

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Analýza vnitropodnikových procesů v Domově U Biřičky**

**Bc. Tomáš Mejstřík**

**© 2022 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Mejstřík

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Hradec Králové

Název práce

**Analýza vnitropodnikových procesů v Domově U Biřičky**

Název anglicky

**Analysis of internal company activities of Domov U Biřičky**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnocení realizovaných procesů ve zvolené organizaci a jejich dopadů na kvalitu poskytovaných služeb pro klienty, kvalitu péče o zaměstnance či správu svěřeného majetku. Na základě provedených analýz budou zároveň formulovány případné návrhy vedoucí ke změně v realizaci klíčových procesů, které by měly mít pozitivní dopad ve výše zmíněných oblastech.

Hlavní cíl lze dále rozčlenit na následující dílčí cíle:

- vyhodnocení systému vnitřních směrnic a srozumitelnosti systému pro jejich uživatele
- návrh minimanuálů pro klíčové procesy organizace.

### Metodika

Teoretická část diplomové práce bude zpracována na základě studia odborné literatury a dostupných zdrojů souvisejících s analyzovaným tématem. Pozornost bude věnována zejména problematice specifík sociálních služeb a příspěvkových organizací, popsán bude rozdíl mezi funkčním a procesním řízením, jejich pozitivní a negativní. Práce se rovněž bude zabývat vysvětlením pojmů specifických pro procesní řízení, strategií, zaváděním procesního řízení, riziky ovlivňujícími úspěšnost atd.

Praktická část bude věnována analýze řízení interních procesů, a to studiem legislativy, dokumentů vnitřních směrnic, zápisů z fokusních skupin a vnitřních auditů. Na základě provedených analýz budou definovány klíčové procesy, které budou vyhodnoceny z hlediska jejich přínosů, využitelnosti, chybovosti a povedou k vytvoření manuálů za účelem zvýšení jejich efektivnosti. Srozumitelnost vnitřních směrnic a procesů bude ověřena metodou strukturovaného dotazníku.

### Doporučený rozsah práce

70 – 80 stran

### Klíčová slova

analýza, domov pro seniory, domov se zvláštním režimem, kontrola, legislativa, manažerské řízení, procesní mapa, procesní řízení, příspěvková organizace, sociální služby, vnitropodnikové činnosti, vnitropodnikové řízení

---

### Doporučené zdroje informací

- DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury : teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-7187-029-3.
- FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery*. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5
- GROVE, A S. – ŠATOCHIN, N. *High output management : řízení orientované na výkon*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-60-3.
- HANZELKOVÁ, A. – KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
- JAKUBKA, Jaroslav. *Vnitřní předpisy zaměstnavatele*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-396-6.
- KRYŠPÍN, L. *Ekonomika procesně řízených organizací*. Praha: Oeconomica, 2005. 53 s. ISBN 80-245-0965-2.
- LOWSON, R H. *Strategic operations management : the new competitive advantage*. New York: ROUTLEDGE, 2002. ISBN 0-415-25654-2.
- LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. *Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- RUSSELL, R S. – TAYLOR, B W. *Operations management: quality and competitiveness in a global environment*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2006. ISBN 978-0-471-69209-6.
- ŠMÍDA, F. – ČESKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMOVOU INTEGRACI. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.
- 

### Předběžný termín obhajoby

2021/22 ZS – PEF

### Vedoucí práce

Ing. Ludmila Pánková, Ph.D.

### Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 28. 8. 2021

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza vnitropodnikových procesů v Domově U Biřičky" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Novém Bydžově dne 15. března 2022 \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. Ludmile Pánkové, Ph.D. za odbornou pomoc a vedení při vypracování této diplomové práce. Dále děkuji paní ředitelce organizace Domov U Biřičky, Ing. Daniele Luskové, MPA, za poskytnutí informací a podkladů při vypracování praktické části diplomové práce.

## **Analýza vnitropodnikových procesů v Domově U Biřičky**

### Abstrakt

Cílem diplomové práce je zejména vyhodnocení realizovaných procesů v Domově U Biřičky, příspěvkové organizaci královéhradeckého kraje, s následným nalezením efektivnějšího řízení interních procesů spojených s identifikací úzkých míst a jejich následným řešením.

Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury a relevantně k práci popisuje sociální služby a procesní řízení.

Praktická část je věnována představení organizace a analýze řízení interních procesů. Na základě provedených analýz jsou definovány klíčové procesy, které jsou vyhodnoceny z hlediska jejich přínosů, využitelnosti a chybovosti a vedou k nalezení efektivnějšího řízení interních procesů a k vytvoření manuálů za účelem zvýšení jejich efektivnosti. Každý z procesů je popsán před změnou a po odstranění úzkých míst.

Srozumitelnost vnitřních směrnic a procesů je ověřena metodou strukturovaného dotazníku. Data jsou čerpána z interních dokumentů organizace.

**Klíčová slova:** analýza, domov pro seniory, domov se zvláštním režimem, legislativa, manažerské řízení, procesní řízení, příspěvková organizace, sociální služby, vnitropodnikové činnosti, vnitropodnikové řízení

## **Analysis of internal company processes in the Domov U Biřičky**

### Abstract

The aim of the diploma thesis is mainly the evaluation of the implemented processes in the Domov U Biřičky, a contributory organization of the Hradec Králové region, with the subsequent finding of more effective management of internal processes associated with the identification of bottlenecks and their subsequent solution.

The theoretical part is based on the study of professional literature and relevant to the work describes social services and procedural management.

The practical part is devoted to the introduction of the organization and analysis of internal process management. Based on the performed analyses, key processes are launched, which are evaluated in terms of their benefits, usability and error rate and leading to find more effective internal processes and creating manuals to increase their efficiency. Each of the processes is described before the change and after the removal of bottlenecks.

The comprehensibility of internal guidelines and processes is verified by the method of a structured questionnaire. The data is drawn from the organization's internal documents.

**Keywords:** analysis, home for the elderly, home with special regime, legislation, management, process management, contributory organization, social services, in-house activities, in-house management

## Obsah

1	Úvod práce .....	11
2	Cíl a metodika práce .....	13
2.1	Cíl práce .....	13
2.2	Metodika práce .....	13
3	Teoretická východiska .....	15
3.1	Veřejný sektor .....	15
3.2	Sociální služby .....	16
3.3	Poskytovatelé, zřizovatelé a uživatelé sociálních služeb .....	16
3.3.1	Zřizovatelé .....	17
3.3.2	Příspěvková organizace .....	17
3.4	Legislativní zakotvení sociálních služeb .....	17
3.5	Kategorizace sociálních služeb .....	18
3.5.1	Pobytové služby .....	20
3.5.2	Domovy pro seniory .....	20
3.5.3	Domovy se zvláštním režimem .....	22
3.6	Procesní řízení ve veřejném sektoru .....	22
3.6.1	Procesní řízení a proces .....	23
3.6.2	Funkční řízení .....	26
3.6.3	Řízení procesního řízení .....	28
3.6.4	Podpora zavádění procesního řízení .....	30
3.6.5	Role v procesu .....	32
3.6.6	Mapování procesů .....	33
3.6.7	Lidské zdroje v procesním řízení .....	35
3.6.8	Měření a vyhodnocování procesu .....	37
3.6.9	Shrnutí .....	38
4	Praktická část .....	40
4.1	Domov U Biřičky .....	40
4.1.1	Představení Domova U Biřičky .....	40
4.1.2	Organizační struktura .....	42
4.1.3	Úroveň řízení procesů v organizaci .....	42
4.2	Řízení interních procesů .....	44
4.2.1	Právní předpisy .....	44
4.2.2	Vnitřní předpisy .....	44
4.2.3	Zápisy z fokusních skupin .....	48



4.2.4	Zápisy z interních kontrol .....	51
4.3	Stanovení klíčových procesů.....	52
4.3.1	Přijetí klienta .....	55
4.3.2	Péče o klienta s důrazem na důstojnost.....	56
4.3.3	Poskytování stravy klientům a postup při poskytování stravy.....	57
4.3.4	Komunikace s rodinami .....	59
4.3.5	Personální práce .....	60
4.3.6	Vzdělávání zaměstnanců.....	63
4.4	Vyhodnocení srozumitelnosti vnitřních předpisů.....	64
5	Doporučení pro další práci s procesy a vnitřními předpisy .....	74
6	Závěr .....	76
7	Zdroje.....	78
8	Seznam obrázků .....	80
9	Seznam tabulek .....	81
10	Seznam grafů.....	82
11	Seznam příloh .....	83

# 1 Úvod práce

Neustálý rostoucí tlak na zvyšování efektivity ve všech oblastech veřejného sektoru můžeme v Čechách pozorovat po dobu minimálně dvou dekád. Sociální služby, jakožto součást veřejného sektoru, v tomto ohledu nezůstaly stranou. Existuje celá řada faktorů, které efektivity ovlivňují, systém řízení nevyjímaje. V soukromé sféře je v ideálním případě nastaven takový systém řízení, který může pružně reagovat na změny v chování zákazníků a neustále se jim přizpůsobovat.

Postupně tak můžeme pozorovat inspiraci podnikatelským sektorem a tendence vedoucí k zefektivnění veřejného sektoru. Tendence ve změnách systému řízení jsou k vidění i u územně samosprávných celků, které jsou zpravidla zřizovateli sociálních služeb. Děje se tak zejména z důvodu nemalé alokace veřejných peněz, dalším důvodem je důraz na zlepšování kvality nabízených a poskytovaných služeb.

Sociální služby, respektive jednotlivé organizace, jsou systémem řízení pověřeny samostatně. Záleží tedy na managementu těchto zařízení, jaký systém řízení zvolí. Inspirací jim může být právě zavádění procesního řízení na úrovni územně samosprávných celků.

Hlavní tématem této diplomové práce je právě analýza procesního řízení a samotných procesů v prostředí příspěvkové organizace zřizované královéhradeckým krajem. Teoretická část přibližuje prostředí veřejného sektoru a sociálních služeb včetně nezbytného legislativního zakončení. Dále teoretická část popisuje a shrnuje teoretické základy procesního řízení za předpokladu určité míry zavedení procesního řízení v organizaci. Praktická část se zaměřuje na přiblížení organizace čtenáři a na popis současného stavu zavedení procesního řízení v organizaci, které je do jisté míry v zařízení tohoto typu unikátní. Dále se v textu objevuje popis systému řízení interních procesů v organizaci – a to prostřednictvím právních předpisů, vnitřních předpisů, zápisů z fokusních skupin a zápisů z interních kontrol. Základním praktickým východiskem této práce je identifikace klíčových procesů Domova U Biřičky. Tyto vybrané procesy jsou v práci postupně popsány a je hodnocen jejich stav před a po revizi. Během práce jsou formulovány návrhy vedoucí ke změně nebo zlepšení stavu před revizí. Dílčím výstupem této diplomové práce jsou manuály, v organizaci používané pod názvem minimanuály. Smyslem tohoto nástroje je efektivnější řízení vnitřních předpisů a jednodušší orientace pro uživatele těchto předpisů. Závěrem práce

je provedeno a vyhodnoceno dotazníkového šetření mezi zaměstnanci s cílem prošetřit efektivitu provedených změn.

## **2 Cíl a metodika práce**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnocení realizovaných procesů v Domově U Biřičky, příspěvkové organizaci královéhradeckého kraje, s následným nalezením efektivnějšího řízení interních procesů spojených s identifikací a řešením úzkých míst. Řešením úzkých míst je návrh minimanuálů pro klíčové procesy organizace. Dílčím cílem je vyhodnocení aktuálnosti právních norem a srozumitelnosti systému vnitřních směrnic a pro jejich uživatele.

Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury, a relevantně k diplomové práci, popisuje sociální služby a procesní řízení. Pozornost je věnována zejména problematice specifík sociálních služeb a příspěvkových organizací, popsán je rozdíl mezi funkčním a procesním řízením, jejich pozitiva a negativa.

Praktická část je věnována představení organizace, analýze řízení interních procesů, a to studiem legislativy, dokumentů vnitřních směrnic, zápisů z fokusních skupin a vnitřních kontrol. Na základě provedených analýz jsou definovány klíčové procesy, které jsou vyhodnoceny z hlediska jejich přínosů, využitelnosti a chybovosti a vedou k nalezení efektivnějšího řízení interních procesů a k vytvoření manuálů za účelem zvýšení jejich efektivnosti. Každý z procesů je popsán před změnou a po odstranění úzkých míst.

### **2.2 Metodika práce**

V práci byla využita metoda studia dokumentů organizace, zejména vnitřních směrnic, zápisů z fokusních skupin a zápisů z kontrol. Na tomto základě byly autorem této práce definovány klíčové procesy, které jsou nejčastější nebo využívané velkým množstvím zaměstnanců, případně u nich byla identifikována zvýšená chybovost. Výběr klíčových procesů byl ověřen metodou fokusní skupiny. V případě výběru klíčových procesů se skupina sešla jednorázově a skládala se z vedoucích útvarů organizace. V rámci fokusní skupiny složené z vedoucích útvarů byly vybrané procesy potvrzeny pro další revizi. Fokus group byla metoda, která následovala po potvrzení procesů vedoucími útvarů a které bylo využito rovněž v další části, v podobě workshopu, uspořádaného pro účely této diplomové práce. V tomto případě se skupiny skládaly ze zaměstnanců vybraných napříč organizací, kteří se do klíčových procesů zapojují. Členy jednotlivých skupin byl vždy alespoň jeden

zaměstnanec z každého útvaru. Pro tento účel se skupiny sešly pouze jednorázově, v jednotném složení v rámci výše zmíněného dvoudenního workshopu. Na základě diskuse nad klíčovými procesy byly tyto procesy upraveny o připomínky členů těchto fokusních skupin. Příslušné změny byly zaneseny do vnitřních předpisů a následně do praxe. Srozumitelnost nastavených procesů byla ověřena metodou strukturovaného dotazníku s následným vyhodnocením provedených změn.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Veřejný sektor

Veřejný sektor se odlišuje od sektoru soukromého v mnoha parametrech. Hlavní rozdíl je v tom, že veřejný sektor zpravidla nevytváří zisk i přes to, že v každém národním hospodářství tvoří významnou část. (Peková a kol. 2008) Dále k tomu stejná autorka uvádí, že cíle veřejného sektoru jsou rozmanitější a je pod větším drobnohledem veřejnosti. Dalším významným rozdílem je financování subjektů a procesů tohoto sektoru. Z významné části totiž probíhá z veřejných financí. Strecková (1997) k tomuto dále uvádí, že existence veřejných statků není závislá na dosahování zisku, neboť jejich produkce se neprodává za tržní cenu a není tak využíváno měřítko zisku.

Vícero autorů považuje fungování veřejného sektoru za neefektivní. Strecková (1997) k tomu např. uvádí, že veřejný sektor má sklony k byrokratizaci a aktivity přestávají být v souladu s posláním subjektů a procesů.

Ve veřejném sektoru se projevují sklony k neefektivnosti, neboť dochází k neefektivní alokaci zdrojů k zajištění veřejného sektoru. Na rozdíl od privátního sektoru zde není tak intenzivní tlak na snižování nákladů organizace veřejné správy. Neefektivnost významně ovlivňuje i neprofesionální úroveň kontroly. Problémem může být i kvalita a množství nabízených služeb bez ohledu na poptávku po těchto službách. (Peková a kol. 2008)

Kapitola 3.6 poté v úvodu přikládá některá řešení neefektivního fungování veřejného sektoru. V následující kapitole jsou popsány sociální služby, které jsou nedílnou součástí veřejného sektoru.

V Čechách můžeme pozorovat tendence k zavedení modernější metody řízení i na centrální úrovni. Dne 27. 8. 2014 schválila vláda ČR usnesením č. 680 Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020. Ve výčtu strategických cílů můžeme mimo jiné nalézt i cíl modernizace veřejné správy. „Cílem je modernizace veřejné správy prostřednictvím rozvoje procesního řízení, standardizace agend, rozšíření metod řízení kvality a zavedením systému hodnocení veřejné správy, a to s cílem zajistit stabilní, profesionální a kvalitní výkon veřejné správy a přispět ke snížení regulatorní zátěže pro

občany, podnikatele i uvnitř veřejné správy samotné. Cílem je také posílení a reformování odborné základny výkonu státní správy.“ (Ministerstvo vnitra ČR 2014)

### **3.2 Sociální služby**

Sociální služby jsou poskytovány v rámci tzv. veřejných statků. Pro veřejné statky (služby) je charakteristické, že neprochází trhem, jsou spotřebovávány kolektivně, jsou více či méně užitečné celé společnosti a pokud jsou zabezpečeny veřejnou správou, jsou i efektivní. (Peková a kol. 2008)

Sociální služby jsou poskytovány lidem, kteří jsou nějakým způsobem společensky znevýhodnění. Cílem je zlepšit kvalitu jejich života, v co nejvyšší míře je začlenit do sociálního života nebo je chránit před rizikem vyloučení ze sociálního života. Sociální služby v Česku spadají do mnoha resortů státní správy a týká se jich široká oblast právních norem. (Matoušek a kol. 2011)

#### Financování příspěvkových organizací

Příspěvkové organizace jsou financovány z rozpočtů, které patří spolu s dalšími veřejnými rozpočty do rozpočtové soustavy. (Peková a kol. 2008)

Příspěvkové organizace čerpají finance z příspěvků svých zřizovatelů, z úhrad od uživatelů služeb, úhrad od zdravotních pojišťoven, přijímáním sponzorských darů. Další možnosti jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, pokud jsou předmětem hlavní činnosti organizace a mají povolení zřizovatele k doplňkové činnosti. Dále mohou organizace čerpat účelové dotace od zřizovatelů, případně jiné účelově určené dotace ze státního rozpočtu. (Peková a kol. 2008)

### **3.3 Poskytovatelé, zřizovatelé a uživatelé sociálních služeb**

„Odpovědnost za zabezpečení některých veřejných statků stát přenáší v některých případech na jednotlivé stupně územní samosprávy.“ (Peková a kol. 2008)

Dále k tomuto Peková a kol. (2008) uvádí, že se tak děje v případech, kdy tyto služby zabezpečí územní samospráva hospodárněji. Hovoří se tak o decentralizaci veřejných statků lokálním, případně regionálním veřejným sektorem. Tyto územní samosprávy se potom stávají zřizovateli.

Poskytovali sociálních služeb mohou být osoby právnické a fyzické. Zřizovatelem se rozumí subjekt, který je za práci poskytovatele zodpovědný. Osoby užívající sociální služby jsou označováni jako uživatelé nebo klienti. (Matoušek a kol. 2011)

### **3.3.1 Zřizovatelé**

V Česku mohou být zřizovateli zařízení poskytující sociální služby obce, kraje a Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále MPSV). Obce a kraje mohou zřizovat sociální služby v rámci své samostatné působnosti – buď formou organizačních složek, nebo formou příspěvkové organizace. Forma organizační složky se využívá spíše v případech, kdy je služba nenáročná na personál, technické vybavení nebo prostory. MPSV je zřizovatelem specifických ústavů s celostátní působností. (Matoušek a kol. 2011)

„Financování služeb, jejichž zřizovatelem je některý z výše uvedených subjektů, je buď plně, nebo z části kryto z rozpočtu tohoto subjektu.“ (Matoušek a kol. 2011) Státní dotace přicházejí registrovaným službám skrze krajské úřady.

Zřizovat a poskytovat sociální služby mohou v Česku i nestátní neziskové organizace. Jejich činnost může být podporována dotacemi z veřejných rozpočtů. V současné době lze zvolit jednu z těchto tří právních forem: občanské sdružení, obecně prospěšná společnost nebo církevní právnická osoba. (Matoušek a kol. 2011)

### **3.3.2 Příspěvková organizace**

Příspěvková organizace územního samosprávného celku podle zákona č. 250/2000 Sb. je zvláštním druhem právnické osoby, kterou mohou zřídit obce a kraje, zejména k hospodářskému využívání svého majetku a k zabezpečení veřejně prospěšných činností. Mezi příspěvkové organizace zřizované územně samosprávným celkem můžeme právě řadit i poskytovatele sociálních služeb.

## **3.4 Legislativní zakotvení sociálních služeb**

Nejnovější zákon, který byl přijat v květnu 2006 a upravuje sociální služby, je zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. (Matoušek a kol. 2011)

Praví se zde: „Každá osoba má nárok na bezplatné poskytnutí základního sociálního poradenství o možnostech řešení nepříznivé sociální situace nebo jejího předcházení.“



Rozsah a forma pomoci a podpory poskytnuté prostřednictvím sociálních služeb musí zachovávat lidskou důstojnost osob. Pomoc musí vycházet z individuálně určených potřeb osob, musí působit na osoby 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. Sociální služby musí být poskytovány v zájmu osob a v náležitě kvalitě takovými způsoby, aby bylo vždy důsledně zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod osob.“

Ze zákona vyplývá:

- Prvotním řešením má být poskytnutí poradenství osobám, které se ocitly v nepříznivé životní situaci, tak aby dokázaly situaci řešit samostatně.
- Pokud tyto informace nestačí mohou být osobám poskytovány sociální služby.
- Sociální služby mají být individualizované, motivační, vést k samostatnosti a prevenci před sociálním vyloučením.
- Důležité je důsledné zajištění dodržování lidských práv a důstojnosti.

### **3.5 Kategorizace sociálních služeb**

V §32 zákona o sociálních službách jsou zahrnuty tyto druhy sociálních služeb:

- Sociální poradenství
- Služby sociální péče
- Služby sociální prevence

Formy poskytování sociálních služeb jsou dle zákona o sociálních službách a §33:

- Sociální služby se poskytují jako služby pobytové, ambulantní nebo terénní.
- Pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb.

- Ambulantními službami se rozumí služby, za kterými osoba dochází nebo je doprovázena nebo dopravována do zařízení sociálních služeb a součástí služby není ubytování.
- Terénními službami se rozumí služby, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném sociálním prostředí.

Dále zákon o sociálních službách § 34 vymezuje tato zařízení sociálních služeb:

- centra denních služeb,
- denní stacionáře,
- týdenní stacionáře,
- domovy pro osoby se zdravotním postižením,
- domovy pro seniory,
- domovy se zvláštním režimem,
- chráněné bydlení,
- azylové domy,
- domy na půl cesty,
- zařízení pro krizovou pomoc,
- nízkoprahová denní centra,
- nízkoprahová zařízení pro děti a mládež,
- noclehárny,
- terapeutické komunity,
- sociální poradny,
- sociálně terapeutické dílny,

- centra sociálně rehabilitačních služeb,
- pracoviště rané péče,
- intervenční centra,
- zařízení následné péče.

Pro naši teoretickou rovinu je nutné podrobněji popsat pobytovou formu poskytování sociálních služeb a zařízení typu domovy pro seniory a domovy se zvláštním režimem.

### **3.5.1 Pobytové služby**

Jak již bylo zmíněno výše, pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních poskytující sociální služby.

### **3.5.2 Domovy pro seniory**

Podle §49 zákona o sociálních službách se v domovech pro seniory poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku a jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.

Vyhláška č. 505/2006 Sb., konkrétně § 15 dále rozvádí základní činnosti, při poskytování sociálních služeb v domovech pro seniory.

Služba obsahuje tyto základní poskytované činnosti:

1. poskytnutí ubytování:
  - a) ubytování,
  - b) úklid, praní a drobné opravy ložního a osobního prádla a ošacení, žehlení,
2. poskytnutí stravy:
 

zajištění celodenní stravy odpovídající věku, zásadám racionální výživy a potřebám dietního stravování, minimálně v rozsahu 3 hlavních jídel,
3. pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu:

- a) pomoc při oblékání a svlékání včetně speciálních pomůcek,
  - b) pomoc při přesunu na lůžko nebo vozík,
  - c) pomoc při vstávání z lůžka, uléhání, změna poloh,
  - d) pomoc při podávání jídla a pití,
  - e) pomoc při prostorové orientaci, samostatném pohybu ve vnitřním i vnějším prostoru,
4. pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu:
- a) pomoc při úkonech osobní hygieny,
  - b) pomoc při základní péči o vlasy a nehty,
  - c) pomoc při použití WC,
5. zprostředkování kontaktu se společenským prostředím:
- a) podpora a pomoc při využívání běžně dostupných služeb a informačních zdrojů,
  - b) pomoc při obnovení nebo upevnění kontaktu s rodinou a pomoc a podpora při dalších aktivitách podporujících sociální začleňování osob,
6. sociálně terapeutické činnosti:
- socioterapeutické činnosti, jejichž poskytování vede k rozvoji nebo udržení osobních a sociálních schopností a dovedností podporujících sociální začleňování osob,
7. aktivizační činnosti:
- a) volnočasové a zájmové aktivity,

- b) pomoc při obnovení nebo upevnění kontaktu s přirozeným sociálním prostředím,
  - c) nácvik a upevňování motorických, psychických a sociálních schopností a dovedností,
8. pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí:
- a) pomoc při komunikaci vedoucí k uplatňování práv a oprávněných zájmů.

### **3.5.3 Domovy se zvláštním režimem**

Domovy se zvláštním režimem upravuje §50 zákona o sociálních službách. Práví se zde: „V domovech se zvláštním režimem se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění nebo závislosti na návykových látkách, a osobám se stařeckou, Alzheimerovou demencí a ostatními typy demencí, které mají sníženou soběstačnost z důvodu těchto onemocnění, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Režim v těchto zařízeních při poskytování sociálních služeb je přizpůsoben specifickým potřebám těchto osob.“

Služba obsahuje stejné základní činnosti jako domovy pro seniory.

## **3.6 Procesní řízení ve veřejném sektoru**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1, je v rámci rozvoje veřejné správy České republiky jedním ze strategických cílů Ministerstva vnitra modernizace veřejné správy. Má tak být docíleno zejména rozvojem procesního řízení, standardizací agend, rozšířením metod řízení kvality a zavedením systému hodnocení veřejné správy. V této kapitole jsou popsány některé návrhy autorů, jako možná východiska neefektivního poskytování služeb ve veřejném sektoru.

Peková a kol. (2008) navrhuje jako jeden z faktorů ovlivňující efektivnost alokace zdrojů systém řízení veřejného sektoru. Za efektivní vynakládání zdrojů je považováno takové řízení, kdy dochází k dosažení stanovených cílů za hospodárného využití vstupů.

Ochrana a Půček (2011) shledávají za předpoklad efektivního řízení veřejné správy v existujících právních předpisech a vnitřních rámcových podmínkách, které tvoří zejména institucionální kultura a sdílené hodnoty.

Formy byrokratického řízení, které byly využívány ve dvacátém století, jsou v novém století nahrazovány pružnějšími typy veřejné správy. (Hughes 2003)

Kuin (1968) porovnává veřejný a soukromý sektor a uvádí k tomu, že společnými rysy jsou zejména stanovení priorit, navrhování strategie a přerozdělování finančních prostředků. Dále uvádí, že příznaky dobrého řízení jsou dobrá organizace práce, dobrá komunikace a nedělení věcí duplicitně.

Z výše uvedeného textu tedy vyplývá, že systém řízení přispívá k odstranění neefektivity fungování veřejné správy.

### **3.6.1 Procesní řízení a proces**

V literatuře je možné nalézt mnoho definic procesu a procesního řízení. Například podle Šmída (2007) je proces organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které společně vytvářejí hodnotu pro zákazníka.

„Procesem rozumíme soubor dílčích aktivit v jedné nebo více alternativách přeměňující vstup na výstupy za použití zdrojů. Každý proces může mít více alternativních výstupů. Jednotlivé aktivity jsou řazeny chronologicky tak, jak po sobě logicky následují.“ (Kryšpín 2005)

Proces definujeme jako uspořádaný sled činností, které transformují vstupy na výstupy a spotřebovávají přitom zdroje. Výstupy procesu mají svého vymezeného příjemce – zákazníka a musí být zřejmé, že tyto výstupy uspokojují jeho konkrétní potřebu. (Fišer 2014)

Procesní řízení popisuje Fišer (2014) tak, že všechny organizace fungují na základě činností, které vykonávají lidé, kteří pro ně pracují. Procesní řízení přináší systém a nástroje, jak tyto činnosti uspořádat, propojit a řídit tak, aby byly vysoce efektivní a přinášely užitek pro všechny zainteresované strany (zákazníky, majitele a zaměstnance organizace). V prostředí příspěvkových organizací můžeme mluvit o klientech, zřizovateli a zaměstnancích organizace.

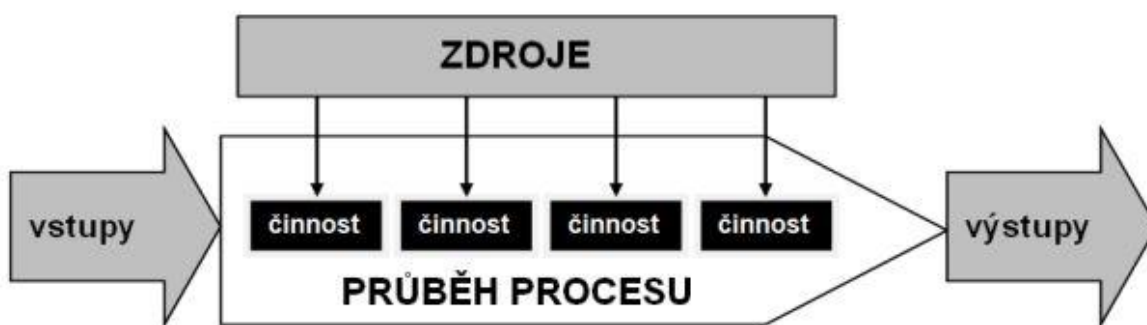
Je důležité, aby byl proces vymezen napříč organizační strukturou organizace. Jedním z cílů procesního řízení je totiž odstranění kompetenčních sporů, neefektivity a nepružnosti funkčního řízení. Proces obsahuje všechny činnosti vedoucí k získání požadovaného výstupu, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých organizačních jednotek zapojených do procesu a specifikaci spolupráce mezi nimi. (Fišer 2014)

Procesní řízení je podle Kryšpína (2005) soubor činností, které se týkají plánování a sledování výkonnosti organizace. Při tom se využívá znalostí, zkušeností, dovedností, nástrojů a technik k nastavení, znázornění, měření, kontrole, informování a zlepšování procesů, aby mohly být úspěšně a důkladně splněny požadavky zákazníků (v našem případě to může být zaměstnavatel, zřizovatel a klienti) za současné optimálního využívání zdrojů, které máme k dispozici.

Šmída (2007) popisuje procesní řízení jako postupy, metody a nástroje k trvalému zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z nastavené strategie organizace a jejichž cílem je naplňovat stanovené strategické cíle.

Na následujícím grafu je proces znázorněn. Z grafu je patrné, že každý proces má své vstupy, které jsou za pomoci zdrojů transformovány ve výstupy.

**Obrázek 1: Schéma procesu**



Zdroj: Grasseová a kol. 2008

I příspěvkové organizace si mohou stanovovat svoje strategické cíle a to, jak jich budou dosahovat. Management každého ze zařízení by měl mít stanoven své klíčové procesy a jejich cíle v souladu se strategickým plánem.

## Stav procesního řízení ve veřejné správě

Průzkum realizovaný v roce 2008 panem Václavem Řepou s názvem „Průzkum stavu procesního řízení ve veřejné správě ČR a SR“ vyplývá následující stav procesního řízení v úřadech:

**Graf 1: Stav procesního řízení ve veřejné správě**



Zdroj: Pavlík a kol. (2014)

Průzkum byl realizován v úřadech samosprávy a vyplývá z něj, že téměř polovina úřadů se nehodlá procesně orientovat. Dalších 30 % respondentů uvádí, že plánují procesní řízení zavést a pouhých 23 % úřadů mají procesní řízení zavedeno. (Pavlík a kol. 2014)

## Členění procesů

Členit procesy je možné z různých úhlů pohledu. Literatura nejčastěji uvádí členění z pohledu důležitosti a účelnosti. Grasseová a kol. (2008) člení procesy následujícím způsobem:

a) **Hlavní procesy** se týkají primárních oblastí organizace a přispívají přímo k naplnění poslání. Výstupem je hodnota, která uspokojuje externího zákazníka procesu (role v procesu budou popsány v dalším textu).

V prostředí domova pro seniory je typicky zákazníkem procesu klient, případně jeho rodinní příslušníci.

b) **Řídící procesy** jsou všechny aktivity, které koordinují, řídí, organizují a plánují vše ostatní. Zároveň tyto procesy vytváření



podmínky pro funkčnost ostatních procesů tak, že zajišťují integritu a fungování organizace.

V domově pro seniory můžeme za tyto procesy považovat takové procesy, které podporují kontinuitu probíhajících ostatních procesů. Výstupem je hodnota, která uspokojuje interního zákazníka – například činnosti managementu organizace, finanční řízení nebo proces implementace právních předpisů.

c) **Podpůrné procesy** jsou takové procesy, jejichž úkolem je zajistit fungování hlavních procesů v organizaci. Výstup je opět určen internímu zákazníkovi.

V domově pro seniory můžeme za tyto procesy považovat takové procesy, které podporují kontinuitu probíhajících hlavních procesů. Výstupem je hodnota, která uspokojuje interního zákazníka – zaměstnance organizace (v rámci odměňování a vzdělávání) nebo např. fungování interního kontrolního systému.

### 3.6.2 Funkční řízení

Hlavním znakem funkčního řízení je dělba práce mezi funkční jednotky vytvořené na základě jejich dovednosti, resp. odbornosti. Nejlépe tomuto členění odpovídá organizační struktura rozdělená na útvary. Každý z útvarů vykonává dílčí činnosti nějakého procesu, bez ohledu na sledování komplexního toku činností. (Grasseová a kol. 2008)

V organizaci se zavedeným funkčním řízením jsou dílčí pracovní postupy i jednotlivé pracovní úkony konzervovány v jednotlivých funkčních místech. Hierarchie této struktury pak předurčuje jejich vzájemné vztahy. (Řepa 2012)

Strmé organizační struktury jsou typické pro funkční řízení, stejně tak jako princip sdružování činností s jasně vymezenými kompetencemi a odpovědnostmi a direktivní řízení. (Mládková, Jedinák 2009)

Fišer (2014) uvádí následující definici funkčního řízení: forma funkčního řízení má podobu organizačních jednotek, které jsou naplněny funkčními (pracovními) místy. Každé funkční místo je definováno základními pracovními povinnostmi. Organizační jednotky a pracovní

místa jsou v organizaci hierarchicky uspořádány a řízeny. V podniku se tak nesleduje proces, ale útvar nebo funkce. Protože tento způsob řízení není schopný dostatečně popsat všechny pracovní vazby a procesy, které mají pracovníci rozdílných útvarů, vznikají kompetenční spory, které jsou řešeny prostřednictvím nadřízených. Na nadřízené je také přesouvána rozhodovací pravomoc. Problémy jsou často řešeny úpravou organizačních útvarů a pracovních míst. Obvykle ale ke změnám nedochází.

#### Typické projevy funkčního řízení:

- opakující se kompetenční spory
- množství operativních porad
- operativní přetížení manažerů
- množství organizačních změn bez žádoucího výsledku
- řešení problémů na úrovni následků bez pochopení a vyřešení příčin

Oproti tomu se procesní řízení snaží o:

- optimální skladbu a uspořádání činností, které musí být vykonány, aby vznikl výstup procesu
- dbá o to, aby nebyly vykonávány činnosti, které nepřidávají hodnotu
- pracovní vztahy jsou nastaveny v návaznosti na proces, nikoliv ve vztahu na organizační jednotku
- zapojení manažerů do výkonných procesů je minimální, jejich úlohou je nastavení procesu napříč organizací, poté delegují pravomoci a odpovědnosti na své podřízené a starají se, aby proces probíhal správně (Fišer 2014)

„V podmínkách procesního řízení je tedy organizační struktura nástrojem pro takové uspořádání organizačních jednotek a pracovních míst, které umožňuje efektivní a plynulý tok procesů organizace.“ (Fišer 2014)

### 3.6.3 Řízení procesního řízení

Existují dva způsoby řízení procesního řízení, reengineering procesů organizace a optimalizace procesů organizace. Liší se hlavně v cílech, kterých je třeba dosáhnout a v rozsahu změn, které se v organizaci provedou. Zavedení procesního řízení do organizace je nutné realizovat jako projekt. (Grasseová 2008)

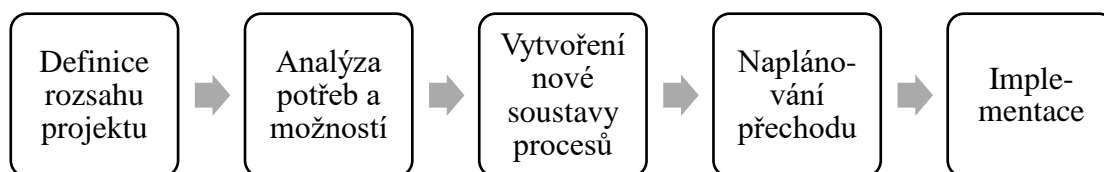
#### Reengineering procesů organizace

Reengineering procesů znamená radikální změnu stávajícího systému. Jde o vytvoření nové soustavy procesů a implementaci v organizaci. (Grasseová 2008)

Autoři Ochrana a Půček (2011) doporučují ve veřejné správě využívat reengineering procesů u organizací zřizovaných státem, krajem případně obcemi. Tento způsob také doporučují pro totální přestavbu organizací veřejného sektoru.

Na grafu číslo dva jsou popsány fáze projektu reengineeringu procesů. Nejprve je nastaven rozsah projektu, který je dán strategickým plánem organizace. Na to navazuje monitoring potřeb a možností organizace, jehož smyslem je nalézt nedostatky v procesech a možnosti zlepšení. Následuje naplánování přechodu a implementace v organizaci. Implementace probíhá v souladu se schváleným řešením pro jednotlivé oblasti procesů. (Grasseová 2008)

**Obrázek 2: Model zásadního reengineeringu**



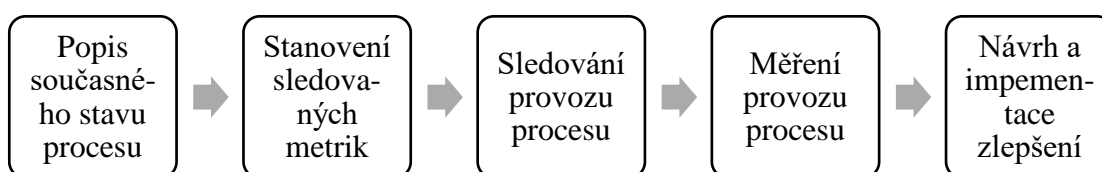
Zdroj: Řepa 2007

## Optimalizace procesů organizace

Cílem optimalizace procesů je vyladění poměru kvalitou výstupů procesu a spotřebovanými zdroji. Kvalita je v tomto případě myšlena jako trvalá schopnost procesu dodávat stanovené výstupy. (Fišer 2014)

Na grafu číslo tři jsou znázorněny jednotlivé fáze optimalizace procesů. Na prvním místě je popis současného stavu procesu. Navazující fází je stanovení základních ukazatelů měření dle požadavků zákazníků procesu (viz. podkapitola 3.6.4). Na základě analýzy základních ukazatelů měření je vytvořen návrh změn a implementován do systému. (Grasseová 2008)

**Obrázek 3: Průběžné zlepšování procesů**



Zdroj: Řepa 2007

Grasseová a kol. (2008) k tomu dodávají, že je metoda průběžného zlepšování procesů založena na principu neustálého zdokonalování procesů. Podle autorů nezáleží na tom, jak je něco dobré, vždy to může být lepší. Tato metoda se tedy přiklání k průběžnému odstraňování identifikovaných nedostatků procesu.

Fišer (2014) navrhuje na základě analýzy procesů následující opatření:

- Odstranit duplicitní činnosti, které se vyskytují na více místech organizace
- Omezit činnosti, které nepřidávají hodnotu (jejich provádění se neprojeví na transformaci vstupů na výstupy)
- Odstranit organizační přerušení (přechod procesu mezi více organizačními jednotkami)

- Zbavit se řídicích přerušení (činnosti, které vyžadují rozhodnutí nadřízeného)
- Optimalizovat zdroje

Dalšími autory, kteří se optimalizací procesů zabývají jsou Fiala a Ministr. (2003). Ti popisují zdokonalování procesů v následujících sedmi krocích:

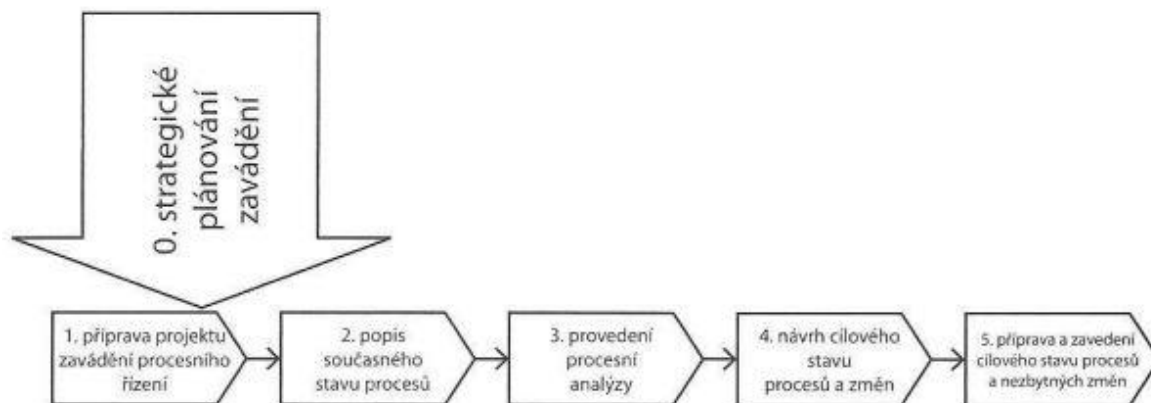
1. **Vytvoření zázemí pro změny v procesu** znamená vytvoření takového prostředí, které konstantě podporuje zdokonalování procesů v organizaci. Managementem organizace musí být stanovena představa o tom, čeho má být dosaženo. Zároveň musí být vytvořeny podmínky pro implementaci změn v procesu. Tímto se rozumí např. sestavení týmů a výběr zaměstnanců pro zdokonalování procesů a jejich odborné proškolení.
2. **Výběr vhodných procesů pro zdokonalení** představuje volbu procesů, podle zvolených kritérií, které jsou nejvhodnější pro zlepšení chodu organizace.
3. **Porozumění a zmapování procesů** je založeno na stanovení potřeb zákazníků, popisu současného průběhu procesu a stanovení metrik výsledků zdokonalování procesů. V tomto momentě je vhodné připravit procesní mapu, která pomůže pochopit konkrétní toky procesů a zformuluje základ změn procesu.
4. **Zavedení standardů procesů** znamená výběr nejlepšího způsobu výkonu procesu. Standardy by měly reflektovat ideální výkonnost procesu a poskytovat základ pro hodnocení a měření výkonnosti procesu.
5. **Změna procesů** vede k optimalizaci procesů a přináší významné zlepšení výkonu organizace.
6. **Pokračování ve zdokonalování procesů** představuje nepřetržité pokračování ve zdokonalování organizačních procesů.
7. **Hodnocení výkonnosti zlepšení** znamená průběžnou aktualizaci informací a dat z procesu z důvodu ověření dosahování cílové výkonnosti procesu.

### 3.6.4 Podpora zavádění procesního řízení

Grasseová a kol. (2008) rozdělují zavádění procesního řízení do pěti fází, nicméně autoři dále uvádějí, že počet fází není rozhodující. Mnohem důležitější je to, co vše je třeba provést, aby došlo k úspěšné implementaci a následnému využívání procesního řízení. Dle autorů je velice zásadní strategické naplánování celého projektu a v rámci tohoto strategického plánu

stanovení vize procesního řízení pro organizaci a zabezpečení trvalé a jednoznačné podpory vrcholového managementu. Graf č. 4 názorně ukazuje fáze zavádění procesního řízení do organizace.

**Obrázek 4: Fáze zavádění procesního řízení do organizace**



Zdroj: Grasseová a kol. 2008

Pro zavedení a udržení procesního řízení je třeba si stanovit, co od procesního řízení očekáváme, jak nám pomůže plnit strategii i v jakém rozsahu ho v organizaci nasadíme. (Fišer 2014)

### Cíle a očekávání

Prvním krokem pro zavedení nebo revitalizaci procesního řízení by mělo být stanovení si reálných cílů a očekávání, které procesní řízení přinese. (Fišer 2014)

### Problémy a chyby spojené se zaváděním procesního řízení

Mládková (2000) uvádí jako jedno z úskalí při přechodu na procesní řízení lidský faktor. Organizace předpokládá, že se lidé procesnímu řízení sami přizpůsobí. Pravdou je však, že lidé považují změny za zbytečné, neboť u nich narušují pocit stability.

Fišer (2014) uvádí další 3 úskalí:

- Chybné vymezení procesů zapříčiněné vymezením procesů v rámci organizačních jednotek, nikoliv procesů probíhajících celou organizací

- Nepřiměřený rozsah projektu, kdy je snahou organizace zmapovat naráz všechny procesy a činnosti organizace. Řešením je optimalizovat ty procesy, které mají největší potenciál přinést zlepšení pro celou organizaci.
- Nejasná metodika, která by ve své správně podobě měla definovat postup implementace procesů a následné řízení změn.

Z prostředí veřejné správy (je možné aplikovat i na příspěvkové organizace) uvádí Řepa (2014) tři kritická úskalí, která mohou nastat při zavádění procesního řízení:

- Primární funkce veřejné správy
- Náklady na zpracování procesního modelu
- Nedostatečná komunikace směrem od vedení k zaměstnancům

### **3.6.5 Role v procesu**

Správné nastavení rolí v procesu je důležité k tomu, aby se odlišily funkční vztahy v rámci organizační struktury od ryze pracovních vztahů procesu. (Fišer 2014)

Přiřazení či nepřičtení rolí nejlepším pracovníkům organizace rozhoduje o úspěchu či neúspěchu procesního řízení. (Šmída 2007)

Fišer (2014) člení role na:

- Zákazníka procesu (člověk, skupina, organizace), na jehož potřebu proces reaguje (komu poskytuje výstupy). Zákazník musí poskytnout co nejpřesnější požadavky na výstup procesu, spolupracuje na ověřování plnění požadavků během realizace procesu a při přezkoumávání procesu.
- Vlastníka procesu, který má zejména metodickou úlohu. Podílí se na návrhu procesního modelu a obvykle řídí procesní tým. Vlastník navrhuje optimální nastavení procesu pomocí procesního modelu, projednává zapojení vykonavatelů s jejich nadřízenými, navrhuje zdroje, ukazatele a metriky pro proces ad.
- Vykonavatelé procesu vykonávají konkrétní činnosti procesu, spolupracují s ostatními vykonavateli na plynulém a efektivním průběhu celého

procesu, hledají příležitosti ke zlepšení procesu a rozvíjí své znalosti a dovednosti dle požadavků vlastníka procesu

Šmída (2007) používá pro jednotlivé role v průběhu změny z funkčního řízení na procesní následující označení:

- Leader je vysoce postavenou vůdčí osobností, která předkládá vizi procesně řízené organizace cílový stav, kterého musí být dosaženo.
- Vlastník procesu je zodpovědný za reengineering jednotlivých procesů, nemá ho však provádět. Jeho úkolem je dohlížet na průběh a provedení. Je klientem procesního týmu, motivuje a inspiruje tým.
- Reengineeringový tým vytváří a realizuje redesign procesu a platí, že každý tým má svůj proces.
- Řídící výbor je skupina složená z vyšších vedoucích pracovníků, obvykle vlastníků procesu, kteří plánují celkovou strategii reengineeringu.
- Reengineeringový car je znalostní pracovník, který zná principy a metodologii reengineeringu nejlépe v celé organizaci. Car podporuje vlastníky procesy a koordinuje reengineeringové aktivity.

### **3.6.6 Mapování procesů**

Pavlík (2014) doporučuje mapovat takové procesy, které se často opakují, podílí se na nich více zaměstnanců, procesy, ve který se často chybuje nebo opoždí a procesy, které mají zásadní vliv na strategické cíle města.

Svozilová (2011) k této fázi uvádí, že hlavním účelem je jasné vymezení problému, který bude řešen. V této fázi tedy budou vybrány procesy, které budou předmětem řešení. Jasné by mělo především být to, zda se jedná o procesy hlavní, řídicí nebo podpůrné.

Před zahájením samotného mapování procesů by měla být vytyčena jasná firemní strategie, která definuje trhy, zákazníky, konkurenční výhody, produkty atd. Tato strategie je pak vstupem pro tvorbu kompetenčního modelu. (Fišer 2014)



Pokud má organizace stanoveno, jakých změn chce pomocí procesů dosáhnout, případně jakých cílů má být za pomoci procesů dosaženo, stanovuje se tzv. procesní mapa. Používají se také termíny procesní model, podnikatelský model nebo business model. (Šmída 2007)

Z hlediska úrovně řízení je procesní model nástrojem taktického managementu. Měl by tedy definovat taktiku k dosahování vytyčených strategických cílů. Vrcholný procesní model by měl maximálně podporovat vytyčenou strategii. (Fišer 2014)

Procesní mapa představuje grafické znázornění průběhu procesů, procesy v ní jsou obvykle řazeny hierarchicky. Na nejnižší úrovni jsou procesy řazeny až do úrovně jednotlivých činností. Dále by mělo v procesní mapě být stanoveno, jaké typy činností budeme v procesní mapě používat. (Fišer 2014)

Fišer (2014) vytyčuje tyto pravidla pro stanovení procesního modelu:

- Nalézt konečného zákazníka výstupu procesu
- Identifikovat, co je skutečným spouštěčem procesu
- Určit, jaké jsou základní vstupy a výstupy procesu
- Definovat, které organizační jednotky se na procesu podílejí a ty zapojit do mapování procesu

Z předešlého textu vyplívají stavební prvky procesního modelu. Fišer (2014) stanovuje tyto 3 základní prvky, které mohou být dle potřeby rozšířeny:

- Proces – ohraničená činnost v organizaci transformující vstupy na výstupy
- Činnost – ohraničená část procesu, která se podílí na procesu
- Zdroj – objekt, který je procesem spotřebován nebo vytvořen

Šmída (2007) zahrnuje do procesního modelu mimo výše zmiňovaných prvků ještě:

- Strategii firmy
- Řízení projektů

- Organizaci
- Zdroje
- Znalosti
- Rizika
- Trh a produkty

Podle Fišera (2014) je doporučený postup procesního modelu následující:

- Definovat jasnou strategii
- Pečlivě stanovit vrcholový procesní model
- Definovat vzájemné vazby mezi procesy i finální výstupy určené zákazníkům procesů
- Postupně mapovat a modelovat procesy
- Stanovit si pilotní proces a na něm ověřit metodiku modelování
- Otestovat, jak modelu rozumí manažeři a zaměstnanci
- Procesy neustále sledovat, hodnotit a trvale zlepšovat

### **3.6.7 Lidské zdroje v procesním řízení**

Lidskými zdroji rozumíme postoje, schopnosti a kapacitu lidí organizace. Jsou limitujícím faktorem úspěšného zavedení procesního řízení. Lidé v organizaci mají své kompetence, které tvoří znalosti a dovednosti a své kapacity, ovlivněné jejich zapojením do procesů a projektů organizace. Nastavování procesních modelů a zavádění jich do praxe, musí respektovat stávající kapacitu, popřípadě možnost rozvoje zaměstnanců organizace. (Fišer 2014)

Při tvorbě procesního modelu je potřeba propojit každou činnost v procesu s konkrétním pracovním místem v organizační struktuře, které je součástí činnosti v procesu. (Fišer 2014)

Před samotným zavedením procesů je nutné vytvořit prostředí, které bude samotnému zavedení nahrávat. Součástí vytvoření takové prostředí může být i změna organizační struktury. (Šmída 2007)

Pracovní popis v procesně řízené firmě obsahuje komplexní informace o zapojení pracovního místa v procesech i činnostech. Součástí může také být role vlastní procesu, respektive další specifické role. (Fišer 2014)

### Nástroje změn v procesech

Fišer (2014) říká, že základem každého procesu jsou činnosti, které vykonávají lidé v organizaci. Proto je nutné, aby manažeři znali a uměli využívat nástroje pro dosažení a upevnění požadovaných změn způsobu práce.

Fišer (2014) vyjmenovává následující nástroje:

- Motivovat ke změně (vysvětlovat účel změny a přínos pro zapojené osoby i pro organizaci jako celek)
- Nastavit pravidla pro výkon procesu
- Stanovit interní řídicí dokumentaci (vnitřní předpisy, směrnice)
- Vhodně upravit organizační strukturu, pracovní náplně, vymezit kompetence znalosti a dovednosti pracovníků
- Vzdělávat a rozvíjet pracovníky
- Nastavit celkové i individuální cíle ukazatelů procesu a odměňovat za jejich splnění
- Hodnotit výkonnosti s důrazem na postup a upevnění procesních změn

Rozvojem lidských zdrojů v rámci veřejné správy se zabývá i strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR. Důležitým předpokladem reformy je vzdělávání a rozvoj úředníků během celé jejich profesní kariéry. Zároveň by měli být úředníci motivováni k tomu, aby se sami rozvíjeli. (Pavlík a kol. 2014)

### 3.6.8 Měření a vyhodnocování procesu

Obsahem této kapitoly je popsání základních ukazatelů pro měření a hodnocení procesu. Jedná se o takové ukazatele, kterými lze smysluplně monitorovat plnění požadavků na proces, případně jeho zlepšování.

Šmída (2007) uvádí, že neustále zlepšovat se musí všechny firemní procesy. Neustálé zlepšování musí vycházet ze strategie a být podporováno systémem měření výkonnosti. Naměřené údaje musí být systematicky využívány a mají sloužit k odhalení příčin nedostatečné výkonnosti a zlepšování celkových výsledků organizace.

Fišer (2014) k tomuto ještě dodává, že měření a hodnocení procesu musí poskytnout informace o tom, zda proces dělá správné věci správně. Dělat správné věci při tom znamená, že proces poskytuje zákazníkovi požadované výstupy. Dělat věci správně vyjadřuje to, že proces probíhá v souladu s organizačními interními pravidly a legislativou.

Podle Fišera (2014) jsou základní komponenty měření a hodnocení procesu následující:

- Cíle vyjadřující požadované parametry procesu, kterého chceme za určité časové období dosáhnout. Pro měření výkonnosti procesu jsou využívány ukazatele a metriky.
- Ukazatele indikují oblast (kapacitu, kvalitu, pružnost) nebo celkový stav procesu
- Metriky jsou konkrétní měřené veličiny využité pro vyhodnocení ukazatelů. Ukazatel může mít i více metrik, na jejichž základě je algoritmicky prováděno hodnocení ukazatele jako celku. K tomu, aby bylo možné s metrikami dále pracovat, uvádí Ochrana (2006) následující atributy:
  - Název a identifikace
  - Algoritmus nebo definice
  - Vlastník
  - Dimenze (organizační jednotka, měrná jednotka atd.)
  - Zdroj dat pro měření

- Výchozí a cílová hodnota
- Měření a ověřování (způsob, postup, periodicita atd.)

Jestliže má organizace stanoveny relevantní ukazatele a metriky procesů, je třeba začít s měřením a vyhodnocováním těchto ukazatelů a metrik dle nastavených časových intervalů.

Mládková a Jedinák (2009) řadí mezi měřitelné ukazatele procesu následující ukazatele:

- Kvantita – množství výstupů, produktů či poskytnutých služeb (ve veřejné správě např. počet přijatých klientů)
- Kvalita – kvalita výrobků, úroveň služeb, spokojenost (ve veřejné správě např. spokojenost klientů)
- Náklady – na výrobu výrobků, na zaměstnance nebo na poskytované služby
- Čas – doba potřebná na výrobu výrobků, na poskytnutou službu (ve veřejné správě např. čas od podání žádosti k přijetí klienta do zařízení)

Fišera (2014) tuto činnost nazval reportingem a zahrnuje pod ní následující činnosti:

- Měření (získávání dat o plnění metriky)
- Interpretace odchylek (slovní vysvětlení proč došlo k odchylkám mezi naměřenými a požadovanými hodnotami)
- Korekce (návrh opatření vedoucích k dosažení požadovaných hodnot)
- Predikce (odhad budoucího vývoje měřených hodnot)

### **3.6.9 Shrnutí**

Způsob práce s procesy vyžaduje systematický přístup s využitím souhrnu kroků a nástrojů, které jsou nezbytné při využití procesního řízení v organizaci. Jednotlivé fáze představují sled činností, na jejímž začátku je strategické naplánování procesů a popis současného stavu procesů. To znamená zejména identifikace a podrobná analýza v organizaci probíhajících procesů, jejich způsob průběhu organizací a role v procesu. Analýza může být zaměřena na různé aspekty procesů, například na přínosy, využitelnost, zdržení v procesech, chybovost ad. Výstupy analýz jsou podkladem k přípravě

optimalizace procesů nebo dalších opatření. Závěrem dochází k implementaci přijatých opatření do organizačních procesů.

## **4 Praktická část**

Praktická část logicky navazuje na část teoretickou a je věnována analýze řízení interních procesů v Domově U Biřičky. Analýza interních procesů byla provedena studiem legislativy, vnitřních předpisů organizace, zápisů z fokusních skupin a vnitřních kontrol. Na základě těchto analýz byly definovány klíčové procesy, které byly vyhodnoceny z hlediska jejich přínosů, využitelnosti, chybovosti. Dále tyto analýzy přispěly k vytvoření manuálů (v organizaci nazývány jako minimanuály), které se staly součástí vnitřních předpisů a podpořily zvýšení efektivity průběhu interních procesů. Srozumitelnost vnitřních směrnic a procesů byla ověřena metodou strukturovaného dotazníku napříč organizací.

### **4.1 Domov U Biřičky**

#### **4.1.1 Představení Domova U Biřičky**

Domov U Biřičky (dále jen DUB) je od roku 1965 poskytovatelem sociálních služeb, který se nachází v okrajové části krajského města Hradec Králové. DUB zřizuje královéhradecký kraj jako svoji příspěvkovou organizaci, jejímž úkolem je provozování pobytových služeb sociální péče, a to v souladu se zákonem o sociálních službách.

DUB poskytuje služby sociální péče dle § 38 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (dále jen ZSS) ve znění pozdějších předpisů a základní činnosti dle ustanovení § 35 v závislosti na druhu poskytované sociální služby, tj. domov pro seniory dle ustanovení § 49 ZSS a domov se zvláštním režimem dle ustanovení § 50 ZSS, naplňuje standardy kvality sociálních služeb a trvale na zvyšování kvality pracuje. Poskytování sociálních služeb je v souladu s platnou legislativou a s provozními možnostmi zařízení a v souladu s registrací.

Domov se skládá ze dvou budov, jejichž tvar půdorysu jim dává i specifické názvy – Ypsilonka a Křížová. Domov má celkovou kapacitu 340 lůžek – z toho je 282 lůžek připraveno pro klienty domova pro seniory a 58 lůžek je určeno pro klienty domova se zvláštním režimem. Ubytování je poskytováno v jednolůžkových, dvoulůžkových a vícelůžkových pokojích. Služby domova zajišťují zaměstnanci v celé řadě profesí.

Posláním Domova U Biřičky je poskytování podpory, pomoci a péče seniorům, kteří z důvodu věku, zdraví a sociální situace potřebují pravidelnou pomoc druhého člověka, a ani za pomoci rodiny, přátel a terénních sociálních služeb nezvládají život v domácnosti.

Posláním je poskytnutí bezpečí a péče na míru seniorovi tak, aby důstojnost a veškerá lidská práva byla respektována. Služby jsou poskytovány zejména seniorům s bydlištěm v královéhradeckém kraji, případně seniorům, kteří měli bydliště prokazatelně většinu svého života na území královéhradeckého kraje nebo seniorům, jejichž rodinní příslušníci mají bydliště na území královéhradeckého kraje. Klientům jsou poskytovány komplexní služby dle jejich aktuálních schopností sebeobsluhy.

V neposlední řadě je nutné uvést principy a cíle DUB, které definují klíčové procesy a také z nich vycházejí pro zaměstnance závazné vnitřní předpisy.

#### Principy:

1. **Ochrana práv** klientů DUB je zajišťována zejména v souladu s Listinou základních práv a svobod.
2. **Důstojnost** zaměstnanci respektují v maximální možné míře s důrazem na základní lidská práva, vlastní vůli, rozhodnutí klienta a lidskou důstojnost. Chovají se ke klientům s respektem a úctou k jeho osobnosti za každé situace.
3. **Soběstačnost** je podporována tím, že zaměstnanci poskytují péči pouze v úkonech, které klient nezvládá vlastními silami. Ohled je kladen na udržení a aktivní podporu maximální možné míry soběstačnosti tak, aby se jeho život v domově přibližoval běžnému způsobu života vrstevníků.
4. **Spolupráce** probíhá mezi zaměstnanci organizace, kteří zajišťují činnosti sociální služby, a klienty, jeho blízkými a dalšími institucemi

#### Cíle:

1. Bezpečné a klidné bydlení
2. Podpora v oblastech životních potřeb
3. Zajištění důstojného života
4. Udržení kontaktů s blízkými osobami, vrstevníky a veřejností



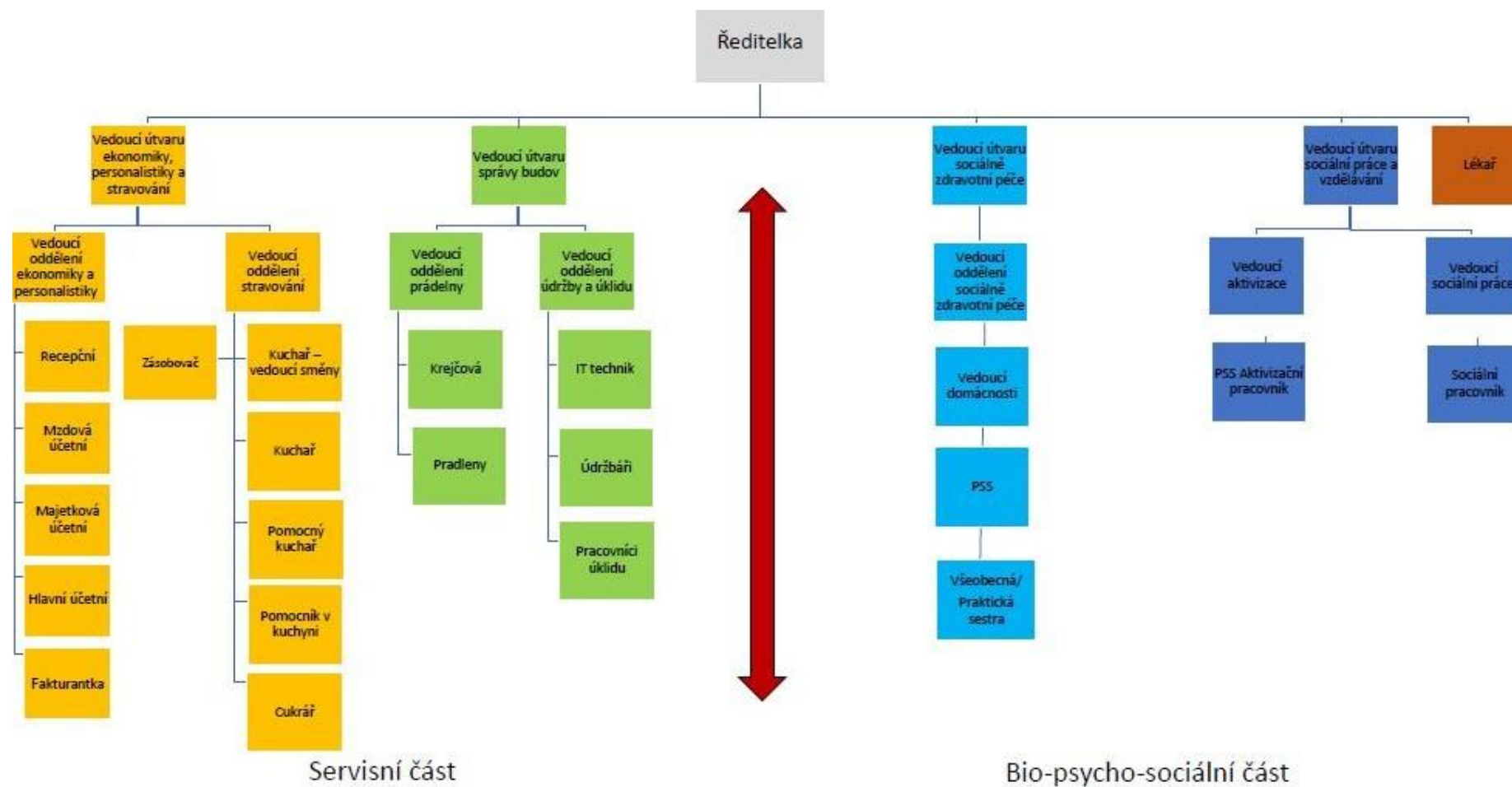
#### **4.1.2 Organizační struktura**

Statutárním orgánem Domova U Biřičky je ředitel organizace, který je jmenován zřizovatelem. Řediteli organizace jsou odpovědní jednotliví vedoucí útvarů. Útvary má organizace celkem čtyři – útvar ekonomiky, personalistiky a stravování (dále jen ÚEPaS), útvar správy budov (dále jen ÚSB), útvar sociálně zdravotní péče (ÚSZP) a útvar sociální práce a vzdělávání (dále jen ÚSPV). Vedoucí útvarů řídí, organizují a kontrolují činnosti vedoucích oddělení. Tito vedoucí jednotlivých oddělení řídí své zaměstnance napřímo. Podrobněji je organizační struktura vyobrazena na obrázku č. 5.

#### **4.1.3 Úroveň řízení procesů v organizaci**

Procesní řízení je v organizaci již zavedeno. Projevuje se to zejména tím, že každý „ví co má dělat“ a procesy fungují „samy“. Psanou, případně jinou formu procesy však nemají. Dílčí fáze procesů jsou popsány v jednotlivých vnitřních předpisech organizace, které upravují fungování celé organizace. Tyto předpisy zároveň zajišťují, že zaměstnanci organizace „vědí, co mají dělat“ a zároveň jim stanovují mantinely pro výkon jejich činností. Lze tedy konstatovat, že úroveň řízení je na úrovni dodržování určité kázně nezbytné pro provádění opakovaných základních procesů. Organizační struktura je sice rozdělena na jednotlivé útvary a oddělení, ale toky činností jdoucí napříč organizací jsou určité dány do popředí. Management organizace je navíc nakloněn ke zlepšování a inovování procesů, což se projevilo i v této diplomové práci, kdy byly klíčové procesy podrobeny zefektivnění.

Obrázek 5: Organizační struktura organizace



Zdroj: Vlastní zpracování na základě VP organizace

## 4.2 Řízení interních procesů

Interní procesy jsou v DUB řízeny relevantními právními předpisy a prostřednictvím písemných a pro zaměstnance závazných vnitřních předpisů, které vycházejí z právních předpisů vyšší právní síly. Jako podpůrné materiály jsou při stanovování procesů využívány zápisy z fokusních skupin a vnitřních kontrol.

### 4.2.1 Právní předpisy

Právní předpisy tvoří zákony, vyhlášky a novely vyhlášek ministerstev, nařízení vlády, směrnice královéhradeckého kraje, ale také české účetní standardy, úmluvy nebo české technické normy, kterými se je organizace povinna řídit. Jak již bylo zmíněno, tyto právní předpisy jsou obsahem jednotlivých vnitřních předpisů.

Na základě rozhovorů s každým z vedoucích útvarů vznikl seznam právních předpisů, který byl následně zaktualizován o nové či novelizované právní předpisy a přehledně rozčleněn podle útvarů, kterých se předpis týká. Seznam všech právních předpisů, kterými se organizace řídí, a byl připraven pro účely této diplomové práce, je uveden v příloze č. 1.

### 4.2.2 Vnitřní předpisy

Vnitřní předpisy (dále jen VP) organizace upravují širokou oblast pravidel, procesů a norem, které jsou závazné zejména pro zaměstnance organizace. VP vycházejí ze právních předpisů. Pro zobecnění jsou níže uvedeny zásady, které vnitřní předpisy obsahují.

Zásady vnitřních předpisů:

- **Zásada zodpovědnosti**

Každý VP má svého garanta, který je zodpovědný za obsah a aktuálnost VP. Zpravidla jsou to vedoucí útvarů, případně oddělení.

- **Zásada aktuálnosti**

Každý z VP má svůj interval revize, ve kterém ho zodpovědná osoba aktualizuje. Interval je stanoven statutárním orgánem organizace na jeden, maximálně dva roky nebo jeho aktualizace proběhne v závislosti na implementaci právních předpisů, procesu či jiných norem. Tyto změny

identifikuje buď garant vnitřního předpisu nebo statutární orgán organizace. Po zanesení změn do VP a schválení ředitelkou organizace dojde k vydání VP a oznámení v intranetu organizace. Dále VP mají svůj datum vydání a datum účinnosti.

- **Zásada právní**

VP mají své právní předpisy, ze kterých vycházejí. Tyto předpisy jsou uvedeny na úvodní straně VP. Zákonným předpisům bude věnována větší pozornost v dalším textu.

- **Zásada platnosti**

Tato zásada spočívá v určení druhu registrované sociální služby, které se týká. Zpravidla jsou to obě – domov pro seniory i domov se zvláštním režimem.

- **Zásada znalosti**

Zásada znalosti spočívá v určení okruhu zaměstnanců, kteří jsou povinni se s daným VP seznámit. Noví zaměstnanci jsou proškolení svým nadřízeným v blízkém termínu po nástupu, ostatní zaměstnanci pravidelně na provozních poradách. Pro zaměstnance je dále zpracován samostatný dokument s přehledem, které vnitřní předpisy musí znát. Náhled tohoto přehledu je zobrazen v příloze č. 2. Přehled zároveň zobrazuje, kdo je zodpovědný za proškolení a kdo je garantem daného VP. Externistou jsou proškoleny ty VP, které vycházejí ze Zákoníku práce, zbytek VP školí přímo pověřený zaměstnanci organizace. Znalost vnitřních předpisů je v pravidelných intervalech ověřována pomocí elektronických testů, které musí splnit všichni zaměstnanci organizace. Kritéria elektronických testů jsou uvedena v dalším textu. Zda byli zaměstnanci proškoleni je ověřováno kontrolorem z prezenčních listin, případně ze zápisů z provozních porad, které slouží mj. k proškolení zaměstnanců.

Dále jsou ve VP uvedeny navazující VP, které s daným VP tvoří logický celek. VP navíc obsahují přílohy, podpis zástupce statutárního orgánu a další údaje, dle požadavků samotných VP.

Během analýzy vnitřních předpisů byl popsán proces tvorby VP, který se následně stal přílohou k VP 1: Organizační řád. Příloha č. 3 názorně zobrazuje úvodní stranu jednoho z VP s výše popsanými náležitostmi.

#### Postup práce s vnitřními předpisy:

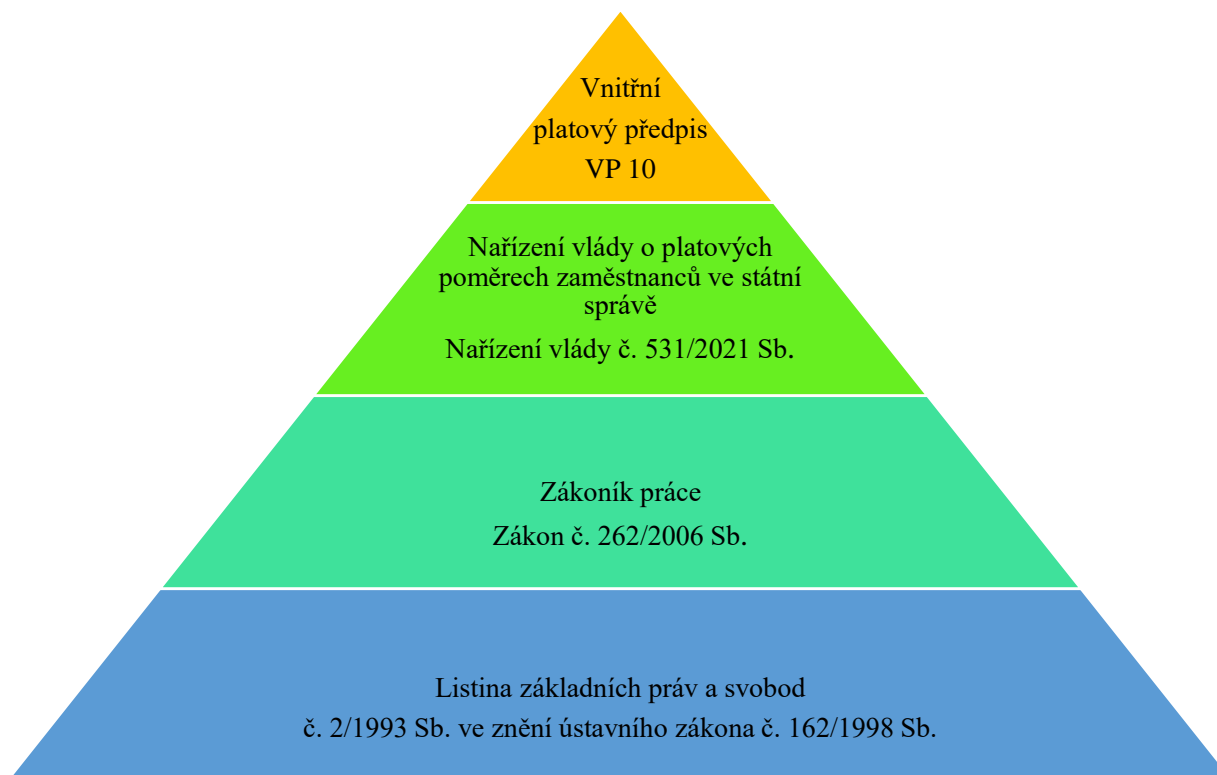
- Předpis je tvořen v přehledných bodech pro snadnou identifikaci, nikoli formou slohového cvičení. Je tvořen srozumitelným jazykem.
- Každý předpis má své číselné označení podle toho, kdy vzniká, např. VP 9 Pracovní řád, verze 13.
- V případě revize stávajícího předpisu je revize prováděna v režimu „revize změn“, je nutno převzít poslední verzi z úložiště na company „VP WORD“, pozor na převod z PDF do WORD, ten mění formátování. A doplnit dvě závěrečné kapitoly.
- Dvě závěrečné kapitoly tvoří: a) kritéria pro kontrolu, tj. formulace toho, co chceme kontrolovat a jak má kontrolovaný výsledek vypadat; b) otázky do e-learningu.
- Připravená revize je dána do připomínkového kola všem vedoucím útvarům k případnému doplnění, připomínky jsou zapracovány nebo zdůvodněno jejich nezpracování přímo autorovi.
- Garant odpovídá za úpravu, pravopis, úplné doplnění úvodní tabulky (např. informace právních předpisů, ze kterého VP vychází, o datu poslední revize, účinnosti VP, navazujících VP ad.).
- Garant doplní otázky do e-learningu do sdíleného dokumentu otázek ve složce „company“ a informuje správce e-learningu o provedené revizi otázek a nutnosti upravit otázky v testech v systému e-learningu. Zároveň po vzájemné dohodě správce a ředitele organizace nastaví správce kritéria pro splnění testu. Zpravidla je

to zodpovězení 85% správných odpovědí do uplynutí časového limitu a možnost 2x opakovat.

- Garant odešle dokument v revizích změn řediteli k finálnímu schválení s průvodním textem o změnách, který bude vyvěšen na intranet.
- Ředitel schvaluje přijetí změn, převede dokument do PDF a dokument podepíše elektronicky.
- Dokument je vyhlášen vyvěšením na intranet a informací v novinkách, úkon provádí asistentka, do novinek použije text garanta.
- Asistentka uloží PDF, dokument v revizích změn i finální dokument ve formátu programu MS Word na společné úložiště na „company“.
- Vedoucí zaměstnanci na úrovni oddělení jsou povinni do 14 dnů s novinkami ve vnitřních předpisech, jež se týkají oddělení seznámit sebe a své podřízené. Do e-learningu se nové otázky promítnou při dalším kole elektronického ověřování znalostí VP.
- Vedoucí zaměstnanci na úrovni oddělení jsou povinni si kontrolovat načtení dokumentů v intranetu svými podřízenými přes tlačítko „seznam přečtení“ v levém horním rohu hlavního panelu předpisu v intranetu.

Obrázek č. 6 vyobrazuje postup tvorby VP – od právních předpisů až k samotnému zpracování VP.

**Obrázek 6: Příklad postupu tvorby VP**



Zdroj: Vlastní zpracování

### **4.2.3 Zápisy z fokusních skupin**

Pracovní tým neboli fokusní skupina je mezioborové, meziútvárové uskupení s cílem plnění úkolů, které vyžadují stálou spolupráci vybraných zaměstnanců různých útvarů. Při sestavení pracovního týmu (dále jen PT) se zohledňuje zájem, znalosti, aktivita zaměstnance a celkový přínos pro naplnění úkolů a úloh, a také přijatelné zatížení činností nad rámec povinností v pracovní náplni. Členství je možné pouze s aktivním souhlasem a zapojením zaměstnance. Stálé PT jsou ustanoveny v několika oblastech v gesci vedoucí ÚEPaS a vedoucí ÚSPV.

Tyto týmy jsou založeny mimo výše uvedené i za účelem vykonávání kontrol předem stanovených oblastí. Členové týmů se osobně podílejí na tvorbě kritérií kontroly a na samotných kontrolách. Zápisy z těchto schůzí a kontrol jsou potom reflektovány při tvorbě VP.

## Statuty pracovních týmů

- **Vedoucí PT** přenáší úkoly z porady vedení, zadává plnění úkolů, sleduje plnění úkolů a stálých úloh PT, zajišťuje funkční personální obsazení, navrhuje jmenování nových členů, zúčastňuje se jednání, navrhuje odměny za výkon práce v PT dle presenčních listin a zprávy o činnosti.
- **Asistent pracovního týmu** svolává jednání, připravuje místnost pro jednání, pořizuje zápis a presenci členů, připravuje písemné výstupy, 2x ročně připravuje a přednáší zprávu o činnosti PT na poradě vedení, vždy za pololetí k 15. 6. a 15.12. Zajišťuje plnění svěřených úloh a úkolů.
- **Zástupce asistenta pracovního týmu** zastupuje v době nepřítomnosti asistenta.
- **Odměňování** členů PT je určeno vnitřním platovým předpisem, pokud činnost PT není podstatou pracovní náplně. Odměny schvaluje ředitel na návrh vedoucího pracovního týmu.

## Očekávané kompetence členů PT

Členové fokusních skupin by měli mít aktivní zájem o danou problematiku, znalosti a měli by být aktivní v rámci daného procesu.

## Zaměření fokusních skupin

Pro zjednodušení jsou v dalším textu popsány pouze ty fokusní skupiny, které se týkají klíčových procesů vybraných pro tuto diplomovou práci. V příloze č. 4 jsou navíc tyto fokusní skupiny podrobněji zobrazeny, včetně členů (pro účely této tabulky byla jména členů nahrazena pozicemi) a útvarů, pod které vybrané fokusní skupiny spadají.

### a. Pracovní tým mluvčích pracovních kolektivů

Tento PT tým spadá pod vedení vedoucí ÚEPaS. Členové pracovního týmu jsou voleni pracovními týmy demokratickým hlasováním. Hlasování a volbu zajišťuje asistent pracovního týmu ve spolupráci s vedoucími oddělení a útvarů. Volba probíhá 1x za 2 roky



nebo při odchodu či odstoupení zvoleného mluvčího. Týmy se scházejí vždy alespoň 1x za 4 měsíce. Asistent pracovního týmu zve na jednání vždy ředitele a všechny vedoucí útvarů.

Stálou úlohou pracovního týmu je přenos informací a podnětů ke kvalitě péče o klienty a k péči o zaměstnance, obhajoba zájmů zaměstnanců u zaměstnavatele, platforma pro vyřešení problémů mezi odděleními či útvary na úrovni zaměstnanců. Další úlohou je přenos informací a podnětů od nových zaměstnanců a odchodivších zaměstnanců, reflexe plnění slibů a závazků zaměstnavatele. Zápis se zveřejňuje ve složce zápisů na intranetu a v novinkách.

b. Pracovní tým pro interní kontrolu kvality

Členové pracovního týmu jsou ústně jmenováni ředitelem na návrh vedoucího PT. Členové se scházejí 1x měsíčně. Zároveň členové vykonávají kontrolu tak často, aby všechny oblasti byly kontrolovány 2x ročně.

Stálou úlohou PT je tvorba kontrolních listů a kontrolních plánů dle povinností vnitřních předpisů pro oblast plnění pracovních povinností dle pracovního řádu, pro oblast GDPR, čistoty a hygieny provozů, autoprovozu, stavu budov, stavu majetku, vzdělávání, plnění vzdělávacích plánů jednotlivých zaměstnanců. Kontroluje oblasti, jež nejsou kontrolovány účetním auditem, koordinátorem BOZP.

Stanovuje vnitřní ukazatele kvality (nejméně 15 pro každý rok), stanovuje požadavky na zácvik nových zaměstnanců, požadavky na dodržování zákonných standardů kvality, předává podněty pro metodickou činnost PSS metodiků a vedoucích domácností. Navrhuje řediteli doporučení směřující ke kvalitě a změně interních předpisů. Členové mezi sebou přenáší dobrou praxi. Zajišťuje přípravu pro případné certifikace. Je podpůrnou skupinou pro metodiky.

Kontroluje soulad interních procesů se standardy kvality a vnitřními ukazateli kvality. Tvoří kontrolní listy a kontrolní plán dle povinností vnitřních předpisů pro oblasti sociální i zdravotní péče. Zajišťuje spravedlivé posuzování úrovně kvality péče na jednotlivých odděleních. Dále provádí kontrolu dle kontrolního plánu, definuje nedostatky a dobrou praxi, navrhuje řediteli doporučení směřující k nápravě.

c. Multidisciplinární tým k žádosti klienta

Členové pracovního týmu, který je pod vedením vedoucí ÚSPV jsou ústně jmenováni ředitelem na návrh vedoucího PT a scházejí se dle potřeby.

Náplní PT je posuzování souladu zájemce o službu s vymezenou cílovou skupinou, navrhuje zařazení do pořadníku čekatelů na uzavření smlouvy o poskytování sociální služby nebo odmítnutí zájemce.

d. Multidisciplinární tým k uzavření smlouvy s klientem

PT pod vedením vedoucí ÚSPV se skládá z vedoucí a zástupce pracovního týmu, kteří jsou ústně jmenováni ředitelem na návrh vedoucího PT. Ostatní členové jsou vedoucí oddělení, dle patra, kde je obsazováno volné lůžko, vedoucí oddělení sociální práce a sociální pracovnice, vždy podle oddělení, na němž je volné lůžko. Členové se scházejí k jednání před obsazením volného lůžka.

Stálou úlohou pracovního týmu je výběr nejvhodnějšího lůžka pro žadatele, posouzení zátěže zaměstnanců na oddělení, posouzení vhodnosti spolubydlení atd.

e. Pracovní tým pro vzdělávání

Členové pracovního týmu jsou ústně jmenováni ředitelem na návrh vedoucího PT. Asistent PT může na jednotlivá jednání přizvat další zaměstnance, pokud si to jednání žádá. Tento tým jedná pod vedením vedoucí ÚSPV a schází se alespoň 1x měsíčně.

PT připravuje vzdělávací program organizace. Zajišťuje asistenci kurzů tak, aby organizační průběh byl bezproblémový, zajišťuje přímou výuku ve vzdělávacích akcích svými členy (zácvik služební vozy, obsluha PC, obsluha Cygnus, obsluha intranet, e-learning apod.), zpracovává akreditace kurzů pro MPSV, připravuje e-learningové kurzy, zajišťují asistenci kurzů v komerčně pronajatých učebnách, pečuje o lektory (zajišťuje občerstvení, oběd, doprovod na oběd atd.), informuje o plnění vzdělávacího programu, připravuje systém interních zkoušek a realizuje je, zajišťuje zadávání informací o absolvovaném vzdělávání do interních systémů atd.

#### **4.2.4 Zápisy z interních kontrol**

Interními kontrolami rozumíme pravidelné kontroly dodržování pravidel VP zaměstnanci. Za tímto účelem je v DUB zřízena pracovní pozice kontrolora. Ten vykonává samostatné

kontroly podle předem připraveného plánu kontrol. Kontrolor tyto kontroly vykonává vždy za přítomnosti dalšího zaměstnance DUB – zpravidla je to vedoucí oddělení, jehož úsek je kontrolován. Stejně tak jako zápisy fokusních skupin, slouží zápisy kontrolora k dotváření podoby VP.

### **4.3 Stanovení klíčových procesů**

Klíčovými procesy v organizaci jsou ty procesy, které se bezprostředně týkají zákonných povinností. Pro připomenutí jsou to tyto základní poskytované činnosti:

- poskytování ubytování
- poskytování stravy
- pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím
- sociálně terapeutické činnosti
- aktivizační činnosti
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

Tyto zákonné povinnosti jsou složeny ze série menších procesů tak, aby dávaly jednotný celek s cílem zajistit důstojnou péči. Detailní procesy jsou rozpracovány v jednotlivých vnitřních předpisech organizace. Vnitřní předpisy jsou pro organizaci zásadní v tom, že upravují veškerá pravidla napříč organizací, nejenom ta zákonná.

Dalšími klíčovými procesy jsou procesy stanovené v minulosti na základě vnitřních kontrol, případně byly nastaveny při vysoké chybovosti zaměstnanců.

#### Výběr klíčových procesů

Studiem vnitřních směrnic, zápisů z fokusních skupin, zápisů z kontrol a na základě rozhovorů s managementem organizace byly vybrány následující klíčové procesy k revizi.

Jsou to takové procesy, které používá velké množství zaměstnanců, jsou používané více než jedním organizačním útvarem, chybuje se v nich nebo jsou používané velmi často:

- přijetí klienta
- individuální plánování péče o klienta
- péče o klienta s důrazem na důstojnost
- poskytování stravy klientům a postup při poskytování stravy
- komunikace s rodinami
- personální práce
- vzdělávání personálu

Tyto procesy probíhají napříč celým zařízením a netýkají se výhradně jednoho útvaru či oddělení. Výběr těchto procesů byl dále podroben diskusi ve fokusní skupině a byl potvrzen pro další zpracování, tedy do diskuse o procesech, z toho plynoucí úpravu vnitřního předpisu proces stanovující a pro tvorbu minimanuálů, s cílem ulehčit zaměstnancům znalost správného postupu. V případě výběru těchto procesů se fokusní skupina skládala z vedoucích útvarů organizace.

V tabulce č. 1 je význam VP zobrazen z hlediska řízení strategického, finančního, marketingové, personálního a z hlediska řízení kvality.

**Tabulka 1: Proces z hlediska řízení**

<b>Proces</b>	<b>Strategické řízení</b>	<b>Finanční řízení</b>	<b>Marketing. řízení</b>	<b>Personální řízení</b>	<b>Řízení kvality</b>
Přijetí klienta		✓	✓		✓
Individ. plán. péče o klienta		✓			✓

Péče o klienta	✓				✓
Poskytování stravy					✓
Komunikace s rodinami			✓		✓
Personální práce	✓	✓	✓	✓	
Vzdělávání personálu				✓	

Zdroj: Vlastní zpracování

Poté co byly v organizaci identifikovány klíčové procesy, byl zorganizován dvoudenní workshop. Napříč organizací byli vybráni zaměstnanci či zástupci zaměstnanců, kteří se do klíčových procesů zapojují. Cílem tohoto workshopu, potažmo celé této diplomové práce bylo nalezení efektivnějšího systému řízení interních procesů spojených s identifikací úzkých míst, hledání nápravných a inovovaných procesů. Diskusí nad klíčovými procesy organizace bylo hlavně cíleno na zvýšení kvality péče a efektivitu poskytovaných služeb prostřednictvím specifikací, standardizací nebo reengineeringu procesů v domově. Dílčím cílem bylo profesionalizovat některé procesy tak, aby byly poskytovány služby na vysoké úrovni a nastavit dobrou praxi pro nově nastupující zaměstnance. Níže jsou jednotlivé klíčové procesy popsány co do obsahu, výchozího stavu před workshopem a výsledku po workshopu.

V rámci této diplomové práce a v návaznosti na workshop vznikly zároveň minimanuály, které redukuje vnitřní předpisy do té míry, aby byly pro zaměstnance rychle srozumitelné a pochopitelné.

V následujících podkapitolách jsou jednotlivé klíčové procesy popsány co do obsahu, výchozího stavu před revizí a stavu po revizi procesu. Zároveň je zde popsáno, proč jsou právě tyto procesy pro organizaci klíčové.

### 4.3.1 Přijetí klienta

#### Obsah VP

Metodiku úkonů k přijetí nového klienta upravuje VP 32: Metodika úkonů k přijetí klienta do zařízení. Proces přijímání nového klienta do zařízení je velice důležitý.

Žadatel se stává klientem DUB v momentě, kdy dojde k podepsání smlouvy o poskytování pobytové sociální služby. VP obsahuje kompletní postupy všech zainteresovaných zaměstnanců vedoucí k přijetí nového klienta, stanovuje potřebnou dokumentaci k přijetí, upravuje proces adaptace nového klienta ad.

Tento proces je určený jako klíčový z toho důvodu, že je problematické plnit povinnost obsadit uvolněné lůžko do deseti dní, aby nedocházelo k výpadkům úhrad od klientů. Je tedy nutno hledat rychlejší cesty, srozumitelnost, aby nedocházelo k prodlevám a nebyla ohrožována finanční stabilita zařízení. Dále je přijetí klienta důležité z důvodu začlenění klienta na oddělení.

Proces je to v tomto případě z toho důvodu, že se týká nejenom ÚSPV, ale i ÚSB, který zajišťuje například technické možnosti umístění vlastních věcí klienta. Dalším podílejícím se útvarem je ÚSZP – ten se podílí na přijetí klienta šetřením do zdravotního dotazníku. Informován o přijetí nového klienta musí být i zaměstnanec pokladny, který spadá pod ÚEPaS. Zaměstnanec pokladny je zodpovědný za výplatu důchodů klientům.

#### Popis výchozího stavu

VP vycházel z vhodných legislativních zdrojů, popisoval všechny potřebné úkony spojené s příchodem nového klienta. K doplnění bylo vhodné zvážit časovou osu před, během a po nástupu klienta pro větší přehlednost, která by proces zrychlila. Myšleno je tím zejména seznam aktivit, dokumentů a zainteresovaných zaměstnanců, které je nutné mít připravené v jednotlivých fázích přijímání klienta. Vhodné bylo také zvážit přidání informace o zajištění všech ambulantních specialistů zdravotnickým pracovníkem. Dalším bodem bylo uložení osobních věcí klienta do skříně po tom, co se vrátí označené z prádelny. Obsahem VP by měly být rozhodně i aktivity ostatních zaměstnanců domova při nástupu, nejenom sociálních pracovníků. Dále v dokumentu scházelo rozlišení procesu podle toho, zda se jedná o klienta DPS nebo DZR.

### Popis stavu po revizi procesu

Výsledkem revize procesu, jak ukazuje příloha č. 5, byla tvorba minimanuálu, který na dvou stranách shrnuje aktivity všech zainteresovaných zaměstnanců, při nástupu klienta. Samotný VP byl také vhodně doplněn o aktivity před nástupem klienta. Takto logicky sestavený manuál vhodně pomáhá určenému personálu orientovat se v procesu, postupovat podle něj a zajistit rychlý průběh přijetí klienta ve lhůtě vymezené managementem, tedy 10 dnů. Aktualizací procesu došlo ke stanovení všech nutných kroků pro přijetí klienta do zařízení. Zainteresovaní zaměstnanci se nyní mohou držet stanoveného seznamu aktivit a nedochází tak k vynechání některé z aktivit, což negativně ovlivňovalo adaptaci klienta v zařízení.

Zároveň byl do VP zanesen rozdíl při přijímání klienta na oddělení DPS a DZR. Nově jsou aktivity spojené s přijímáním klienta na oddělení DZR více zaměřené na větší zapojení rodinných příslušníků, případně opatrovatelů klientů. Přínosem pro zaměstnance je v tomto ohledu uvědomění si, jak mají s daným klientem komunikovat a pracovat.

#### **4.3.2 Péče o klienta s důrazem na důstojnost**

##### Obsah VP

Péče o klienta je komplexní proces, který upravují VP 36: O ochraně práv klientů a střetech zájmů, VP 37: Metodika úkonů ubytování klienta, VP 43: Metodika úkonů uplatňování práv klientů, VP 22: Individuální plánování péče o klienta, VP 23: Metodika úkonů osobní péče o klienta, VP 57: Pravidla o předávání informací o klientovi mezi zaměstnanci a VP 45: Dokumentace o poskytování sociální služby. Výše zmíněné VP jednají zejména o podrobném postupu při ubytování klientů, komplexním soupisu úkonů osobní péče o klienta, souhrnu činností zajišťovaných sociálními pracovníky, komplexní proces individuální péče o klienta, předávání osobních a citlivých údajů a informací o klientech mezi zaměstnanci.

Proces je stanovený jako klíčový, protože je nutné za všech okolností klást důraz na důstojnost klienta. Zajištění důstojnosti je také nejrizikovějším procesem, kde vznikají chyby z neznalosti personálu.

Proces péče o klienta se dotýká všech útvarů organizace.

### Popis výchozího stavu

Metodiky těchto VP byly velmi podrobně zpracovány a vycházely ze správných legislativních rámců. Doporučeno bylo u VP 23: Metodika úkonů osobní péče o klienta vložit obecný cíl respektování individuality klienta během ranních procesů. Zajištění úkonů osobní péče je zásadní pro bazální důstojnost klienta. Každý musí být v teple, suchu, klidu a být dobře najedený. Metodou, jak sledovat, že k zajišťování základních životních potřeb dochází jsou záznamy o úkonech péče. Jejich vykazování je povinností pro velkou skupinu zaměstnanců, použití však bylo chaotické. U VP 57: Pravidla pro předávání informací o klientovi mezi zaměstnanci bylo doporučeno doplnit o poznatky z ustálené praxe – myšlen je tím dosavadní proces předávání informací. Nebylo by tak nutné vytvářet úplně nový proces, ale stačilo by pouze tuto praxi popsat a závazně vyžadovat. Zároveň bylo vhodné doplnit způsoby komunikace v etickém kodexu zaměstnance. U VP 45 byla zjištěna neaktuálnost legislativy. Tento materiál měl být podroben celkové revizi tak, aby reflektoval zákonné úpravy ochrany osobních údajů z května 2018.

### Popis stavu po revizi

Revizí výše uvedených procesů bylo doplnění pravidel pro hlášení rozhlasu klientů, a jak je vidět v příloze č. 6, i minimanuál pro práci s terminály na čárové kódy, prostřednictvím kterých, se zaznamenávají individuální úkony péče o klienta. Minimanuál je po zavedení do praxe významnou pomůckou, který proces záznamů péče zrychlil, zjednodušil a zajistil srozumitelnost pro velký počet zaměstnanců. Zároveň pak byla do vysoké míry odstraněna chybovost personálu plynoucí z neznalosti obsluhy tohoto zařízení. Nyní jsou záznamy a následné výkazy péče o klienta lépe vypovídající a odrážející realitu.

#### **4.3.3 Poskytování stravy klientům a postup při poskytování stravy**

##### Obsah VP

Proces poskytování stravy klientům upravují VP 6: Provozní řád stravovacího provozu a 58: Metodika úkonů stravování klienta. Tyto VP upravují mimo obecných předpisů pro oddělení stravování i časy výdeje stravy, teplotu stravy u klienta, složení jídelních lístků, nutriční hodnoty podávané stravy, možnosti úpravy stravy, dietní opatření, pravidla pro ukládání stravy klientů do lednic, možnosti podávání stravy klientovi dle jeho preferencí, postup při



podávání stravy klientům a další pravidla, která se bezprostředně dotýkají poskytování stravy klientům.

Proces je klíčový z toho důvodu, protože pro klienty domova je strava subjektivně velice důležitá a významně přispívá k jejich subjektivní spokojenosti.

Podávání stravy a postup při podávání stravy se týká ÚZSP (stravu podávají PSS) a ÚEPaS (strava je připravována zaměstnanci oddělení stravování).

### Popis výchozího stavu

Dokument VP 6 vycházel z aktuálních legislativních zdrojů, včetně zpracovaného HACCP plánu a sanitačního řádu. Nicméně v HACCP plánu byly identifikovány nedostatky v podobě podrobného popisu způsobu a evidence skladování, jako je nutnost použití palet pod obaly, způsob označení otevřeného zboží datem otevření a datem expirace. Nebyl popsán způsob evidence kontroly teplot v lednicích, a to jak ve stravovacím provozu, tak těch klientských.

Dalším nedostatkem bylo neuvedení délky cyklů jídelních lístků a nebyl uveden způsob zveřejňování. Dále nebyl zaznamenáván odvoz nespotřebované stravy včetně objemu, úplně chyběl formulář pro degustace s možností záznamu pro případ nezvládnutého výrobku. V rámci úklidu chybělo rozdělení kompetencí za jednotlivé přidělené úseky.

Zaznamenán byl i rozpor mezi VP a přílohou HACCP při zamrazování vlastních produktů. U přípravy polévek bylo zmiňování užití instantních směsí, což není dle Ministerstva zdravotnictví doporučeno.

Mimo výše uvedené, bylo v rámci interních kontrol zjištěno, že teplá strava podávaná klientům na oddělení nedosahuje teploty +60°C.

VP 58: Metodika úkonů stravování klienta vykazoval obdobný stav jako VP 6. Obsahově splňoval kritéria vyhlášky, aktualizace byla vhodná v rámci vyhodnocení běžné praxe. V obecné části bylo doporučeno doplnit motivování klientů ke společnému stolování, protože i díky tomu neztrácejí sociální kontakt. Dalším doporučením bylo zavedení pravidelných školení pro PSS, které by se týkalo podávaných diet a dalších omezení. Účelem tohoto školení by mělo být zejména předcházení vydání nesprávné diety klientovi.

### Popis stavu po revizi

Výše uvedené nedostatky byly revidovány a zaneseny do VP 6 a 58. Otevřené zboží, případně zboží v neoriginálním obalu je označeno datem expirace dle doporučení výrobce. Nově tak nehrozí postih při případné kontrole z hygienické stanice, která by výše uvedené mohla kontrolovat. Odstranit instantní směsi se bohužel z provozních důvodů nepodařilo. Začali se ale alespoň nakupovat kvalitnější směsi s lepším složením. Tímto krokem bylo dosaženo nutričně vyváženější stravy.

Dále byl v rámci zjednodušení a sjednocení vedených záznamů zaveden HACCP kontrolní list (příloha č. 7), který připravuje vedoucí oddělení stravování pro vedoucí směny. Tento kontrolní list napravuje identifikované nedostatky tím, že zde vedoucí směny zaznamenává teploty v lednicích, odvoz odpadu z kuchyňského provozu, nápravná opatření v případě nekvalitního výrobku a teplotu vydávané stravy, která byla nastavena na +75 °C z toho důvodu, aby bylo zamezeno nedodržení teploty stravy u klienta. Kontrolní list navíc obsahuje jména zaměstnanců a jim přidělené úseky k úklidu. Navíc se harmonogram úklidu, (příloha č. 8) s rozdělením kompetencí za jednotlivé úseky, stal přílohou VP 6. Hlavním přínosem těchto zavedených změn bylo zrychlení zaznamenávání potřebných a zákonem vyžadovaných údajů. Změnou udržování hotové stravy při teplotě +75 °C došlo k udržení požadované teploty stravy +65 °C při konečném výdeji klientovi. Přidělením konkrétních úseků pro úklid došlo k naplnění další zákonné povinnosti, a to zaznamenávání údajů o denním úklidu.

Zavedena byla také tzv. degustační kniha. Kniha spočívá ve vyžádané zpětné vazbě, která je každý den zasílána prostřednictvím e-mailu vždy ze dvou oddělení. Vedoucí oddělení dělá z těchto e-mailů zápis do degustační knihy a může operativně jednat v případě předávání zpětné vazby zaměstnancům kuchyně. Tímto krokem došlo např. k identifikaci oblíbených jídel s možností je častěji zařazovat do jídelního lístku.

#### **4.3.4 Komunikace s rodinami**

##### Obsah VP

Jak je upravena komunikace s rodinami sdělují VP 32: Metodika úkonů k přijetí nového klienta = žadatele do zařízení, VP 36: O ochraně práv klientů a střetech zájmů a VP 43: Metodika úkonů uplatňování práv klientů. Týká se především určení kompetencí mezi

rodinou klienta a organizací, způsobu komunikace s rodinou, za jakých situací je rodina informována o záležitostech klienta ad.

Klíčovým je proces vybrán zejména z důvodu, že přispívá k celkovému obrazu organizace v očích rodinných příslušníků klientů.

Rodiny komunikují zejména přímo se zaměstnanci ÚSPV a ÚSZP.

#### Popis výchozího stavu

Předpisy byly přehledně zpracovány a vycházely z vhodných zákonných předpisů. Všeobecným doporučením bylo větší zapojení rodinných příslušníků do záležitostí klienta. Klient tím pak neztrácí kontakt s rodinou. Sociálními pracovníky bylo doporučeno vytvoření dotazníku pro klienta, pro jeho lepší poznání, začlenění a přizpůsobení služby na míru. Dále bylo doporučeno vytvořit ustálený seznam informací určený pro rodinné příslušníky. Smyslem tohoto seznamu mělo být informování o různých situacích, které mohou během pobytu klienta nastat. Šlo například o finanční fond pro sociální pracovníky, základní manipulace s klientem, ztráta oblečení klienta ad.

#### Popis stavu po revizi

Revizí předpisů týkajících se komunikace s rodinami vznikla příloha VP 32. Obsahem přílohy „Životní příběh“ mají být informace o klientovi. Je však pouze na něm, jaké informace o sobě poskytne. Díky dotazníku dochází tak k lepšímu poznání klienta ještě před nástupem do zařízení a je možné mu do schopností a možností zařízení připravit služby na míru. Hlavním přínosem tohoto dotazníku pro zaměstnance je, že se mohou s klientem nově seznámit ještě před nástupem do zařízení. Dotazník je k dispozici u sociálních pracovníků na každém oddělení, a pokud se s ním zaměstnanci seznámí, nedochází tak k nepříjemným situacím plynoucích z nedorozumění s klientem. Příloha č. 10 „Životní příběh“ je k dispozici straně 105.

### **4.3.5 Personální práce**

#### Obsah VP

Pravidla tohoto procesu jsou upravena ve VP 15: Pravidla personální práce a vzdělávání a VP 10: Vnitřní platový předpis. Pravidla stanovují procesy při přijímání nových

zaměstnanců, pravidla zařazování do platových tříd, pravidla hodnocení zaměstnanců ad. dle potřeb organizace.

Tyto pravidla jsou pro organizace velice důležitá, protože celkově formulují vnitropodnikovou strukturu, prezentují organizaci navenek i dovnitř organizace, přispívají k subjektivní spokojenosti zaměstnanců a profesionalizují vztahy se zaměstnanci.

Tyto procesy a pravidla se opět bezprostředně týkají všech zaměstnanců.

### Popis výchozího stavu

Vstupní legislativa a následné vnitřní postupy byly správně popsány. Diskusí proběhlo hodnocení zaměstnanců, které probíhalo zvykově k výročí trvání pracovního poměru. Ke zvážení byla možnost přesunout hodnotící pohovor na konec roku s návazností na vytvoření vzdělávacího plánu organizace a s tím větší podpora a zapojení vedoucích pracovníků při aktivním vyhledávání rozvojových školení pro své zaměstnance. Zcela chyběl jakýkoliv hodnotící nástroj, který by napomohl se v orientaci hodnocení vedoucím pracovníkům zorientovat.

Dalším řešeným tématem byly pracovní výkazy, a to z důvodu vysoké chybovosti při jejich zpracování. Bylo zjištěno, že příčinou je zejména neznalost zákoníku práce a dalších právních předpisů. To vyvolávalo hlavně zdržení při opakovaném vracení výkazů mezi personálním oddělením a zpracovateli výkazů a následné opravě výkazů.

Zároveň se diskutovala kvalita personálu v přímé péči (PSS). Dle personálu, spolupracujícího s PSS, chyběla už na začátku procesu přijímání nových pracovníků metodika efektivního vedení výběrového řízení. Návrhem těchto zaměstnanců bylo zavedení stáží, které by napomohly zájemcům s poznáním charakteru práce. Dalším návrhem bylo zlepšení metodiky zácviku nových pracovníků formou častějšího dotazování nebo vyplňování formuláře spokojenosti.

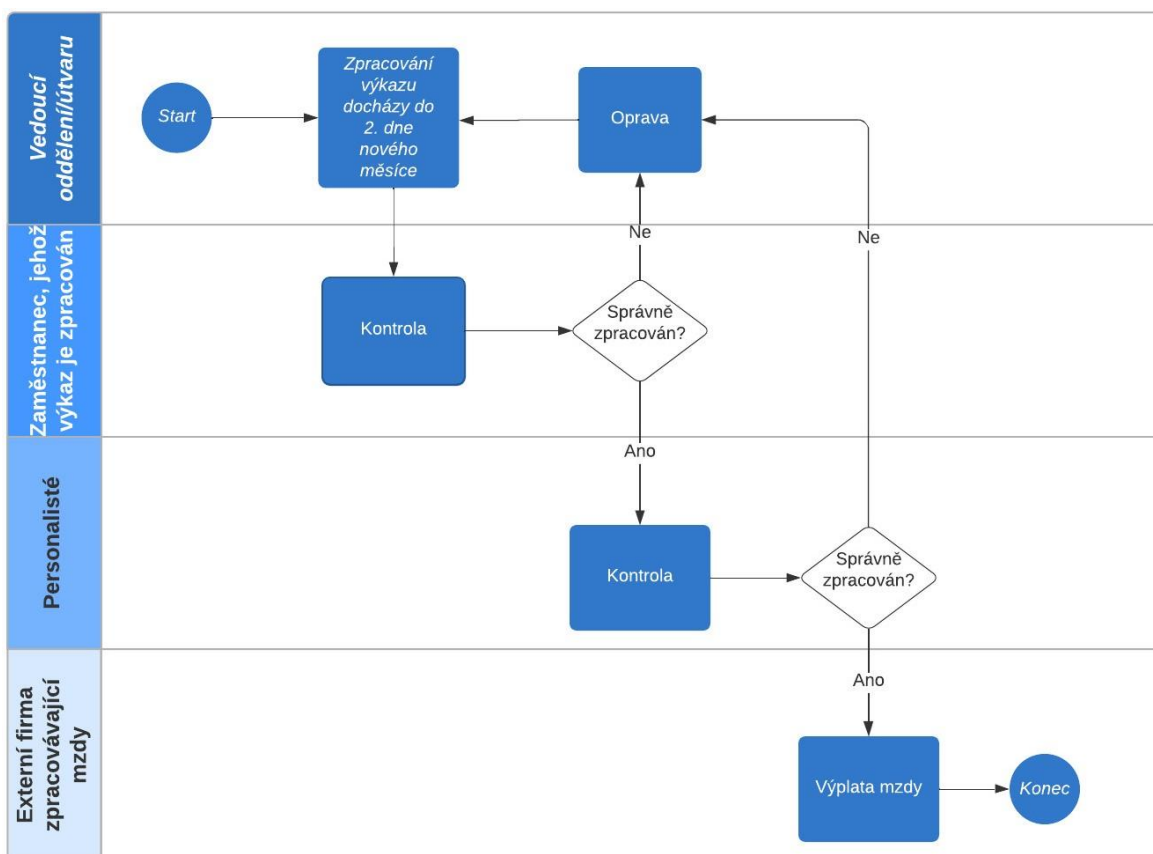
### Popisu stavu po revizi

Nově bylo zavedeno hodnocení pracovního výkonu 1x ročně, a to v období od 15. 9. do 30. 11. daného roku s návazností na vytvoření vzdělávacího plánu organizace pro rok následující. Formu písemného hodnocení si volí vedoucí pracovník sám. Stanovení tohoto

období přispělo k všeobecnému povědomí o hodnocení pracovníků. Hodnotící pracovníci dále dostali nástroj s oblastmi hodnocení, který následně pomohl ke strukturovanějšímu hodnocení. Zároveň mají hodnocení zaměstnanci, díky širší škále hodnocených kritérií, lepší zpětnou vazbu na své profesní výkony.

Přílohou VP 15: Pravidla personální práce se stal manuál pro zpracování výkazů práce s nejtýpčtějsími situacemi, které mohou během zpracování nastat. Tento manuál je k nahlédnutí v příloze č. 10. Dotázáním personalistek se skutečně podařilo snížit chybovost při prvotním zpracování výkazů. Dochází tak k nemalým časovým úsporám na obou stranách. Pro ilustraci je proces zpracování výkazů zpracován v grafu č. 2.

**Graf 2: Procesní mapa zpracování výkazů docházky**



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále byly zavedeny stáže, kde si zájemce o práci PSS mohou v rámci dvou dnů prakticky vyzkoušet budoucí pracovní náplň. Zavedení stáží napomohlo ke snížení počtu ukončení pracovních poměrů ze strany zaměstnance z důvodu nenaplnění očekávání ohledně pracovní

náplně. Vedením stáží byl pověřen metodik, který se zároveň zabývá zaškolováním nových zaměstnanců PSS.

Dále byl stanoven všeobecný doporučený průběh osobního pohovoru pro všechny pozice, který má lépe odhalit požadované vlastnosti a schopnosti uchazeče o zaměstnání. Tento nástroj by měl napomoci ke kvalitnějšímu výběru zaměstnanců.

Jako doplněk byla také vytvořena brožura pro zájemce o zaměstnání, která je jako „leták“ volně k dispozici na různých místech v domově. Brožura má cíl rozšířit všeobecné povědomí o možnosti zaměstnání v DUB.

#### **4.3.6      Vzdělávání zaměstnanců**

##### Obsah VP

Proces vzdělávání zaměstnanců upravuje taktéž VP 15: Pravidla personální práce a vzdělávání. Část toho VP upravuje všeobecná pravidla vzdělávání zaměstnanců, vzdělávací plán organizace, tematické okruhy vzdělávání, stanovení interního systému vzdělávání a pravidla udržování znalosti interních předpisů.

##### Popis výchozího stavu

Doporučením skupiny, která se zabývala procesem vzdělávání zaměstnanců, bylo hlavně individualizovat vzdělávání zaměstnanců a vhodně volit vzdělávací a školicí akce ve spolupráci se zaměstnancem. Vzdělávací potřeby by měly primárně vycházet z hodnocení zaměstnance. Dále se skupina shodla v tom, že je potřebné vytvořit dokument, jak postupuje v případě realizace vzdělávací akce v DUB.

##### Popis stavu po revizi

Okruhy zaměstnanců, kterých se týká povinné vzdělávání ze zákona je možné nově rozšířit o zaměstnance z ostatních oddělení organizace, kteří mají např. o školené téma zájem. Dochází tak k lepšímu poznání pracovní náplně zaměstnanců z jiných útvarů a uvědomění ni provázanosti pracovních míst v organizaci.

Revizí procesu vzdělávání zaměstnanců došlo ke vzniku přílohy VP15 „Proces přípravy vzdělávací akce v DUB“ (příloha č. 11) a zároveň byl vytvořen vzor prezenční listiny pro ověření účasti zaměstnanců. Tyto dva nástroje zlepšily činnosti při organizování

vzdělávacích a školicích akcích. Nedochozí tak nadále k problémům plynoucím z nesprávného postupu či opomenutí něčeho při přípravě vzdělávací a školicích akcí.

#### **4.4 Vyhodnocení srozumitelnosti vnitřních předpisů**

Srozumitelnost vnitřních předpisů byla ověřena pomocí strukturovaného dotazníku prostým náhodným výběrem ze zaměstnanců organizace. Vybraní zaměstnanci byli osloveni k vyplnění dotazníku s následujícími otázkami a možnostmi odpovědí:

**1. Ovládáte přístup do intranetu, kde jsou uloženy vnitřní předpisy?**

Škála 1–5 (1 = ano, ovládám bez problému; 5 nemám tušení o intranetu)

**2. Čtete revidované vnitřní předpisy poté, co se po spuštění intranetu objeví upozornění s informací o jejich aktualizovaném vydání?**

ANO x NE

**3. Víte, které předpisy byste měl/a znát?**

ANO x NE

**4. Probírá s Vámi Váš nadřízený vnitřní předpisy?**

Škála 1–5 (1 = velmi často; 5 = vůbec)

**5. Považujete předpisy za srozumitelné?**

Škála 1–5 (1 = ano, rozumím jim; 5 = ne, jsou obtížné na čtení a pochopení)

**6. Shledáváte minimanuály (přílohy vnitřních předpisů) přehlednější pro porozumění daného vnitřního předpisu?**

Škála 1–5 (1 = ano velmi; 5 = vůbec)

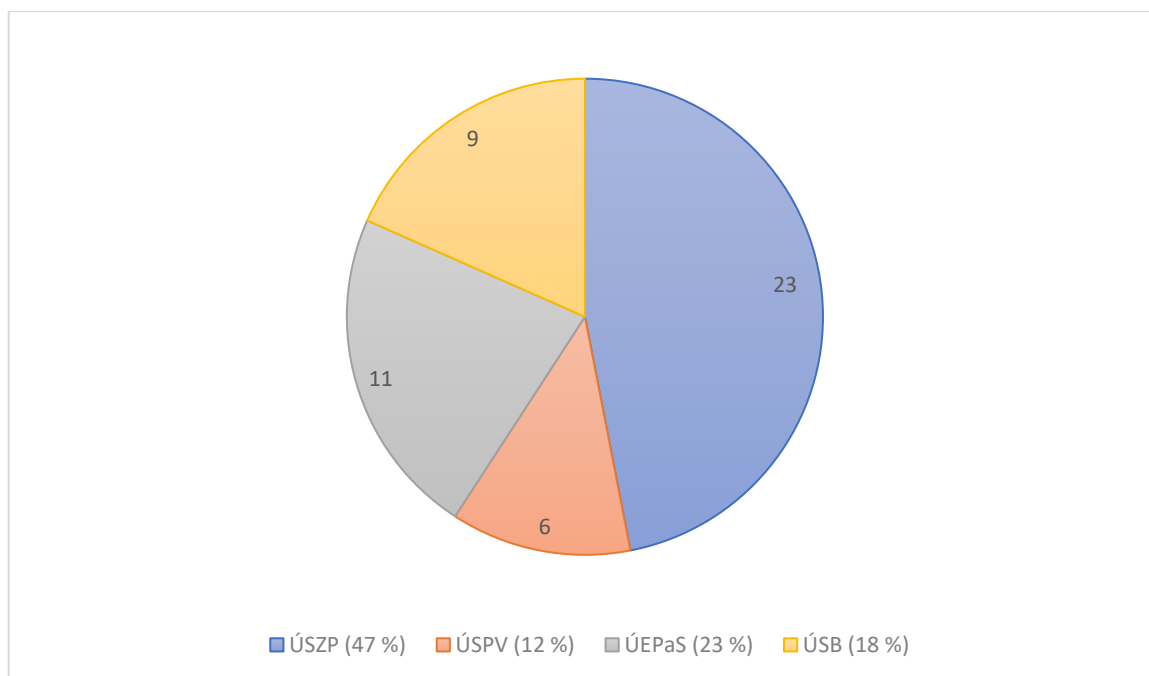
**7. Co byste doporučil/a managementu, aby pro Vás byly předpisy srozumitelnější?**

Otevřená otázka.

### Vyhodnocení dotazníku

Odovědi se podařilo získat od celkem 49 zaměstnanců organizace, což představuje 25 % všech zaměstnanců organizace. V grafu č. 3 je početně a procentuálně vyjádřeno zastoupení respondentů z jednotlivých útvarů organizace. Počty respondentů z jednotlivých útvarů zhruba kopírují podíly jednotlivých útvarů na celkovém počtu zaměstnanců v organizaci. Níže budou otázky podrobněji rozebrány a zhodnoceny.

**Graf 3: Zastoupení respondentů z jednotlivých útvarů**



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 1

Otázka číslo jedna se věnovala šetření, zda respondenti ovládají přístup do Intranetu.

**Tabulka 2: Otázka č. 1**

<b>1) Ovládáte přístup do Intranetu, kde jsou uloženy VP?</b>		
<b>Ohodnocení</b>	<b>Udělilo zaměstnanců</b>	<b>Procentuální vyjádření</b>



Ovládám zcela bez problému.	38	77,6 %
Ovládám, občas však potřebuji pomoc zkušeného kolegy.	10	20,4 %
Neovládám (nikdo mi to neukázal).	1	2,0 %
Neovládám (neorientuji se v PC technice a jiných moderních technologiích).	0	-
O Intranetu nemám tušení.	0	-

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Komentář:

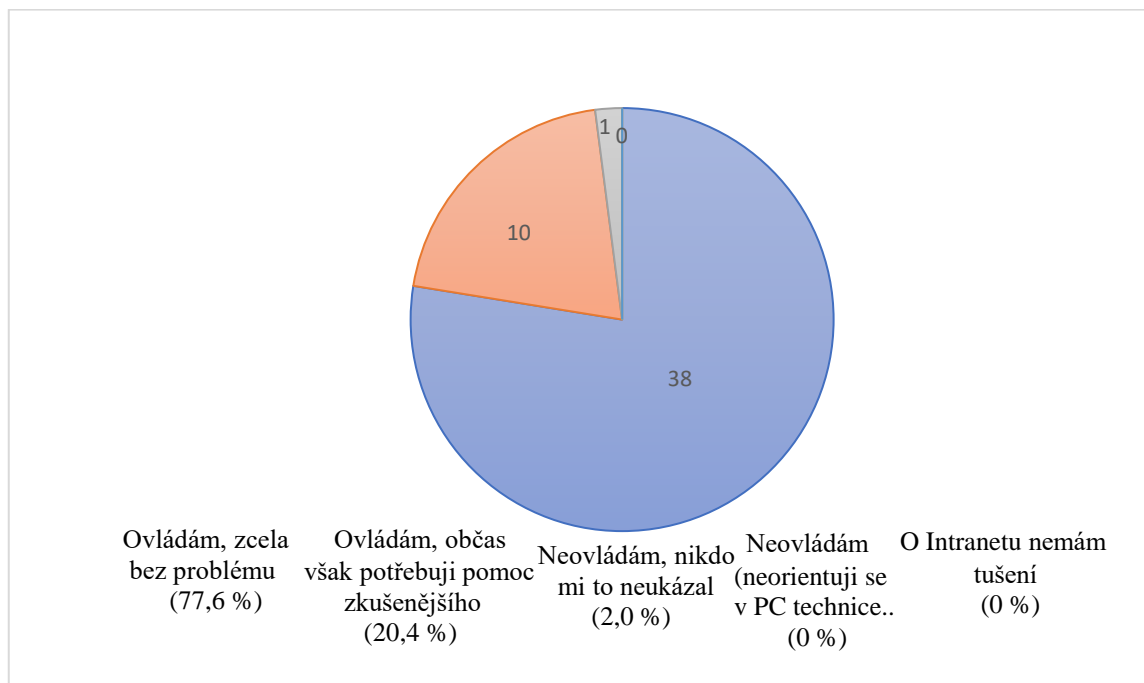
Přístup do Intranetu ovládá dle své odpovědi zcela a bez problému 38 respondentů (77,6 %), dalších 10 pracovníků (20,4 %) pak zmiňuje, že přístup ovládá, ale občas potřebuje pomoc zkušenějšího kolegy. Jeden pracovník uvedl, že přístup neovládá, a to z toho důvodu, že mu to nikdo neukázal.

V tomto případě zřejmě došlo k pochybení osoby školitele – metodika. Při adaptaci a zácvičku nového zaměstnance se klade důraz na zpřístupnění intranetu a proškolení, kde VP najít. Navrhovaným opatřením by v tomto případě mohlo být kontrolní nahlédnutí do osobních spisů zaměstnanců, kde se nachází adaptační plán, zda skutečně k proškolení dochází.

Je však nutné dodat, že ne všichni zaměstnanci mají v rámci své pracovní náplně vyhrazený čas na studium předpisů. Zároveň je také nutné dodat, že některá oddělení nemají volný přístup k PC. Studiu se tak mohou věnovat velmi omezeně např. během nočních směn, kdy není pracovní vytížení tak velké, případně po pracovní době, k čemuž nemají vysokou motivaci. Naopak vedoucí jednotlivých oddělení a jejich nadřízení mají povinnost se s VP seznámit a znalost dále předat na své zaměstnance. Je zodpovědností vedoucích, aby své podřízené seznámili s VP a tím jim tak zprostředkovali znalost VP.

Graf č. 4 zobrazuje procentuální vyjádření odpovědí k otázce č. 1.

**Graf 4: Grafické vyjádření odpovědí k otázce č. 1**



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 2

Druhá otázka v dotazníku se věnovala zjištění odpovědí na otázku, zda se zaměstnanci věnují studiu VP, poté, co jsou na to upozorněni v intranetu.

**Tabulka 3: Otázka č. 2**

<b>2) Čtete revidované vnitřní předpisy poté, co se po spuštění intranetu objeví upozornění s informací o jejich aktualizovaném vydání?</b>		
<b>Ohodnocení</b>	<b>Udělilo zaměstnanců</b>	<b>Procentuální vyjádření</b>
ANO	38	77,6 %
NE	11	20,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### Komentář:

Přes 77 % respondentů (celkem 38) uvádí, že čte revidované vnitřní předpisy, poté co jim objeví upozornění s informací o jejich aktualizovaném vydání na hlavní stránce intranetu. Je však třeba poznamenat, že někteří pracovníci, kteří zvolili odpověď ANO, zároveň doplnili komentář, že tomu tak není vždy. 11 pracovníků (22,4 %) pak uvedlo, že tak nečiní a revidované vnitřní předpisy nečte.

Primárním prostředkem k proškolení VP jsou u zaměstnanců, kteří běžně na pracovišti nepracují s PC, provozní porady. Povinností vedoucích je si VP nastudovat, a své zaměstnance, právě na poradách ve VP proškolenat. Zaměstnanci, kteří odpovídali, že revidované předpisy nečtou, případně, že tak nečiní vždy, jsou i přesto ve VP proškoleni formou výkladu. Dle odpovědí u poslední otázky dotazníku lze vyvodit, že tak nečiní zejména z důvodu nedostatku času a rozsahu VP.

Vedoucí pracovník má kontrolní mechanismus, kde si může ověřit nastudování revidovaných předpisů svými podřízenými. Tímto nástrojem je tlačítko „seznam přečtení“ v levém horním rohu hlavního panelu předpisu v intranetu. Zároveň, jak je již popsáno výše v práci, se kontrola znalostí VP prověřuje prostřednictvím elektronických testů, které musí v pravidelných intervalech absolvovat každý zaměstnanec. Testové otázky jsou aktualizovány zároveň s VP. Předchází se tím tak neaktuálnosti testových otázek.

### Otázka č. 3

V pořadí třetí otázka byla zaměřena na zjištění, které předpisy mají zaměstnanci znát.

**Tabulka 4: Otázka č. 3**

<b>3) Víte, které předpisy byste měl/a znát?</b>		
<b>Ohodnocení</b>	<b>Udělo zaměstnanců</b>	<b>Procentuální vyjádření</b>
ANO	44	90 %
NE	5	10 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### Komentář:

Bezmála 90 % dotázaných (44 pracovníků) tvrdí, že ví, které vnitřní předpisy by mělo znát. Pětice dotázaných (10 %) odpověděla, že neví.

Každý ze zaměstnanců má k dispozici v intranetu dokument s přehledem VP, které by měl znát. Nevědomost nejspíše vychází z neznalosti úložiště. Nicméně, jak již bylo zmíněno výše, přehled musejí mít v první řadě vedoucí pracovníci, ti dále proškolují své zaměstnance.

### Otázka č. 4

Další otázka cílila na zjištění, zda vedoucí pracovníci důkladněji probírají VP se svými podřízenými.

**Tabulka 5: Otázka č. 4**

<b>4) Probírá s Vámi nadřízený vnitřní předpisy důkladněji?</b>		
<b>Ohodnocení</b>	<b>Udělilo zaměstnanců</b>	<b>Procentuální vyjádření</b>
<b>a) Pravidelně (např. na provoz. poradách)</b>	31	63,3 %
<b>b) Občas, dle potřeby nebo v případě dotazu</b>	7	14,3 %
<b>c) S VP se seznamujeme vždy sami</b>	11	22,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

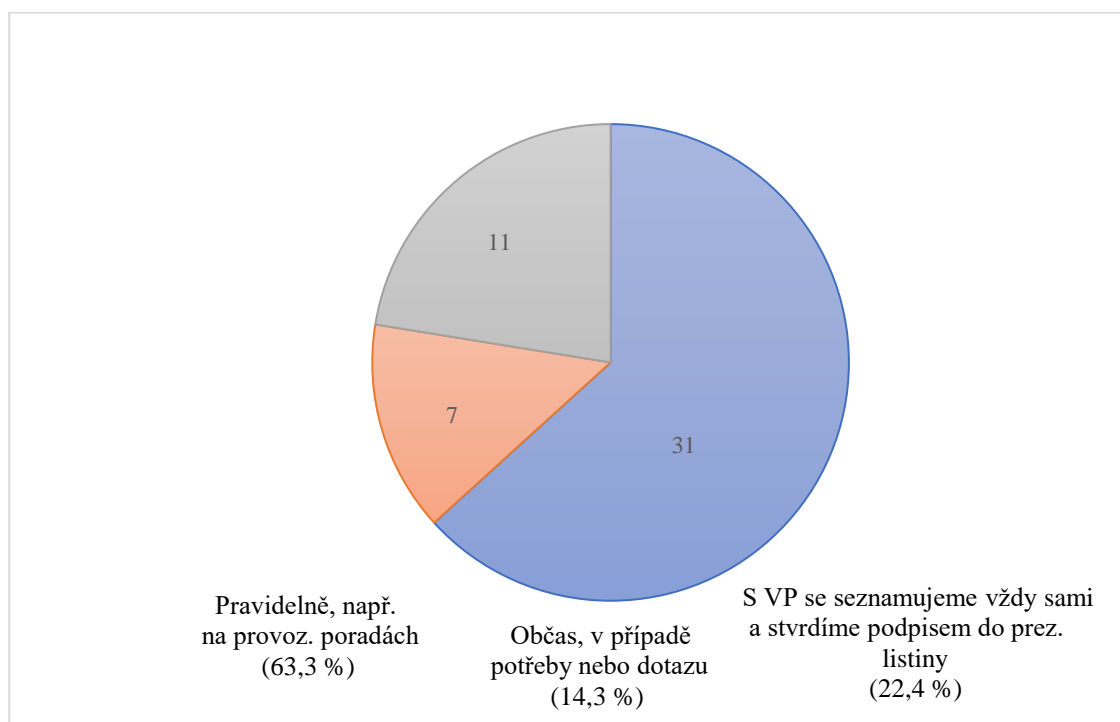
### Komentář:

Přes 63 % respondentů (celkem 31 pracovníků) uvedlo, že s nimi nadřízený probírá VP důkladněji, např. na provozních poradách. Naopak 11 pracovníků (22,4 %) tvrdí, že se s VP seznamují sami.

Předpokladem toho, že se zaměstnanci seznamují s VP sami, může být rozdílná metoda výkladu VP, některého z vedoucích. Ke zvážení by určitě bylo sjednocení metodiky seznamování zaměstnanců s VP. Některé z odpovědí zároveň mohly být odpověďmi vedoucích pracovníků, ty se s VP seznamují vždy sami.

Graf 5 zobrazuje odpovědi graficky.

**Graf 5: Grafické vyjádření odpovědí k otázce č. 4**



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 5

Následující otázka byla zaměřena na prošetření srozumitelnosti předpisů pro zaměstnance.

**Tabulka 6: Otázka č. 5**

<b>5) Považujete vnitřní předpisy za srozumitelné?</b>		
<b>Ohodnocení</b>	<b>Udělovalo zaměstnanců</b>	<b>Procentuální vyjádření</b>
Známka 1	21	42,6 %
Známka 2	17	34,0 %
Známka 3	8	17,0 %
Známka 4	3	6,4 %
Známka 5	0	-

Zdroj: Vlastní zpracování

### Komentář:

Celkem 21 respondentů uvedlo v otázce, zda považuje vnitřní předpisy za srozumitelné, nejlepší možnou známku 1. U dalších 17 pracovníků pak byla udělena též pozitivní známka 2. Nejhorší udělená známka byla 4 (ve třech případech). Známku 5 neudělil nikdo z dotázaných.

Z odpovědí vyplývá, že za subjektivně srozumitelné považuje předpisy téměř 80 % zaměstnanců. I když to, kteří zaměstnanci ohodnotili srozumitelnost známkou 3 nebo 4 není z dotazníku patrné, protože na bližší určení respondentů se dotazník nezaměřoval, bylo by určitě přínosné prošetřit, co by těmto zaměstnancům pomohlo k lepšímu pochopení předpisů.

### Otázka č. 6

Šestá otázka byla přímo zaměřená na dotázání se, zda výstup této diplomové práce, minimanuály, považují zaměstnanci za přehlednější variantu předpisů.

Tabulka 7: Otázka č. 6

<b>6) Shledáváte minimanuály (přílohy VP) přehlednější pro porozumění daného vnitřního předpisu?</b>		
<b>Ohodnocení</b>	<b>Udělilo zaměstnanců</b>	<b>Procentuální vyjádření</b>
Známka 1	20	40,4 %
Známka 2	19	38,3 %
Známka 3	6	12,8 %
Známka 4	3	6,4 %
Známka 5	1	2,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Komentář:

Ve 39 případech hodnotili respondenti kladnými známkami 1 nebo 2 (20x zn. 1, 19x zn. 2). Záporné známky 4 a 5 padly dohromady ve čtyřech případech (3x zn. 4 a 1x zn. 5).

Téměř 80 % respondentů reagovalo na otázku známkou 1 nebo 2, z čehož vyplývá, že minimanuály jsou jako nástroj pro snadnější a rychlejší pochopení VP východiskem. Opět by bylo zajímavé prošetřit, proč zbylí zaměstnanci nepovažují minimanuály jako přínos a co by jim pomohlo k lepšímu pochopení.

#### Otázka č. 7

Poslední otázka nechávala zaměstnancům možnost slovní odpovědi na otázku, co by doporučili managementu pro ještě lepší srozumitelnost předpisů.

#### **7) Co byste doporučili managementu, aby pro Vás předpisy byly srozumitelnější?**

- „Aby byly kratší“

- „Je jich hodně, náročné vše nastudovat a vnímat“
- „Zjednodušit“
- „Je jich příliš mnoho, určitě zúžit“
- „Zkrátit obsah“
- „Stručnost“
- „Nepsat jazykem právníka“
- „Předpis, který má např. 40 stránek a více, kdo to bude číst a hlavně kdy? Když přijde nový pracovník a my na něho vybalíme šanon, který má znát, tak už nepříjde nebo přijde, ale nikdy to číst nebude, dokud mu to bude procházet. Bavil mě E-learning, kde jsem se toho hodně naučila.“

#### **Komentář:**

Z otevřených odpovědí vyplývá, že by si zaměstnanci přáli VP kratší, jednodušší a stručnější. Dá se tedy usuzovat, že minimanuály dopomohly, v rámci klíčových procesů, k přehlednějšímu zpracování VP, lepší orientaci pro jejich čitatele, a tak alespoň částečné splnění těchto požadavků.



## **5 Doporučení pro další práci s procesy a vnitřními předpisy**

### Vyčlenění prostoru pro studování VP

Přestože se kladou v organizaci na znalost VP předpisů poměrně vysoké nároky na všechny zaměstnance, nemají některé skupiny zaměstnanců v rámci své pracovní náplně čas na studium předpisů, případně nemají volný přístup k PC. Vhodnějším způsobem by mohlo být přenechání zodpovědnosti za proškolení a následnou znalost VP vedoucí pracovníky a ty důkladněji kontrolovat, zda tak činí v rámci např. provozních porad.

### Sjednocení rozsahu znalostí pro všechny zaměstnance

Prostým součtem přehledu znalostí VP, které jsou k dispozici v příloze č. 2 bylo zjištěno, že na některé skupiny zaměstnanců jsou kladeny větší nároky na počet předpisů, které by měly znát než na ostatní. Např. sociální pracovníci musí znát až 19 VP, ostatní pracovníci jsou povinni znát okolo čtrnácti předpisů. Za zvážení by tedy stálo, pokud to bude provozně možné, přiblížit počet předpisů, které mají zaměstnanci znát, stejnému počtu.

### Sjednocení formátování minimanuálů

Doporučením pro další práci s minimanuály by mohlo být stanovení maximálního rozsahu, který mohou manuály mít. Maximální rozsah není možné jednoznačně určit. Účelem minimanuálů je zkrácení VP, nesmí ale dojít k opomenutí podstatných informací. Minimanuál je možné pro jejich větší atraktivitu, vhodně doplnit diagramy, případně obrázky nebo fotografiemi.

Vhodné by také bylo využití stejného formátování jako je např. u VP. Pro autory by to byl nástroj, kterého se mohou držet a pro čitatele by bylo zřetelnější, o jaký typ dokumentu se jedná. Dalším doporučením je, pověřit jednoho pracovníka finální korekcí.

### Vytvoření procesních map

Procesy nejsou v organizaci dosud nijak zaznamenány, některé se objevují pouze částečně v rámci VP. Doporučením tedy je, vytvořit procesní mapy a dát je k dispozici k nahlédnutí zaměstnancům. Procesní mapy by mohly sloužit zaměstnancům organizace ke komplexnějšímu a snazšímu pochopení procesů, které v organizaci probíhají.

### Stanovení fokusní skupiny pro trvalé zlepšování procesů

V rámci fokusních skupin by mohla být stanovena i pracovní skupina, která by se zabývala sbíráním podnětů, následným vyhodnocováním a prováděním nápravných opatření v procesech. Procesy by tak byly neustále inovovány a zlepšovány.

## 6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vyhodnocení realizovaných vybraných procesů v organizaci Domov U Biřičky, domově pro seniory. Výsledkem bylo nalezení efektivnějšího řízení interních klíčových procesů a tím vyřešení úzkých míst těchto procesů. Řešením úzkých míst byla náprava procesů podle návrhů fokusních skupin a vytvoření minimanuálů pro ty klíčové procesy organizace, u kterých to bylo vhodné. Dílčím cílem bylo vyhodnocení aktuálnosti právních norem a srozumitelnosti systému vnitřních směrnic pro jejich uživatele pomocí strukturovaného dotazníku.

Teoretická část byla zpracována na základě studia odborné literatury a relevantně k diplomové práci popisovala sociální služby a procesní řízení. Pozornost byla věnována zejména problematice specifik sociálních služeb a příspěvkových organizací, popsán byl též rozdíl mezi funkčním a procesním řízením, jejich pozitiva a negativa.

Praktická část se věnovala představení organizace, analýze řízení interních procesů, a to studiem legislativy, dokumentů vnitřních směrnic, zápisů z fokusních skupin a vnitřních kontrol. Na základě provedených analýz byly definovány klíčové procesy, které byly vyhodnoceny z hlediska jejich přínosů, využitelnosti a chybovosti a vedly k nalezení efektivnějšího řízení interních procesů prostřednictvím revize těchto procesů a návrhů minimanuálů. Navrhovaná řešení úzkých míst byla ihned implementována do vnitřních předpisů a zavedena do praxe. Minimanuály se staly součástí vnitřních předpisů a slouží zaměstnancům jako přehlednější a kratší verze vnitřních předpisů. Je tedy možné zároveň konstatovat, že tato diplomová práce přispěla ke zlepšení a zefektivnění klíčových procesů organizace.

Dalším přínosem pro praxi byl nově vytvořený seznam právních předpisů. Na základě rozhovorů s každým z vedoucích útvarů vznikl seznam právních předpisů, který byl následně zaktualizován o nové či novelizované právní předpisy a přehledně rozčleněn podle útvarů, kterých se předpis týkal.

V samostatné kapitole byla srozumitelnost vnitřních směrnic a procesů ověřena metodou strukturovaného dotazníku a následně interpretována. Ze strukturovaného dotazníku, konkrétně z otevřených odpovědí vyplynulo, že si zaměstnanci přejí VP kratší, jednodušší a stručnější. Téměř 80 % respondentů považovalo minimanuály které, v rámci klíčových

procesů vznikly, za přehlednější pro porozumění daného VP. Z tohoto výsledku je tedy možné usoudit, že minimanuály jsou jako nástroj pro snadnější a rychlejší pochopení VP východiskem. Zároveň vznikl interpretací odpovědí prostor pro další doporučení.

I přesto, že nemá procesní řízení ve veřejném sektoru dlouhou historii a prostředí sociálních služeb je specifické a odlišné od soukromého sektoru, lze konstatovat, že Domov U Biřičky má nejen že procesní řízení dobře implementované, ale navíc své procesy řídí na vysoké úrovni a mohl by tak být příkladem i pro další obdobná zařízení.

## 7 Zdroje

### Literární zdroje

**FIŠER, Roman.** Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

**GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK.** Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

**FIALA, Josef a Jan MINISTR.** Průvodce analýzou a modelováním procesů. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2003. Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích. ISBN 80-248-0500-6.

**HUGHES, Owen E.** Public management and administration: an introduction. 3rd ed. New York: Palgrave, 2003, 303 s. ISBN 03-339-6188-9.

**KRYŠPÍN, Luděk.** Ekonomika procesně řízených organizací. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0965-2.

**MATOUŠEK, Oldřich.** Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0041-3.

**MLÁDKOVÁ, Ludmila.** Moderní řízení: Problémy přechodu z funkčního na procesní řízení. Praha: Economica, a.s, 2000. ISSN 0026-8720.

**MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK.** Vybrané aspekty systému řízení státních organizací. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-808-7500-101.

**OCHRANA, František.** Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 80-86929-23-x.

**OCHRANA, František a Milan PŮČEK.** Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-807-3576-677.

**PAVLÍK, Marek.** Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5256-3.

**PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR.** Veřejná správa a finance veřejného sektoru. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.

**ŘEPA, Václav.** Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

**STRECKOVÁ, Yvonne.** Teorie veřejného sektoru: učební text pro školní rok 1996/97 a 1997/98. Brno: Masarykova univerzita, 1997. ISBN 80-210-1508-x.

**SVOZILOVÁ, Alena.** Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-3938-0.

**ŠMÍDA, Filip.** Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

#### Internetové zdroje

**KUIN, P.** Management Performance in Business and Public Administration. The Academy of Management Journal, [online]. 1968, s. 371-377 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/254886>

**MINISTERSTVO VNITRA ČR.** Průzkum stavu procesního řízení ve veřejné správě ČR a SR. Ministerstvo vnitra ČR [online]. [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/49-3procesni-rizeni-pdf.aspx+%&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

**MINISTERSTVO VNITRA ČR.** Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020. [online]. 2014, s. 75 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: [www.mvcr.cz/soubor/strategicky-ramec-rozvoje-vs-v-cr-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/strategicky-ramec-rozvoje-vs-v-cr-pdf.aspx)

**Vyhláška č. 505/2006 Sb.** Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Zákony pro lidi [online]. [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505>

**Zákon o rozpočtových pravidlech územních celků.** Zákony pro lidi [online]. [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>

**Zákon o sociálních službách.** Zákony pro lidi [online]. [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

## 8 Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma procesu.....	24
Obrázek 2: Model zásadního reengineeringu.....	28
Obrázek 3: Průběžné zlepšování procesů.....	29
Obrázek 4: Fáze zavádění procesního řízení do organizace .....	31
Obrázek 5: Organizační struktura organizace .....	43
Obrázek 6: Příklad postupu tvorby VP .....	48

## 9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Proces z hlediska řízení .....	53
Tabulka 2: Otázka č. 1 .....	65
Tabulka 3: Otázka č. 2 .....	67
Tabulka 4: Otázka č. 3 .....	68
Tabulka 5: Otázka č. 4 .....	69
Tabulka 6: Otázka č. 5 .....	71
Tabulka 7: Otázka č. 6 .....	72



## 10 Seznam grafů

Graf 1: Stav procesního řízení ve veřejné správě .....	25
Graf 2: Procesní mapa zpracování výkazů docházky .....	62
Graf 3: Zastoupení respondentů z jednotlivých útvarů .....	65
Graf 4: Grafické vyjádření odpovědí k otázce č. 1 .....	67
Graf 5: Grafické vyjádření odpovědí k otázce č. 4 .....	70

## 11 Seznam příloh

Příloha 1: Seznam právních předpisů .....	84
Příloha 2: Přehled znalosti VP .....	97
Příloha 3: Úvodní strana VP .....	98
Příloha 4: Stálé pracovní týmy.....	99
Příloha 5: Minimanuál – Přijetí klienta.....	100
Příloha 6: Minimanuál – Jak pracovat s terminálem na čárové kódy .....	102
Příloha 7: Kontrolní list HACCP .....	109
Příloha 8: Rozdělení zodpovědností za úklid .....	110
Příloha 9: Životní příběh klienta .....	111
Příloha 10: Minimanuál pro zpracování výkazů práce .....	112
Příloha 11: Proces přípravy vzdělávací akce .....	114

**Příloha 1: Seznam právních předpisů**

	<b>Typ právního předpisu</b>	<b>Název právního předpisu</b>	<b>Útvar, kterého se předpis týká</b>
1.	Zákon č. 1/1993 Sb.	Ústava České republiky	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
2.	Zákon č. 2/1993 Sb.	Listina základních práv a svobod	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
3.	Zákon č. 513/1991 Sb.	Obchodní zákoník	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
4.	Zákon č. 262/2006 Sb.	Zákoník práce	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
5.	Zákon č. 245/2000 Sb.	o státních svátcích, o ostatních svátcích, o významných dnech a o dnech pracovního klidu	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
6.	Zákon č. 118/2000 Sb.	o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
7.	Zákon č. 251/2005 Sb.	o inspekci práce	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování

8.	Zákon č. 309/2006 Sb.	kterým se upravují další požadavky BOZP v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
9.	Zákon č. 106/1999 Sb.	o svobodném přístupu k informacím	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
10.	Zákon č. 110/2019 Sb.	o zpracování osobních údajů	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
11.	Zákon č. 129/2000 Sb.	o krajích	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
12.	Zákon č. 250/2000 Sb.	o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
13.	Zákon č. 218/2000 Sb.	o rozpočtových pravidlech	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
14.	Zákon č. 499/2004 Sb.	o archivnictví a spisové službě	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
15.	Zákon č. 137/2006 Sb.	o veřejných zakázkách	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování

16.	Zákon č. 320/2001 Sb.	o finanční kontrole a veřejné správě a ..	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
17.	Zákon č. 563/1991 Sb.	o účetnictví	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
18.	Zákon č. 589/1992 Sb.	o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
19.	Zákon č. 586/1992 Sb.	o daních z příjmů	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
20.	Zákon č. 235/2004 Sb.	o dani z přidané hodnoty	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
21.	Zákon č. 48/1997 Sb. ve znění pozdějších předpisů	o veřejném zdravotním pojištění	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
22.	Zákon č. 592/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů	o pojistném na veřejné zdravotní pojištění	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
23.	Zákon č. 111/2006 Sb.	o pomoci v hmotné nouzi	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
24.	Zákon č. 110/2006 Sb.	o životním a existenčním minimu	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
25.	Zákon č. 187/2006 Sb.	o nemocenském pojištění	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
26.	Zákon č. 155/1995 Sb.	o důchodovém pojištění	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování

27.	Zákon č. 582/1991 Sb.	o organizaci a provádění sociálního zabezpečení	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
28.	Zákon č. 435/2004 Sb.	o zaměstnanosti	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
29.	Zákon č. 30/1965 Sb. Zákon č. 262/2006 Sb. a k tomu NV č. 276/2015 Sb.	o odškodňování pracovních úrazů a nemocí z povolání	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
30.	Zákon č. 110/1997 sb.	o potravinách a tabákových výrobcích	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
31.	NV 439/2013 Sb.	o úpravě náhrady za ztrátu na výdělků pro skončení pracovní neschopnosti vzniklé pracovním úrazem nebo nemocí z povolání...	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
32.	NV 289/2002 Sb. Nový 328/2013 Sb.	kterým se stanoví rozsah a způsob poskytování údajů do informačního systému o platech	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
33.	NV 567/2006 Sb.	o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování

34.	NV 590/2006 Sb.	kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
35.	NV 361/2007 Sb.	kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
36.	NV 495/2001 Sb. Nový 390/2021 Sb.	kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování OOPP	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
37.	NV 564/2006 Sb. Nový 341/2017 Sb.	o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
38.	NV 222/2010 Sb.	o katalogu prací ve veřejných službách a správě	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
39.	NV 567/2006 Sb.	o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí, o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
40.	NV 168/2014 Sb.	seznam nemocí z povolání	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
41.	NV 201/2010 Sb.	o způsobu evidence pracovních úrazů, hlášení a zasílání záznamu o úrazu	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování

42.	NV 276/2015 Sb.	o odškodňování bolesti a ztížení společenského uplatnění...	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
43.	NV č. 27/202 Sb.	způsob organizace práce a pracovních postupů, které je zaměstnavatel povinen zajistit při práci související s chovem zvířat	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
44.	Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 852/2004	o hygieně potravin	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
45.	Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 178/2002	zásady a požadavky potravinářského práva – bezpečnost potravin	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
46.	Nařízení Komise č. 2073/2005	o mikrobiologických kritériích pro potraviny	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
47.	Vyhl. 180/2015 Sb.	o pracích a pracovištích, které jsou zakázány těhotným zaměstnankyním, zaměstnankyním, které kojí, a zaměstnankyním-matkám do konce devátého měsíce po porodu, o pracích a pracovištích, které jsou zakázány mladistvým zaměstnancům, a o podmínkách, za nichž mohou ...	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování



48.	Vyhl. 600/2006 Sb.	o stanovení tropických nebo jinak zdravotně obtížných oblastí pro účely dodatkové dovolené	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
49.	Vyhl. 125/1993 Sb.	kterou se stanoví podmínky a sazby zákonného pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
50.	Vyhl. 52/2008 Sb.	kterou se stanoví zásady a termíny finančního vypořádání vztahů se státním rozpočtem ...	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
51.	Vyhl. 323/2002 Sb.	o rozpočtové skladbě	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
52.	Vyhl. 645/2004 Sb.	kterou se provádějí některá ustanovení zákona o archivnictví a spisové službě	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
53.	Vyhl. 259/2012 Sb.	o podrobnostech výkonu spisové služby	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
54.	Vyhl.114/02 Sb.	o fondu kulturních a sociálních potřeb	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování

55.	Vyhl.84/2005 Sb.	o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v PO zřízených územními samosprávnými celky	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
56.	Vyhl. 383/2009 Sb.	technická vyhláška o účetních záznamech (PAP)	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
57.	Vyhl. 410/2009 Sb.	kterou se provádí některá ustanovení zákona o účetnictví	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
58.	ČÚS 701 – č. 710	pro vybrané účetní jednotky, které vedou účetnictví podle vyhl. č. 410	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
59.	Vyhl. 220/2013 Sb.	o požadavcích na schvalování účetních závěrek	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
60.	Vyhl. 270/2010 Sb.	o inventarizaci majetku a závazků	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
61.	Vyhl. 416/2004 Sb.	kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb. (o finanční kontrole a veřejné správě a o změně některých zákonů)	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
62.	Vyhl. 146/1993 Sb.	kterou se provádějí některá ustanovení zákona ČNR č. 586/1992 Sb. (o daních z příjmu)	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
63.	Pokyny D-... MF	k zákonu 586/1992 Sb.	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování

64.	Vyhl. 518/2004 Sb.	kterou se provádí zákon 435/2004 Sb. o zaměstnanosti	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
65.	Vyhl. 70/2012	o preventivních lékařských prohlídkách	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
66.	Vyhl. 233/2009 Sb.	o žádostech, schvalování osob a způsobu prokazování odborné způsobilosti ...	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
67.	Vyhl. 145/1988 Sb.	o Úmluvě o závodních zdravotních službách	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
68.	Vyhl. č. 20/1989 Sb.	o Úmluvě o bezpečnosti a zdraví pracovníků a o pracovním prostředí	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
69.	Vyhl. č. 537/2006 Sb.	o očkování proti infekčním nemocem, ve znění pozdějších předpisů;	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
70.	Vyhl. č. 436/2017 Sb.	o provedení některých ustanovení zákona č. 373/2011 Sb., o pracovnělékařských službách a některých druzích posudkové péče;	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
71.	Směrnice č. 3 RKHK	kterou se stanovuje postup KHK při zadávání veřejných zakázek (zákon 137/2006 Sb., o	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování

		veřejných zakázkách)	
72.	Směrnice č. 7 RKHK	kterou se stanoví zásady k řízení příspěvkových organizací zřízených krajem	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
73.	Směrnice č. 13 RKHK	zajišťování a vyúčtování služeb poskytovaných při přípravě, řízení, realizaci a udržitelnosti projektů spolufinancovaných ze strukturálních fondů, komunitárních programů EU, státního a krajského rozpočtu	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
74.	Směrnice č. 16 RKHK	upravující postup Královéhradeckého kraje při zajišťování kofinancování a předfinancování projektů spolufinancovaných ze strukturálních fondů, komunitárních programů EU, státního a krajského rozpočtu	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
75.	Úmluva č. 161	o závodních zdravotních službách (OSN)	Útvar ekonomiky, personalistiky a stravování
76.		Občanský zákoník	

	Zákon č. 89/2012 Sb.		Útvar sociálně zdravotní péče
77.	Zákon č. 372/2011	o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování	Útvar sociálně zdravotní péče
78.	Zákon č. 96/2004 Sb.	o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů	Útvar sociálně zdravotní péče
79.	Zákon č. 258/2000 Sb.	o ochraně veřejného zdraví	Útvar sociálně zdravotní péče
80.	Zákon č. 373/2011 Sb.	o specifických zdravotních službách	Útvar sociálně zdravotní péče
81.	Zákon č. 65/2017 Sb.	o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek	Útvar sociálně zdravotní péče
82.	Zákon č. 89/2021	o zdravotnických prostředcích	Útvar sociálně zdravotní péče

83.	Vyhl. 137/2004 Sb.	o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných	Útvar sociálně zdravotní péče
84.	Vyhl. 306/2012 Sb.	o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče	Útvar sociálně zdravotní péče
85.	Zákon č. 108/2006 Sb.	Zákon o sociálních službách	Útvar sociální práce a vzdělávání
86.	Vyhl. 505/2006 Sb.	kteou se provádějí některá ustanovení zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách	Útvar sociální práce a vzdělávání
87.	Zákon č. 133/1985 Sb.	o požární ochraně	Útvar správy budov
88.	Zákon č. 309/2006 Sb	o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	Útvar správy budov
89.	NV 375/2017 Sb.	o vzhledu, umístění a provedení bezpečnostních značek a značení a zavedení signálů	Útvar správy budov

90.	NV 101/2005 Sb.	o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí	Útvar správy budov
91.	NV č. 378/2001 Sb.	kterým se stanoví bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, přístrojů a nářadí	Útvar správy budov
92.	Vyhl. 328/2014 Sb.	o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel, o změně sazby stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních výdajů	Útvar správy budov
93.	Vyhláška č. 323/2017 Sb.	o technických požadavcích na stavby, ve znění vyhlášky č. 20/2012 Sb.	Útvar správy budov
94.	Úmluva (mezinárodní organizace práce) č. 155	o bezpečnosti a zdraví pracovníků a o pracovním prostředí	Útvar správy budov
95.	ČSN 73 0835	Požární bezpečnost staveb – Budovy zdravotnických zařízení a sociální péče	Útvar správy budov

Zdroj: Vlastní zpracování

**Příloha 2: Přehled znalostí VP**

číslo předpisu (barevně označeno zařazení v EL testech)	název	prioritní oblast	Gestor	povinnost znalosti určených pozic včetně nadřazených zaměstnanců těchto pozic										povinnost dalších skupin zaměstnanců		Prezenční školení	
				pečovatelské a pečovatelské	aktivizační instruktorky	sociální pracovníce	zdravotníci	uklízečky	účetní	údržbáři a IT technik	kuchaři a pomocníci v kuchyni	pradleny a krejčovské	vedoucí zaměstnanci	jiné vymezení povinné znalosti			
1	Organizační řád	povinnost poskytovatele sociální služby dle zák. 108/2006 Sb.	ředitel														vedoucí
2	Organizační struktura	povinnost poskytovatele sociální služby dle zák. 108/2006 Sb.	ředitel														vedoucí
6	Provozní řád stravovacího provozu	povinnost organizace dle zák. č. 372/2011 Sb	vedoucí ÚS														vedoucí
7	O organizaci, řízení a provádění oblastí BOZP	povinnost zaměstnavatele dle zák. 262/2006 Sb.	vedoucí ÚEPaS														externista
9	Pracovní řád	povinnost zaměstnavatele dle zák. 262/2006 Sb.	ředitel														vedoucí
10	Vnitřní platový předpis	povinnost zaměstnavatele dle zák. 262/2006 Sb.	ředitel														
11	Stravování zaměstnanců a dalších osob	povinnost zaměstnavatele dle zák. 262/2006 Sb.	vedoucí ÚEPaS														vedoucí
12	Úhrada nákladů za poskytování sociální služby	povinnost poskytovatele sociální služby dle zák. 108/2006 Sb.	vedoucí ÚSPV													vedoucí ÚPOK	vedoucí
14	Péče o zaměstnance a čerpání FKSP	povinnost zaměstnavatele dle zák. 262/2006 Sb.	vedoucí ÚEPaS														vedoucí
22	Individuální plánování péče o klienta	povinnost poskytovatele sociální služby dle zák. 108/2006 Sb.	Vedoucí ÚSPV														sociální pracovníci
23	Metodika úkonů osobní péče o klienta	povinnost poskytovatele sociální služby dle zák. 108/2006 Sb.	Vedoucí ÚSPV														metodik
30	O výchově zaměstnanců k BOZP	povinnost zaměstnavatele dle zák. 262/2006 Sb.	vedoucí ÚEPaS														externista
31	O poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků a ochranných nápojů zaměstnancům organizace	povinnost zaměstnavatele dle zák. 262/2006 Sb.	vedoucí ÚEPaS														
32	Metodika úkonů k nástupu klienta	povinnost poskytovatele sociální služby dle zák. 108/2006 Sb.	Vedoucí ÚSPV														metodik
33	Metodika úkonů po úmrtí klienta	povinnost poskytovatele sociální služby dle zák. 108/2006 Sb.	vedoucí ÚSZP														metodik
34	Pravidla pro jednání se zájemcem o službu	povinnost poskytovatele sociální služby dle zák. 108/2006 Sb.	Vedoucí ÚSPV													vedoucí ÚPOK zdravotníci provádějící šetření v terénu	vedoucí
35	Vyhodnocování efektivity sociální služby	povinnost poskytovatele sociální služby dle zák. 108/2006 Sb.	ředitel													kontrolor	
36	O ochraně práv klientů a střežích zájmů	povinnost poskytovatele sociální služby dle zák. 108/2006 Sb.	Vedoucí ÚSPV														sociální pracovníci
37	Metodika úkonů ubytování	povinnost poskytovatele sociální služby dle zák. 108/2006 Sb.															metodik
43	Metodika úkonů uplatňování práv klientů	povinnost poskytovatele sociální služby dle zák. 108/2006 Sb.	Vedoucí ÚSPV														sociální pracovníci
44	Pravidla pro uzavírání smlouvy s klientem	povinnost poskytovatele sociální služby dle zák. 108/2006 Sb.	Vedoucí ÚSPV													vedoucí oddělení péče o klienta	vedoucí
45	Dokumentace o poskytování sociální služby	povinnost poskytovatele sociální služby dle zák. 108/2006 Sb.	Vedoucí ÚSPV														metodik
upraveno do EL testů																	
školení pro všechny uvedené útvary nebo oddělení																	
školení na útvaru a oddělení v oblastech relevantních pro danou skupinu zaměstnanců prováděné vedoucím																	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů organizace





<b>Organizační řád</b> Číslo dokumentu:	1.
Verze:	7.
Vypracoval/a:	Ing. Daniela Lusková, MPA – ředitelka
Vydal/a:	Ing. Daniela Lusková, MPA
Vydáno dne:	31. 12. 2021
Účinnost:	1. 1. 2022
Zdroje:	Zákon 129/2000 Sb., o krajích v platném znění Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách Zákon 372/2011 Sb., o zdravotních službách Rozhodnutí o registraci sociální služby Směrnice č. 3 a 7 Rady Královéhradeckého kraje k řízení příspěvkových organizací
Platnost pro druh registrované sociální služby:	Domovy pro seniory  Domovy se zvláštním režimem
<b>Podpis statutárního zástupce organizace:</b>	
Odpovědnost za revizi:	Ředitel
Tímto dokumentem zrušena platnost:	Organizačního řádu ze dne 31.7.2020
Přílohy:	Č. 1 Práce s vnitřními předpisy
Navazující předpisy:	R 1-2/2016 Organizační struktura R 1-3/2016 Domácí řád R 1-9/2016 Pracovní řád SP 5-44/2016 Pravidla pro uzavírání smlouvy s klientem R 1-56/2016 Veřejný závazek
Tento dokument je majetkem Domova U Bířičky. Podléhá všem náležitostem, které se týkají řízené dokumentace. Jakákoliv kopie tohoto dokumentu má pouze informativní charakter.	

Zdroj: Převezato z VP organizace

#### Příloha 4: Stálé pracovní týmy

Stálé pracovní týmy - přehled zapojení zaměstnanců						
Pro účely této tabulky byla jména členů PT nahrazena pozicemi						
jméno zaměstnance/skupina	Vedoucí útvaru ekonomiky a personalistiky		Vedoucí útvaru sociální práce a vzdělávání			
	PT1	PT3	PT9	PT10	PT11	
	mluvčích kolektivů	pro interní audit kvality	Multidisciplinární tým k žádosti klienta	Multidisciplinární tým k uzavření smlouvy klienta *	pro vzdělávání	
Vedoucí ÚEPaS	ÚEPaS	Vedoucí ÚEPaS				
Vedoucí oddělení ekon. a personal.	ÚEPaS	Vedoucí OEP				Vedoucí OEP
Vedoucí ÚSB	ÚSB	Vedoucí ÚSB				
Vedoucí oddělení úklidu a údržby	ÚSB	Vedoucí OÚÚ				
Nutriční terapeut	ÚSZP					Nutriční terapeut
Vedoucí oddělení sociální práce	ÚSPV		Vedoucí OSP	Vedoucí OSP		
Sociální pracovník	ÚSPV			Sociální pracovník		
Metodik	ÚSPV	Metodik				Metodik
Asistentka ÚEPaS	ÚEPS					Asistentka ÚEPaS
Fakturant	ÚEPS	Fakturant				
Hlavní účetní	ÚEPS					
Vedoucí ÚSPV	ÚSPV	Vedoucí ÚSPV	Vedoucí ÚSPV	Vedoucí ÚSPV		Vedoucí ÚSPV
Vedoucí ÚSZP	ÚSZP	Vedoucí ÚSZP	Vedoucí ÚSZP	Vedoucí ÚSZP		Vedoucí ÚSZP
Vedoucí oddělení SZP	ÚSZP	Vedoucí OSZP	Vedoucí OSZP	Vedoucí OSZP		Vedoucí OSZP
Vedoucí oddělení SZP	ÚSZP		Vedoucí OSZP	Vedoucí OSZP		
Vedoucí oddělení SZP	ÚSZP	Vedoucí OSZP	Vedoucí OSZP	Vedoucí OSZP		
Vedoucí oddělení SZP	ÚSZP	Vedoucí OSZP	Vedoucí OSZP	Vedoucí OSZP		
Vedoucí oddělení SZP	ÚSZP		Vedoucí OSZP	Vedoucí OSZP		
Sociální pracovník	ÚSPV			Sociální pracovník		
Sociální pracovník	ÚSPV			Sociální pracovník		
Sociální pracovník	ÚSPV			Sociální pracovník		
Sociální pracovník	2NP			Sociální pracovník		
Personalista	ÚEPaS					Personalista
Sociální pracovník	ÚSPV			Sociální pracovník		
Sociální pracovník	ÚSPV			Sociální pracovník		
Sociální pracovník	ÚSPV			Sociální pracovník		
Sociální pracovník	ÚSPV	Sociální pracovník	Sociální pracovník	Sociální pracovník		
Vedoucí oddělení sociální práce	ÚSPV			Sociální pracovník		
Rehabilitační sestra	ÚSZP					Rehabilitační sestra
Zásobovač	ÚEPS					
PSS	PSS 1NP	PSS				
PSS	PSS 2NP	PSS				
PSS	PSS 3NP	PSS				
PSS	PSS 4NP	PSS				
PSS	PSS 5NP	PSS				
Metodik úklidu	uklízečky	Metodik úklidu				
IT technik	údržba	IT technik				
Vedoucí směny kuchyň	kuchyň	Ved. směny k.				
Zástupce vedoucí prádelny	prádelna	Zástup. ved. p.				
Aktivizační PSS	aktivizační	Aktivizační PSS				
Zdravotní sestra	ÚSZP - sestry	Zdravotní sestra				
Vedoucí oddělení aktivizace	aktivizační	Vedoucí OA				
PSS	PSS kříž	PSS				
*účast vedoucí, SP a staniční vždy z oddělení, na němž je projednáváno volné lůžko						
asistent PT						
zástupce asistenta PT						

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů organizace

## **Příloha 5: Minimanuál – Přijetí klienta**

### **Vedoucí domácnosti a pracovník přímé péče (dále jen PSS):**

1 DEN = den přijetí:

- PSS klienta přivítá, představí se mu.
- PSS klienta seznámí s ovládáním signalizačního zařízení, s ovládáním lůžka.
- PSS klientovi nabídne tekutiny.
- PSS během rozhovoru s klientem zjišťuje jeho přání a potřeby.
- PSS nabídnou klientovi celkovou koupel.

1-7 DEN:

- PSS věnuje klientovi zvýšenou pozornost, nabízí klientovi možnost procházek, možnost nákupu v kantýně a podobně.
- Klíčový pracovník nebo jiná osoba pověřená vedoucí domácnosti, provádí do IS CY 2 zápis o průběhu adaptace. Vždy nejméně měsíc, v odůvodněných případech i déle. Vytisknuté Záznamy o průběhu adaptace předá sociální pracovník (dále jen SP), která je zařadí do spisové dokumentace klienta.

### **Instruktorka aktivit**

2 DEN:

- Nejpozději 1. den od přijetí klienta se instruktorka aktivit klientovi představí a zjišťuje možnosti a přání klienta, nabízí dostupné aktivity.

### **Vedoucí oddělení sociálně zdravotní péče**

1 DEN:

- Vedoucí oddělení sociálně zdravotní péče se klientovi představí v den nástupu, nebo bezprostředně v den kdy je přítomna na pracovišti.

### **Zdravotní personál**

1 DEN:

- Zdravotní personál daného oddělení (dále jen ZP) se seznámí s klientem, přebere od něj léky a dokumentaci, vysvětlí průběh návštěv lékaře.
- Udělá záznam do IS CY 2.
- Připraví klientovi léky, zjišťuje chybějící informace, např. jaké klient navštěvuje specialisty, kdy má termíny dalších kontrol apod.
- Jakmile ZS obdrží od lékaře registrační listy, předá je klientovi k podpisu.

### **Sociální pracovnice:**

1. DEN:

- SP klienta a jeho příbuzné přivítá na recepci a představí se jim.
- SP klienta dle jeho zdr. stavu zavede na pokoj nebo kanceláře SP.
- SP seznámí klienta se spolubydlícím.

- SP ověří identifikační údaje z občanského průkazu a vypíše do karty klienta v IS CY 2 a do její papírové formy.
- SP vysvětluje a podepisuje s klientem základní dokumenty, které má předvyplněné.
- SP seznámí klienta s domácím řádem.
- SP zjišťuje, zda si klient přeje využívat služeb – kadeřnice, zda si přeje mít zajištěn nákup věcí osobní potřeby.
- SP zjišťuje, zda rodina bude ochotná doprovázet klienta na výjezdy k lékaři mimo DUB.
- SP rodině předá desky s informacemi o úhradách, tel. kontakty na zaměstnance odd., jednu kopii souhlas s GDPR – kontaktní osoba.
- Pokud klient podepisoval dokumenty v kanceláři, je doprovázen na pokoj.
- SP vytvoří soupis osobních věcí klienta a soupis prádla k označení v prádelně.
- Klientovi je ponecháno prádlo na 2 dny, které je označeno fixou. SP odveze prádlo do prádelny k označení.
- SP seznámí klienta (pokud mu to dovolí zdravotní stav) i rodinu s prostory DUB.
- SP zjišťuje zájem rodiny zúčastnit se MT a vysvětlí klientovi proces individuálního plánování.
- SP oznámí ZS příchod klienta na oddělení.
- SP odešle podepsané dokumenty na ČSSZ a ÚP, vytvoří si od nich kopii, kterou založí do složky klienta.
- SP předá smlouvu k podpisu p. ředitele.
- SP udělá záznam do IS CY, doplní potřebné údaje, zapíše nástup do Knihy přijatých klientů.

Zdroj: Převzato z VP organizace

## JAK PRACOVAT S MINITERMINÁLEM NA ČÁROVÉ KÓDY

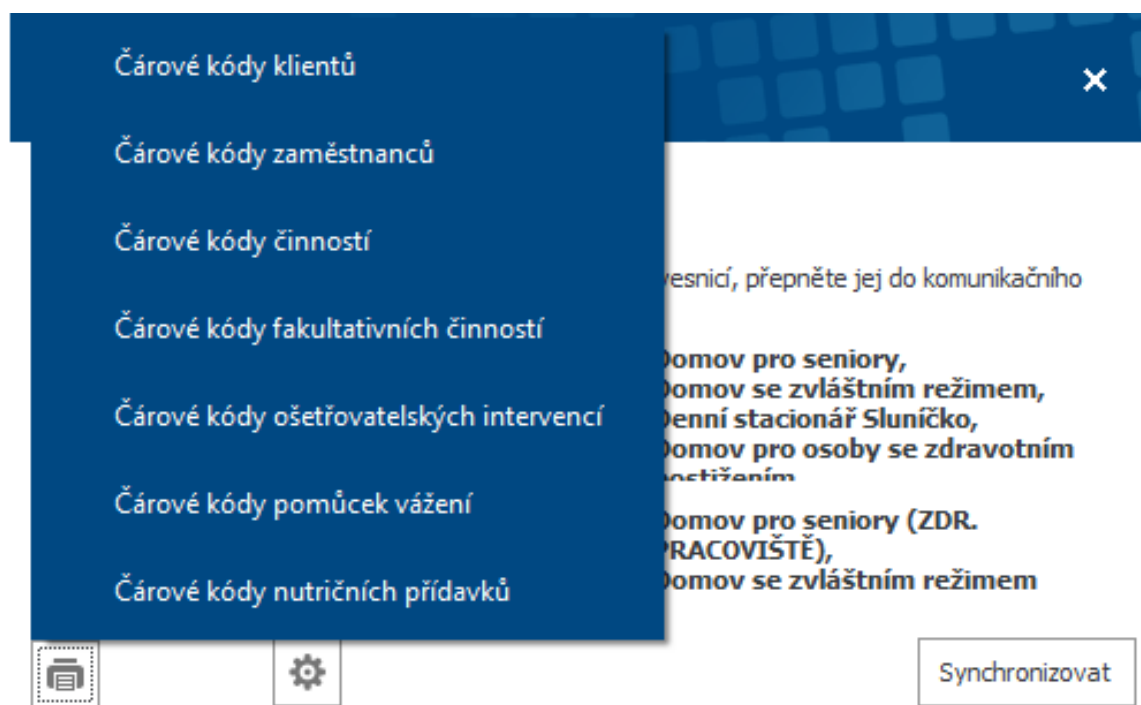
---

### Co bude potřeba

- Čárový kód zaměstnance
- Čárový kód klienta
- Čárový kód činností
- Miniterminál

Všechny čárové kódy vytisknete v pod tlačítkem Tisknout v nástroji *Terminály*.

(KDE? Klienti – Terminály)



Čárové kódy jednotlivých plánů péče klientů naleznete přímo v kartě (sestava obsahuje i kód klienta)

(KDE? Klienti Karta klienta – Sociální dokumentace – Přehled naplánovaných činností)

Činnost	Plán	Naposledy provedeno	Provedl
⊕ Oblékání, svlékání			
oblékání / svlékání horní části těla (Pana Bezděka je...		Úterý 9.4.2019	Mrkvička Petr
⊕ Přesun na lůžko nebo vozík			
přesun z lůžka na židli, invalidní vozík a zpět		Úterý 9.4.2019	Mrkvička Petr
⊕ Vstávání z lůžka, uléhání a změna poloh			
polohování při kardiálních obtížích		Neděle 7.10.2018	Jedlička Antonín
⊕ Jídlo, pití			
pomoc s podáním stravy (1x týdně, vážit na posteli)	Každé pondělí	Pátek 18.1.2019	Jedlička Antonín
sledování příjmu stravy	Denně	Čtvrtek 2.5.2019	Jedlička Antonín
sledování příjmu tekutin	Denně	Čtvrtek 2.5.2019	Jedlička Antonín
⊕ Osobní hygiena			
celková koupel – lůžko (test)	Během dne, v noci (každý...	Čtvrtek 2.5.2019	Jedlička Antonín
⊕ Sociálně terapeutické činnosti			
		Čtvrtek 4.10.2018	Jedlička Antonín

## Jak načítat kódy

Nezapomeňte, že k načítání kódu musí být aktuální čas v miniterminálu. Provedte proto synchronizaci, jako je popsáno v [návodu na zprovoznění miniterminálu](#).

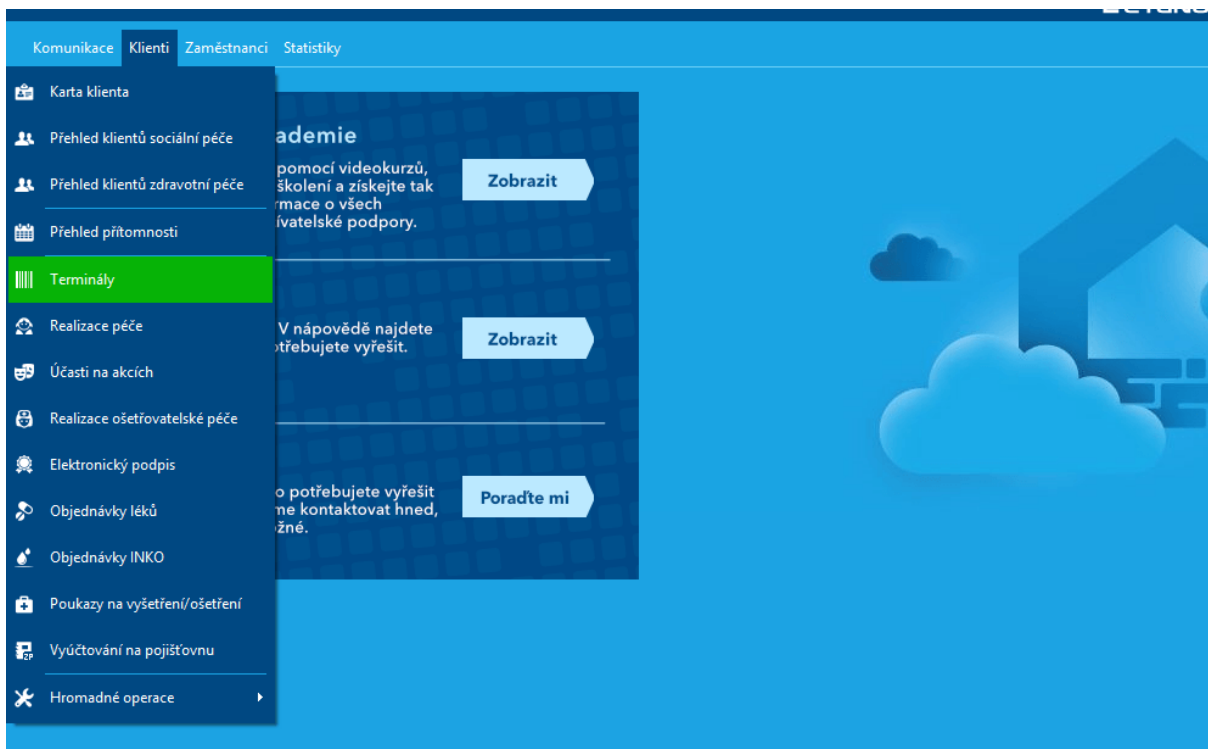
1. Nejprve načtěte kód zaměstnance. Stačí stisknout velké tlačítko uprostřed miniterminálu, dokud nevidíte paprsek. Ten namiřte na čárový kód. Načtení bude potvrzeno zvukovým signálem (pokud není vypnutý zvuk)
2. Načtěte kód klienta.
3. Načtěte všechny provedené činnosti.
4. Změnu klienta provedete načtením dalšího. Změnu zaměstnance, který právě načítá, provedete načtením kódu zaměstnance nového



## .Jak zpracovat načtené záznamy z miniterminálu

Záznamy z miniterminálu nejprve stáhněte do CYGNUS 2. Připojte proto čtečku do počítače a spusťte nástroj *Terminály*.

(KDE? Klienti – Terminály)



Jakmile se zobrazí obrázek miniterminálu, klepněte na tlačítko Synchronizovat.



### Přenosný terminál

Byl nalezen přenosný miniterminál.



Synchronizovat

Po chvíli se zobrazí tabulka s nahranými kódy. Ta může opravovat chybné řádky. Na každou z chyb můžete přeskokovat tlačítkem Označit další chybu.



## Terminály

Datum	Pracovník	Klient	Činnost / Intervence	Hodnota	Jednot...	Popis chyby / varování
20.6.2019 13:02		Barbořák Jaromír	použití WC		1 úkon	Nezadáno: pracovník
20.6.2019 13:02		Barbořák Jaromír	použití WC		1 úkon	Nezadáno: pracovník
20.6.2019 13:02	Nápověda Tonda	Barbořák Jaromír	použití WC		1 úkon	
20.6.2019 13:02	Nápověda Tonda	Barbořák Jaromír	Individuální návštěva klienta		1 úkon	
20.6.2019 13:02	Nápověda Tonda	Barbořák Jaromír	Individuální návštěva klienta		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bartlová Zdeňka	oblékání / svlékání dolní části těla		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bartlová Zdeňka	oblékání / svlékání dolní části těla		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bartlová Zdeňka	konzultace s odborníky		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bartlová Zdeňka	setkání rodičů, zákonných zástupců,...		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	sledování příjmu tekutin		1 úkon	Příjem tekutin nelze realizovat miniterminálem!
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	celková koupel – lůžko		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	zajištění odborného vyšetření		1 úkon	
20.6.2019 13:03	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	Příjem tekutin		600 ml	
20.6.2019 13:03	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	Příjem stravy (Oběd)		3/4 porce	
20.6.2019 13:03	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	Příjem stravy (Svačina)		Celá porce	
20.6.2019 13:03	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	péče o močový katétr		1 úkon	
20.6.2019 13:03	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	použití WC		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Vysoudilová Marie	oblékání / svlékání speciálních pomůcek		1 úkon	

Počet chybných záznamů: 3

Označit další chybu

1/18

OK

Storno

Pokud chybí například údaj o zaměstnanci/klientovi, vyberte jej v řádku z nabídky. POZOR! Stejným výběrem budou označeny všechny prázdné řádky, pod ním.

## Terminály

Datum	Pracovník	Klient	Činnost / Intervence	Hodnota	Jednot...	Popis chyby / varování
20.6.2019 13:02		Barbořák Jaromír	použití WC		1 úkon	Nezadáno: pracovník
20.6.2019 13:02	Králová Jana	Barbořák Jaromír	použití WC		1 úkon	Nezadáno: pracovník
20.6.2019 13:02	Krátký Marek	Barbořák Jaromír	použití WC		1 úkon	
20.6.2019 13:02	Mrkvička Petr	Barbořák Jaromír	použití WC		1 úkon	
20.6.2019 13:02	Nápověda Tonda	Barbořák Jaromír	Individuální návštěva klienta		1 úkon	
20.6.2019 13:02	Nováková Jana	Barbořák Jaromír	Individuální návštěva klienta		1 úkon	
20.6.2019 13:02	Nováková Jarmila	Barbořák Jaromír	Individuální návštěva klienta		1 úkon	
20.6.2019 13:02	Otrálá Jana	Barbořák Jaromír	Individuální návštěva klienta		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bartlová Zdeňka	oblékání / svlékání dolní části těla		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bartlová Zdeňka	oblékání / svlékání dolní části těla		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bartlová Zdeňka	konzultace s odborníky		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bartlová Zdeňka	setkání rodičů, zákonných zástupců,...		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	sledování příjmu tekutin		1 úkon	Příjem tekutin nelze realizovat miniterminálem!
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	celková koupel – lůžko		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	zajištění odborného vyšetření		1 úkon	
20.6.2019 13:03	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	Příjem tekutin		600 ml	
20.6.2019 13:03	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	Příjem stravy (Oběd)		3/4 porce	
20.6.2019 13:03	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	Příjem stravy (Svačina)		Celá porce	
20.6.2019 13:03	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	péče o močový katétr		1 úkon	
20.6.2019 13:03	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	použití WC		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Vysoudilová Marie	oblékání / svlékání speciálních pomůcek		1 úkon	

Počet chybných záznamů: 3

Označit další chybu

1/18

OK

Storno

Úplnou chybu můžete smazat. Stačí řádek označit a klepnout na Odebrat.

Datum	Pracovník	Klient	Činnost / Intervence	Hodnota	Jednot...	Popis chyby / varování
20.6.2019 13:02	Nápověda Tonda	Barbořák Jaromír	použití WC		1 úkon	
20.6.2019 13:02	Nápověda Tonda	Barbořák Jaromír	použití WC		1 úkon	
20.6.2019 13:02	Nápověda Tonda	Barbořák Jaromír	použití WC		1 úkon	
20.6.2019 13:02	Nápověda Tonda	Barbořák Jaromír	Individuální návštěva klienta		1 úkon	
20.6.2019 13:02	Nápověda Tonda	Barbořák Jaromír	Individuální návštěva klienta		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bartlová Zdeňka	oblékání / svlékání dolní části těla		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bartlová Zdeňka	oblékání / svlékání dolní části těla		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bartlová Zdeňka	konzultace s odborníky		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bartlová Zdeňka	setkání rodičů, zákonných zástupců,...		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	sledování příjmu tekutin		1 úkon	Příjem tekutin nelze realizovat miniterminálem!
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	celková koupel – lůžko		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	zajištění odborného vyšetření		1 úkon	
20.6.2019 13:03	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	Příjem tekutin		600 ml	
20.6.2019 13:03	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	Příjem stravy (Oběd)		3/4 porce	
20.6.2019 13:03	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	Příjem stravy (Svačina)		Celá porce	
20.6.2019 13:03	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	péče o močový katétr		1 úkon	
20.6.2019 13:03	Nápověda Tonda	Bezděk Jaromír	použití WC		1 úkon	
20.6.2019	Nápověda Tonda	Vysoudilová Marie	oblékání / svlékání speciálních pomůcek		1 úkon	

Počet chybných záznamů: 1    Označit další chybu    10/18

OK    Storno

## Při načítání z miniterminálu se zobrazují záznamy z jiné čtečky/staré záznamy, proč?

K tomuto může dojít tehdy, když uživatel při stahování záznamů stažení nedokončí. Záznamy nejsou zpracované a v CYGNUS 2 u klientů načtené. Jakmile budou zpracovány (smazány/ponechány k uložení/opraveny) a uloženy, nebudou se nadále zobrazovat.

Proč se to tak děje? Při stahování z miniterminálu se přesunou všechny záznamy do dočasné složky v počítači, aby je bylo možné zobrazit, zpracovat a uložit do karet klientů. Když je vše uloženo do karet, soubor se vymaže. Pokud se však okno se záznamy před uložení z nějakého důvodu zavře, soubor se nesmaže a záznamy zobrazí se vždy při dalším stahování miniterminálů.

## Miniterminál nevydává žádný zvuk?

Zapnutí či vypnutí zvuku se provádí pomocí tlačítka miniterminálu pro načítání čárových kódů. Postačí jej stisknout a držet asi 10 vteřin, dokud neuslyšíte pípnutí. Tím je zvuk zapnut. Stejným způsobem lze zvuk zase vypnout.

## **Čtečka špatně snímá/nepozná kód?**

---

Problém může způsobit hned několik věcí:

- zanesené sklíčko (otřete zvenčí navlhčeným hadříkem)
- nekvalitní tisk čárových kódů (doporučujeme vždy tisknout přímo z programu, nekopírovat)
- Lesklý obal/lesklý papír (používejte pouze matné eurofolie)

## **Kódy v miniterminálu mají špatné datum, proč?**

---

Miniterminál má v sobě čas aktualizovaný z počítače, na kterém byla provedena poslední synchronizace.

- Pokud je datum/čas mírně odlišný, ověřte nastavení data a času na počítači, kde miniterminál připojete
- Pokud je datum/čas úplně špatný, došlo k vybití miniterminálu a tím pádem i ztrátě informace o datu a času. Po nabití je třeba vždy, byť naprázdno, miniterminál synchronizovat s CYGNUS 2.
  - pokud dochází k častému vybíjení baterie, je třeba její výměna; kontaktujte proto podporu pro cenovou nabídku výměny baterie

Zdroj: Převzato z VP organizace

## Příloha 7: Kontrolní list HACCP

HACCP KONTROLNÍ LIST						
Datum:	31.03.2022	Vedoucí směny / podpis				
Den:	čtvrtek					
-						
Ranní směna						
Odpolední směna						
<b>Produkt - teplé pokrmy</b>						
Zpracované produkty jsou po dobu výdeje uchovávány při teplotě min. 75°C ve výdejních zařízeních:						
Produkt	Čas měření před výdejem	Teplota °C	Čas měření po ukončení výdeje	Teplota °C	Kvalita produktu - poznámky	Nápravná opatření
Káva bílá		°C		°C		
Polévka porková s vejci		°C		°C		
Vepřová kýta hamburská		°C		°C		
Rýže dušená		°C		°C		
Brambory		°C		°C		
Omačka koprová		°C		°C		
Vejce		°C		°C		
<b>Produkt - studené pokrmy</b>						
Zpracované produkty jsou ihned vydávány (snídaně, svačiny, večeře) případně krátkodobě skladovány při teplotě max. 10°C:						
	Čas měření před výdejem	Teplota °C			Kvalita produktu - poznámky	Nápravná opatření
Pomazánka hradecká		°C				
Tvaroh se šunkou		°C				
Těstovinový salát		°C				
		°C				
		°C				
Data spotřeby jsou v pořádku/zkontrolovány						
Vajíčka jsou pouze v prostoru odděleného stolu určeného pro přípravu						
<b>Systém čistoty</b>						
Úsek	Odpovědný pracovník	Čas	Podpis odpov.pracov.	Podpis vedoucího směny		
Příprava studené kuchyně, hlavní jídelna, příprava masa						
Myčka bílého nádobí, barely na čaj						
Myčka černého nádobí, schodiště + chodba suterén						
Denní místnost, hlavní jídelna, barely na čaj						
Šatna muži, WC a sprcha muži, WC u schodiště, schodiště + chodba suterén						
Šatna ženy, příprava zeleniny, WC a sprcha ženy						
Cukrárna						
Příruční sklad drogerie, sklad drogerie a nádobí						
Příruční sklad						
Výdejna	vydávající kuchaři					
<b>Stravovací provoz</b>				Nedostatky	Nápravná opatření	
Všechny stroje fungují						
Lednice na večeře je čistá a má teplotu do 8°C				°C		
Lednice na saláty a kompoty je čistá a má teplotu do 8°C				°C		
Lednice na mléko je čistá a má teplotu 4 - 8°C				°C		
Lednice na jedlé tuky a máslo je čistá a má teplotu 4 - 8°C				°C		
Lednice na uzenářské a masné výrobky je čistá a má teplotu do 5°C				°C		
Lednice na mléčné výrobky je čistá a má teplotu 4 - 8°C				°C		
Lednice na vejce je čistá a má teplotu do 8°C				°C		
Lednice na zeleninu a ovoce je čistá a má teplotu do 8°C				°C		
Chladicí pult je čistý a má teplotu do 8°C				°C		
Lednice na dezerty a zákusky je čistá a má teplotu do 8°C				°C		
Odvoz odpadků zajištěn						
<b>Sklady</b>				Nedostatky	Nápravná opatření	
Lednice na vejce je čistá a má teplotu do 8°C				°C		
Chladicí box na mléčné výrobky je čistý a má teplotu 4 - 8°C				°C		
Chladicí box na zeleninu a ovoce je čistý a má teplotu do 8°C				°C		
Chladicí box na maso je čistý a má teplotu do 7°C				°C		
Mrazicí box je čistý a má teplotu min. -18°C				°C		

Zdroj: Převzato z VP organizace

## Příloha 8: Rozdělení zodpovědností za úklid

ZODPOVĚDNÁ OSOBA	ÚSEK
	<p><b>přípravná studené kuchyně</b> – kráječ pečiva očištěný od drobků, čisté a vyleštěné pracovní plochy vč. podlahy, čisté lednice (uvnitř i zvenčí) bez zbytků pokrmů</p> <p><b>hlavní jídelna</b> – čisté ubrusy, čisté parapety, čistá podlaha, zalité květiny</p> <p><b>přípravná masa</b> – čisté a vydesinfikované plochy, vč. podlahy</p>
	<p><b>myčka bílého nádobí</b> – čisté a vyleštěné plochy a podlaha</p> <p><b>barely na čaj</b> – čisté, bez zbytků tekutin</p>
	<p><b>myčka černého nádobí, schodiště</b> – čisté a vyleštěné plochy a podlaha, odvezeny zbytky pokrmů</p> <p><b>chodba suterén</b></p>
	<p><b>příruční sklad</b> – čisté a vyleštěné lednice; v lednicích se nenacházejí potraviny po datu spotřeby, zelenina a ovoce jsou v nádobách, žádné zbytky pokrmů, syrové maso v přikrytých nádobách</p> <p><b>hlavní jídelna</b> – čisté ubrusy, čisté parapety, čistá podlaha, zalité květiny</p> <p><b>barely na čaj</b> – čisté, bez zbytků tekutin</p>
	<p><b>denní místnost</b> – čisté plochy a podlaha, v lednici se nenacházejí potraviny po datu spotřeby</p> <p><b>WC u schodiště, schodiště + chodba suterén</b> – čistá podlaha, odnesené odpadky, vynesení koš</p>
	<p><b>šatna Ž</b> – čistá podlaha, oblečení ve skříňkách</p> <p><b>přípravná zeleniny</b> - čisté a vydesinfikované plochy, vč. podlahy</p> <p><b>WC a sprcha Ž</b> - čistá podlaha a ostatní plochy, vynesení koš</p>
	<p><b>cukrárna</b> - čisté plochy a podlaha, čisté lednice, vynesení odpadky</p>
	<p><b>příruční sklad drogerie</b> – uložené dezinfekční a čisticí prostředky v regálech, čistá podlaha</p> <p><b>sklad drogerie a nádobí</b> – věci uložené v regálech</p>
Vedoucí směny	<p><b>příruční sklad</b> – čisté a vyleštěné lednice; v lednicích se nenacházejí potraviny po datu spotřeby, zelenina a ovoce jsou v nádobách, žádné zbytky pokrmů, syrové maso v přikrytých nádobách</p>
Kuchaři (vydávající)	<p><b>výdejna</b> - čisté plochy a podlaha, čisté výdejní vany, čisté lednice bez zbytků pokrmů</p>
Pomocná síla (všechny sloužící)	<p><b>šatna M, WC a sprcha M</b> – čistá podlaha a ostatní plochy, oblečení uložené ve skříňkách, odnesené odpadky</p> <p><b>pracovní plochy, police a podlahy přilehlých prostor a varny</b> – čisté a vydesinfikované</p>

Zdroj: Převzato z VP organizace

## **Příloha 9: Životní příběh klienta**

### **Životní příběh klienta**

---

Vážený pane / Vážená paní,

Chtěli bychom Vás tímto poprosit o sepsání Vašeho životního příběhu, který nám pomůže přizpůsobit Vám naše služby na míru, tak abyste se v Domově U Biřičky cítili příjemně. Nechceme po Vás sepsat životopis, ale pouze popsat momenty života, které Vám připadají důležité a nám umožní lépe Vás poznat.

Sepsání životního příběhu není povinné a informace, které do nich případně uvedete, jsou jen na Vás. Životní příběh bude využit výhradně zaměstnanci Domova u Biřičky k poskytování kvalitní sociální služby. Umožní nám porozumět Vašemu životu. Současnému způsobu chování a vede k nastavení individuální péče. Dále je pro nás dobré znát Vaše zvyky, jejichž zachování Vám usnadní přechod do nového prostředí.

Velice Vám děkujeme za sepsání Vašeho životního příběhu. Jako vodítko Vám předkládáme několik bodů, které můžete využít jako osnovu Vašeho životního příběhu. S jehož sepsáním Vám mohou pomoci Vaši blízcí.

**1) Období dětství, dospívání:**

- Informace o rodinném zázemí (rodiče, sourozenci atd.)
- Kde jste bydlel (dům, byt).

**2) Období dospělosti:**

- Informace o partnerovi, sňatku, kde bydleli atd..
- Kde jste nejdéle pracoval, co bylo Vaší pracovní náplní?
- Co jste dělal ve volném čase, koníčky, zájmy?
- Informace o dětech, vnoučatech, jak se jmenují.

**3) Období odchodu do důchodu:**

- Jak jste nesl odchod do důchodu, zda jste se těšil apod.
- Koníčky v důchodu apod.

**4) Blízká minulost:**

- Informace o zájmech.
- Čeho se obáváte, co Vám působí radost.
- Povahové vlastnosti. (Jaký byl dřív a jaký je teď.)
- Co Vám vadí a co máte rád.

Zdroj: Převezato z VP organizace

# M A N U Á L pro vyplňování docházek (výkazy pracovníků)

## Zadávání výjimek v docházkách:

- 1) Dovolena ½ den zadávat ručně do výjimky vždy dle směny a zaklíknout ½ denní výjimka – formulář dovolenka a zadat ½ den
- 2) Lékař, případně rehabilitace (zdravotnické zařízení) nárok max 4hod/den, nebo více lékařů za jeden, případně celodenní lékař pak např. FN HK nebo jiné nemocnice ošetření, vyšetření, zákrok nebo doprovod dítěte. Vždy je potřeba propustka podepsaná vedoucím pracovníkem a dále pak datum a razítko a podpis ošetřujícího lékaře. Pokud je stanovena pružná pracovní doba, pak lékař se může proplatit pouze v pevné pracovní době (např. 8-13hod, 9-13hod atd.) V případě, že pracovník je pouze jako doprovod k lékaři (s rodinným příslušníkem), pak je potřeba dopsat do propustky, že se jedná o doprovod rodinného příslušníka např. doprovod dcery, syna, otce, matky, manžela(ky).
- 3) Nemoc, pokud zaměstnanec odpracuje část směny v době pracovní neschopnosti, pak je potřeba zadat do výjimku skutečně odpracovanou dobu a zbytek jako nemoc do celé směny.
- 4) Náhradní volno se vybírá pouze za nařízený přesčas, náhradní volno nečerpají pouze vedoucí pracovníci, kteří mají příplatek za vedení a v tomto příplatku mají do 150hod zaplacen. Nad 150hod mohou poté vybrat.
- 5) X přerušení směny – zadává se v případě, že pracovník potřebuje opustit pracoviště ze soukromých důvodů v průběhu pevné pracovní doby, nebo vedoucí pracovník čerpá volno za nařízený přesčas
- 6) Neplacené volno – vybírá pracovník pouze, pokud nevznikl nárok na dovolenou, nemá přesčasové hodiny nebo již nárok na dovolenou vyčerpal. Musí schválit nadřízený pracovník a vyplnit k tomu formulář neplacené volno.
- 7) Ostatní zadává se v případě, když pracovník přijde mimo svoji pracovní směnu na plánované školení, seminář, případně poradu nebo hlášení, dále se týká překážek na straně pracovníka (svatba, pohřeb, darování krve, refundace např. účast na volbách atd.)
- 8) Neomluvená absence – zadává se v případě, pokud pracovník nepřijde na směnu bez omluvy a vysvětlení jako A.

## Časté chyby ve výkazech viz níže:

**Dovolená ve svátek** – dle měsíčního/dlouhodobého plánu u vícesměnných provozů (PO-NE 11,15hod denní směny, 37,50hod denní/noční směny.), pokud do směny pracovník nenastoupí, pak si musí vzít dovolenou, nebo jiným způsobem omluvit absenci. Pokud před svátkem nebo po svátku bezprostředně navazující si čerpá dovolenou, pak se svátek vykáže jako skutečně jako svátek do fondu PD a dny před a po si vykáže jako skutečně čerpanou dovolenou. Pokud si však berou dovolenou pouze na dny, které připadají ve svátek např. 5.7.-6.7.2021, pak se vykáže jako dovolená a to i v případě, pokud zaměstnanec výslovně zaměstnavatele požádá, že chce čerpat dovolenou ve svátek.

Směna nikdy nesmí přesahovat **nad 12hod, max 12hod**. Pokud pracovník z provozních důvodů na oddělení musí zůstat déle, pak je potřeba hodiny nad 12hod rozepsat do jiné směny nebo zcela zvlášť např. výjimka **OST** porada na oddělení atd.

**Služební cesta** – pokud se pracovník vrátí do 5hod, pak stačí vyplnit propustka na pracovní cestu a zadá se výjimka SC, pokud pracovní cesta trvá déle než 5hod, pak není potřeba propustka, ale vyplnit již cestovní příkaz.

**Mateřská dovolená** čerpání – zadávat vždy dle dlouhodobého plánu jednotlivého pracovníka, pokud směna vyjde na víkend, svátek nebo noc, příplatky se ruší, neproplácí se ve mzdě, neboť pracovník fyzicky nepracuje, jde jen o fond PD.

**DPP, DPČ** – vykazování pouze za skutečně odpracované hodiny, které se píše navíc do kolonky zapláceno, FPD 300hod se nezadá, příplatky za práce ve svátek, noc, víkend se neproplácí, jsou již zohledněné ve stanovené odměně za provedenou práci. Pokud pracují více než 6hod za den, pak je potřeba zadat do kolonky přestávka přestávka na jídlo a oddech 30min. Pokud však zaměstnáváme brigádníky na léto jako mladiství tzn. do 18let věku, pak nesmí pracovat více než 8hod za den, přestávka na jídlo a oddech po 4,5hod vždy a nesmí pracovat v noci (22hod – 6hod ráno).

**Do poznámky v docházce se nikdy nepíše informace o rozepsání hodin navíc do jiných směn, upozorňujeme tak na chyby a porušování zákoníku práce.**

**Vykazování dlouhodobých nepřítomností pracovníků např. NEM, OČR:**

NEM nebo OČR vždy vykazovat od začátku do konce v pracovní dny i víkend. Nevynechávat žádné dny během NEM nebo OČR.

OČR nárok na nemocenskou dávku pouze 9 kalendářních dní a 16 kalendářních dní u rodičů, kteří pečují o dítě samostatně bez druhého partnera. Pokud OČR trvá déle, pak již nevznikne nárok na nemocenskou dávku, pouze je jako omluvená absence pracovníka.

NEM za prvních 14 kalendářních dní proplácí organizace jako náhradu mzdy za nemoc, od 15 kalendářního dne poté OSSZ jako nemocenskou dávku.

**DOVOLENÁ od roku 2021 změny**

S účinností od 1.1.2021 došlo k zásadní změně v dovolené na zotavenou. Ta se počítá již po hodinách nikoliv po dnech. Nárok na dovolenou u vícesměnných provozů vzniká vždy dle počtu směn v dlouhodobém plánu na celý rok a mění se vždy aktuálně za počet odpracovaných směn v měsíci a přepočítává se zpětně. Aktuální nárok na dovolenou vždy po uzavření mezd a info o dovolené ve výplatní pásce – sledovat !!!

**Termín pro odevzdání docházek nejpozději do druhého pracovního dne do 12hod nebo případně dle dohody s vedoucím pracovníkem. Docházky budou podepsané pracovníkem a nadřízeným pracovníkem. Výjimkou je, pokud daný pracovník čerpá dovolenou, je v pracovní neschopnosti, čerpá OČR nebo čerpá mateřskou dovolenou, podepíše si, až se vrátí zpět do směny. Docházky jsou řazené abecedně a jsou předávány na PERS případně do kaslíku pro PERS na recepci DUB HK. K docházkám prosíme nepřikládat OČR, platové výměry nebo mimořádné odměny, pouze formuláře jako dovolenky, propustky, náhradní nebo neplacené volno.**



## Příloha 11: Proces přípravy vzdělávací akce

### Proces přípravy vzdělávací akce konající se v DUB

- 1) Kontakt se vzdělavatelem a sjednání podmínek – domluva termínů, finančních nároků vzdělavatele, materiálních potřeb apod. *Zodpovídá garant vzdělávací akce.*
- 2) Rezervace vhodné místnosti v DUB. *Zodpovídá garant vzdělávací akce.*
- 3) Zveřejnění informací zaměstnancům (vytvoření v harmonogramu organizace – Cygnus, hromadný email, INTRANET – termíny, čas akce, místo konání). *Za úvodní zveřejnění informace a vytvoření v harmonogramu zodpovídá garant vzdělávací akce, za zařazení pracovníků do směn vždy přímý vedoucí pracovník.*
- 4) Komunikace s administrativní pracovníci (zajištění občerstvení), příp. s vedoucím kuchyně (zajištění oběda). *Za zajištění občerstvení nebo oběda zodpovídají výše uvedení, kteří jsou informováni (ze strany garanta vzdělávací akce, min. se 14denním předstihem).*
- 5) Komunikace s IT technikem (zajištění notebooku, mikrofону, ozvučení, projekce apod.) *Za zajištění zodpovídá IT technik, který je informován (ze strany garanta vzdělávací akce, min. se 7denním předstihem).*
- 6) Komunikace s údržbou (umístění stolů, židlí apod. – pokud není v silách garanta). *Za zajištění těchto prostředků (např. převoz židlí), zodpovídá údržba, která je informována (ze strany garanta vzdělávací akce, min. se 3denním předstihem).*
- 7) Informace recepci v den konání akce, před její začátkem (jsou informováni o pohybu cizích osob). *Zodpovídá garant vzdělávací akce, případně jiná určená osoba.*
- 8) Zajištění prezenční listiny v den konání vzdělávací akce. *Zodpovídá garant vzdělávací akce, případně jiná určená osoba.*
- 9) Uvítání lektora v době jeho příjezdu. *Zodpovídá garant vzdělávací akce, případně jiná určená osoba.*
- 10) Po skončení úklid prostor (nejpozději druhý den dopoledne). *Zodpovídá odpovědná pracovnice eko. a perso. (nádobí) / údržba (nábytek) / pracovníci úklidu (odpadky).*
- 11) Po skončení vzdělávací akce případné zajištění certifikátů o absolvování pro všechny účastníky. *Zodpovídá garant vzdělávací akce, případně jiná určená osoba).*

\* Vzdělávací akce v DUB jsou plánovány tak, aby se v ideálním případě nekonalo více akcí souběžně.

\* Zápis účastníků k jednotlivým vzdělávacím akcím v Cygnusu 2 („Vzdělávání“) provádí přímý vedoucí pracovník, u povinností plynoucích ze ZSS vedoucí útvaru SPV.

\* Účast přihlášených pracovníků je ověřována pomocí prezenčních listin.

Zdroj: Převezato z VP organizace