v souladu se záměry organizace, naplňuje požadavky relevantních zainteresovaných stran a umožňuje poskytování kvalitních služeb. Ve většině organizací lze rozlišit **tři hlavní skupiny procesů**. První skupinu procesů tvoří **procesy realizační (hlavní)**, které realizují produkt (službu) od získání zakázky přes její kontraktaci, realizaci až po vyhodnocení. Druhou skupinu představují **procesy řídicí (manažerské)**, které zabezpečují kontinuální řídicí podporu pro realizaci produktů (služeb) a s nimi spojených procesů. Třetí skupinu tvoří procesy podpůrné (pomocné), které připravují vhodné prostředí formou zajištění a udržování infrastruktury potřebné pro realizaci produktů (služeb) (Manuál poskytovatele 2010, s.19).

Tato struktura využívá seskupení do skupin procesů řídicích, realizačních a podpůrných a znázorňuje také možné vazby jednotlivých procesů na standardy kvality sociálních služeb. Systém QMSS navrhuje vzor mapy procesů. Nejedná se však o mapu procesů, která je univerzální a lze ji použít pro každou organizaci. Z hlediska realizace zásady procesního přístupu (a tedy i z hlediska realizace systému QMSS) je nezbytné, aby každá organizace identifikovala a zpracovala svoji vlastní strukturu procesů, která u konkrétních procesů vedle grafické podoby také stanovuje všechny pod ním uvedené atributy procesů (Manuál poskytovatele, 2010, s. 19).

Atributy procesů

Níže uvedené atributy procesů slouží jednak k získání základních údajů o konkrétním procesu, ale také ve fázi implementace, při práci na procesní struktuře, je lze také použít jako otázky, které nám skrze odpovědi napomohou s rozhodnutím, zda je vybraný sled činností vhodné definovat jako proces, nebo jej ponechat ve formě dokumentovaného postupu. Seznam atributů uvedený níže lze považovat za optimální, neznamená to však, že jej nelze zúžit a proces popsat stručněji. Z pohledu zachování všech výhod, které přináší dokumentování definovaných procesů, je však doporučeno popsat proces těmito základními atributy (Manuál poskytovatele, 2010, s. 20):

- Název procesu
- Produkt/Výstup procesu
- Kritéria hodnocení produktu/výstupu procesu
- Vlastník procesu
- Operátoři procesu (jednotlivých činností a jejich pozice v organizační struktuře)
- Vstupy procesu
- Zdroje procesu
- Předcházející procesy
- Činnosti procesu
- Následující procesy
- Kritéria hodnocení procesu
- Dokumentace a záznamy procesu (Manuál poskytovatele, 2010, s. 20)

Popis cílového stavu:

CSP1 - Cílový stav Struktury Procesů – Organizace má graficky zhotovenou mapu procesů, která obsahuje konkrétní, v praxi realizované, procesy. Z mapy procesů je zřejmé, jaké jsou vazby mezi jednotlivými procesy a jejich seskupení do případných kategorií nebo funkčních skupin (Manuál poskytovatele, 2010, s. 20).

CSP2 – Jsou zhotoveny grafické i písemné popisy procesů a v nich obsažených činností. Popisy dále obsahují atributy procesů.

CSP3 – Z mapy procesů a popisu procesů jsou zřejmé funkční vazby na ostatní struktury systému QMSS (Manuál poskytovatele, 2010, s. 20).

Vazby na další struktury:

Struktura procesů provazuje všechny další struktury v systému QMSS a tato provázanost je deklarována v rámci jejich popisu následovně:

- Organizační struktura je navázána na jednotlivé činnosti nebo procesy formou vlastnictví procesů uvedených v popisu (profilech) pracovních míst a dále v popisech procesů při identifikaci operátorů dílčích činností (vztahuje se vždy ke konkrétní pracovní pozici).
- Struktura služeb a záměrů slouží jako referenční rámec, skrze který se promítá optimální nastavení procesů z pohledu toho, do jaké míry tyto procesy umožňují pružně směřovat organizaci a poskytovat kvalitní služby.
- Struktura dokumentace skrze dokumentování procesů a jejich činnosti nastavuje optimální strukturu a četnost dokumentů a záznamů organizace. Díky propojení těchto struktur lze mapovat a operativně upravovat případné dokumentační duplicity, nebo naopak pokrývat místa, kde funkční dokumentace nebo záznamy chybí (Manuál poskytovatele, 2010, s. 21).

3.5.4 Organizační struktura systému QMSS

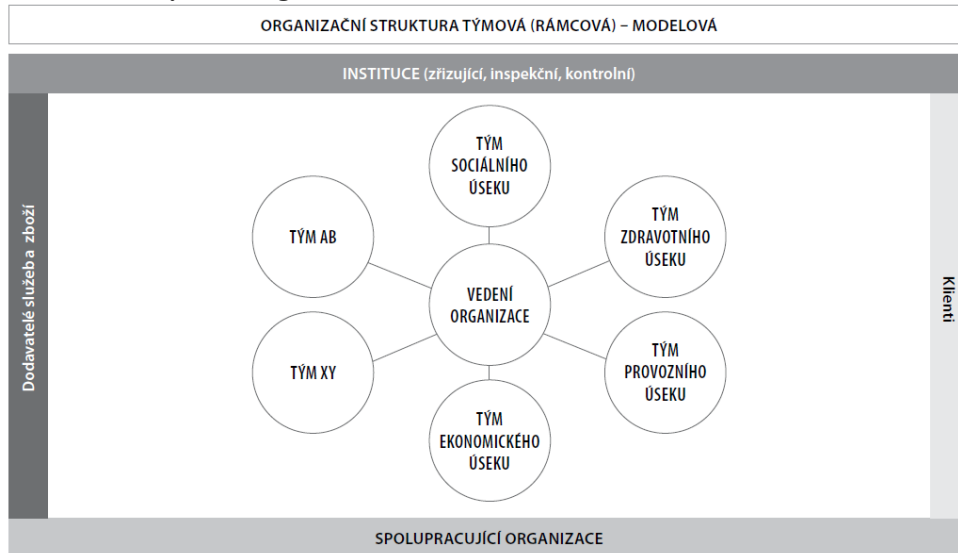
Organizační struktura v systému QMSS sehrává důležitou roli v oblasti rozdělení pravomocí, odpovědností, vymezení kompetencí a při budování vztahů jednotlivých pracovníků organizace směrem ke svým spolupracovníkům a relevantním zainteresovaným stranám. Organizační struktura systému QMSS je v širším kontextu identická se strukturou zainteresovaných stran (viz níže uvedené obrázky), proto jsou v systému QMSS vnímány, uvažovány a prezentovány jako jeden nedílný celek (Manuál poskytovatele, 2010, s. 22).

Organizační struktura v pojetí systému QMSS dále:

- Reaguje na záměry organizace a podporuje pružně svými vhodnými konfiguracemi jejich dosažení tak, že se mění v čase a reaguje na změny v okolí a „životě“ organizace
- Obsahuje pozice, které jsou zodpovědné za řízení a udržování systému QMSS
- Je základní mapou v oblasti interních a mnohdy i externích vztahů pracovníků, způsobu jejich komunikace a základního způsobu jejich koordinace
- Je definovaná v provázanosti na prostředí, velikost, zralost a zvyklosti (kulturu) organizace (Manuál poskytovatele, 2010, s. 22)

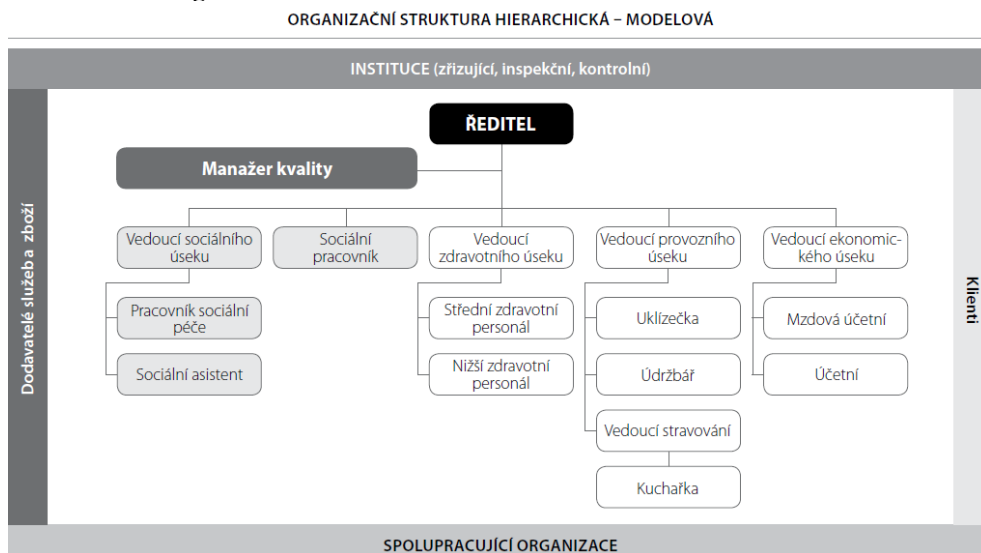
Z výše uvedených důvodů jsou v systému jako základní identifikovány 2 koncepty uvažování o této problematice. Jedná se o koncept Hierarchický a Týmový.

Obrázek č. 2 Týmová organizační struktura



Zdroj: Manuál poskytovatele, 2010, s. 23

Obrázek č. 3 Organizační struktura hierarchická - modelová



Zdroj: Manuál poskytovatele, 2010, s. 22

Hierarchický a Týmový koncept se liší především tím, že v prvním konceptu převládá způsob řízení na základě akceptace podřízenosti nebo nadřízenosti různých úrovní řízení a koordinace lidí. V druhém konceptu je způsob řízení zaměřen především na

udržení a zefektivnění spolupráce týmu za účelem dosažení společného cíle a převzetí odpovědnosti jednotlivců nejen za společný výsledek, ale i za budování a udržování vztahů k zainteresovaným stranám. Dalším rozdílem mezi oběma koncepty je způsob řízení, dosahování dohody a řešení problémů, kdy v prvním konceptu převládají postupy direktivní a v druhém postupy konsenzuální (Manuál poskytovatele, 2010, s. 22).

Z pohledu organizace, která systém zavádí a řeší problematiku organizační struktury, jsou níže uvedené koncepty uvažování pouze doporučené a lze samozřejmě použít jakékoliv organizační uspořádání, pokud naplní podmínku funkčnosti, odpovídá charakteru dané organizace, jejím činnostem a záměrům (Manuál poskytovatele, 2010, s. 23).

Popis cílového stavu

CSO1 – Cílový Stav Organizační struktury -V organizaci je stanovena, uplatňována a dokumentována vhodná organizační struktura, která zohledňuje i vazby na relevantní zainteresované strany.

CSO2 – v Organizaci jsou stanoveny, uplatňovány a dokumentovány pracovní pozice (role) v souladu s organizační strukturou.

CSO3 – V organizaci jsou specifikovány všechny pracovní pozice (role) v profilech (popisech) pracovních míst tak, že obsahují(Manuál poskytovatele, 2010, s. 23):

- Název pracovní pozice
- Pracovní náplň (úkoly a činnosti, odpovědnost za dosažení výstupů)
- Kompetence
- Pravomoci a odpovědnosti
- Nadřízenost/podřízenost/ týmovou příslušnost
- Vlastnictví procesů (pokud je to relevantní)
- Vlastnictví dokumentů (pokud je to relevantní) (Manuál poskytovatele, 2010, s. 23)

CSO4 – Existuje oficiální pracovní pozice/role (pověření), která má odpovědnost a pravomoc zahrnující zajištění, že:

- Jsou vytvářeny, implementovány a udržovány struktury potřebné pro fungování systému QMSS, předkládány zprávy vrcholovému vedení o výkonnosti systému QMSS a jakékoli potřebě zlepšování systému QMSS

- Je podporováno povědomí o závažnosti požadavků zákazníka v rámci celé organizace
- CSO5 – V organizaci je stanoven, uplatňován a dokumentován způsob výběru, příjmu, zaškolování, hodnocení, oceňování a zajištění osobního rozvoje pracovníků a dalších relevantních zainteresovaných stran
- CSO6 – V organizaci je stanoven, uplatňován a dokumentován program dalšího vzdělávání pracovníků a dalších relevantních zainteresovaných stran.
- CSO7 – V organizaci je stanoven, uplatňován a dokumentován systém sběru a obousměrného předávání informací mezi všemi pracovníky a dalšími relevantními zainteresovanými stranami, a to na všech úrovních a ve všech týmech (Manuál poskytovatele, 2010, s. 23).

Vazby na další struktury

- Struktura, kompetence a počet pracovníků umožňují naplňovat Záměry organizace (organizační struktura X struktura záměrů)
- Struktura, kompetence a počet pracovníků umožňují realizovat nabídku služeb (organizační struktura X struktura služeb X kapacita vázaná individuálními plány)
- Všechny procesy a činnosti mají přiřazeny odpovídající lidské zdroje a jejich množství struktura, kompetence a pravomoci umožňují realizovat jejich plánované výstupy (organizační struktura X struktura procesů). Jsou určeni vlastníci a operátoři procesů
- Dokumenty spojené s naplňováním požadavků na Organizační strukturu jsou součástí řízené dokumentace a lze je identifikovat v Seznamu platných dokumentů (organizační struktura X struktura dokumentace). Jsou určeni uživatelé a vlastníci dokumentů (Manuál poskytovatele, 2010, s. 23)

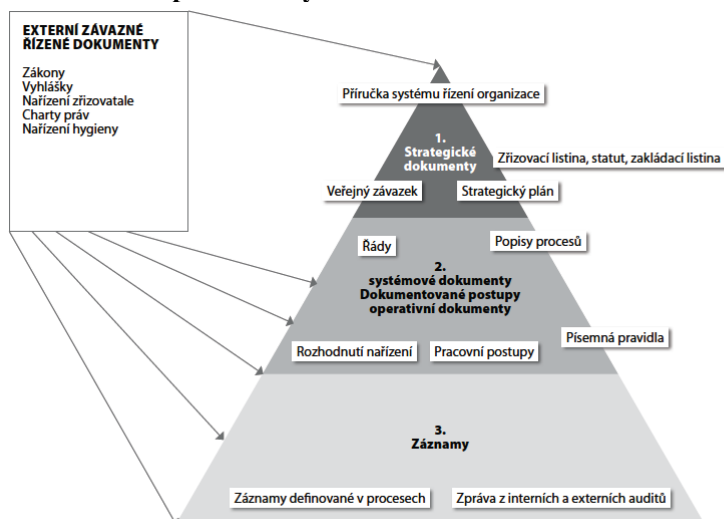
Struktura dokumentace systému QMSS

V každé organizaci existují procesy a činnosti, které jsou vytvořeny a realizovány tak, aby organizace byla schopná naplnit zakázky, tj. potřeby klientů vedoucích k řešení jejich nepříznivé situace a požadavky dalších zainteresovaných stran – jinými slovy procesy a činnosti vedoucí k dodání služeb objednaných klientem a dalšími zainteresovanými stranami. Tyto procesy a činnosti jsou dokumentovány, tj. prováděny na základě tzv. dokumentovaných postupů (postupů zachycených v dokumentech). Provedení procesů a činností dokládají dokumentované záznamy. Dokumentované postupy a záznamy tvoří strukturu dokumentace. Struktura dokumentace provazuje všechny ostatní struktury v organizaci (Manuál poskytovatele, 2010, s. 24).

Dokumentace je ve struktuře systému QMSS řízena, to znamená, že existuje dokumentovaný proces nebo postup řízení dokumentace v organizaci. Příklad přístupu řešení problematiky řízení dokumentace. Dále je vytvořen Seznam platných dokumentů a jejich centrální úložiště. (Manuál poskytovatele, 2010, s. 24).

Struktura dokumentace v organizaci je znázorněna Mapou struktury dokumentace. Tato mapa zahrnuje jak interní, tak externí dokumenty, které jsou pro organizaci důležité, např. dané legislativou, zřizovatelem a dalšími zainteresovanými stranami. Dále v sobě zahrnuje dokumenty systémové i operativní, včetně organizací definovaných záznamů. Počet a míru podrobnosti jednotlivých dokumentů určuje vždy organizace v souladu s ostatními definovanými strukturami (záměrů, procesů, organizační, služeb) a na základě kultury organizace je nežádoucí vytvářet v rámci této struktury dokumenty, které nejsou provázány na činnosti potřebné k plnění záměrů a cílů organizace. (Manuál poskytovatele, 2010, s.24)

Obrázek č. 4 Mapa struktury dokumentace



Zdroj: Manuál poskytovatele, 2010, s. 25)

Typy dokumentů:

Strategické dokumenty – dokumenty popisující záměry a cíle, např. veřejný závazek, strategické plány, příručka systému řízení organizace, statuty, zřizovací listiny

Systémové dokumenty – popisy procesů (v rozsahu mapy procesů), směrnice, dokumentované postupy, pracovní instrukce, kontrolní postupy, řády, operativní dokumenty (dokumenty vyžadující obvyklé rychlé opatření pro korekci odchylky v systému nebo jako reakce na příležitost/riziko, např. nařízení ředitele, příkazy).

Záznamy – dokumentované důkazy o procesech (činnostech), které již proběhly (Manuál poskytovatele, 2010, s.24).

Dokumentace může být vedena písemnou i elektronickou formou a velmi často se jedná o kombinaci obou forem, s tím, že je třeba mít na mysli prokazatelnost platnosti schválených dokumentů, např. uznání elektronických podpisů vůči zainteresovaným stranám (Manuál poskytovatele, 2010, s.24).

Za řízení dokumentace odpovídá většinou tzv. správce nebo administrátor dokumentace (konkrétní osoba, která vede seznam aktuálních dokumentů):

- Přiděluje nově vzniklým dokumentům identifikační znaky
- Má na starosti jejich zapsání do seznamu aktuálních dokumentů a archivaci originálu
- Odpovídá za archivaci a skartaci dokumentace

- Vede v patrnosti plánované revize dokumentů, eviduje a archivuje aktuální i neaktuální verze
- Zabezpečuje distribuci a evidenci řízených kopií dokumentů

Aby byly dokumenty v každém okamžiku aktuální, v souladu s praxí, a dostupné pro ty, kteří je potřebují, má každý dokument určeného svého vlastníka (Manuál poskytovatele, 2010, s.24).

Vlastník dokumentu (konkrétně určená osoba, jejíž pozice je součástí organizační struktury):

- Odpovídá za formální a věcný obsah konkrétního přiděleného dokumentu (dokument je vždy v souladu s vykonávanou praxí)
- Odpovídá za provedení buď plánované nebo operativní revize dokumentu (dokument je vždy aktuální)
- Má hlavní slovo při vzniku, revizích, úpravách a rušení dokumentu (je to osoba, která zná nejlépe konkrétní oblast – proces, činnost – ke které se dokument vztahuje) (Manuál poskytovatele, 2010, s 24).

Popis cílového stavu:

CSD1 – Cílový Stav struktury Dokumentace – V organizaci existuje zpracovaný Seznam aktuálně platných dokumentů

CSD2 – V organizaci je zpracována Mapa struktury dokumentace

CSD3 – V organizaci je zpracován a uplatňován proces nebo dokumentovaný postu řízení dokumentů a záznamů

CSD4 – V organizaci existuje pracovník, který je pověřen funkcí správce (administrátora) dokumentace

CSD5 – Jsou stanoveni vlastníci všech dokumentů

CSD6 – Existují relevantní dokumenty a záznamy, které jsou provázány na ostatní struktury (procesů, organizační, služeb a záměrů) (Manuál poskytovatele, 2010, s. 24).

Vazby na další struktury

Nejtěžším úkolem je provázat všech 5 struktur. Pro poskytovatele je dáno doporučení, aby si nejdříve zpracovali pracovní tabulku, ve které přiřadíte ke každému platnému dokumentu (Manuál poskytovatele, 2010, s. 25):

- K plnění jakého záměru, cíle organizace se váže (struktura záměrů),
- K realizaci jaké služby přináleží (struktura služeb)
- K jaké konkrétní činnosti či procesu se váže (struktura procesů)

Kdo podle něj bude pracovat, k jakému pracovníkovi/pracovníkům je určen, kdo je jeho vlastníkem (struktura organizační) (Manuál poskytovatele, 2010, s. 25).

Následující tabulka je ukázkou provázanosti jednotlivých struktur v systému QMSS.

Tabulka č. 1 Provázanost jednotlivých struktur v systému QMSS

Systém QMSS	Struktura záměrů	Struktura služeb	Struktura procesů	Organizační struktura	Struktura dokumentace
Struktura záměrů	CSZ	Nabídka služeb záměr na rozšíření zúžení, změna garancí apod.	Proces strategického plánování	Profil pracovního místa (vlastník procesu Strategické plánování)	Veřejný závazek Strategický plán Plán kontrol
Struktura služeb	Záměry ovlivňují strukturu, rozsah, způsob a garance poskytovaných služeb	CSS	Hlavní proces „Poskytování sociální služby“	Klíčový pracovní (plánování služeb) Sociální pracovník (jednání se zájemcem)	Záznam z jednání se zájemcem o službu, Smlouva o poskytování sociálních služeb, Individuální plán
Struktura procesů	Dobře realizované procesy napomáhají k dosažení záměrů organizace	Výsledkem procesu poskytování služeb jsou individuálně realizované služby	CSP	Vlastníci procesů Operátoři procesů	Mapa procesů Popisy procesů
Organizační struktura	Plánování rozvoje lidských zdrojů, včetně potřebné kapacity, je součástí dílčích záměrů organizace	Služby poskytují pracovníci s odpovídající odbornou způsobilostí	Proces řízení lidských zdrojů zajišťuje potřebný počet pracovníků s příslušnou odborností	CSO	Popis pracovního místa Pracovní náplň
Struktura dokumentace	Rozvojový nebo strategický plán je základním dokumentem, který podporuje realizaci záměrů	Garantovaná nabídka služeb je důležitým dokumentem pro zájemce, klienta i pracovníky	Graficky znázorněné a popsané procesy popisují základní seskupení a logický sled činnosti v organizaci	Graficky znázorněná organizační struktura a písemné profily pracovních míst slouží jako podklad pro výběr pracovníků	CSD

Zdroj: Manuál konzultanta 2010, s.61

Co je důležité pro udržitelnost systému:

System QMSS vyžaduje předchozí zkušenost vedení poskytovatele a jeho pracovníků se zaváděním a udržováním nějakého systému kvality (např. standardů kvality sociálních služeb). Tato předchozí zkušenost umožňuje vedení i pracovníkům chápat přínosy systému QMSS, rozumět postupům pro jeho zavedení a udržení, což je základní předpoklad pro jejich pozitivní motivaci, pro jejich aktivní spolupráci. Bez této zkušenosti hrozí, že vedení ani pracovníci nebudou mít dostatek potřebných znalostí a dovedností, které by umožnily zavést a udržet systém QMSS tak, aby pro ně byl užitečným a přínosným, a to v přijatelné době a s přijatelnými náklady (Manuál poskytovatele, 2010, s. 25).

4 Manažerské systémy a modely a normy

4.1 Pojmy a definice manažerských systémů

Pro účely této práce je vhodné vymezit některé pojmy a definice, které se využívají v souvislosti s manažerskými systémy řízení. Základem nového přístupu k řízení organizace je procesní přístup. Nenadál(2004, s. 202) pod pojmem **proces** je myšlený soubor činností, které mění hmotné a informační vstupy na hmotné a informační výstupy za spotřeby zdrojů a v regulovaných podmínkách. **Procesní přístup** k řízení organizace jak už jsem v předchozí části této práce uvedla, je stěžejním principem systému QMSS. Prostřednictvím procesního řízení se na organizaci díváme jako na systém vzájemně provázaných procesů (Nenadál, 2004, s. 203). Požadovaného výsledku dosáhneme mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces (Norma ISO 9000).

Co je cílem procesního řízení?

- Rozvíjet a optimalizovat chod organizace
 - Zajistit účelnost, hospodárnost a efektivnost reakcí na požadavky zákazníků
 - Definovat pracovní postupy jako ucelený sled činností napříč organizací
 - Pro jednotlivé procesy přesně určit vstupy, výstupy a zdroje
 - Nastavit systém měření výkonnosti procesů
 - Sledovat a vyhodnocovat každý proces
 - Optimálně využívat dostupné zdroje
 - Zajistit růst výkonnosti organizace (měřitelné ukazatele)
 - Respektování zachování výsledků procesů a jejich parametrů (měřitelné ukazatele)
- (Nenadál, 2012, s. 41-46)

Procesní přístup v sobě zahrnuje celou řadu dobře známých a hodně užívaných metod ke zvyšování **efektivnosti** (minimalizace nákladů při maximalizaci výnosů, výstupů) organizací, jako např. Demingův cyklus (PDCA) (Grasserová, 2008, s. 105), ISO normy řady 9000, Balanced Scorecard, Model CAF aj.

Produktivita je vázána na nutnost efektivního využití zdrojů a vstupů, které jsou nutné k vykonání procesů (Nenadál, 2004, s. 203). **Jakost** je podle normy ISO míra, kterou

soubor inherentních znaků splňuje požadavky. Jakost určitého produktu vyjadřuje také úroveň jeho schopnosti plnit požadavky zákazníků i požadavky dané nadřazenou legislativou. Podle Modelu EFQM je **výkonnost** míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy. Pojem **výkon** souvisí také s pojmem jakost, **kvalita** - tu můžeme vyjádřit jako množinu určitých znaků, která zahrnuje kromě uspokojení přání zákazníků, také např. dodržování zákonných norem, vyhlášek. Všechny tyto požadavky musí splňovat nejen vyráběné výrobky, ale také třeba poskytované služby. Je logické, že produktivita musí být spojena pouze s měřením takových výstupů, které si najdou uplatnění na trhu. Trh může změřit technické parametry výrobků. Kromě technických měření, se v organizaci objevuje také potřeba změření probíhajících procesů. Proto je také důležité vysvětlit si pojem **systemové měření**, pro které je společným znakem to, že umožňuje poznat a definovat chování organizačního systému, tj. systému managementu organizací. Výsledky tohoto měření jsou klíčovými vstupy pro rozhodování na nejrůznějších úrovních řízení (Nenadál, 2004, s. 19). Proč by se však měla tato měření uskutečňovat?

Jako odpověď uvádím několik příkladů již ověřených argumentů:

- Shromažďují data, jejichž analýzou získáme takové informace, které umožní nejenom správně rozhodovat, ale tato rozhodnutí i účinně zavádět do života
- Umožní jasně a srozumitelně rozlišovat mezi pouhou intuicí, vnímáním a realitou dokáží překonávat stereotypy v myšlení manažerů
- Jasně odhalují všechna slabá místa uvnitř organizací, což jsou automaticky příležitosti ke zlepšování výrobků, procesů i systémů
- Umožňují mnohem preciznější řízení různých procesů, od návrhů výrobků a procesů, přes procesy výroby až po procesy zákaznického servisu
- Identifikují klíčové faktory úspěšnosti organizací lépe než cokoliv jiného
- V procesně orientovaném řízení dovolují poznat všechny nutné vztahy mezi vstupy a výstupy procesů
- Poskytují nenahraditelné údaje pro validaci a přezkoumání všech aktivit organizací (Nenadál, 2004, s. 20).

Výše uvedené výhody systémového měření nepřichází „automaticky“. Aby systémové měření opravdu přineslo tyto a další výhody, musí splňovat také některé závažné vlastnosti (Nenadál, 2004, s.21).

Mezi ně patří:

- Validita, tj obecná akceptovatelnost výsledků
- Úplnost, tedy komplexní postihnutí všech aspektů
- Dostatečná podrobnost, daná zejména počtem bodů, ve kterých jsou měření vykonávána
- Předpoklad odhalení mezer ve výkonnosti
- Dostatečná četnost měření, aby měřený proces mohl být spolehlivě sledován
- Správné načasování měření tak, aby se data získala „právě včas“
- Požadovaná přesnost a efektivnost měření
- Stálost v čase a možnost převodu získaných dat na srovnatelnou základnu
- Snadná interpretovatelnou a srozumitelnost výsledků
- Odpovědnost za průběh měření a získaných výsledků
- Důvěryhodnost mezi těmi, kdo měření vykonávají, a těmi, kdo výsledky potřebují (Nenadál, 2004, s. 21).

Jak uvádí Manuál poskytovatele – nabídka pro zadavatele a poskytovatele (2010, s.2), manažerské systémy v neposlední řadě souhrnně deklarují, že vynikajících výsledků může organizace dosáhnout za předpokladu, že má jasně definovanou svoji strategii – jde o soubor rozhodnutí, který vychází z daných zdrojů a z posouzení dané situace, zaměřený na dosažení cílového stavu (kudy, jak). Dosažení cílového stavu je mimo jiné také umožněno adekvátní kulturou organizace - (jedná se o soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů, domněnek, vzorců chování a neformálních pravidel, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce) a přístupy vedení, tedy všech úrovní managementu.

4.2 Druhy manažerských systémů a modelů

Zcela přirozeně se nabízí otázka proč vůbec využívat nějaký manažerský systém, k čemu může být v organizaci dobrý – vždyť do této doby organizace nic takového

nepotřebovaly. Je pravdou, když jsem otázku „Proč zavádíte tento systém“, pokládala některým známým, kteří hořekovali nad zaváděním systému v komerční oblasti – nejčastěji to bylo ISO, dozvěděla jsem se, že ten systém musí mít, protože je to podmínkou pro uzavření obchodních smluv, jinak by neuspěli na trhu a vedení „to“ nařídilo. Na otázku proč je „to“ tak důležité mít v obchodní smlouvě uvedeno, že výrobky nebo služby odpovídají normě ISO nebo jiné normě např. Modelu EFQM, jsem další odpověď nedostala. Měla jsem opravdu pocit, že většina firem zavádí systém proto, že je to teď nějaký „boom“, jakýsi módní trend, možná zaklínadlo, něco navíc, co všechny zatěžuje, stresuje a všichni se těší až „to“ skončí. Všem je jasné, že měření technických parametrů výrobků dá jasnou odpověď na shodu nebo neshodu s požadovanou kvalitou. Tato měření však nic nevyovídají o účinnosti vlastního systému managementu jakosti. Manažerské systémy se nevyužívají pouze v komerčních firmách, ale v poslední době je snaha o jejich zavedení a užívání také ve veřejných službách.

V této práci se zaměřuji na využití systému QMSS – Systém řízení kvality v sociálních službách. Většina poskytovatelů sociálních služeb má ve vyšší či nižší míře zavedeny dílčí prvky systému kvality, a sice na základě naplňování požadavků platného právního rámce a v něm zakotvených Standardů kvality sociálních služeb. Systém QMSS je určen pro organizace, které poskytují sociální služby. Vývoj tohoto systému byl inspirován manažerskými modely ISO, Model EFQM, CAF (Občanské sdružení JOB, 2012). Pro účely této práce a pro správné pochopení systému QMSS, považuji za nutné představit tyto manažerské systémy.

V řadě organizací ať už komerční nebo neziskové sféry je zcela běžnou záležitostí, že se zaměřují na systémy managementu jakosti. Mezi prvním aplikovanými systémy byla norma ISO. Tento systém norem byl implementován v mnoha komerčních organizacích. Patřil také mezi první systémy, které inspirovaly vznik systému QMSS. Byla snaha normu ISO zavést také v organizacích, které působí v oblasti veřejné správy, ať už přímo v orgánech státní správy nebo samosprávy nebo jejich příspěvkových organizacích. Ne vždy se však stal tato norma zcela přirozenou součástí systémů řízení organizace. Ve většině organizací byl vnímán jako něco navíc, jakási další „nutná byrokracie, další zátěž pro zaměstnance.“ Nedá se zřejmě zcela jednoznačně říci, do jaké míry jde o vinu chybné implementace nebo nepochopení normy nebo opravdu o to, že daný obsah norem znemožňuje aplikaci dané normy do určité organizace (Nenadál, 2004, s. 9).

Například manažerský systém normy ISO však vede organizace k aplikaci celé řady měření, které nemají charakter technických, ale systémových měření, tj. takových měření, které nevypovídají o stavu výrobku, ale systému managementu (Nenadál, 2004, s. 9). Tato měření nám podají informaci o tom, jak je systém managementu výkonný.

Co si pod pojmem měření výkonnosti managementu tedy můžeme představit? K čemu bude manažerský systém v organizaci sloužit? Jde o aktivity, které by nám měly poskytovat objektivní a přesné informace o průběhu jednotlivých procesů tak, aby tyto procesy mohly být jejich vlastníky průběžně, tzn. operativně, řízeny za účelem plnění všech požadavků na procesy kladených (Nenadál, 2004, s. 202).

4.3 Model EFQM Excellence

Nenadál (2004, s. 39-40) definuje principy Modelu EFQM Excellence následujícím způsobem:

Orientace na výsledky: Excellence je dosahováním takových výsledků, které vrcholně uspokojí všechny zainteresované strany.

Zaměření na zákazníka: Excellence je vytvářením trvalé hodnoty pro zákazníky.

Vůdcovství a stálost účelu: Excellence je inspirujícím vůdcovstvím odvozeným od vize a doprovázený stálostí účelu.

Management prostřednictvím procesů a faktů: Excellence je řízením organizace prostřednictvím souboru systémů, procesů a faktů, které spolu souvisejí.

Rozvoj a zapojení lidí: Excellence je maximalizací příspěvků zaměstnanců díky jejich rozvoji a zapojení.

Neustálé učení se, inovace a zlepšování: Excellence je výzvou současnému stavu a efektivní změnou s využitím procesů učení se k tvorbě inovací a příležitostem ke zlepšování.

Rozvoj partnerství: Excellence je rozvíjením a udržováním partnerství s přidanou hodnotou.

Sociální odpovědnost: Excellence je aktivitami, které jdou daleko za rámec minimálních legislativních požadavků a kterými organizace usiluje o pochopení a uspokojování všech očekávání zainteresovaných stran ve společnosti.“

V popisu Modelu EFQM Nenadál (2004, s. 41) uvádí: „Logika EFQM Modelu Excellence je poměrně jednoduchá. Vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků

organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Tyto souhrnně označované výsledky jsou však podmíněny precizním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje nejenom vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale i propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů (lidské zdroje nevyjímaje) a budování vztahů partnerství. To je umožněno adekvátní kulturou a přístupy vedení, tedy všech úrovní managementu.“
Tato základní logika Modelu EFQM byla využita i v nově vytvářeném systému QMSS.

Srovnání Modelu EFQM se systémem QMSS

Z výše uvedeného vyplývá, že Model EFQM je filosofie poskytované služby. Model komplexně analyzuje organizaci, bere v úvahu potenciál zaměstnanců, uživatelů a všech zainteresovaných stran z okolí. Záměrem modelu je změna ve stylu řízení. Model je nenařizující. Uznává, že organizace si může zvolit svoji cestu k dosažení dokonalosti.

V rámci systému QMSS nejsou stanovena kritéria hodnocení, jejichž naplnění by bylo striktně vyžadováno bez ohledu na druh poskytované služby nebo specifika dané organizace. Po provedení analýzy výchozího stavu se určí jednotlivé kroky tak, aby se dosáhlo tzv. Cílového stavu ve smyslu doporučení, jakým směrem by zvyšování kvality v jednotlivých oblastech mělo směřovat. Systém QMSS respektuje kulturu organizace, ve které je systém zaváděn. Dále je využit princip vnímání organizace jako celku. Toto vnímání zahrnuje veškerou činnost organizace, nejen sociální službu. Mnoho poskytovatelů krom sociálních služeb poskytuje také zdravotní úkony, případně se zabývá i vedlejší hospodářskou činností (Občanské sdružení JOB, 2012).

4.4 Norma ISO 9001:2000

Soubor norem ISO 9001:2000 v kapitole 4 uvádí následující základní požadavky na systém managementu jakosti jakékoliv organizace:

- Musí být identifikovány procesy nutné pro systém managementu jakosti (jde o soustavu na sebe navazujících procesů)
- Musí být určeny sekvence a vzájemné vazby těchto procesů
- Musí být určena kritéria a metody potřebné k zajištění efektivního řízení a vykonávání těchto procesů

- Musí být zajištěna dostupnost všech zdrojů a informací nutných k vykonávání a monitorování procesů
- Tyto procesy musí být monitorovány, měřeny a analyzovány
- Musí být implementovány takové činnosti, které jsou nutné k dosahování plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů (Nenadál, 2004, s.29)

Z výše uvedeného vyplývá, že vedení organizace si musí ještě před vlastním zavedením systému managementu ujasnit, které procesy s ohledem na charakter organizace a produktů do tohoto systému zahrne. Jako minimum procesů se jeví jejich struktura podle normy ISO 9001: 2000 (Nenadál, 2004, s. 29).

V kapitole 5 normy ISO 9001 dle Nenadála (2004, s. 29) je definována povinnost vedení organizací v systémech managementu jakosti. Mezi hlavní a nové požadavky patří:

- Vytvořit organizaci prostředí, kde plnění požadavků zákazníků bude absolutní prioritou
- V politice jakosti jasně deklarovat vůli plnit požadavky zákazníků a uvolňovat zdroje pro neustálé zlepšování systému managementu jakosti
- Přerozdělování cílů jakosti na všechny organizační úrovně
- Rozvoj systému managementu jakosti podrobit účelnému plánování zdrojů a postupů
- Pro všechny funkce v systému managementu jakosti definovat nejenom odpovědnosti, ale i příslušné pravomoci
- V organizaci rozvíjet účinné formy komunikace mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců (Nenadál 2004, s.30)

V kapitole 6 norem ISO 9001 dle Nenadála (2004, s. 30) je věnována procesům řízení takových zdrojů, jako jsou:

- Lidé, tj. zaměstnanci
- Infrastruktura, tj. zařízení, budovy atd.
- Informace
- Pracovní prostředí
- Finance
- Dodavatelé (Nenadál, 2004, s. 30)

V kapitole 7 norem ISO 9001 dle Nenadála (2004, s. 31) jsou definovány požadavky na všechny podstatné procesy realizace produktu, a to:

- Identifikace a přezkoumávání požadavků zákazníků
- Návrh a vývoj produktu
- Nakupování hmotných a informačních vstupů a služeb
- Výroba (respekt. poskytování služby)
- Logistika
- Řízení měřicích zařízení a prostředků monitorování

V části norem ISO 9001 se vyžaduje, aby organizace systematicky zkoumala požadavky zákazníků i všechny další požadavky (např. zákonné) tak, aby ty se staly vstupy pro procesy návrhu produktů i procesů jejich realizace. (Nenadál, 2004, s. 31).

Kapitola 8 normy ISO 9001 dle Nenadála (2004, s. 31-32) je zřejmě nejzásadnější pro funkčnost a výkonnost systému managementu jakosti. Kromě klasických procesů měření produktů jsou zde kladeny požadavky na celou řadu systémových měření, jako jsou např.:

- Měření spokojenosti zákazníků
- Měření spokojenosti zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran
- Benchmarking
- Měření výkonnosti systému managementu jakosti, procesů i organizace
- Měření nákladů vztahujících se k jakosti i efektů ze zlepšování apod. (Nenadál, 2004, s. 31-32).

Srovnání normy ISO se systémem QMSS

ISO je norma. Neposkytuje komplexní obraz o organizaci. Standardy kvality v sociálních službách byly inspirovány touto normou v oblasti dokumentování pracovních pravidel, postupů, dále např. v tom, že za systém kvality odpovídá nejvyšší vedení.

Systém QMSS přebírá z normy ISO procesní přístup, který je stěžejním principem systému QMSS, snaží se o propojení procesů v organizaci a tím by měl poskytovat komplexní obraz o organizaci. Pro účely QMSS byla také využita hlavní administrativní zásada systému managementu jakosti z Kapitoly 4 normy ISO 9001 – nutný rozsah dokumentace a záznamů. Je nutné mít zdokumentované postupy pro určité procesy.

4.5 Model CAF

Model CAF (The Common Assessment Framework – Společný rámec pro hodnocení) je varianta Modelu EFQM. Je jednodušší a upravená tak, aby se dala využít v podmínkách institucí veřejné správy. Model CAF vychází z předpokladu, že vynikající výsledky ve výkonnosti organizace, v oblasti vztahů k zákazníkům/občanům a společnosti, jsou dosahovány na základě řízení strategie a plánování za pomoci zaměstnanců, využíváním partnerství, zdrojů a procesů. Nahlíží na organizaci z několika úhlů současně, na základě jednotného přístupu při analýze výkonnosti organizace (Česká společnost pro jakost o.s. 2012).

Model CAF je výsledkem spolupráce mezi generálními řediteli EU odpovědnými za veřejnou správu. Je rozvíjen pod záštitou Skupiny pro inovaci veřejných služeb (IPSG), tj. pracovní skupiny národních expertů ustavené generálními řediteli odpovědnými za veřejnou správu s cílem propagovat spolupráci v oblasti nových metod modernizace veřejné správy a veřejných služeb ve členských státech EU (Česká společnost pro jakost o.s. 2012).

Model CAF je založen na principech řízení kvality používaných v rámci filosofie TQM.

Model CAF má čtyři hlavní cíle:

1. Seznámit veřejnou správu s principy TQM a výhodami sebehodnocení a postupně ji směřovat od současného sledu aktivit „Plan – Do“ k využívání celého cyklu PDCA „Plan – Do-Check-Act.
2. Usnadňovat sebehodnocení organizace veřejného sektoru a získat tak analýzu dané organizace a přehled aktivit vedoucích k dalšímu zlepšování organizace
3. Sloužit jako propojení různých nástrojů používaných při řízení kvality
4. Usnadnit benchmarking a benchlearning mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru (Česká společnost pro jakost o.s. 2012)

Struktura modelu je členěná na 9 kritérií, 28 subkritérií s dílčími příklady, panely hodnocení pro předpoklady a výsledky, aktivity pro zlepšování, doporučení k realizaci benchlearningových projektů a slovník pojmů (Česká společnost pro jakost o.s. 2012).

Model CAF poskytuje:

- Hodnocení založená na důkazech podle předem daného souboru kritérií
 - Možnosti jak zjišťovat pokrok a dosahovat vynikajících výsledků
 - Prostředek k dosažení společného postoje v otázce potřebných kroků pro zlepšování organizace
 - Vazbu mezi dosahovanými výsledky a vytvářenými předpoklady
 - Prostředek pro motivování vlastních zaměstnanců k zapojení do procesu zlepšování organizace
 - Možnosti k vyhledání dobré praxe a její prosazování v různých oblastech činnosti organizace, včetně sdílení dobré praxe s jinými organizacemi
 - Prostředek pro začlenění různých iniciativ v oblasti kvality do běžných činností organizace
 - Prostředek pro měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení
- Model CAF je primárně zaměřen na hodnocení řízení výkonnosti a zjišťování jejich

organizačních příčin s cílem umožnit zlepšování. Hodnocení výkonnosti se proto zaměřuje na následující hlavní charakteristiky organizací veřejného sektoru (Česká společnost pro jakost o.s. 2012):

- Veřejná vstřícnost/odpovědnost
- Fungování v oblasti právního rámce
- Zapojení zainteresovaných stran a vyvážené uspokojování jejich potřeb
- Vynikající úroveň poskytování veřejných služeb
- Zhodnocení vynakládaných finančních a jiných prostředků
- Dosahování cílů
- Řízení modernizace, inovace a změny (Česká společnost pro jakost o.s. 2012)

Sebehodnocení podle modelu CAF nabízí organizaci příležitost dozvědět se o sobě více a poskytnout počáteční analýzu fungování celé organizace. Model CAF tak představuje model pro zahájení zvyšování kvality a je prvním možným krokem pro použití a aplikaci některého z podrobnějších modelů řízení kvality, se kterými je model CAF kompatibilní (Česká společnost pro jakost o.s. 2012).

Srovnání modelu CAF se systémem QMSS

Systém QMSS má definovaných pět vzájemně provázaných struktur (strukturu dokumentační, strukturu procesní, strukturu záměrů a cílů, strukturu služeb a strukturu

organizační), které nám umožní pět různých úhlů pohledu na organizaci, která poskytuje sociální služby.

Model CAF nahlíží na organizaci z několika úhlů současně, na základě jednotného přístupu při analýze výkonnosti organizace. Z modelu CAF je využit pro účely QMSS proces analýzy podmínek výchozího stavu, dále oblast hodnocení. V rámci jednotlivých struktur modelu QMSS jsou popsány tzv. cílové stavy. V rámci systému QMSS jsou definovány podmínky jeho realizovatelnosti, zásady a základní pojmy.

Výzkumná část

5 Hodnocení vybraných oblastí řízení organizace

V praktické části diplomové práce se zaměřuji na popis realizace konkrétní organizace. Nejdříve představím metody používané v této diplomové práci. Základem výzkumu jsou dvě skupiny organizací. Jedna skupina – zde je již implementován systém QMSS. Rozhovorů se zúčastnili zástupci všech osmi organizací. Detailnější informace a analýzu dokumentů jsem získala pouze od jedné organizace, ve které je implementován systém QMSS. Druhá skupina organizací je ta, která se v současné době snaží naplňovat svoje základní povinnosti stanovené zákonem, tzn. stanovená kritéria standardů. V této skupině jsou hodnoceny dvě organizace. U obou jsem provedla rozhovory s vedoucími pracovníky a analýzu dokumentů.

Hodnotit budu u první i druhé skupiny oblast řízení organizace – organizační strukturu a na strukturu dokumentace. Na závěr výzkumu zhodnotím obě skupiny organizací. Dále také budu hodnotit jaký přínos má systém QMSS pro organizace v oblasti řízení organizace – organizační struktury – z pohledu změny v potřebě počtu pracovníků a vyhodnocení přínosu manažerského systému pro řízení struktury dokumentace.

5.1 Hlavní a dílčí výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka: Jaký efekt mělo zavádění manažerského systému QMSS u poskytovatelů sociálních služeb?

Dílčí výzkumné otázky:

Následující otázky byly stanoveny s ohledem na zkoumanou oblast,

1. Jaký přínos mělo zavedení manažerského systému v oblasti řízení organizace ?
2. Ovlivnilo definování pracovních postupů jako uceleného sledu činností napříč organizací počet zaměstnanců potřebných na zajištění poskytované služby?
3. Byla zjištěna duplicitní činnost u některých pracovních pozic?
4. Jaký přínos mělo nové uspořádání dokumentace?
5. Jaká jsou doporučení od organizací, které systém QMSS implementovaly pro organizace, které se rozhodují zda tento systém QMSS využijí?

5.2 Popis použitých výzkumných metod

Pro účely této práce jsem využila studium literatury, která je zaměřena na manažerské systémy. Dle rozhovory se zástupci jednotlivých organizací, sondáž, která sloužila k prohloubení a doplnění odpovědí v určitém směru, skupinové interview při setkání se zástupci jednotlivých zařízení, podrobný popis, strukturovaný rozhovor s otevřenými a uzavřenými otázkami, metoda analýzy – vyhodnocování rozhovorů, práce s dokumentací. Metoda porovnávání případů byla využita v oblasti hodnocení organizační struktury a práce s dokumentací u organizací, které systém využívají s referenční skupinou, která systém nevyužívá. Výše uvedený postup jsem zvolila z toho důvodu, že jsem neměla možnost sledovat organizaci dlouhodobě. Pohled do doby před implementací systému v daných organizací je již zkrácený a není reálné získat potřebné objektivní informace z minulosti. Při analýze využiji sledování rozdílů a srovnávání organizací. Následně budou shrnuty výsledky výzkumu. Interpretace dat bude doplněna plnými citacemi z rozhovorů a poznámkami ze skupinového interview. Na závěr bude uveden přínos provedeného výzkumu.

Pro účel této práce jsem použila kvalitativní metody výzkumu. „Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému (Hendl, 2012, s. 48).

„Výzkumník vytváří komplexní holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách“ (Hendl, 2012, s. 48).

Existuje několik možných řešení kvalitativního výzkumu. V této práci jsem využila výzkum pomocí případové studie.

„Výzkum pomocí případové studie se zaměřuje na podrobný popis a rozbor jednoho nebo několika případů.“ (Hendl 2012, s.101). V této práci jsem se zaměřila na poskytovatele sociálních služeb, kteří systém QMSS využívají. Porovnála jsem vybrané oblasti (organizační strukturu a strukturu dokumentace) s poskytovateli, kteří systém nevyužívají. Hendl (2012, s. 102-103) popisuje typy případových studií rozlišené podle sledovaného případu.

Pro účely tohoto výzkumu jsem zvolila: Studium organizací a institucí. Zkoumají se firmy, implementace programů a intervencí, kultura organizací, procesy změn a

adaptací. Cíle jsou různé – např. zavedení určitého typu řízení, evaluace, zkoumání procesů změn.“ (Hendl, 2012, s. 103).

5.3 Popis výzkumného souboru

Výzkumu se zúčastnilo osm poskytovatelů sociálních služeb. Tito poskytovatelé již byli představeni v teoretické části této práce. Působí v Královehradeckém a Pardubickém kraji. Výzkumu se přímo zúčastnili ředitelé, ekonomové, vedoucí služeb, koordinátoři a manažeři kvality.

První skupina:

Jedná se o konkrétní organizace, které systém QMSS využívají a ze zákona jsou povinny dodržovat určitou minimální normu kvality. Musí naplňovat daná kritéria Standardů kvality.

Druhá skupina:

Jedná se o konkrétní organizace, které systém QMSS nevyužívají. Ze zákona musí naplňovat kritéria Standardů kvality.

Obě skupiny organizací poskytují sociální služby. Pro účely této práce jsem si vybrala organizace, které byly zřízeny podle zákona 83/1990 Sb. O sdružování občanů nebo podle Zákona o obcích č 128/2000 Sb. a poskytují sociální službu dle zákona č. 108/2006 Sb, ve znění pozdějších předpisů. Dle zákona o sociálních službách musí organizace, která sociální službu poskytuje zachovávat základní zásady. Rozsah a forma pomoci musí zachovávat lidskou důstojnost osob. Měla by vycházet z individuálně určených potřeb, musí na osoby působit aktivně, podporovat rozvoj jejich samostatnosti, motivovat je k takovým činnostem, které nevedou k dlouhodobému setrvávání nebo prohlubování nepříznivé sociální situace a posilovat jejich sociální začleňování (Zákon o sociálních službách, 2006, § 2).

5.4 Způsob zpracování dat

Kvalitativní data byla shromažďována pomocí rozhovorů, analýzy dokumentů. Rozhovory byly uskutečněny nejdříve se zástupci jednotlivých poskytovatelů v rámci skupinových diskusí. První rozhovory proběhly první týden v únoru roku 2013 v Týništi nad Orlicí. Připravila jsem si seznam otázek, které vycházely z cíle této práce a dílčích výzkumných otázek této práce. Otázky se vztahovaly k názorům dotazovaných a k jejich znalostem. Jednalo se o strukturované rozhovory s otevřenými a uzavřenými otázkami. Následně v průběhu měsíce února 2013 byla použita také sondáž. Kontaktovala jsem vybrané poskytovatele jednotlivě a kladla jim doplňující otázky.

Sondáž (probing) slouží k prohloubení odpovědí v určitém směru (Hendl, 2012, s. 170). Pomocí této techniky jsem získala další doplňující informace. Navštívila jsem zástupce organizací v jejich sídle a vedla s nimi rozhovory. Informace jsem zaznamenávala pomocí počítače. Další rozhovory probíhaly v odstupech dvou měsíců na Konferenci poskytovatelů v Hradci Králové. Při této příležitosti jsem informace zaznamenávala ručně na připravené archy. Při sběru dat v průběhu výzkumu jsem také využila dokumenty. Jednalo se o úřední dokumenty typu: vnitřní firemní předpisy, virtuální data, která se nacházejí na internetu (webové stránky poskytovatelů). Informace z dokumentů byly využity k analýze a k dalšímu doplnění získaných informací z rozhovorů.

5.5 Zásady etického jednání při výzkumu

Zástupcům poskytovatelů jsem představila svůj záměr výzkumu, informovala jsem je, že výzkum bude použit pro účely diplomové práce. Před zahájením skupinového interview jsem měla ode všech účastníků podepsaný dokument, tzv. informovaný souhlas. Tento dokument potvrzuje, že dotazovaní souhlasí s poskytováním informací a účastí na výzkumu. V této práci je ochráněno soukromí jednotlivých účastníků a organizací poskytujících službu.

5.6 Interpretace dat

V této části výzkumu jsem se zaměřila na výzkum organizační struktury a struktury dokumentace u NNO. Proběhly rozhovory s ředitelkou, měla jsem k dispozici

dokumentaci, která se v organizaci používá. Bylo mi umožněno blíže se seznámit s používanou dokumentací, analyzovat její systém.

5.6.1 Výzkum organizační struktury

V této podkapitole zaměřím na popis procesu implementace organizační struktury dle QMSS do organizace a jeho přínos pro organizaci. V procesu implementace systému QMSS došlo k aktualizaci stávající organizační struktury v kontextu požadavků na zavedení, udržování, vyhodnocování a zlepšování systému QMSS, a dále na rozdělení kompetencí a pravomocí na jednotlivých pozicích a jejich navázání na předchozí struktury. Při těchto činnostech byly vytvořeny pozice s ohledem na řízení kvality. Vedení organizace muselo určit zaměstnance, aby personálně zajistilo realizaci Plánu implementace systému QMSS. Nešlo pouze o krátkodobou činnost. Potvrdilo se u všech sledovaných poskytovatelů, že s ohledem na udržitelnost aplikovaného systému QMSS je nutné mít určeného zodpovědného zaměstnance, který bude udržovat systém v organizaci. Nejde primárně o kontrolu, ale o rozvoj a zvyšování kvality systému v organizaci. Aby implementační tým mohl začít pracovat na této struktuře, využil informace z analýzy stávající stavu a vyhodnotil je a provedl srovnání s cílovým stavem. Tohoto srovnání bylo využito k definování jednotlivých kroků při postupování k cílovému stavu.

Výchozí stav:

Organizace měla zpracovanou organizační strukturu, v ní byly definovány jednotlivé pozice. Byla naplněna kritéria standardu č. 9 a 10. Z této skutečnosti se vycházelo.

Zjištění:

Při bližší analýze stávající struktury, sepsali členové týmu počty zaměstnanců na jednotlivých službách. Při této práci byly na první pohled jasné určité nepřesnosti. Například v záměně pojmů při definování pracovních náplní – jinde uváděný jako popis pracovní činnosti, různé termíny: uživatel – klient, v textu pracovněprávních dokumentů - zaměstnanec, pracovník ve vykazování práce některých zaměstnanců pro účely poskytnutých dotací se objevovaly různé názvy v pracovních pozicích a jiné nepřesnosti. Dalším zjištěním byla také duplicita vykonávaných činností.

Práce na organizační struktuře navazovaly na již vypracovanou strukturu procesů. Implementační tým po zvážení všech svých provozních podmínek, se rozhodl sestavit novou hierarchickou organizační strukturu. Při pohledu na organizační strukturu implementační tým přiřazoval k jednotlivým pracovním pozicím uvedeným v organizační struktuře také tzv. „vlastnictví procesů“ k této pozici nebo identifikoval jak se podílí na jejich realizaci. Jde tedy o to, aby bylo jasné jaký definovaný proces daná pozice v organizační struktuře realizuje. Následně proběhly práce na identifikaci relevantních zainteresovaných stran. Cílem všech uvedených kroků bylo vypracování a uplatňování vhodné organizační struktury, která zohledňuje i vazby na relevantní zainteresované strany.

Dalším krokem bylo zpracování revize všech, v organizační struktuře uvedených, pracovních pozic.

Výsledkem těchto kroků je, že v organizaci jsou stanoveny, uplatňovány a dokumentovány pracovní pozice, které jsou v souladu s organizační strukturou .

Dalším krokem bylo zpracování a přehodnocení výběru, zaškolování, hodnocení, oceňování a zajištění osobního rozvoje pracovníků a dalších zainteresovaných stran. Tato oblast má zásadní vliv na efektivní fungování pracovníků na konkrétní pozici. Implementační tým zpracoval a vydal návod jak postupovat, aby pro personální činnosti byla jmenována zodpovědná osoba ve vedení organizace a současně byla propojena s týmem odpovědných vedoucích na úsecích. (Manuál konzultanta 2010, s.36).

Výsledky výzkumu po implementaci nové organizační struktury:

V současné době využívá organizace zpracovaných postupů především při hledání nových pracovníků, dle slov ředitelky: „ *Přesně víme koho hledáme, co od něj očekáváme. Pokud jde o manažerské pozice, z revize organizační struktury jasně vyplynula nadbytečnost provozního ředitele, snížila se organizační struktura o jeden stupeň. Ředitel organizace v současné době deleguje určité pravomoci na vedoucí jednotlivých služeb. Tento nový stav přináší vyšší nároky na způsob komunikace vrcholového managementu s vedoucími jednotlivých služeb.*“

Implementační tým dále zpracovával program dalšího vzdělávání pracovníků a dalších zainteresovaných stran. Smyslem tohoto programu je, aby se udržely kompetence (klíčové, odborné, sociální), které jsou definované pro jednotlivé pracovní pozice v rámci organizační struktury.

V praxi to znamená následující: Pro každou pracovní pozici je definováno potřebné vzdělávání a také časový harmonogram zapracování a naplnění kritérií. Nový zaměstnanec splňuje určité předpoklady. Po třech měsících zkušební doby se vyhodnotí jeho úroveň zapracování a zdokonalení kompetencí. Na základě hodnocení se vedení organizace rozhodne, zda zaměstnanec zůstane v pracovním poměru či se s ním rozváže pracovní poměr ještě ve zkušební době. Pokud zůstává, je zaměstnanec seznámen se skutečností, že po dalších třech měsících bude jeho práce a jeho znalosti a úroveň jeho kompetencí opět hodnocena. Následně se hodnocení provádí až po roce.

Implementace organizační struktury pokračovala zpracováním systému sběru a obousměrného předávání informací mezi všemi pracovníky a dalšími zainteresovanými stranami, a to na všech úrovních a ve všech týmech. V tomto směru došlo v souvislosti s optimalizací počtu zaměstnanců na manažerské pozici k nejvýraznějším změnám. Slovy vedoucích pracovníků: „*jde o přiměřenou komunikaci.*“ V praxi to znamená, že ředitel komunikuje s jednotlivými vedoucími služeb. Předávání informací probíhá vertikálně, což je zajištěno právě vedoucími služeb. Pokud je nutné, aby se informace dostaly i k dalším zainteresovaným pracovníkům, jsou i tito účastni předávání informací (např. ekonomové služeb, sociální pracovníci). Je nutné garantovat horizontální i vertikální sdílení informací, znalostí a hodnot. Systém sběru a předávání zahrnuje papírovou a elektronickou, komunikujeme po telefonu. Nejčastěji využívaný způsob komunikace je elektronická komunikace, porady probíhají pravidelně 1x za 2 měsíce – celé organizace a 1x za měsíc. Tento systém slouží všem interním i externím zainteresovaným stranám.

5.6.2 Výzkum struktury dokumentace

K definování struktury dokumentace se přistoupilo až v okamžiku, kdy měla organizace definovány svoje záměry, činnosti, respektive procesy v organizaci i vůči pracovníkům, kteří činnost organizace zajišťují a k nim jsou v potřebné míře navázány dokumenty.

V úvodu první schůzky v rámci implementace systému QMSS, jejímž tématem bylo představení problematiky struktury dokumentace, s konzultanty systému QMSS byla představena problematika zavádění této struktury. Byl definován výchozí stav.

Výchozí stav:

Organizace předložila dokumenty, které měla v té době vypracované.

Zjištění:

Při této aktivitě poznala organizace svoje nedostatky například v definování některých činností. Neužívala jednotné termíny. Např. Popis pracovní činnosti. Na jiném místě se nazýval dokument jako Náplň práce, pracovník v sociálních službách byl v jiném dokumentu přejmenován na sociálního terapeuta apod. Objevené nejasnosti způsobovaly nebo mohly způsobit problémy při registračních povinnostech, při různých kontrolách a také při uzavírání pracovněprávních vztahů. V neposlední řadě také při komunikaci a rozhodování o důležitých věcech v organizaci.

Byl popsán stávající stav řízení dokumentace, byla vypracována analýza funkčnosti stávajícího systému a byl navržen postup jak dosud využívaný systém změnit. Bylo nutné zamýšlet se nad tím jak je dokumentace dostupná pro pracovníky, uživatele služby a další zainteresované strany, byla brána v úvahu také bezpečnost a množství dokumentace. Důležitým krokem bylo zmapování si úložiště dokumentace. Veškeré dokumenty měly být uloženy na ředitelství organizace a dále také na dalších místech v organizaci, které dokumenty využívaly. Ukázalo se, že systém potřebuje určitou změnu. Objevila se zjištění typu: dokument je platný a používá jej jenom někdo. Dokument již není platný a přesto se používá dál, k dotyčnému zaměstnanci se nedostaly informace o aktualizaci dokumentu. Vedení bylo přesvědčeno, že se určité dokumenty využívají, ostatní neměli potuchy, že něco podobného existuje. Vedení organizace po tomto zjištění rozhodlo, že dojde k zásadní změně, že tento stav není možné dále podporovat.

Postupovalo se tak, že se nepředpokládalo, že všechny stávající dokumenty budou zachované a budou k nim přiřazovány nebo vymyšleny nové. Součástí definování struktury dokumentace je zejména snaha o vyloučení (nebo snížení) duplicit v dokumentaci organizace a je směřována k účelnému a transparentnímu zachycení dobré praxe v dokumentech zařízení. Velká pozornost byla věnována určení vlastníků jednotlivých dokumentů a identifikaci stávajících prvků řízené dokumentace v organizaci. Ke stávajícím funkčním prvkům dokumentace byly následně přidány další, chybějící dokumenty nebo postupy tak, aby bylo možno dokumentaci efektivně a jednoduše řídit.

Na první schůzce s konzultanty bylo tedy definováno:

- Jaký je smysl a cíl struktury dokumentace, k čemu slouží
- Jakým způsobem je možné strukturu zpracovat
- Jaká je možná forma zpracování struktury
- Jaké osoby je vhodné do zpracování struktury dokumentace zapojit (Manuál konzultanta, 2010, s. 37).

Organizace nejdříve definovala Mapu struktury dokumentace. Tato mapa obsahuje informace o tom, jaké typy dokumentů jsou v organizaci používány, zohledňuje dokumenty externí a interní a naznačuje jejich hierarchii (Manuál konzultanta, 2010, s. 37).

Při implementaci této struktury se využívaly také výstupy práce na předchozích strukturách (procesy, profily pracovních míst apod.). Všechny kroky neprobíhaly tak, že se dokumentace řešila u všech struktur až na posledním místě. Například při implementaci organizačních struktury bylo vhodné si nadefinovat požadavky na jednotlivá pracovní místa a popisy pracovních činností. Konzultanti systému QMSS ponechali na rozhodnutí týmu pracovníků, jak se získanými informacemi naloží a jak sami zaměstnanci rozhodnou o způsobu dokumentování. Pokud obsahovaly prvky dobré praxe a dokumenty byly v souladu s cílovým stavem, doporučili, aby se přistoupilo ke zpracování dokumentace až v samém závěru celé implementace. Při této práci si zaměstnanci implementačního týmu uvědomovali silně provazující funkci struktury dokumentace. Zadokumentování vztahů mezi jednotlivými strukturami je významné i z pohledu podání důkazů o implementaci systému QMSS v organizaci.

Po výše uvedeném definování a také revizi dokumentů, byl vypracován Seznam aktuálně platných dokumentů. Jedná se o dokument, který obsahuje seznam všech aktuálně platných dokumentů v zařízení. V této databázi jsou uvedeny názvy dokumentů, data jejich platnosti, účinnosti a plánovaných revizí, dále jejich vlastníci, evidence vydaných kopií apod. Jedná se o všechny typy dokumentů, které se v organizaci používají, včetně externích dokumentů a záznamů. Důležitá byla také kontrola používaných dokumentů ve smyslu, zda vyhovují požadavkům zainteresovaných stran na vedení dokumentace (zejména požadavkům Standardů kvality sociálních služeb) dle jejich obsahu i formy a zda jsou v souladu se záměry organizace.

Následně byly dokumenty identifikované v Seznamu platných dokumentů roztříděny do skupin. V organizaci si vytvořili svoji vlastní mapu struktury dokumentace.

Zrevidování a nastavení jednotlivých dokumentů bylo začátkem procesu řízení struktury dokumentace. Tímto krokem bylo zahájení postupu řízení. Organizace pověřila řízením dokumentace zaměstnance, který má za úkol kontrolovat, zda dokument je nebo není aktuální, analyzuje jeho dosavadní funkčnost a tím i použitelnost. Kontrolu provádí tak, že na poradě zjistí, co se s dokumentem děje – zda jej vlastník aktualizoval či nikoliv. Dává podněty vlastníkům dokumentů, ti v rámci svých pracovních povinností dokument upraví, navrhnou termín, od kdy bude platit, doručí k řediteli a ten následně potvrzuje a vydává platný dokument. Pracovník pověřený řízením dokumentace v rámci svých pracovních povinností nepravidelně navštěvuje jednotlivá střediska a kontroluje jak probíhá práce s dokumenty, kontroluje jednotlivé vlastníky dokumentů jakým způsobem s nimi pracují a jak předávají informace ostatním.

Výstupem tohoto dílčího kroku implementace je, že v organizaci je zpracován a uplatňován postup řízení dokumentů a záznamů.

Dokumentace je tedy řízena pracovníkem. Tento pracovník má zpracovaný popis pracovní pozice, má stanoveny pravomoce a kompetence. Pracovník, který se stal vlastníkem procesu Řízení dokumentace, byl vybrán ze stávajících zaměstnanců.

Jak je již výše uvedeno, každý dokument má svého vlastníka. To znamená následující: U každé z činností, která je popsána ve struktuře procesů, je třeba určit jejího vykonavatele „operátora“, případně dokument, který se k ní vztahuje, a jeho vlastníka.

Organizace má tedy optimalizovanou a řízenou oblast dokumentace. Nejtěžším úkolem bylo pro celý implementační tým provázat všech pět struktur systému. K tomuto účelu byla vytvořena pomocná tabulka. V tabulce se ke každému platnému dokumentu přiřadily následující parametry:

- K plnění jakého záměru, cíle organizace se dokument váže (struktura záměrů)
- K realizaci jako služby dokumentu přináleží (struktura služeb)
- K jaké konkrétní činnosti či procesu se dokument váže (struktura procesů)
- Kdo podle dokumentu bude pracovat, jakému pracovníkovi nebo pracovníkům je určený, kdo je jeho vlastníkem (struktura organizační) (Manuál konzultanta, 2010, s.38)

Výstupem této činnosti je tedy poznání a definování, že existují relevantní dokumenty a záznamy, které jsou provázány na ostatní struktury (procesů, organizační, služeb a záměrů)

Výsledky výzkumu struktury dokumentace:

Celá struktura dokumentace je systematicky sestavena, urovnána a používána. Pracovníci mají přehled o skutečnostech – jaký typ dokumentu používat a jak s ním nakládat v případě potřeby aktualizace. Jakým způsobem předávat informace kolegům. Používají se jenom ty dokumenty, které mají logickou provázanost s ostatními procesy v organizaci.

5.6.3 Vyhodnocení přínosu systému QMSS ve zkoumané organizaci

Management organizace hodnotí přínos systému QMSS pozitivně. Ředitelka organizace uvádí, že nezbytnou podmínkou při aplikaci tohoto systému je určitá změna „změna myšlení“. Dle jejich slov: *“určité nedostatky jsme nějak tušili i před implementací tohoto systému – jak v nadbytečnosti některých pracovníků, vnímali jsme také nedostatky v užívání tiskopisů. Neuměli jsme tyto problémy řešit. Zvažovali jsme, že se obrátíme na některou firmu, která pomáhá řešit organizační věci ve firmách, ale netušili jsme na koho se obrátit a jak svoje problémy a potřeby definovat.“*

Z hodnocení ředitelky dále vyplynulo následující:

Důležité a zcela nezbytné bylo, že se tento systém zaváděl krůček po krůčku, byl postupně vysvětlován. Systém byl nejdříve přijímán s určitými rozpaky, později implementační tým zvažoval, zda vůbec sám, pouze za pomoci konzultantů firmy JOB, zvládne postupně celou implementaci. Díky tomu, že logika a vazby mezi jednotlivými strukturami byly vysvětlovány postupně a tým konzultantů byl organizaci k dispozici, probíhala implementace sice pomalu, ale tak, že jednotlivé kroky chápali všichni členové implementačního týmu a bylo pro ně srozumitelné, co se od nich očekává, jak mají plnit úkoly, které vzešly z pracovního setkání s konzultanty.

Přínos ekonomický:

V organizaci došlo k úspoře 1 pracovního místa na manažerské pozici.

Finanční úspora

(předpokládaná měsíční hrubá mzda 25 000 Kč x 1,35 SP a ZP x 12 = 405 tis. Kč).

5.7 Výsledky rozhovorů

Účastníkům šetření jsem rozdala papír s připravenými otázkami k diskuzi, aby účastníci rozhovorů měli možnost si odpovědi promyslet. Rozhovory jsem vedla postupně s každým poskytovatelem. Odpovědi jsem zaznamenávala na připravený papír. Rozhovorů se zúčastnili zástupci všech organizací, kteří v současné době mají za sebou celkovou implementaci systému QMSS. Cílem šetření je zjištění přínosu systému QMSS pro poskytovatele sociálních služeb. Rozhovorů se zúčastnili zástupci 8 sledovaných organizací. Bylo položeno 9 otázek, které byly zaměřeny právě na zkušenosti se zaváděným systémem. Všechny 8 organizací bylo ochotno se dotazníkového šetření zúčastnit.

Otázka č. 1:

Pokud byste se měli znovu rozhodnout, využili byste systém QMSS ve Vaší organizaci za účelem zefektivnění řízení?

Z 8 dotazovaných všichni uvedli, že určitě ano. Podotkli, že práce byla velmi náročná. Zpočátku nerozuměli všem požadavkům, ale postupně získávali vhled do svojí práce. Jeden dotazovaný uvedl: *“za stejných podmínek, ve kterých se organizace v počátku implementace nacházela (restrukturalizace organizace) nejspíše ne, ale v případě, že v organizaci jsou již nastaveny nějaké zaběhlé struktury, které jsou ustálené a je potřeba je utřídit a popsat, rozhodně bych se pro systém QMSS rozhodl“*.

Otázka č. 2:

Přinesl systém do vaší organizace nějaké změny? Pokud ano, byly spíše pozitivní nebo negativní? Jakých oblastí se týkaly?

8 dotazovaných odpovědělo, že změny jsou pozitivní - v řízení celé organizace. Z toho:

1 dotazovaný uvedl, že pozitivním přínosem bylo také změna v kultuře organizace, došlo k pozitivním změnám na úrovni managementu, změnil se pohled i na řízení kvality.

1 dotazovaný odpověděl, že vidí přínos ve změně strategického plánování, přínos v organizačních struktuře, definování pracovních profilů s přesně vymezenými odpovědnostmi, zlepšila se týmová práce. Negativní přínos – 0 odpovědí

Otázka č. 3:

Jaký konkrétní přínos mělo zavedení systému QMSS pro vaši organizaci?

8 dotazovaných uvádí ve svých odpovědích, že přínos vidí v tom, že byly popsány hlavní procesy, které probíhají v organizaci. Pro pracovníky je přehledné grafické znázornění těchto procesů. Z toho:

1 dotazovaný uvedl, že je lépe organizovaná kontrolní činnost v organizaci, je transparentnější. Přínosem vidí také lepší organizaci v přijímání a zpracování nových pracovníků.

4 dotazovaní uvedli, že je pozitivním přínosem zpřehlednění dokumentace, které byl dán řád. Dokumentace je srozumitelná pro všechny pracovníky, jsou definovány zodpovědnosti na jednotlivých pracovních pozicích. Je pro ně důležité, že ví, za co zodpovídají a za které situace a problémy už zodpovědnost nenesou.

1 dotazovaný odpověděl, že zjistili, že chybí v dokumentaci některé pracovní postupy, dokumenty, strategické plány. Teď, když rozumí systému QMSS, je pro ně snazší a smysluplnější definovat a vypracovat strategické dokumenty. Dříve tyto dokumenty považovali za zbytečné a nic neříkající.

Otázka č. 4

Pokud byste měli systém QMSS implementovat znovu, čeho byste se vyvarovali? (Případně jaké doporučení byste dali organizacím, které se rozhodují, zda systém využijí?)

Všech 8 dotazovaných odpovědělo, že každá organizace je jedinečná. V každé jsou jiné podmínky a každá si musí projít svým procesem implementace. Všech 8 dotazovaných by systém QMSS doporučilo dalším poskytovatelům sociálních služeb. Z toho:

1 dotazovaný odpověděl, že zvažovali v organizaci možnost oslovit někoho, kdo by jim určité postupy a procesy zpracoval. Po zralé úvaze naznali, že by to nebyl nejvhodnější způsob, neboť jenom oni sami znají podmínky a situaci. Ostatním organizacím doporučuje vydržet dlouhou cestu implementace.

1 dotazovaný odpověděl, že by byl příště velmi opatrný ve stanovování cílových stavů, míru účinku změn a objemu vrstev jednotlivých strukturách

1 dotazovaný odpověděl, že je nutné se připravit na personální zajištění

2 dotazovaní uvádí, že by více zapojil pracovníky v přímé péči, od začátku projektu, neustále všem vysvětloval o co v systému jde

1 odpověď se týkala souběhu více projektů v organizaci. Je lépe se zaměřit na 1 projekt a nepovolit souběžně průběh dalších projektů

1 dotazovaný upozorňuje na důsledné provedení harmonogramu celé implementace

Otázka č. 5

Jak pomáhá systém v optimalizaci personálního zajištění služby?

Všech 8 dotazovaných se shodlo, že právě v organizační struktuře zasáhl systém QMSS nejvíce. Optimalizace je řízena strukturou služeb (garantovanou nabídkou), dále strukturou organizační i procesní (proces řízení lidských zdrojů). Podařilo se zpřehlednit personální zajištění služby.

Z toho:

1 dotazovaný uvádí, že se objeví pracovní pozice, které vykonávají některé činnosti duplicitně nebo některé pracovní procesy nejsou pokryty vůbec

1 dotazovaný uvádí, že jsou jasně stanoveny kompetence zaměstnanců a jsou stanoveni garanti činností.

1 dotazovaný odpověděl, že v jejich organizaci byla optimalizace personální činnosti již ukončena před zahájením implementace systému QMSS

1 dotazovaný odpověděl, že došlo ve změně definování odpovědnosti tak, že jsou přesně definované

Otázka č. 6

Jak přijímali zaměstnanci změny v organizaci? (Např. v jakých oblastech se jich změny dotkly?)

2 dotazovaný uvedl, že změn bylo pro zaměstnance velmi málo, někteří zaměstnanci je vůbec nezaznamenali.

1 dotazovaný uvedl, že v konečném důsledku se zaměstnanců změny dotkly ve všech oblastech, protože implementovaný systém se také všech oblastí týká: přijímání zaměstnanců, předávání informací, rozhodnout se co je a co není důležité

1 odpověď změny se dotkly zaměstnanců především v oblasti řízení jejich práce

3 odpovědi – zaměstnanci vnímali změny těžko. Měli problémy s novou dokumentací.

1 odpověď – zaměstnanci vítali nové mapy služeb

Otázka č. 7

Zvýšila se administrativní náročnost?

1 odpověď – nezvýšila se, ale proměnila se, zefektivnila, systém vedení dokumentace se stal přehlednější, systematictější, časově náročnější, ale snáze říditelný

2 odpovědi – pouze v počátku implementace

1 odpověď pouze v řízení dokumentace

1 odpověď – pouze pro implementační tým, pro ostatní ne

2 odpovědi ne, nezvýšila

1 odpověď snížila se, zjednodušily se procesy

Otázka č. 8

Posílila vaše pozice manažera v organizaci?

Odpověď:	Ano	Ne
	5	3

Otázka č. 9

Jaké nejdůležitější změny nastaly ve vaší organizaci?

Všech 8 dotazovaných se shodlo, že velká změna je v řízení organizace, které zaznamenalo největší změnu. Jde o procesní řízení. S tím souvisí i změna v myšlení. Jde o to, dívat se na fungování organizace skrze 5 struktur a naučit se je propojovat, což jsme si před rokem neuměli moc představit. QMSS nám ukázalo cestu, způsob jak řídit organizaci a je na nás, jak tento systém budeme využívat a zabudovávat do firemní kultury.

Všichni se shodli na skutečnosti, že optimalizace organizační struktury v návaznosti na definování struktury služeb, procesů, záměrů a cílů a v neposlední řadě také struktury dokumentů, byl zásah a přínos největší. S ohledem na finanční náročnost personálního zabezpečení služby, má systém QMSS také významný ekonomický přínos.

5.8 Skupinové interview

Toto interview proběhlo se 16 účastníky setkání. Jednalo se o setkání implementačních týmů všech osmi sledovaných organizací. Toto interview proběhlo s dvouměsíčním časovým odstupem. Účastníky diskuze byli ředitelé, ekonomové, manažeři kvality, koordinátoři nebo sociální pracovníci, všichni jsou členové implementačního týmu. Účastníci interview měli za úkol reflektovat otázky týkající se implementace systému QMSS. Jednotliví účastníci slyšeli odpovědi ostatních přítomných. Reagovali na ně, případně své odpovědi doplňovali. Všichni přítomní byli upozorněni, že mohou hovořit každý maximálně pět minut. Celé interview trvalo asi jednu hodinu.

Otázka č. 1

Proč jste si vybrali systém QMSS

Skupina se shodla na těchto tvrzeních:

- Systém byl pro nás finančně dostupný, jeho implementace je financována z programu podpory Královehradeckého a Pardubického kraje
- Potřebovali jsme nějaký dostupný systém, který nám pomůže zefektivnit řízení organizace, komplexně řešit všechny oblasti řízení

Otázka č. 2

Jaký přínos vidíte v implementaci systému QMSS?

- *V současné době máme vypracované transparentní postupy pro management, zaměstnance, pro uživatele*
- *V případě přijímání nových zaměstnanců, máme jednodušší práci s vypracováním výběrového řízení, víme přesně koho hledáme a co od něj očekáváme*
- *Přínosem je také karta služeb – ta má význam pro uživatele, je pro ně přehlednější nabízená služba*
- *Systém vychází z dobré praxe a je doplněn dalšími postupy*
- *Samokontrola systému. Systém by měl umožnit – bez ohledu na počet povinných standardů kvality – smysluplné řízení*
- *Přínos vidíme v organizační struktuře – rozdělení organizace na úseky, současně k provázání činností. Systém je ucelený.*
- *Ušetřili jsme jednoho pracovníka*

- *Systém je pružný a ustojí změny zvenčí, je schopen přijmout nové změny, které mají být do systému zapracovány*
- *Zabraňuje se překrývání dokumentů.*
- *Implementace nám pomohla zcelit tým. Uvědomili jsme si, že jeden bez druhého nemůžeme fungovat.*
- *My, co jsme zahajovali proces implementace jsme viděli jeho klady a snažili jsme se pro tento systém získat i další kolegy*
- *Je to změna v myšlení. Jde o jednotný princip nahlížení na organizaci. Jsme různé typy organizací a tento systém je vhodný jak pro malé organizace, tak i pro organizace s celostátní působností*
- *Zmizelo myšlení: „Tohle chtějí standardy, tato kritéria musíme naplnit. Děláme to proto, abychom dostáli standardům. Místo toho se objevil pohled. Není to jenom kus papíru, za určitou činností už je vidět nekončící proces. Je to svým způsobem osvobozující*
- *Procesy v organizaci mají provázanost až na jednotlivé pracovní činnosti. Běžně nejsme důslední. V případě, že dojde ke změně na postu vrcholového manažera, ten kdo bude řídit organizaci dál, bude přesně vědět co má dělat.*
- *Uvědomuji si, že změna v řízení byla velmi prospěšná. Sami bychom toho nebyli schopni. Během každodenního provozu není kapacita na to, abychom vymýšleli postupy. Pomocí konzultantů, dobře načasovaných informací po dobu implementace, jsme vše zvládli. Předpokládám, že dobře projdeme inspekcí.*

5.9 Výzkum v organizacích, které systém QMSS nevyužívají

Pro účely tohoto výzkumu byly využity dvě organizace – poskytovatelé sociálních služeb. Jde o terénní službu a službu denního stacionáře pro osoby s fyzickým i mentálním postižením. Obě organizace jsou srovnatelné s těmi, které systém QMSS využívají.

Posouzení stávajícího stavu:

5.9.1 Výzkum organizační struktury

Denní stacionář:

- Organizační struktura je vypracovaná, jsou definovány jednotlivé pracovní pozice, úvazky, náplně práce
- Organizace má zpracovaný postup přijímání nových zaměstnanců ve standardu č. 9. V organizačním řádu má definovány jiné podmínky pro výběrové řízení (např., že výběrová komise je stanovena z řad zaměstnanců).
- V organizaci není vypracován postup při zapracování nového zaměstnance, nejsou stanoveny intervaly hodnotících pohovorů při zapracování a definování jaké úrovně znalostí a odborných dovedností by měl nový pracovník za dané období dosáhnout.
- Při uzavírání pracovněprávního vztahu se používají různé druhy dokumentů (odlišné hlavičky dokumentů, nejednotnost v logu organizace).
- Popis pracovní činnosti neodpovídá činnostem uvedeným v pracovní smlouvě (jde o nedodržení formulování pracovní pozice, činností)
- Není specifikován provoz kotelny. Tento nedostatek se objevil při kontrole pracovních náplní u technika a u osob, které provádí úklid. V souvislosti se zajištěním tohoto pracovního procesu byla zřejmá absence některých vnitřních předpisů. Chybí vypracovaný vnitřní předpis: dezinfekční plán, organizace spisové služby, není specifikován provoz kotelny a zodpovědnost za dané zařízení.

Terénní pečovatelská služba:

- Organizační struktura je vypracovaná, jsou definovány jednotlivé pracovní pozice, úvazky, náplně práce, terminologie je používána jednotně ve všech typech dokumentů, které mají návaznost na organizační strukturu. Není definováno a nikde zdokumentováno kdo zodpovídá za aktualizaci organizační struktury. Na dokumentu je označeno od kdy je organizační struktura platná.

- Organizace má zpracovaný postup přijímání nových zaměstnanců ve standardu č. 9. V organizaci není vypracován postup při zapracování nového zaměstnance – ve smyslu dosahování požadovaných znalostí za sledované období. Jsou stanoveny intervaly hodnotících pohovorů při zapracování nových pracovníků.
- Při uzavírání pracovněprávního vztahu se používají jednotné druhy dokumentů.
- Popis pracovní činnosti odpovídá činností uvedeným v pracovní smlouvě je definován v souladu s popisem pracovní činnosti podle zařazení do platové třídy, v souladu s Katalogem prací.

5.9.2 Výzkum struktury dokumentace

Denní stacionář:

- Organizace má vypracované řády a vnitřní směrnice, pracovní náplně, pracovní postupy. Vzory dokumentů jsou uloženy v kanceláři ředitele a sociálního pracovníka.
- Z dokumentace není jasné, které dokumenty jsou platné. V praxi jsem se setkala se situací, kdy po změně vedoucího pracovníka, nebyl schopen jeho zástupce uvést, která organizační struktura je platná, kterou odesílali zřizovateli a kterou verzi má k dispozici krajský úřad z důvodu splnění registračních povinností.
- Není vypracován seznam dokumentů
- Používají se různé typy tiskopisů pro stejný účel
- Není určený pracovník, který zodpovídá za aktualizaci dokumentů a za sledování změn v používaných dokumentech
- Při jednání se zájemcem o službu bylo zřejmé ze standardů jak postupovat, nebyl však nikde uveden postup jak tento proces zdokumentovat, které dokumenty použít, kde jsou uloženy. Hledá se v PC dle data vytvoření apod.

Terénní pečovatelská služba:

- Organizace má vypracovaný seznam užívaných dokumentů, ale není aktualizován. Není revidován, v současné době po některých aktualizacích vnitřních předpisů nebylo překontrolováno, zda se některé povinnosti a úkoly nepřekrývají a nejsou řešeny ve více vnitřních předpisech.

- Používání jednotných vzorů tiskopisů je zajištěno v návaznosti na popisy pracovních činností. Pracovníci, kteří zodpovídají za určitou agendu, používají určité typy povinných dokumentů, které jsou uvedeny v seznamu dokumentů.
- Zodpovědní pracovníci nemají v žádném vnitřním předpise popsáno jak postupovat při aktualizaci dokumentů.

Výsledky výzkumného šetření:

Zástupce denního stacionáře před analýzou organizační struktury a struktury dokumentace uvedla: *“Nevidím důvod, proč bychom měli nějaký systém aplikovat, tady to funguje dobře, nemáme žádné stížnosti, dle mého je to zbytečné.”* Po několikadenní práci na zkoumání struktury dokumentace a při běžných pracovních činnostech – např. odesílání aktuální organizační struktury na registrační úřad nebo jednání se zájemcem o službu, při zjišťování postupu úklidu v prostorách stacionáře, odborný zásah v kotelně a následné zjištění, že není vše v pořádku, připouštěla, že tyto oblasti nikdo důsledně neřešil, že se důvěřovalo revizním technikům, kteří určité služby vykonávali pro denní stacionář bezplatně.

Zástupce pečovatelské služby uvedla: *„Jsem si vědoma toho, že by určitě přispělo zrevidování organizační struktury celému procesu poskytování služby. Nevím ale jak celou věc uchopit a jakým způsobem vše zvládnout při každodenních pracovních povinnostech. Určitě by pomohl nějaký systém, ale kdo mi zaručí, že ten, který vyberu, pomůže. Kdo nám dá na systém finanční prostředky? I v minulosti jsme měli snahu řešit nedostatky tak, aby vše bylo dobře, ale přesto se zapomene na některé části a zase začínáme znovu. Mám na mysli např. také tiskopisy, které používám, protože nevím, zda zjišťuji vše potřebné. Je pravda, že přemýšlím o tom, aby kolegyně měly všechny potřebné informace, ale pořád trnu hrůzou, že na něco zapomenu. Nebo přijde kontrola bude se mě ptát, proč to vlastně zjišťuji.“*

6 Shrnutí

V této kapitole popíšu výsledky jednotlivých šetření a odpovědi na dílčí otázky.

Rozhovory se ředitelkou NNO

Při tomto hodnocení oblasti organizační struktury hodnotila ředitelka organizace jednoznačně pozitivní přínos implementovaného systému QMSS v oblasti výběru a přijímání nových pracovníků. Připravuje se výběrové řízení a následně se přijímají zaměstnanci podle ustálených pravidel, kompetencí, systém šetří čas vedoucím zaměstnancům, kteří mají srozumitelně definované požadavky na výběrové řízení, zpracovaný postup jak dále pracovat s novým zaměstnancem. Probíhá přiměřená komunikace. Pracovní činnosti jsou zajišťovány optimálním počtem pracovníků.

Oblast struktury dokumentace hodnotila ředitelka NNO pozitivně. V organizaci je zpracována uplatňován postup řízení dokumentů a záznamů. Dokumentace je řízena pověřeným pracovníkem. V této oblasti se v NNO dle slov ředitelky projevil pozitivní vliv implementace systému QMSS. Při analýze dokumentace bylo zjištěno následující. Nejen každý proces má svého vlastníka, ale také každý dokument. Činnost, která je popsána ve struktuře procesů má svého vykonavatele a ten zodpovídá také dokument, který se k této činnosti vztahuje. V praxi to znamená, že existují relevantní dokumenty a záznamy, které jsou provázány na ostatní struktury (procesů, organizační strukturu, strukturu služeb a strukturu záměrů). Vlastníkovi dokumentu je jasné jak předávat informace kolegům, používají se jenom ty dokumenty, které mají logickou návaznost s ostatními procesy v organizaci.

Výsledky rozhovorů s jednotlivými poskytovateli sociálních služeb

Systém přinesl zefektivnění řízení pro organizaci v oblasti organizační struktury a struktury dokumentace. Účastníci výzkumu vidí pozitivní přínos systému v oblasti kultury organizace, změnil se pohled managementu na řízení kvality. Přínos je také v oblasti strategického plánování, které je srozumitelné všem zaměstnancům, kteří za ním vidí konkrétní činnosti. Pozitivní přínos přineslo také definování procesů v organizaci, systém řízení je smysluplnější při srozumitelném provázání jednotlivých procesů s řízenou dokumentací. Pokud by se dotazovaní měli rozhodovat zda by znovu využili systém QMSS, shodli se, že rozhodně ano, ale byli by opatrnější ve stanovování si cílů, určitě by

zapojili hned od začátku všechny zaměstnance, aby ti věděli o co vlastně jde. Také je důležité zaměřit se pouze na jeden projekt v organizaci a důsledně jej implementovat. Obava z administrativní náročnosti se potvrdila pouze v začátcích implementace, u některých organizací, ale následně dochází ke snížení administrativní zátěže, neboť se zjednodušily procesy v organizaci. Za vším stojí změna myšlení, systém QMSS jim ukázal cestu jak řídit organizaci skrze 5 propojených struktur.

Výsledky skupinového interview

Dotazování v této části výzkumu se shodli na finanční dostupnosti systému QMSS. Byli si vědomi, že potřebují nějakou externí pomoc. Pozitivně hodnotí přínos systému QMSS. Jsou vypracované transparentní postupy pro management, zaměstnance, uživatele. Přínos vidí v oblasti přijímání nových zaměstnanců. Všichni se shodli na pozitivním přínosu karty služeb. Jde o dokument, který má význam pro uživatele, ale také pro zaměstnance. Je jasné jaká služba a v jakém rozsahu se nabízí. Dle názoru dotazovaných systém je pružný, umí reagovat na změny uvnitř organizace – např. při registraci nové služby nebo změny externí – např. změny v legislativě. Procesní řízení zaručuje provázanost změn a jejich projevení se v oblastech, na které má dopad. Shoda pozitivního přínosu byly také mezi dotazovanými oblastmi přístupu konzultantů systému QMSS při implementaci. Jejich pomoc byla velká, neboť řídili celý proces a nedovolili postoupit dál, pokud nebylo srozumitelné pro všechny co právě v dané části implementace probíhá.

Výzkum v organizacích, které systém QMSS nevyužívají

Zástupce denního stacionáře připouští, že některé oblasti provozu a řízení organizace nejsou řešené a zasloužily by si větší pozornost ze strany vedení organizace. Zástupce pečovatelské služby si je vědoma, že by bylo určitě přínosné zrevidovat oblast organizační struktury a struktury dokumentace, ale při běžném provozu a bez nějaké externí pomoci a finanční podpory tuto problematiku sami nevyřeší.

Odpovědi na dílčí otázky:

Otázka č. 1

Jaký přínos mělo zavedení manažerského systému v oblasti řízení organizace?

Respondenti shodně uvedli, že vidí jednoznačně pozitivní přínos v implementaci systému QMSS. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že by systém měl negativní dopady. Z odpovědí dotazovaných vyplývá, že systém QMSS pomohl sestavit organizační strukturu, ve které jsou vytvořeny a uspořádány pracovní pozice tak, aby smysluplně reflektovaly potřebnost pracovníků při zajišťování pracovních procesů při zajišťování dané sociální služby. Byly odstraněny případně duplicity činností na jednotlivých pracovních pozicích. Při porovnání dvou skupin organizací vyplynulo následující:

První skupina: Organizace, které systém QMSS využívají:

- Organizace mají vypracované transparentní postupy pro management, zaměstnance a pro uživatele. Přínosem bylo vypracování karty služeb, ze které se vychází při definování potřebnosti zaměstnanců s ohledem na nabízené služby.
- Proces přijímání nových pracovníků je zpracován a provázán od výběrového řízení až po zapracování pracovníka a jeho další profesní růst.
- Byly odstraněny duplicity činností na některých pracovních pozicích
- Systém umí reagovat na změny zvenčí. Např. v případě nabídky dalších služeb pro uživatele, se tato promítne do všech procesů v organizaci. Všem zapojeným zaměstnancům je jasné co vše se musí vytvořit a dopracovat. Systém sám ukazuje cestu jakým způsobem předat informace v rámci organizace všem zainteresovaným stranám (klienti, zaměstnanci, úřady....)
- Pokud potřebujeme potřebné dokumenty, je jasné které se použijí, všichni víme, že jsou aktuální. Sledujeme pouze informace, které mají návaznost na další pracovní procesy.
- Systém QMSS je finančně dostupnější pro poskytovatele sociální služby. Konzultanti systému jsou organizaci k dispozici

Druhá skupina: Organizace které systém QMSS nevyžívají:

- V organizaci se neuvažuje v rovině provázanosti jednotlivých pracovních procesů. Existuje nabídka poskytovaných služeb, není však tato nabídka provázaná

s vytvářením pracovních míst, s definováním potřebnosti pracovníků, jejich pracovních náplní.

- Nejasnosti při definování požadované úrovně znalostí při procesu přijímání nových pracovníků
- Objevují se nejednotné dokumenty, nejsou stanoveny osoby, které garantují aktuálnost dokumentů

Otázka č. 2

Ovlivnilo definování pracovních postupů jako uceleného sledu činností napříč organizací počet zaměstnanců potřebných na zajištění poskytované služby?

První skupina: Organizace, které systém QMSS využívají

- Pracovní místa byla při implementaci systému QMSS vytvářena v organizační struktuře s ohledem na provázanost se všemi procesy v organizaci. Důsledně a systematicky se promýšlelo, aby byly pokryty všechny potřebné procesy. Jasně vyplynula nadbytečnost u některých pracovních pozic.
- Z výše uvedeného vyplývá možný ekonomický přínos.

Druhá skupina: Organizace, které systém nevyužívají

- Organizace mají vytvořenou organizační strukturu od svého vzniku, nebyl proveden žádný personální audit, pomocí kterého by byla provedena kontrola potřebnosti zaměstnanců s ohledem na zajištění nabízené služby.

Otázka č. 3

Byla zjištěna duplicitní činnost u některých pracovních pozic?

První skupina: Organizace, které systém QMSS využívají

- Ano, byla. Pomocí principu vytváření nové organizační struktury v rámci systému QMSS byla duplicita při vytváření nových pracovních pozic odstraněna.

Druhá skupina: Organizace, které systém QMSS nevyužívají

- Objevují se duplicity činností. Zrevidování organizační struktury ve smyslu systému QMSS by přineslo efektivnější využívání zaměstnanců na některých pracovních pozicích. Bylo také zjištěno, že některé činnosti nejsou definovány vůbec.

Otázka č. 4

Jaký přínos mělo nové uspořádání dokumentace?

První skupina: Organizace, které systém QMSS využívají

- Používají se jenom ty dokumenty, které mají logickou provázanost s ostatními procesy v organizaci. Dokumenty, které byly takto vytvořeny, obsahují pouze potřebné informace s ohledem na definované procesy v organizaci. Došlo tak k systematickému propojení nabízených služeb, zjišťovaných informací od uživatelů, zaměstnanců a všech zainteresovaných stran až po předávání potřebných informací na jednotlivé pracovní činnosti a zpět ke všem zainteresovaných stranám.
- Je stanovena osoba, která zodpovídá za řízení struktury dokumentace. Jsou používány pouze potřebné a aktuální dokumenty. Zaměstnanci mají dostupné informace a mají povědomí o dokumentech, které jsou potřebné k jejich práci.

Druhá skupina: Organizace, které systém nevyužívají

- V organizaci nejsou vypracovány všechny potřebné řády a vnitřní směrnice.
- Objevují se a používají dokumenty, které nejsou aktuální. Není stanovena osoba, která zodpovídá za řízení dokumentace. Zaměstnanci občas neznají potřebné dokumenty.
- Mít k dispozici nějaký systém by určitě bylo ku prospěchu řízení celé organizace.

Otázka č. 5

Jaká jsou doporučení od organizací, které systém QMSS implementovaly pro organizace, které se rozhodují zda tento systém QMSS využijí?

První skupina: Organizace, které systém využívají

- Stanovit si reálné cíle pro zavedení systému QMSS
- Systém QMSS doporučujeme. Pomůže propojit všechny procesy v organizaci, systematicky a uceleně řídit organizaci
- Implementace systému QMSS podpořila týmovou soudržnost

Závěr

Téma této diplomové práce je zaměřeno na manažerské systémy řízení kvality. Pro firmy působící v komerční oblasti se nabízí několik možných systémů, norem nebo modelů. Jejich cílem je, aby prostřednictvím moderních metod řízení firem, byla poskytována zákazníkům či klientům kvalitní služba nebo kvalitní výrobek. Ve své práci jsem se zaměřila na oblast firem – organizací, které působí v oblasti poskytování sociálních služeb. Pokud se tyto organizace mají rozhodnout a vybrat si nejvhodnější manažerský systém, měly by tento reflektovat specifika sociální oblasti. Na trhu se objevil systém QMSS. Jak je uvedeno v úvodu této práce, je to systém, který byl inspirován právě manažerskými modely využívanými v komerční oblasti.

Jedná se o poměrně nový systém, který je v současné době implementován u osmi poskytovatelů sociálních služeb v Královehradeckém a Pardubickém kraji. S ohledem na krátkodobost využívání tohoto systému, nebylo možné zjišťovat přímý dopad systému QMSS u uživatelů na kvalitu poskytované služby nebo zkoumat přínos systému v oblasti spokojenosti zaměstnanců. Zaměřila jsem se proto na oblast organizační struktury a struktury dokumentace. Cílem tohoto výzkumného šetření bylo zjistit jaký efekt mělo zavedení manažerského systému QMSS u poskytovatelů sociálních služeb. Jaký přínos má tento systém v oblasti organizační struktury a struktury dokumentace. Pokud se vedení organizace rozhodne pro implementaci manažerského systému, musí si být vědomo skutečnosti, že je nutné vyčlenit zodpovědného pracovníka za celou implementaci systému, jmenovat tým pracovníků, kteří budou na implementaci a následně i na udržování systému pracovat a postupně zapojovat všechny zaměstnance. Potvrdilo se, že všechny sledované organizace – bez ohledu na to zda nějaký systém využívají či nikoliv, vidí potřebnost řešit řízení organizace prostřednictvím vhodného manažerského systému.

Výsledkem šetření bylo zjištění, že všechny sledované organizace, které systém QMSS využívají, vnímají přínos systému při své každodenní práci, dle jejich slov: *“ Jde o změnu v myšlení. Jde o jednotný princip nahlížení na organizaci. Jsme různé typy poskytovatelů služeb a tento systém je vhodný jak pro malé, tak i pro velké organizace s celostátní působností. Zmizelo myšlení: toto chtějí standardy a toto musíme mít. Místo toho se objevil nový pohled na určitou činnost, kterou teď vidíme jako nekončící proces. A to je svým způsobem osvobozující. “*

Výzkum byl zaměřen jenom na část manažerského systému QMSS. Těm organizacím, které zvažují využití pro řízení své organizace systém QMSS, aby si zmapovaly a zjistily přínos i v jiných oblastech řízení organizace. Koncem letošního roku budou mít organizace, které využívají systém QMSS více jak roční zkušenost s implementací celého systému a bude možné zjišťovat jeho dopady na oblast personální problematiky a také kvality poskytované služby.

Použitá literatura a prameny

Použitá literatura:

- Amstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing .
- Baláš, L. (2009). *Společný hodnotící rámec (Model CAF): Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality.
- Barták, J. (2006). *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing.
- Crainer, S.(2000). *Moderní management*. Praha: Management Press.
- Drucker, P.,F. (2012). *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*. Praha Management Press.
- Drucker, P.,F., (2008). *Management podle Druckera*. Praha: Management Press
- Drucker,P. (1998). *Řízení v době velkých změn*. Praha: Management Press.
- Grasseová, M. (2008). *Procesní řízení ve veřejném sektoru: Teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press.
- Grasseová, M. (2010). *33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Praha: Computer press.
- Hendl, J. *Kvalitativní výzkum:základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Horovitz, J. (1994). *Jak získat zákazníka:Kvalita služeb*. Praha: Management Press.
- Hromková, L. (2001). *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- Kaplan, R., S., Norton, P.,D. (2008). *The execution Premium Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Publishing Corporation Published by arrangement with Harvard Business Press.
- Kaplan, R.,S., Norton,P.,D. (2002). *Balanced scorecard, Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha.

- Mallya, T. (2007). *Zásady strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing.
- Miovský, M. (2009). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Nenadál, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press.
- Nenadál, J., Vykydal, D. (2012) *Systémy managementu jakosti I*. Ostrava: Technická univerzita Ostrava- VŠB.
- Pavelková, D., Knápková, A. (2005). *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha : Linde.
- Pfannerstill, R. (2005). *The Progressive Audit. Toolkit for Improving Your Organizational Quality Culture*. Milwaukee. ASQ Quality Press.
- Plamínek, J. (2005). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing.
- Řepa, V. (2006). *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada .
- Senge, P., M. (1995) *Piata disciplína manažmentu: systémové myslenie předpoklad rozvoja organizácií*. Bratislava: Open Windows.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing
- Šulák, M., Vacík, E. (2003). *Měření výkonnosti firem*. Plzeň : Západočeská univerzita.
- Tracy, B. (2004). *Jak úspěšně řídit firmu*. Praha: Computer Press.
- Veber, J. (2004). *Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Elektronické zdroje

- Palladium executing strategy (2013): Kaplan-Norton Balanced Scorecard Certified Program [online].

Dostupné 28.3.2013 z

<http://www.thepalladiumgroup.com/events/trainingseminars/cp/pages/overview.aspx>

SPENCER, L. *Quality in qualitative evaluation: A framework for assessing research*. National Centre for Social Research (2003). Dostupné

(<http://www.natcen.ac.uk>) 8 <http://collections->

[r.europarchive.org/tna/20070705130742/http://www.policyhub.gov.uk/docs/qqe_re](http://europarchive.org/tna/20070705130742/http://www.policyhub.gov.uk/docs/qqe_re)
p.pdf

Managementmania (2013): TQM [online]. – dostupné 12.3. 2013 z

<https://managementmania.com/cs/total-quality-management>

Demingův cyklus[online]. – dostupnost 12.3.2013 z

<https://managementmania.com/cs/deminguv-cyklus>

Česká společnost pro jakost, o.s. (2013): Model CAF [online]. Dostupnost

14.4.2013 z <http://www.csq.cz/cs/model-caf-a.html>

Jobos (2013). Rozvoj kvality a plánování sociálních služeb [online].. Dostupnost

8.2.2013 z <http://www.jobos.cz/>

Česká společnost pro jakost, o.s. (2013) Model Excellence EFQM 2010. CSJ [online].

Dostupné 10.2.2013 z: <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm-2010-.html>

MV (2011). Podpora provádění kvality ve veřejné správě. [online]. Dostupné z:

[http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne](http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09NA3%3d)
sprave.aspx?q=Y2hudW09NA3%3d

Zákony

ČSN EN ISO 9000:2001 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník

ČSN EN ISO 19011: 2003 Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu. Praha. ČNI. 2003

Zákon o sociálních službách. Zákon číslo 108/2006 Sb. Ve znění ke dni 14.2.2013

Vyhláška č. 505/2006 Sb, kterou se provádějí některá ustanovení Zákona o sociálních službách ve znění ke dni 14.2.2013

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Struktury organizace.....	19
Obrázek č. 2 Týmová organizační struktura.....	28
Obrázek č. 3 Organizační struktura hierarchická - modelová	28
Obrázek č. 4 Mapa struktury dokumentace	32

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Provázanost jednotlivých struktur v systému QMSS.....	34
--	----

Seznam zkratk

CAF - The Common Assessment Framework – Společný rámec pro hodnocení

ISO - International Organization for Standardization – mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem

Model EFQM - European Foundation for Quality Management

QMSS – Systém řízení kvality sociálních služeb

Dotazník

Str. 57

Otázka č. 1:

Pokud byste se měli znovu rozhodnout, využili byste systém QMSS ve Vaší organizaci za účelem zefektivnění řízení?

Otázka č. 2:

Přinesl systém do vaší organizace nějaké změny? Pokud ano, byly spíše pozitivní nebo negativní? Jakých oblastí se týkaly?

Otázka č. 3:

Jaký konkrétní přínos mělo zavedení systému QMSS pro vaši organizaci?

Otázka č. 4:

Pokud byste měli systém QMSS implementovat znovu, čeho byste se vyvarovali? (Případně jaké doporučení byste dali organizacím, které se rozhodují, zda systém využijí?)

Otázka č. 5:

Jak pomáhá systém v optimalizaci personálního zajištění služby?

Otázka č. 6:

Jak přijímali zaměstnanci změny v organizaci? (Např. v jakých oblastech se jich změny dotkly?)

Otázka č. 7:

Zvýšila se administrativní náročnost?

Otázka č. 8:

Posílila vaše pozice manažera v organizaci?

Otázka č. 9:

Jaké nejdůležitější změny nastaly ve vaší organizaci?