

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2012 – 2014**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Lukáš Holeček**

**Kvalita vzdělávání související s naplňováním standardů  
kvality sociálních služeb v Domově pro seniory**

**Praha 2014**

**Vedoucí diplomové práce: PhDr. Eduard Entler CSc.**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERZITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED STUDIES**

**2012 – 2014**

**DIPLOMA THESIS**

**Lukáš Holeček**

**Quality of education relating to achieving social services  
quality standards in Retirement home**

**Prague 2014**

**The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Eduard Entler CSc.**

## **Anotation**

The theoretical part of the diploma thesis deals with education, identification and analysis needs, planning, implementation and assessment of the results of education in terms of social services. Moreover, this part characterises organisation of the retirement home U Kostelíčka in Pardubice and formulates various types of social services quality standards.

The practical part of the diploma thesis consists of a strategic analysis of a current situation in the retirement home, namely the staff training, which is followed by questionnaire investigation, which the author used to obtain opinions of employees on the current quality of education relating to achieving quality standards in a specific entity providing social services. The conclusion summarizes findings from the practical part, on the basis of which a new training course is being proposed with the objective to improve effectiveness of the education system applied in the retirement home U Kostelíčka, Pardubice.

## **Key notions**

analysis, objectives, inspection of social services, criterion, quality, quality of education, human resources, organization, corporate education, development of services, social services, social services quality standard, exchange of information, employee

## Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal v práci, řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 11. 3.2014

Jméno autora:.....

## Poděkování

Chtěl bych poděkovat PhDr. Eduardu Entlerovi CSc. za pomoc při vedení této diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá vzděláváním, identifikací a analýzou potřeb, plánováním, realizací a vyhodnocováním výsledků vzdělávání a to především v kontextu sociálních služeb. V této části je dále charakterizována organizace Domova pro seniory U Kostelíčka Pardubice a jsou zde formulovány jednotlivé typy standardů kvality v sociálních službách.

Praktická část diplomové práce je složena ze strategické analýzy stávající situace Domova pro seniory v oblasti vzdělávání zaměstnanců, na kterou dále navazuje dotazníkové šetření, jejímž prostřednictvím se autor snaží získat názory zaměstnanců na stávající kvalitu vzdělávání související s naplňováním standardů kvality v konkrétním zařízení poskytující sociální služby. V závěru jsou shrnuty poznatky z výsledků praktické části vyúsťující do návrhu nového vzdělávacího semináře, který by měl zefektivnit systém vzdělávání zaměstnanců organizace Domova pro seniory U Kostelíčka Pardubice.

## **Klíčové pojmy**

analýza, cíle, inspekce sociálních služeb, kritérium, kvalita, kvalita vzdělávání, lidské zdroje, organizace, podnikové vzdělávání, rozvoj služeb, sociální služby, standardy kvality sociálních služeb, výměna informací, zaměstnanec

# OBSAH

OBSAH.....	7
ÚVOD.....	9
1 VYMEZENÍ POJMŮ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI.....	11
1.1 Strategický rozvoj lidských zdrojů.....	11
1.1.1 Definice a cíle strategického rozvoje lidských zdrojů.....	12
1.2 Systém podnikového vzdělávání.....	13
1.3 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání.....	14
1.4 Plánování vzdělávání.....	15
1.5 Realizace vzdělávání.....	17
1.6 Vyhodnocování výsledku vzdělávání.....	18
2 ZKOUMANÁ ORGANIZACE DOMOV PRO SENIORY U KOSTELÍČKA PARDUBICE.....	19
2.1 Charakteristika organizace Domova pro seniory.....	19
2.1.1 Cíle vize a strategie organizace.....	22
2.1.2 Organizační struktura.....	26
2.2 Současný stav.....	27
3 STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	30
3.1 Vymezení standardů kvality.....	30
3.2 Jednotlivé typy standardů kvality sociálních služeb.....	31
4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	43
4.1 Strategická analýza.....	43
4.1.1 Silné stránky.....	46
4.1.2 Slabé stránky.....	49
4.1.3 Příležitosti.....	52

4.1.4	Hrozby .....	55
5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	59
5.1	Průzkum dotazníkovým šetřením.....	59
5.2	Výsledky analýzy jednotlivých otázek.....	60
5.3	Výsledky hypotéz.....	65
5.4	Aplikování strategických cílů ve vzdělávání zaměstnanců.....	67
5.5	Návrh programu vzdělávacího semináře.....	67
	ZÁVĚR .....	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ .....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	78



## ÚVOD

Cílem této diplomové práce je analyzovat současnou situaci vzdělávání na pozicích pracovníků v sociálních službách a střední zdravotnický pracovník Domova pro seniory U Kostelíčka Pardubice a pojmenovat případné kroky, které by vedly k zefektivnění dalšího vzdělávání v tomto zařízení.

Od roku 2007 je v oblasti sociálních služeb kladen na rozvoj lidských zdrojů poměrně velký důraz a to nejen tím, že platné právní předpisy ukládají zaměstnavatelům povinnost zajistit pro zaměstnance v přímé péči vzdělávání minimálně v rozsahu 24hodin ročně, ale také povinnost naplňovat standardy kvality sociálních služeb.

Složitost tématu vidí autor v nejednotnosti výkladů těchto standardů a tím i velkou náročnost pro zaměstnavatele při plánování vzdělávání v této problematice. V praxi se bohužel běžně stává, že si organizace zaplatí vyškoleného lektora, jenž je například i certifikovaným inspektorem, který zaměstnance i management vzdělává. Následně ale přijde na inspekci jiný inspektor, který má jiný názor a výklad určitých standardů se tak neustále upravuje a tím se snižuje motivace zaměstnanců zavádět a implementovat neustále další a další změny.

Obsahem této práce je teoretická část, která se soustřeďuje na problematiku profesního rozvoje zaměstnanců pomocí podnikového vzdělávání, počínaje identifikací a analýzou potřeb, přes plánování, realizaci až po vyhodnocování tohoto procesu v prostředí sociálních služeb.

Téma vzdělávání v oblastech standardů kvality v sociálních službách je téma objevující se v roce 2007, kdy vešel v účinnost zákon o sociálních službách. V odborné literatuře ale není doposud dostatečně rozpracováno. Jedná se prozatím spíše o výkladové sborníky, metodické pokyny vydané Ministerstvem práce a sociálních věcí a o ojedinělé články v odborné literatuře.

Teoretická část je dále doplněna o charakteristiku organizace Domova pro seniory U Kostelíčka Pardubice. Je zde uceleně zpracován stávající postup při

vzdělávání zaměstnanců a cíle organizace. V teoretické části jsou také autorem formulovány jednotlivé typy standardů kvality v sociálních službách.

Praktická část diplomové práce se zaměřuje ve své první části na kvalitativní analýzu stávající situace Domova pro seniory v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Na tuto strategickou analýzu dále navazuje dotazníkové šetření a na základě vyhodnocení tohoto šetření jsou v závěru práce určeny autorem cíle vzdělávání pro konkrétní organizaci. Aby bylo těchto cílů dosaženo, navrhuje autor opatření vedoucí k naplňování těchto cílů, které v sobě obsahují nejen konkrétní návrh vzdělávacího programu, ale také návrh posuzování jeho efektivnosti a jeho propojení se strategií rozvoje lidského kapitálu v Domově pro seniory U Kostelíčka Pardubice.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VYMEZENÍ POJMŮ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

### 1.1 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Doba, kdy se považoval za nejdůležitější aktivum firem hmotný majetek, již patří dávno minulosti. Organizace a to nejen v sociálních službách si již dávno uvědomily význam lidského kapitálu, který tvoří s technologiemi, interními procesy a péčí o zákazníky ucelenou strategii jak obstát v konkurenčním prostředí. Také získávání nových zaměstnanců, rozvíjení jejich potenciálu, jejich vzdělávání a pečování o ně je jedním z základních úkolů dnešních manažerů a personalistů v sociálních službách.

Někteří lidé slovní spojení „lidské zdroje“ odsuzují a vehementně dávají najevo, že ho v žádném případě nehodlají akceptovat. Autor se zde přiklání k názoru Jiřího Plamínka, který chápe význam „lidských zdrojů“ ne jako označení lidí, ale konkrétně označení jejich potenciálu, jehož mohou využít k pracovnímu výkonu. Lidé jsou pro něj nositeli lidských zdrojů. Každý jsme správcem svých vlastních, se kterými nějak nakládáme a které můžeme využít například i v pracovním procesu.<sup>1</sup>

Úkolem dnešních personálních manažerů je nejen získávat kvalifikované odborníky a talenty, ale také je udržet a cíleně rozvíjet jejich kompetence, které představují soubor konkrétních vědomostí, dovedností a postupů, které člověk potřebuje k naplnění a k rozvoji sebe sama a k uplatnění v osobním i profesním životě.

Důležitost a význam lidského kapitálu si mnozí manažeři v sociálních službách sice již uvědomují, ale pro personální útvary a liniové manažery je mnohdy složité tyto manažery, kteří rozhodují o vynakládání finančních

---

<sup>1</sup> PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

prostředků přesvědčit, že se jim tyto peněžní i nepeněžní investice v budoucnu vrátí. Při vynakládání finančních prostředků do lidského kapitálu je důležité neustále zdůrazňovat, že jde především o investici do budoucna a ne o „pouhou“ spotřebu.

### 1.1.1 Definice a cíle strategického rozvoje lidských zdrojů

Autor se při výběru definic strategického rozvoje lidských zdrojů přiklání k Waltonovi, který uvádí definici takto: *“Strategický rozvoj lidských zdrojů znamená takové zavádění, vyřazování, modifikování, řízení a usměrňování procesů, které všechny jedince i týmy vybavuje dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byli schopni plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací.”*<sup>2</sup>

Koubek rozpracovává pojem rozvoj lidských zdrojů jako nový pohled a nové pojetí rozvoje v organizaci a vzdělávání zaměstnanců. Rozděluje tradiční pohled na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. Dříve byl rozvoj zaměstnanců zaměřen spíše na jednotlivce a na rozvoj jejich pracovních schopností a jejich osobnosti, přičemž na druhé straně rozvoj lidských zdrojů je orientován převážně na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku. Rozvojem organizace v tomto kontextu jde například zmínit rozvoj pracovní schopnosti týmů, vytváření nezbytné struktury znalostí a dovedností v organizaci.<sup>3</sup>

Cílem rozvoje lidských zdrojů v sociálních službách je především zajistit zaměstnancům osobní a profesionální rozvoj. Zaměstnanci potřebují vědět, zda svou práci vykonávají dobře a prostřednictvím hodnocení by měli mít možnost identifikovat oblasti, na které by se měli zaměřit a díky kterým by mohli získat další potřebné znalosti a dovednosti. Program dalšího vzdělávání zaměstnanců by měl dle výkladů standardů kvality sociálních služeb vycházet z několika základních principů:

- z analýzy potřeb cílové skupiny, kterým je sociální služba poskytována

---

<sup>2</sup> Walton In: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 443 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>3</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

- z poznatků o nových metodách práce a z aktuálních informací z oboru
- z analýzy potřeb sociální služby, které jí jsou stanoveny zákonem, nebo vyplývají z dalších požadavků oboru
- z klíčových kompetencí, které jsou požadovány na určitou pracovní pozici
- z analýzy potřeb zaměstnanců, souvisejících s osobnostními a profesními cíli
- z možností, které se organizaci nabízejí (trh vzdělávacích agentur, vlastní možnosti, supervize apod.)<sup>4</sup>

## 1.2 Systém podnikového vzdělávání

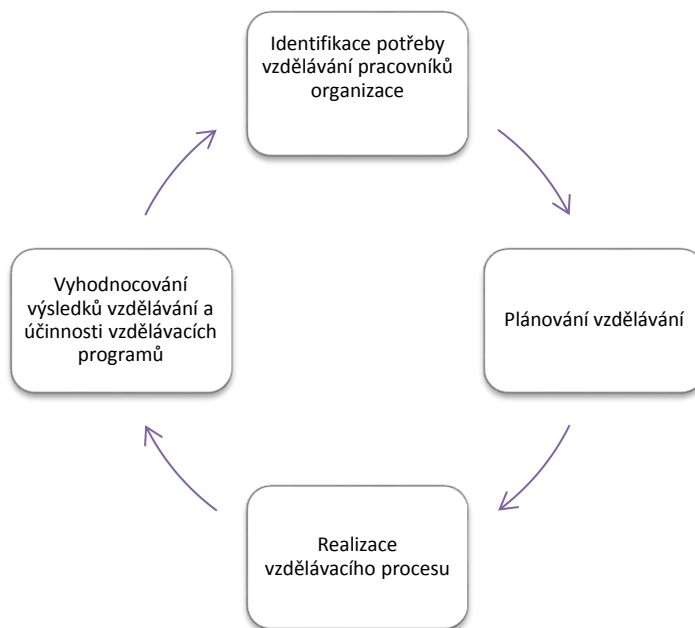
Pokud nemá organizace poskytující sociální služby nastolen systém vzdělávání zaměstnanců a semináře, školení a podobné aktivity jsou voleny pouze nahodile, nemůže management očekávat v oblasti naplňování standardů kvality, či rozvoje lidských zdrojů žádný výrazný posun.

Autor se přiklání k názoru Koubka, který za nejdůležitější ve vzdělávání zaměstnanců považuje dobrou organizaci a nastolení funkčního systému. Tento systém by měl být neustále se opakujícím cyklem, vycházejícím z politiky vzdělávání. Měl by naplňovat strategické cíle vzdělávání a opírat se o vytvořené organizační a institucionální předpoklady. Tento cyklus je i v sociálních službách tvořen identifikací potřeb, plánováním, realizací a následným vyhodnocováním vzdělávacího procesu, viz. Obrázek 1.

---

<sup>4</sup> *Standardy kvality sociálních služeb – Výkladový sborník pro poskytovatele*. 1. vydání. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008.

Obrázek 1: Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců organizace



Zdroj<sup>5</sup>

### 1.3 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Identifikace je prvním krokem systematického vzdělávání zaměstnanců v organizacích. Analýza potřeb se skládá dle Vodáka s Kucharčíkovou zejména ve shromažďování informací o aktuálním stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, o konkrétní výkonnosti jednotlivců, pracovních skupin, týmů a podniku a v následném porovnání zjištěných skutečností s požadovanou úrovní. Výsledkem takové analýzy je identifikace mezer ve výkonnosti. Ty je třeba co nejvíce eliminovat a zaměřit se zejména na takové, které je možné řešit pomocí vzdělávání. Identifikaci mezer je možné znázornit porovnáním požadované či plánované výkonnosti s reálně požadovanou. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru, na kterou je třeba cílit následné vzdělávací aktivity.

<sup>5</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 260 ISBN 978-80-7261-168-3.

V sociálních službách je analýza vzdělávacích potřeb ještě mnohem složitější než v ostatních odvětvích, a to například u pracovníků v sociálních službách. V praxi se u této pracovní pozice setkáváme se zcela rozdílným kvalifikačním požadavkem pracovního místa a následnými požadavky na jeho kompetence v praxi. Pro analýzu takovéto potřeby je dle autora ideální zvolit postup Dvořákové, která rozdělila tento proces do několika kroků:

- integrovat identifikaci potřeb do plánování
- předvídat problémy a nedostatky
- vyvinout techniky sledování
- myslet v širších souvislostech a očekávat i neočekávané problémy
- identifikovat úrovně potřeby vzdělávání
- vytvořit realizační plán

Konečným výstupem z identifikace a analýzy potřeb by mělo být jasno v tom, kdo a v čem by měl být v organizaci vzděláván.<sup>6</sup>

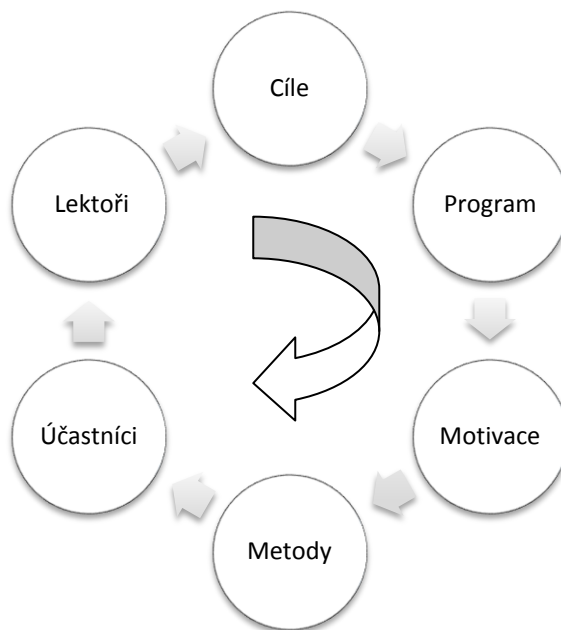
## 1.4 Plánování vzdělávání

Tato fáze plynule navazuje na fázi identifikace potřeb vzdělávání a představuje upřesňování jednotlivých návrhů, výběr priorit, návrhy programů i sestavování rozpočtů. Pro oblast sociálních služeb vyhovuje autorovi přínosný pohled Vodáka a Kucharčíkové, kteří tento proces rozdělili do jasně strukturovaných prvků viz. Obrázek 2.

---

<sup>6</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

Obrázek 2: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj:<sup>7</sup>

### 1. Cíle realizace vzdělávání

Stanoví se na základě potřeb vzdělávání a měly by jasně stanovit, co po absolvování kurzu budou schopni pracovníci dělat a především definovat požadované chování.

### 2. Program vzdělávání

Program vzdělávací akce by měl vždy obsahovat časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky. Je důležité, aby se účastníci měli možnost vyjádřit se k programu ihned na počátku akce, měli možnost vyjádřit svá očekávání a případně se vyjasnily všechny nejasnosti. Zároveň je úkolem lektora, aby byl schopen dostatečně rozvrhnout časovou osu a účastníci měli vždy dostatek prostoru na vyjádření a na dotazy k danému tématu.

<sup>7</sup> VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.



### 3. *Motivace ke vzdělávání*

Motivace ke vzdělávání je neoddelitelným prvkem, který může napomoci celému procesu, ale zároveň ho může ovlivnit i velmi negativně. Je velmi důležité, aby samotní manažeři šli osobním příkladem, aby byli zaměstnanci přesvědčeni o smysluplnosti své práce a měli pocit, že jsou důležitou součástí organizace.

### 4. *Účastníci vzdělávání*

Vždy je třeba brát na zřetel samotného zaměstnance, který se vzdělávací akce účastní. Každý účastník má svůj styl učení, jiné potřeby, inteligenci i již výše zmíněnou motivaci.

### 5. *Metody vzdělávání*

Se vzrůstajícím vnímáním důležitosti lidského kapitálu a stále se vyvíjejícím technickým zázemím se postupně mění škála metod, jakými je možné zaměstnance vzdělávat. Je vhodné měnit učební metody a stejně tak důležité je brát ohled na individuální učební styl účastníků. Dále je při volbě vzdělávacích metod důležité zohlednit cíle učení, lidské faktory, předmět a obsah, časové a materiálové faktory a v neposlední řadě také principy učení.

### 6. *Lektoři*

Specifické znalosti a osobnostní předpoklady lektorů jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání. Dále hrají roli sociální inteligence lektora a jeho schopnost prostřednictvím prožitku a zvolené formy podat zaměstnancům požadované téma.<sup>8</sup>

## 1.5 Realizace vzdělávání

Tato fáze se týká především administrátora vzdělávacího programu a představuje organizační zajištění vzdělávací akce. Většina činností probíhá ještě

---

<sup>8</sup> VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

před zahájením samotné akce. Autor souhlasí s Dvořákovou, která mezi tyto činnosti řadí rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, vyjednání podmínek, zajištění lokality a školícího materiálu, zajištění dopravy, včasné informování účastníků školení a distribuci dalších potřebných instrukcí.<sup>9</sup>

## 1.6 Vyhodnocování výsledku vzdělávání

Vyhodnocování je poslední a neoddělitelnou součástí vzdělávacího procesu. Autoři odborné literatury se převážně shodují v názoru, že konečný efekt vzdělávacího procesu je velmi těžko kvantifikovatelný. Pro vyhodnocení efektivnosti vzdělávacího procesu si Dvořáková vybrala následující postupy:

- definice výsledků, kterých má školení dosáhnout
- transformace výsledků v cíle
- zajištění, aby každý znal od začátku cíl vzdělávací akce
- vytvoření metod pro porovnání skutečných výsledků s cíli
- vyhodnocení okamžitého a dlouhodobého přínosu
- využití výsledků<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>10</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

## **2 ZKOUMANÁ ORGANIZACE DOMOV PRO SENIORY U KOSTELÍČKA PARDUBICE**

### **2.1 Charakteristika organizace Domova pro seniory**

Domov pro seniory U Kostelíčka Pardubice je součástí příspěvkové organizace Sociální služby města Pardubic (dále také SsmP), která zajišťuje sociální služby pro občany města Pardubic. Organizace Sociální služby města Pardubic, zřízená Statutárním městem Pardubice, vznikla současně s účinností zákona o sociálních službách od 1. 1.2007. Činnost organizace navazuje na osmadvacetiletou historii poskytování sociálních služeb v Pardubicích, která začala 1. 1. 1978 Okresním ústavem sociálních služeb. Zřizovateli byli postupně Okresní národní výbor v Pardubicích, Okresní úřad Pardubice a Pardubický kraj. Organizace prošla mnoha změnami jak v managementu, tak i v rozsahu poskytovaných služeb. Byla vybudována sociální síť, která dala základ pro poskytování sociálních služeb v Pardubicích podle nových trendů a vývoje v tomto oboru.

Organizace je zřízena Statutárním městem Pardubice jako příspěvková organizace. Zařízení je postaveno nedaleko centra města. Má celkovou kapacitu 304 lůžek s možností ubytování v převážně dvou až třílůžkových pokojích. V celém zařízení jsou průběžně realizovány kroky vedoucí ke zvyšování kvality poskytovaných služeb a to nejen v rámci rekonstrukcí stávajících prostor, ale také v naplňování individuálních potřeb uživatelů. Domov pro seniory U Kostelíčka Pardubice zajišťuje činnosti služby sociální péče podle § 49 a 50 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

#### Poslání služby **Domov pro seniory:**

- Posláním pobytové služby Domova pro seniory je být přátelským zařízením pro uživatele služeb a jejich blízké. Nabízí optimální poměr mezi sociální, zdravotní a ošetrovatelskou péčí při kladení důrazu na bezpečné a příjemné prostředí. To vše při podpoře uživatelů v soběstačnosti s ohledem na individuální potřeby jednotlivce. Ve všech situacích se chovají zaměstnanci k uživatelům s respektem a úctou.

#### Cílová skupina uživatelů:

- **Domov pro seniory** poskytuje pobytové služby uživatelům, kteří mají sníženou soběstačnost, dosáhli věku 60 let a jejichž zdravotní či sociální situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Jedná se o osoby, které nejsou schopny se o sebe postarat ve svém přirozeném prostředí, a to ani při využití podpory rodinných příslušníků a pečovatelské služby. Služba je poskytována přednostně zájemcům s trvalým pobytem v okrese Pardubice.

#### Poslání služby **Domov se zvláštním režimem:**

- Posláním pobytové služby Domova se zvláštním režimem je být přátelským zařízením pro uživatele služeb a jejich blízké. Nabízí optimální poměr mezi sociální, zdravotní a ošetrovatelskou péčí při kladení důrazu na bezpečné a důstojné prostředí. Ve všech situacích se chovají zaměstnanci k uživatelům s respektem a úctou a snaží se o jejich aktivizaci. Uživatele v produktivním věku motivuje personál k aktivnímu přístupu, který předchází prohlubování jejich nepříznivé sociální situace a směřuje k jejich sociálnímu začlenění.

Cílová skupina uživatelů:

Cílové skupiny **Domova se zvláštním režimem** jsou rozděleny po odděleních.

- Na odděleních D1, D3 a D8 služby Domova se zvláštním režimem poskytuje zařízení pobytové služby uživatelům od 50let, kteří mají sníženou soběstačnost z důvodu organického duševního onemocnění (Alzheimerova a jiné typy demencí) a jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Služba je poskytována přednostně uživatelům s trvalým pobytem v Pardubickém kraji.
- Na oddělení D4 služby Domova se zvláštním režimem poskytujeme pobytové služby uživatelům od 40let, kteří mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění jako je schizofrenie, schizofrenní poruchy a poruchy s bludy, poruchy nálad, a jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Služba je poskytována přednostně uživatelům s trvalým pobytem v Pardubickém kraji.<sup>11</sup>

Poskytování pobytových sociálních služeb zahrnuje tyto činnosti:

- poskytnutí ubytování;
- poskytnutí stravy;
- pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu;
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu;
- zprostředkování kontaktů se společenským prostředím;
- sociálně terapeutické činnosti;
- aktivizační činnosti;
- základní sociální poradenství;
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí;
- zajištění zdravotní péče;

---

<sup>11</sup> Registr poskytovatelů sociálních služeb. [on-line]. Dostupné na: <http://iregist.mpsv.cz>

- poskytnutí ošetrovatelské a rehabilitační péče;
- zajištění úschovy cenných věcí a finančních prostředků klientů, kteří o jejich převzetí požádají při nástupu nebo během pobytu;
- fakultativní činnosti pro uživatele.<sup>12</sup>

### 2.1.1 Cíle vize a strategie organizace

Autor se přiklání k názoru Bendera, který uvádí jednoduchou, ale jasnou definici vize jako mentální obraz budoucnosti. Jedná se o představu toho, co je uskutečnitelné, ale co se dosud nerealizovalo.

Vize může být rozdělena do několika typů:

- *Pravděpodobná budoucnost.* To, co můžeme očekávat, pokud aktivně neprovedeme změnu a budeme se chovat a přistupovat k pracovním úkolům jako doposud.
- *Žádoucí budoucnost.* To, kam bychom se chtěli v budoucnu posunout a co chceme, aby se stalo
- *Katastrofická budoucnost.* To, co by se mohlo stát, pokud by se například zhoršily vnitřní či vnější podmínky, nebo by se přihodilo něco neočekávaného.<sup>13</sup>

Ve srozumitelnosti a přístupu jak vizi sestavovat se autor také opírá o Kottera, který se tématu zavádění změn a vytváření vize a strategie cíleně věnuje. Pokud má být vize účinná, nesmí postrádat některé jasné základní znaky.

- *Obraznost:* Popisuje obraz budoucnosti.
- *Adresnost:* oslovuje dlouhodobé zájmy zaměstnanců, akcionářů, zákazníků i uživatelů a tím je pro tyto zájmové skupiny motivační.
- *Uskutečnitelnost:* cíle, které jsou v ní obsaženy, jsou dosažitelné.

<sup>12</sup> Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>13</sup> BENDER, Peter Urs a HELLMAN, Eric. *Niterný leadership = Leadership from within*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. 219 s. ISBN 80-7261-069-4.

- *Jednoznačnost*: je srozumitelná a dostatečně jasná, aby usměřňovala chování a rozhodování lidí.
- *Flexibilita*: Je dostatečně obecná, aby nebránila případným nutným změnám a aby nebrzdila iniciativu jednotlivců.
- *Srozumitelnost*: víze se musí dobře „prodávat“, a proto musí být dobře komunikovatelná a snadno vysvětlitelná.<sup>14</sup>

V současné době se organizace nachází ve stavu tvoření nového střednědobého plánu na roky 2014 – 2016, který bude součástí strategického plánu Sociálních služeb města Pardubic. Domov pro seniory U Kostelíčka Pardubice má v rámci veřejného závazku zdůrazněny tři hlavní cíle, za kterými se chce ubírat i v dalším období a které považuje za priority.

Tyto cíle nejsou konkrétními standardy kvality sociálních služeb, ale měly by být s nimi minimálně v souladu a vzdělávání zaměstnanců v organizaci by mělo napomáhat jejich naplňování.

**1. Usilujeme o to být moderním sociálním zařízením s vyšší podporou odborné ošetrovatelské péče.**

- udržet odborný personál na stávající úrovni
- zapojovat se do nových přístupů péče o uživatele služeb a být součástí projektů zvyšujících kvalitu
- docílit efektivního využívání finančních prostředků pro poskytování kvalitní péče

V této oblasti má zařízení jasně daný cíl. Udržení personálu a to především zdravotnického na stávající úrovni. V tomto měřítku je v oblasti poskytování sociálních služeb jedním z mála zařízení, která i přes nulovou podporu ze státní dotace a nízkou možnost plateb ze zdravotních pojišťoven zaručují uživatelům v zařízení dostatek zdravotnického personálu. Určité zájmové skupiny ignorují fakt, že pobytové služby pro seniory do značné míry suplují zdravotnická zařízení

---

<sup>14</sup>KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.

a že po pobytu pacienta například v LDN není dostatečně zajištěná síť pro podporu a následnou péči těchto osob.

V rámci zapojení se do nových přístupů péče o uživatele služeb plánuje management zařízení více propojit s Českou alzheimerovskou společností, s Českým institutem supervize a například s místním občanským sdružením Péče o duševní zdraví, se kterým má naplánováno vzdělávání pro zaměstnance pracující se specifickou klientelou s duševním onemocněním.

Při plánování efektivního využití finančních prostředků a sestavování rozpočtů na jednotlivá období bude vždy nutné zohlednit výjimečnost tohoto zařízení spočívající v možnosti postarat se o uživatele, kteří potřebují v sociální oblasti vyšší potřebu ošetrovatelské péče. Z toho vyplývá potřeba mnohem intenzivnější spolupráce se zřizovatelem a jednání se zdravotními pojišťovnami. Zároveň je potřeba přehodnocení nákladů v ostatních než mzdových prostředcích a hledání možností, jak by bylo možné zvýšit příjmy organizace.

## 2. Mít spokojené uživatele

- uživatelé služeb budou rádi, že jim službu poskytujeme právě my
- uspokojit náročné požadavky uživatelů na kvalitu služeb
- poskytnout optimální podporu při vedení uživatelů k soběstačnosti
- zdůraznit vyšší standard chování zaměstnanců a partnerský vztah k uživateli
- umožnit uživatelům trávit smysluplně volný čas, udržovat si své schopnosti a dovednosti
- snažit se o předcházení sociální izolace uživatelů a tím přispívat k celkovému dobrému stavu
- zachovávat přirozenou vztahovou síť uživatele - kontakty s rodinou, známými a blízkým okolím

V této oblasti má organizace za cíl, aby byl uživatel služeb vnímán jako partner a tento pocit se snaží vytvářet přístupem personálu jak k plnění úkolů, v přístupu k uživatelům, tak v chování k sobě navzájem. Tento cíl bude naplňován především při vytváření dobrého klimatu v organizaci jako celku. Zároveň se zařízení snaží poskytovat službu dle standardů kvality sociálních služeb a tím



uspokojit náročné požadavky uživatelů na kvalitu služeb. Pokud mají uživatelé zachovánu aspoň minimální míru soběstačnosti, je cílem zaměstnanců poskytnout optimální podporu při vedení těchto uživatelů k soběstačnosti. Dále je pro naplnění cíle spokojenosti uživatelů důležité zdůrazňovat vyšší standard chování zaměstnanců a partnerský vztah k uživateli.

### 3. Podpora zaměstnanců a zlepšení „kultury“ v organizaci

- v organizaci vyzdvihujeme vstřícné a přímé vztahy mezi zaměstnanci
- oceňujeme loajalitu zaměstnanců v naplňování společných cílů
- budoucnost organizace vidíme v osobním rozvoji zaměstnanců a zlepšení efektivity služeb
- organizujeme pro zaměstnance školení a semináře zaměřené přímo na specifické potřeby naší cílové skupiny uživatelů

Třetím pilířem v dosažení cílů organizace je zlepšení „kultury“ a podpora zaměstnanců. Spojitost mezi definovanými cíli Domova pro seniory a odbornou literaturou vidí autor například u Lukášové, která definuje organizační kulturu jako soubor hodnot, základních přesvědčení, postojů a norem chování, které jsou sdíleny napříč organizací a projevují se v myšlení, cítění a chování zaměstnanců a v artefaktech materiální a nemateriální povahy<sup>15</sup>

Dosažení tohoto cíle vidí management organizace v informační otevřenosti. Dle autora se zde cíle komunikace mezi vedením a zaměstnanci setkávají s názorem Škapové, která popisuje rizika interní komunikace jako pomyslnou organizační pyramidu kdy se s postupem času informace směrem od vedení dolů „zužují“, až nakonec největší počet lidí nakonec dostává pouze rozhodnutí, bez vysvětlení širších souvislostí. To brání tomu, aby zaměstnanci tyto vize přijali. Mnohdy je tento přístup demotivuje a snižuje nejen pracovní výkonnost, ale i zhoršuje vztahy na pracovišti. K předejití těchto chyb je důležité držet se těchto zásad:

- Poskytovat kontext, aby lidem na nejnižších stupních řízení dávala rozhodnutí smysl

---

<sup>15</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. Expert. ISBN 978-80-247-2951-0.

- V pracovním týmu, kde rozhodnutí vzniká, musí panovat shoda a jednota názorů.
- Pokud jsou v komunikačním kanálu používáni „prostředníci“ je třeba neustále zjišťovat zpětnou vazbu, zda není původní sdělení „doplňováno“ či zkracováno.
- Ti, kdo informace předávají, musí být připraveni a schopni obhájit jejich opodstatněnost a vysvětlit souvislosti<sup>16</sup>

Pro naplňování výše uvedených cílů je důležité vytvářet dostatek možností pro rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnanců formou školení a seminářů zaměřených buď přímo na jejich potřeby, nebo na specifické potřeby cílové skupiny uživatelů.

V rámci základního prohlášení má organizace stanoveny také zásady poskytování sociálních služeb, které napomáhají k naplňování cílů.

Zásady:

- svou práci vykonáváme vždy tak, aby bylo jasné, že jsme tady pro klienty
- vždy zachováváme důstojnost uživatelů a zájemců o službu
- podporu a péči poskytuje vždy odborný a vyškolený personál
- nabízíme příznivé sociální klima jak pro uživatele, tak pro zaměstnance
- dodržování práv a svobod uživatelů je pilířem naší práce

### 2.1.2 Organizační struktura

Organizace Domov pro seniory U Kostelíčka Pardubice má celkem 219 zaměstnanců v přepočteném stavu. Správě, řízení, vedení a kontrole se věnuje ještě 14,5 zaměstnanců ředitelství SsmP. Mezi další organizační složky SsmP patří ještě Pečovatelská služba Pardubice, Domov pro seniory Dubina Pardubice a Denní stacionář Slunečnice Pardubice.

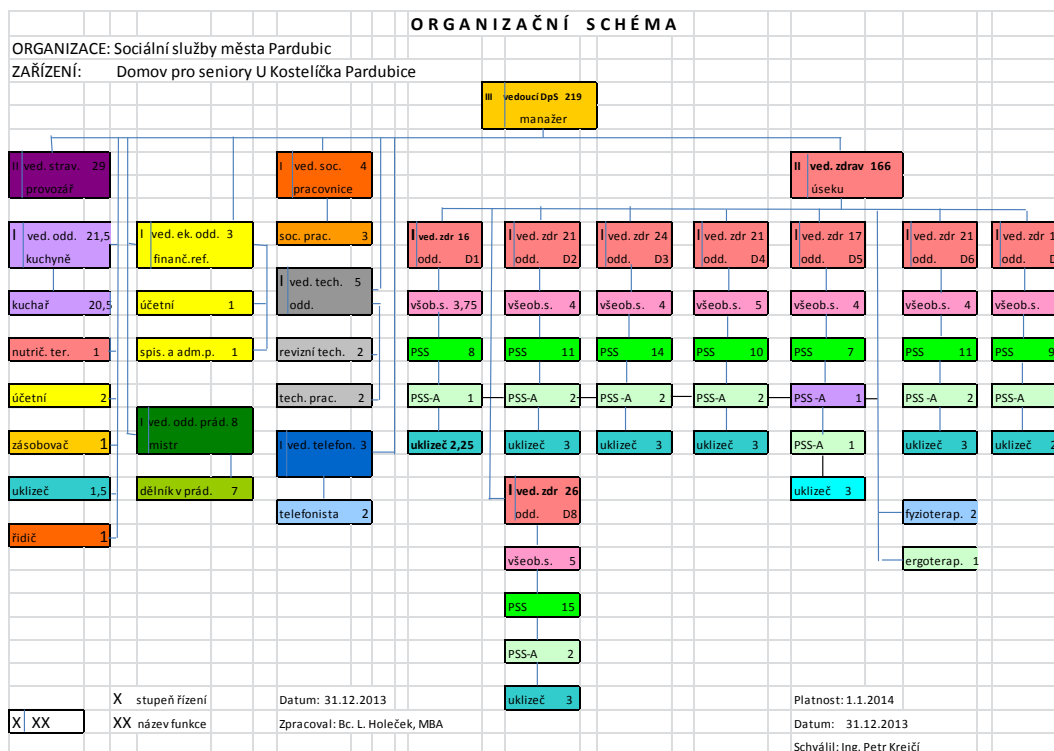
Vzhledem k zaměření organizace je zcela pochopitelně nejvíce zaměstnanců na pozici pracovník v sociálních službách (99 úvazků) a odborného zdravotnického personálu - všeobecných sester (40,75 úvazků).

---

<sup>16</sup> STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta a ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

Celá struktura zaměstnanců Domova pro seniory U Kostelíčka Pardubice je znázorněna na obrázku 3.

Obrázek 3: Organizační struktura



Zdroj:<sup>17</sup>

## 2.2 Současný stav

V současné situaci se celkové vzdělávání a tedy i vzdělávání ve standardech kvality sociálních služeb řídí metodickým pokynem Sociálních služeb města Pardubic.

Cíle vzdělávání v organizaci a cíle metodických pokynů jsou dle názoru autora v teoretické rovině v souladu například s Armstrongem, který vidí cíle vzdělávání především v zajištění kvalifikovaných, vzdělaných a schopných zaměstnanců, díky nimž dochází k uspokojování ať už současných, či budoucích potřeb organizace. K tomu může docházet, pokud management zabezpečí, aby

<sup>17</sup> Organizační schéma Domov pro seniory U Kostelíčka Pardubice 2014

zaměstnanci byli ochotni i připraveni se vzdělávat a zároveň chápali význam tohoto procesu<sup>18</sup>

V tomto dokumentu je zakotvena pro každého zaměstnance povinnost prohlubovat si soustavně kvalifikaci k výkonu své práce sjednané v pracovní smlouvě. Prohlubování kvalifikace se dle metodického pokynu rozumí též její udržování a obnovování.

Dále je v tomto dokumentu zmíněna oprávněnost zaměstnavatele uložit zaměstnanci účast na školení k prohloubení kvalifikace podle ročního plánu vzdělávání zaměstnanců zařízení SSmP. Tento plán je byl schválen zaměstnavatelem v návaznosti na cenovou i časovou dostupnost a na základě výsledku ročního hodnocení zaměstnanců zařízení SSmP vzhledem k jejich profesnímu rozvoji.

Vedoucí zařízení rozhodne o účasti zaměstnance na různých formách prohlubování kvalifikace, dále o náhradě cestovních výdajů, účastnického poplatku a nezbytných učebních materiálů v závislosti na rozsahu formy školení, rozpočtu zařízení a zajištění chodu zařízení. Účast zaměstnanců SSmP na školení, seminářích nebo studia za účelem prohlubování kvalifikace se považují za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci plat.

Průběžné vzdělávání zaměstnanců dle jejich profesního zařazení a jeho následného využití v pracovním zařazení:

- zdravotnický pracovník – všeobecná sestra, fyzioterapeut, nutriční terapeut

Vzdělávání dle zákona č. 96/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů k získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče (kreditů), standardy ošetrovatelské a standardy kvality v sociálních službách.

- pracovník v sociálních službách

---

<sup>18</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Průběžně profesní školení (ošetřovatelská péče a specifika dle zdravotních stavů klientů), standardy kvality v sociálních službách

- školení všech zaměstnanců
  - při nástupu na pracoviště: vstupní instruktáž BOZP, PO, seznámení se směrnicemi, příkazy, řády a metodickými pokyny SSmP a příslušného zařízení
  - opakovaná (periodická) školení v BOZP a PO
  - dle průběžných vzniklých potřeb zařízení SSmP
  
- školení určených zaměstnanců
  - školení řidičů a řidičů referentských vozidel
  - obsluhy výtahů dle příslušných norem
  - hygienická školení
  - svářečů dle příslušné norem
  - elektrikářů dle vyhlášky Českého úřadu bezpečnosti práce

Vedoucí zařízení SSmP schvalují dle požadavků vedoucích úseků a oddělení roční plán vzdělávání zaměstnanců vyplývajících z ročního hodnocení zaměstnanců a předkládají jej vždy do 31. 1. běžného roku řediteli SSmP. V plánu je vyčíslení výše souvisejících nákladů s návrhem na náhradu nezbytných učebních materiálů. Plán vzdělávání je uložen u personalisty SSmP.

Zaměstnanec po absolvování kurzu - semináře, na které je vyslán organizací SSmP mimo organizovaných seminářů v zařízeních SSmP, vypracuje krátkou zprávu s hodnocením, případně využitím a s návrhy na zkvalitnění úrovně v okruhu jeho pracovního zařazení. Zprávu předá vedoucímu zařízení SSmP a kopii personalistovi SSmP, který zprávu zakládá do osobního spisu.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Metodický pokynu SSmP ke vzdělávání zaměstnanců zařízení SSmP

## 3 STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

### 3.1 Vymezení standardů kvality

V období, kdy ještě neexistovaly standardy kvality a nebyly tudíž stanoveny zákonem, neexistoval například dle názoru Sládka nástroj, který by určil či změřil, co je a co není kvalitní. Jednoduše řečeno-pokud není kritérium, podle kterého by se dala kvalita měřit, nemůže být tedy určitý stupeň kvality ani vymáhán. Zavedení Standardů kvality sociálních služeb (dále také SQSS) se stalo základem, díky kterému byla realizována či spíše započata reforma sociálních služeb v České republice. SQSS lze považovat za veřejně přijatelnou představu o tom, co je a co není v sociálních službách považováno za kvalitní a jak má tato služba vypadat.<sup>20</sup>

Standardy kvality sociálních služeb se týkají všech sociálních služeb, což je v současné době 33 druhů, a proto jsou ve vyhlášce i v metodických pokynech Ministerstva práce a sociálních věcí formulovány spíše obecně.

Standardy kvality měly v roce 2007 zásadní význam pro transformaci sociálních služeb poskytovaných na území České republiky. Jejich přínos byl v identifikaci a ve vymezení pravidel a postupů pro poskytování sociálních služeb, ve stanovení jasných kritérií, které je nutné dodržovat, což by mělo vést k efektivní kontrole úrovně a vyhodnocování kvality poskytovaných služeb. SQSS také zdůrazňují preferenci aktivní účasti uživatelů na rozhodovacích procesech poskytování sociálních služeb a tím je aktivně zapojují do rolí rovnocenných partnerů.

Standardů kvality je v zákoně o sociálních službách definováno celkem 15. Z jak důvodu srozumitelnosti, tak zejména proto, aby bylo možno posoudit, zda dané zařízení standardy kvality naplňuje či nikoli, jsou tyto standardy následně rozloženy na jednotlivá kritéria. Je důležité stanovit kritéria hodnocení vždy měřitelně a to z důvodů kontroly kvality pro vnitřního i vnějšího hodnotitele.

---

<sup>20</sup> SLÁDEK, Miloš. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*. Vyd. 1. V Praze: FHS UK, 2013. 221 s. Řada kvalifikačních prací FHS UK; sv. 1. ISBN 978-80-87398-37-1.

Standardy kvality jsou číslovány a mají pořadové čísla od jedničky do patnáctky.

U kritérií odpovídá první číslice pořadovému číslu standardu, ke kterému patří, druhá číslice za tečkou je pořadovým číslem kritéria v daném standardu.

### **3.2 Jednotlivé typy standardů kvality sociálních služeb**

V této kapitole vycházel autor jak z platné legislativy vyhlášky č. 505/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů, upravující znění standardů kvality v sociálních službách, tak ze své předchozí bakalářské práce, kde se problematice zavádění standardů kvality samostatně věnoval.

#### **Procedurální standardy**

Počítají se dle autora mezi ty nejdůležitější. Stanovují, jak má poskytování služby probíhat. Jak si nadefinovat poskytování sociální služby, na co je třeba si dát pozor při jednání se zájemcem o službu, jak službu přizpůsobit individuálním potřebám uživatele. Je kladen důraz na ochranu práv uživatelů služeb a vytváření ochranných mechanismů, jako jsou stížnosti, pravidla proti střetu, individuální plánování apod. Do procedurálních standardů se počítají tyto standardy sociálních služeb 1. - 8.:

- 1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb.
- 2. Ochrana práv osob.
- 3. Jednání se zájemcem o sociální službu.
- 4. Smlouva o poskytování sociální služby.
- 5. Individuální plánování průběhu sociální služby.
- 6. Dokumentace o poskytování sociální služby.
- 7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby.
- 8. Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje.

## **1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb.**

Toto kritérium jasně definuje důležité a základní požadavky na sociální službu. Jde o veřejný závazek, v rámci kterého poskytovatel sociálních služeb písemně definuje a zveřejňuje poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, jímž je služba, kterou nabízí, určena, a to vždy v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb. Dále musí mít poskytovatel stanoven druh sociální služby a podle všech těchto výše zmíněných ukazatelů musí poskytovatel postupovat. Popsáním a zveřejněním tohoto prohlášení učiní tedy poskytovatel veřejný závazek, který je prvním krokem zavádění standardů kvality do praxe. Pro srozumitelnost by měl standard č. 1 odpovědět zájemci, jakou má poskytovatel nabídku služeb, kdy a kde lze služby čerpat, pro koho je služba určena, za jakých podmínek a pravidel je poskytována a s jakým cílem.

Poskytovatel je povinen respektovat soukromí, osobní názor a právo na přiměřené riziko u všech uživatelů sociálních služeb. Sám aktivně vytváří podmínky, aby osoby, kterým poskytuje sociální službu, mohly uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé sociální situace. Dodržení této podmínky souvisí s důstojností těch, kteří využívají sociální služby.

Poskytovatel musí mít dále v rámci naplňování standardu č. 1 písemně zpracovány pracovní postupy zaručující řádný průběh poskytování sociální služby. Dokumenty takto vydané musí splňovat několik kritérií. V první řadě musejí vycházet ze znalostí prostředí konkrétního poskytovatele služby a zároveň musí respektovat ustanovení obecně platných právních norem. S těmito interními předpisy by měli být seznamováni všichni zainteresovaní a měly by mít srozumitelný, logicky uspořádaný a přehledný. Tyto dokumenty jsou dokladem úrovně a právního vědomí poskytovatele služeb. Jsou předpokladem i dokladem o tom, jak je služba poskytována.

Dále poskytovatel musí vytvářet a uplatňovat vnitřní pravidla pro ochranu osob před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování sociální služby. Jedná se o předcházení „nálepkování“, „stigmatizace“ apod.



## **2. Ochrana práv osob.**

Standard č. 2 je zaměřen na podporu uživatelů, kteří jsou nějakým způsobem oslabeni v prosazování, uspokojování a zajišťování svých oprávněných zájmů. Klade důraz na dodržování a respektování práv uživatelů po celou dobu poskytování sociálních služeb počínaje jednáním se zájemcem o službu, přes její poskytování až po její ukončování. Nelze pokládat službu sociální péče za kvalitní, pokud by v ní docházelo k porušování práv.

Obsahem tohoto standardu je také povinnost mít písemně zpracována vnitřní pravidla pro předcházení situacím, v nichž by mohlo v souvislosti s poskytováním sociální služby dojít k porušení lidských práv a svobod osob. Zároveň je poskytovatel povinen mít zpracované postupy, kterými se řídí, pokud k porušení těchto práv dojde. Podle těchto pravidel musí poskytovatel také následně postupovat.

Dále musí mít zařízení písemně zpracována vnitřní pravidla, ve kterých vymezuje situace, v nichž by mohlo dojít ke střetu zájmů organizace se zájmy osob, kterým poskytuje sociální službu, včetně pravidel pro řešení těchto situací a podle těchto pravidel musí zaměstnanci v praxi také postupovat.

Nedílnou součástí tohoto standardu je také povinnost mít písemně zpracována vnitřní pravidla, kterými se řídí případné přijímání darů.

## **3. Jednání se zájemcem o sociální službu.**

Tento standard je zaměřen na proces jednání zájemce s potencionálním poskytovatelem služeb. Toto jednání by mělo být vždy vstřícné, empatické a srozumitelné, přizpůsobeno věku a zdravotnímu stavu zájemce.

Při naplňování tohoto standardu je třeba se vždy zaměřit na důsledné respektování práva zájemce formulovat vlastními slovy své přání a potřeby a rozhodovat o tom, jak by měla podpora ze strany poskytovatele vypadat. Zařízení musí mít písemně vypracována vnitřní pravidla, podle kterých informuje zájemce o sociální službu srozumitelným způsobem. Dále tyto metodiky musí obsahovat možnosti a podmínky poskytování sociální služby.

V rámci tohoto standardu projednává potencionální poskytovatel se zájemcem o sociální službu jeho požadavky očekávání a osobní cíle, které by vzhledem k jeho možnostem a schopnostem bylo možné realizovat prostřednictvím sociální služby. Soustředěna je také pozornost na základní zájmy zájemce a na reálnost jím naplánovaných cílů.

Dále je jeho povinností mít písemně zpracována vnitřní pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu z důvodů stanovených zákonem a vždy se podle těchto pravidel řídit, včetně písemného oznámení o odmítnutí s uvedením konkrétních důvodů.

#### **4. Smlouva o poskytování sociální služby.**

Cílem tohoto standardu je v co největší míře přispět k vyvážení nerovného postavení mezi poskytovatelem a uživatelem. Smlouva by ale měla vždy být samozřejmě ochranou obou zúčastněných stran. Poskytovatel musí mít ke splnění tohoto standardu písemně zpracována vnitřní pravidla pro uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby s ohledem na druh poskytované sociální služby a na okruh osob, kterým je určena. Obsahem by mělo být postup pro zpracování smlouvy, obsah, závěrečná ustanovení a postup při ukončení smlouvy.

Veškeré dohody o poskytování sociální služby by měly být vždy uzavírány na základě dobrovolnosti, a to jak ze strany poskytovatele, tak uživatele. Poskytovatel by se měl snažit při uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby postupovat vždy tak, aby osoba porozuměla obsahu a účelu uzavírané smlouvy.

Dalším vodítkem a ukazatelem kvality při uzavírání smlouvy je také rozsah a průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíl závislý na možnostech, schopnostech a přání osoby. Individualizace smlouvy je právě vyjádřena „osobním cílem“ uživatele.

#### **5. Individuální plánování průběhu sociální služby.**

Plánování průběhu poskytování sociální služby je jedním z hlavních způsobů, jak napomoci uživatelům mít přehled o službách, které jsou jim

poskytovány a jak tyto služby co nejvíce individualizovat. Plánování by mělo vést k zefektivnění a zkvalitnění veškerých procesů při poskytování služeb. Zařízení, které poskytuje sociální služby, musí mít písemně zpracována vnitřní pravidla podle druhu a poslání sociální služby, kterými se řídí plánování a způsob přehodnocování celého procesu. Při individuálním plánování služeb je důležité stále nacházet optimální míru mezi podporou, dopomocí a péčí.

Důležitou známkou kvality v praxi je plánování průběhu poskytování sociální služby společně s uživatelem a s ohledem na jeho osobní cíle a možnosti. S touto osobou zároveň průběžně poskytovatel hodnotí, zda jsou naplňovány její osobní cíle, které je možné během poskytování služby měnit. Uživatelům tak dává plánování služby možnost se samostatně rozhodovat, uplatňovat svá práva a zároveň přijmout povinnosti, které z těchto rozhodnutí a práv plynou.

Uživatelé služeb by se měli osobně podílet na přípravě plánu, mají znát jeho obsah, podrobnosti o tom, co využívají a co je jim nabízeno. Plány by měly být konkrétní, přizpůsobené potřebám a cílům jednotlivých uživatelů a každá osobní složka uživatele musí obsahovat dojednaný osobní cíl a následný postup, jak jej bude v praxi dosaženo.

Pro plánovací činnost kolem uživatelů služeb, jako je sestavování, přehodnocování a aktualizace individuálních plánů, má poskytovatel pro každou osobu určeného zaměstnance. Každý uživatel má k dispozici jednoho klíčového zaměstnance, jeho jméno je obsahem dokumentace sociální přímé péče. O výběru klíčového pracovníka pro uživatele by se mělo rozhodovat tak, aby bylo zajištěno rovnoměrné rozdělení uživatelů mezi zaměstnanci poskytujícími přímou sociální péči. Uživatel i klíčový pracovník by měli mít možnost výměny, nebude-li se společné plánování dařit.

Poskytovatel v rámci tohoto standardu také vytváří a uplatňuje funkční systém získávání a předávání potřebných informací mezi zaměstnanci o průběhu poskytování sociální služby jednotlivým osobám a to jak v písemné, tak ústní podobě. Tento systém by neměl být pouze formální a měl by obsahovat všechny potřebné informace o uživatelích služeb.

## **6. Dokumentace o poskytování sociální služby.**

Tento standard je zaměřen na vedení, shromažďování a uchovávání takových údajů o uživatelích, které umožňují poskytovat služby bezpečně, odborně a kvalitně a dle platné legislativy.

Poskytovatel by měl mít písemně zpracovány pracovní postupy pro zpracování, vedení a evidenci dokumentace o uživatelích, kterým je sociální služba poskytována, včetně pravidel pro nahlížení do dokumentace, či tvorbu výpisů, opisů nebo dělání si kopií. Cílem by měla být optimalizace vedení veškerých dokumentů. K dispozici by měly být právě takové údaje, jaké jsou v daném okamžiku potřeba a důležité. Obsah osobních spisů uživatelů by měl odpovídat vypracovanému souboru osobních údajů, které mají být o uživateli shromažďovány.

V rámci vedení dokumentace je poskytovatel povinen vést také anonymní evidenci jednotlivých osob v případech, kdy to vyžaduje charakter sociální služby nebo žádost osoby

V zařízení sociálních služeb musí být také stanovena jasná pravidla, kteří pracovníci budou s osobními údaji uživatele seznámeni a v jakém přesně rozsahu. Dále musí mít zařízení stanovenou dobu pro archivaci dokumentace o osobě, které byly poskytovány sociální služby. Zároveň je důležité mít popsán proces skartace pro veškerou tuto dokumentaci.

## **7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby.**

Naplňování tohoto standardu úzce souvisí také s naplňování standardu o ochraně práv. Důvodem existence tohoto standardu je, aby si uživatelé mohli stěžovat či se vyjadřovat ke kvalitě nebo způsobu poskytování sociálních služeb, aniž by tím byli jakýmkoli způsobem ohroženi. Stížnosti jsou v rámci tohoto standardu vnímány jako důležitá sdělení o spokojenosti či nespokojenosti s poskytovanou sociální službou a o tom, zda služba odpovídá potřebám jednotlivých uživatelů. Vždy by to měl být pro poskytovatele důležitý zdroj informací o možnostech jak svou službu posunout blíže k naplňování myšlenky standardů kvality

Toto kritérium je naplňováno, pokud má poskytovatel písemně zpracována vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, a to ve formě srozumitelné uživatelům, kterým tuto službu poskytuje. Uživatelé by měli být aktivně informováni poskytovatelem o možnosti stížnost podat, o tom, jakou formou stížnost podat, na koho je možno se obracet a kdo bude například stížnost vyřizovat. Dále je povinností informovat uživatele o možnosti zvolit si zástupce pro podání a vyřizování stížnosti a s těmito postupy musejí být rovněž prokazatelně seznámeni i zaměstnanci zařízení.

Poskytovatel má dále povinnost stížnosti evidovat a vyřizovat je písemně v přiměřené lhůtě, která zpravidla nepřesahuje dobu 1 měsíce. Vždy by měl poskytovatel vyřídit stížnost bez zbytečných průtahů a reagovat na její případnou závažnost.

Při vyřizování stížnosti poskytovatel také informuje osoby o možnosti obrátit se v případě nespokojenosti s vyřízením stížnosti na nadřízený orgán poskytovatele nebo na instituci sledující dodržování lidských práv s právem na prošetření postupu při vyřizování stížnosti. Je důležité, aby si zaměstnanci zařízení byli neustále vědomi možných obav stěžovatelů z důsledků podání stížnosti a na toto téma s nimi otevřeně hovořili.

## **8. Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje.**

Určující pro naplňování tohoto standardu je zaměření se na to, aby poskytovatel nenahrazoval běžně dostupné veřejné služby a vytvářel příležitosti, aby osoba mohla takové služby sama využívat. Za běžné dostupné zdroje lze považovat veřejnosti poskytované služby jako jsou obchody, kadeřník, zdravotní péče a podobně. Samozřejmě je důležité zohlednit, pro jaké uživatele je služba poskytována.

Pro inspekce kvality sociálních služeb je ukazatelem naplňování tohoto standardu také spolupráce s právníckými a fyzickými osobami, které osoba označí. Je to v zájmu dosahování jejich osobních cílů a podle jejich individuálně určených potřeb.

Zároveň zařízení podporuje uživatele v kontaktech se svým přirozeným sociálním prostředím. V případě konfliktů a neshod seniora s rodinou a jeho blízkými lidmi zachovávají zaměstnanci neutrální postoj. Pouze v případech, kdy mají pracovníci oprávněný důvod se domnívat, že jsou ze strany rodiny nebo osob blízkých hrubě porušována práva seniora, zařízení hájí práva uživatele.

### **Personální standardy**

Jsou zaměřeny na personální zajištění služeb a na profesní rozvoj zaměstnanců. Kvalita služby je přímo závislá na kvalitě odborně způsobilého personálu, na jeho dovednostech a vzdělání, vedení a podpoře. A dále na podmínkách, které pro práci zaměstnanci potřebují. Do personálních standardů se počítají tyto standardy sociálních služeb 9. - 10.:

- 9. Personální a organizační zajištění sociální služby
- 10. Profesní rozvoj zaměstnanců

#### **9. Personální a organizační zajištění sociální služby.**

Tento standard klade důraz na to, aby měl poskytovatel písemně stanovenou zejména strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily jednotlivých pozic, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady svých zaměstnanců. Organizační struktura a počty zaměstnanců by měly být vždy přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám uživatelů, kterým je tato služba poskytována.

Dalším ukazatelem naplňování tohoto standardu pro poskytovatele je písemné zpracování vnitřní organizační struktury, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců, které by měly být v souladu se sociální službou, ve které zaměstnanci pracují.

Poskytovatel musí mít dále písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem. Zvláštní pozornost by měla být při zaškolení věnována principům, které zařízení uplatňuje v oblasti ochrany práv uživatelů

Pokud v zařízení vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, musí mít toto zařízení písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby. V praxi se jedná převážně o oblast dobrovolnictví.

## **10. Profesní rozvoj zaměstnanců.**

Tento standard je zaměřen na opatření zajišťovat rozvoj pracovních skupin i jednotlivých zaměstnanců, jejich dovedností a klíčových kompetencí pro dosažení cílů jak organizace, tak uživatelů služeb.

Zaměstnavatel by se měl starat o profesní rozvoj zaměstnanců a měl by mít písemně zpracovaný postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který by obsahoval zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby jeho další odborné kvalifikace.

Zaměstnavatel má povinnost mít písemně zpracován roční plán vzdělávání zaměstnanců, který by měl být vyhodnocován zejména vzhledem k naplňování osobních cílů uživatelů.

Poskytovatel má také za povinnost písemně zpracovat systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě. V zařízení by měl být funkční systém pravidelných porad tak, aby byla zajištěna informovanost zaměstnanců o provozních záležitostech i změnách v poskytování sociálních služeb jednotlivých uživatelů. Strategické porady by měly mít pevně stanovené termíny a frekvenci a tyto porady by měly být chápány ze strany zaměstnanců jako základ bezproblémového fungování organizace.

Dále by měl být v organizaci písemně zpracován systém oceňování zaměstnanců, a to nejen finanční odměnou, ale i jinými způsoby jako jsou podpora v dalším růstu, delegování pravomocí či zvyšování kvalifikace a podobně.

Povinností poskytovatele sociálních služeb je také zajistit pro zaměstnance podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka za účelem zajištění například supervize, která může mít charakter jak případové, tak vztahové práce se zaměstnanci pracujícími v pomáhajících profesích.

## **Provozní standardy**

Definují podmínky pro poskytování sociálních služeb. Jsou zaměřeny na prostory, kde je služba poskytována, na její dostupnost, ekonomické zajištění služeb a na prostředí a podmínky ve kterých je služba poskytována. Do personálních standardů se počítají tyto standardy sociálních služeb 11. - 15.:

- 11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby
- 12. Informovanost o poskytované sociální službě
- 13. Prostředí a podmínky
- 14. Nouzové a havarijní situace
- 15. Zvyšování kvality sociální služby

### **11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby.**

Pro kvalitu služeb je důležitá především možnost tyto služby poskytovat tak, aby byla pro uživatele v případě potřeby co možná nejdostupnější. Poskytovatel by měl vycházet v tomto ohledu uživatelům svých služeb maximálně vstřícně a zohlednit při plánování služeb jejich možnosti a specifické potřeby.

Pro naplnění tohoto standardu musí poskytovatel služeb určit konkrétní místo a dobu poskytování sociální služby podle druhu sociální služby, okruhu osob, kterým je služba poskytována a podle potřeb svých uživatelů.

### **12. Informovanost o poskytované sociální službě.**

Poskytovatel musí mít v rámci naplňování tohoto standardu zpracován soubor informací o poskytované sociální službě, a to ve formě srozumitelné okruhu osob, kterým je služba určena. Zařízení má za povinnost zpřístupňovat veřejnosti informace o poslání, cílech, zásadách a cílové skupině uživatelů služeb. Zároveň může na svých internetových stránkách zpřístupnit případným zájemcům další informace týkající se života v konkrétním zařízení sociálních služeb.



### **13. Prostředí a podmínky.**

Tento standard je zaměřen na povinnosti poskytovatele zajistit materiální, technické a hygienické podmínky přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a individuálně určeným potřebám svých uživatelů. Zařízení sociálních služeb by mělo poskytovat sociální služby v takovém prostředí, které je důstojné a odpovídá cílové skupině uživatelů a jejím individuálně určeným potřebám.

Snahou zaměstnanců zařízení by mělo být vytvoření takového prostředí pro poskytování pobytových sociálních služeb, které v maximální míře dbá na soukromí uživatelů, zohledňuje jejich potřeby a to jak vzhledem ke zdravotnímu stavu, tak i k potřebě vytvořit si příjemné vlastní prostředí. (možnost vlastnit drobný nábytek, obrázky, knihy a jiné drobné věci dle vlastního uvážení)

Zařízení by mělo být bezbariérové a v rámci služby by měli uživatelé mít možnost využívat společných prostor v co možná nejširším měřítku.

### **14. Nouzové a havarijní situace.**

Naplňování tohoto standardu by mělo působit v rámci bezpečnosti práce, ochrany zdraví a minimalizace dopadu následků možných rizik vzniklých při nepředvídatelných a nenadálých situacích, které vyžadují mimořádná řešení.

Poskytovatel musí při naplňování standardu č. 14 písemně definovat nouzové a havarijní situace, které reálně mohou nastat v souvislosti s poskytováním sociální služby a stanovit jasný postup při jejich řešení.

Uživatele i zaměstnance je poskytovatel povinen prokazatelně seznámit s postupem při nouzových a havarijních situacích a vytvářet podmínky pro to, aby pracovníci i uživatelé byli schopni v případě potřeby definované postupy použít v praxi. O všech těchto situacích je poskytovatel povinen vést dokumentaci, ve které popisuje jejich zdolávání a následná opatření.

## 15. Zvyšování kvality sociální služby

Tento standard ukládá managementu organizace, aby průběžně kontroloval a hodnotil, zda je způsob poskytování sociální služby v souladu s definovaným posláním, cíli a zásadami sociální služby a osobními cíli jednotlivých uživatelů

Poskytovatel musí dále písemně zpracovat vnitřní pravidla pro zjišťování spokojenosti uživatelů se způsobem poskytování sociální služby a zjištěné skutečnosti by měl využívat při přípravě strategických a rozvojových plánů na zlepšení poskytovaných služeb.

Do těchto hodnocení by měli být také zapojeni pracovníci na všech úrovních a zástupci dalších zájmových skupin, jako jsou rodinní příslušníci a další fyzické a právnické osoby, kteří přišli se službou do kontaktu.

Poskytovatel by měl využívat stížností na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby jako podnět pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby a mělo by existovat jasné propojení mezi vyřizováním stížností a zlepšováním kvality.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> HOLEČEK, L. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb v Domově pro seniory*. Praha, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Jana Ámose Komenského Praha. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Eduard Entler CSc.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

### 4.1 Strategická analýza

V rámci kvalitativního výzkumu zvolil autor SWOT analýzu, která je například podle Častorála: „Rozšířenou metodou pro systémovou analýzu spočívající v porovnání silných a slabých stránek podniku s příležitostmi a hrozbami okolí. Porovnává vnitřní zdroje a schopnosti se stavem a změnami okolí. Jádrem této metody je konkrétní strukturovaná analýza s východisky do syntetických závěrů a metodických doporučení.“<sup>22</sup>

Výsledkem SWOT analýzy by tedy měla být matice SWOT. Tato matice obsahuje čtyři kvadranty, z nichž každý definuje jednu z možných strategií.

SWOT analýza je zkratkou anglických slov:

- Strengths - silné stránky, přednosti
- Weaknesses - slabé stránky, nedostatky
- Opportunities - příležitosti ve vnějším prostředí
- Threats - hrozby z vnějšího prostředí

**Silné stránky** - Silné stránky znamenají přednosti organizace, které zvyšují její kredibilitu, konkurenceschopnost a postavení na trhu. Jsou to ty vlastnosti, které má organizace navíc, oproti konkurenci. Jedná se například o dobré finanční zdroje, dobrou pověst, schopný management, profesionalizaci a dobré klima.

**Slabé stránky** - Slabé stránky neboli nedostatky znamenají pro organizaci ty vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší konkurenceschopnosti, k nižšímu výkonu a ke ztrátě kreditu na trhu. Za tyto vlastnosti lze považovat například

---

<sup>22</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1

slabou pozici na trhu, nejasné cíle a vize managementu, absence finančních i lidských zdrojů a vysoké náklady.

**Příležitosti** - Příležitosti lze pojmenovat jako současné či možné budoucí podmínky v prostředí organizace, které pro ni lze považovat za příznivé. Tyto příležitosti lze posuzovat hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje a to například tržními možnostmi, uvedení nových technologií, či přístupu k zákazníkům a stabilním politickým prostředím.

**Hrozby** - Hrozby na rozdíl od příležitostí jsou současné či budoucí podmínky v prostředí organizace, které lze považovat za nepříznivé a ohrožující. Například se může jednat o pokles klientů, zaostávající legislativu, nestabilní trh či příliš silnou konkurenci.

Při zpracování SWOT analýzy je vždy nutné uznávat a respektovat:

- funkčnost a přiměřenost řešení k posuzované problematice
- věnovat pozornost podstatným skutečnostem, okolnostem a jevům
- dbát na objektivitu zpracovaných dat
- zaměřit se na priority jednotlivých skutečností a jevů
- stále dbát na měřitelnost a identifikovatelnost<sup>23</sup>

Strategická analýza byla provedena z důvodu lepší identifikace potřeb a získání informací o procesu vzdělávání v Domově pro seniory U Kostelíčka Pardubice. Bylo nutné nejdříve provést analýzu stávající situace, která je zaměřena nejen na kvalitu vzdělávání, ale také na organizaci Domova pro seniory U Kostelíčka Pardubice jako celek. Autor je toho názoru, že je třeba hodnotit kromě samotného procesu vzdělávání například i klima v organizaci, komunikační procesy, materiálové a technické vybavení a třeba také i pozici organizace na trhu sociálních služeb. Tato témata jsou dle názoru autora neoddělitelná a úzce souvisí jak s kvalitou vzdělávání, tak s naplňováním standardů kvality sociálních služeb v praxi.

---

<sup>23</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

Tabulka 1: Strategická analýza

<p><u>Silné stránky:</u></p> <p>Profesionalizace organizace odpovídající nejen zákonu, ale i požadavkům uživatelů služeb</p> <p>Podpora zřizovatele - Magistrát města Pardubic</p> <p>Dlouhodobá tradice a stabilita organizace</p> <p>Dobré klima v organizaci</p> <p>Ochota většiny managementu zavádět změny a učit se</p> <p>Využívání kvalitních lektorů</p> <p>Materiálové a technické vybavení</p> <p>Standard č. 10 profesní rozvoj zaměstnanců</p>	<p><u>Slabé stránky:</u></p> <p>Nedostatek financí na vzdělávání</p> <p>Nedostatečně nastaveno plánování vzdělávání</p> <p>Neúspěch při inspekcích kvality sociálních služeb</p> <p>Velikost Domova pro seniory</p> <p>Omezené možnosti poskytování benefitů zaměstnancům</p> <p>Nedostatečné propagace úspěchů</p> <p>Převážně formální předávání informací</p> <p>Nedostatečné zapojení zaměstnanců do tvorby standardů kvality</p>
<p><u>Příležitosti:</u></p> <p>Zlepšení image</p> <p>Nastolení pozitivní firemní kultury</p> <p>Zapojení většiny zaměstnanců do plánů vzdělávání</p> <p>Možnost identifikace vzdělávacích potřeb v oblasti naplňování standardů kvality</p> <p>Možný úspěch při následných inspekcích kvality</p> <p>Zavedení systémového plánování a rozpočtování vzdělávání</p> <p>Zlepšení komunikace poskytovatel x zaměstnanec x uživatel</p> <p>Zvýšení kvality poskytované péče</p> <p>Využití potenciálu zaměstnanců</p> <p>Snížení fluktuace zaměstnanců</p> <p>Zlepšení konkurenceschopnosti</p> <p>Zavedení principů učící se organizace</p>	<p><u>Hrozby:</u></p> <p>Nejasná koncepce sociálních služeb</p> <p>Fluktuace zaměstnanců</p> <p>Nejednotnost inspekčních týmů ve výkladu standardů kvality při inspekcích v sociálních službách</p> <p>Nedostatečné „kompetence“ zaměstnanců pro potřeby standardů kvality</p> <p>Nedostatek financí</p> <p>Formální řešení jednotlivých standardů kvality a následné vzdělávání v nich</p> <p>Nedostatečná informovanost na všech pracovních úrovních v rámci zařízení</p> <p>Nedostatek motivace pro zaměstnance při implementaci nových poznatků do praxe</p> <p>Ztráta registrace</p>

#### **4.1.1 Silné stránky**

*Profesionalizace organizace odpovídající nejen zákonu, ale i požadavkům uživatelů služeb.*

Z analýzy silných stránek organizace vyplývá, že výhodou je její profesionalizace odpovídající nejen zákonu, ale i požadavkům uživatelů služeb. Na trhu vznikají v současné době nové soukromé subjekty, které nejsou registrovanými sociálními službami a u kterých je v mnoha případech následně velmi těžké nalézt kvalitní péči a profesionální přístup odpovídající platné legislativě. Ve srovnání s ostatními registrovanými poskytovateli v sociálních službách má organizace za cíl nabízet optimální poměr mezi sociální, zdravotní a ošetrovatelskou péčí. Od platnosti nového zákona o sociálních službách z roku 2006 je v oblasti sociálních služeb některými zájmovými skupinami, inspektory kvality a zřizovateli zastáván názor, že sociální služby nepotřebují tolik zdravotních sester a že uživatelé jsou v těchto zařízeních „jako“ doma. To vedlo velkou část poskytovatelů k nesystematickému snižování odborného ošetrovatelského personálu. Zároveň při žádosti o státní dotace nelze v této době žádat na platy zdravotních sester žádné finance. V zařízení Domova pro seniory U Kostelíčka Pardubice k dramatickému snižování zdravotních sester i přes veškeré problémy nedošlo. Toto zařízení se tak stalo specifickým převážně v tom, že je zde propojenost zdravotní péče a sociální péče na vyšší úrovni, než v jiných zařízeních v rámci České republiky. V současné době má Domov pro seniory cca o 1-2 třetiny více zdravotnických pracovníků oproti svým „konkurentům“, což mu umožňuje poskytovat kvalitní péči uživatelům, jejichž nejen sociální, ale i zdravotní situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby a tím tedy lépe reagovat na požadavky uživatelů služeb. V praxi se jedná převážně o seniory, o které se již odmítá postarat systém zdravotnictví a zařízení typu LDN.

*Podpora zřizovatele - Magistrát města Pardubic.*

Organizace je součástí Sociálních služeb města Pardubic, které jsou zřizovány Magistrátem města Pardubic. Dlouhodobou spoluprací s tímto zřizovatelem lze považovat za velmi dobrou a finanční podpora ze strany města tvoří jeden z pilířů v udržitelnosti a rozvoji poskytovaných služeb. Bez takto

silného partnera by bylo velmi obtížné udržet nastavenou kvalitu týkající se například již zmíněného počtu zdravotnických pracovníků.

#### *Dlouhodobá tradice a stabilita organizace.*

Domov pro seniory U Kostelíčka má také dlouholetou tradici a stabilitu, díky níž je důležitou součástí poskytování sociálních služeb nejen v Pardubicích, ale i v širokém okolí. V drtivé většině případů se zájemci o pobytovou sociální službu obracejí právě sem a Domov pro seniory U Kostelíčka je jejich první volbou. Zároveň se jedná o organizaci, kde nedošlo v uplynulém těžkém finančním období ke snižování zaměstnanců ani jejich platů.

#### *Dobré klima v organizaci.*

Za další silnou stránku považuje autor dobré klima v organizaci. Organizace si klade za cíle nejen usilovat o to, být moderním sociálním zařízením s vyšší podporou odborné ošetrovatelské péče a mít spokojené uživatele, ale jedním ze tří základních cílů je podpora zaměstnanců a zlepšení „kultury“ v organizaci. V organizaci jsou vyzdvihovány vstřícné a přímé vztahy mezi zaměstnanci. Cílem je oceňovat loajalitu zaměstnanců v naplňování společných cílů. Zároveň je vedením deklarováno, že budoucnost organizace vidí v osobním rozvoji zaměstnanců a zlepšení efektivity služeb. V organizaci je pro zaměstnance zajišťováno školení a semináře zaměřené jak na specifické potřeby cílové skupiny uživatelů, tak i na prevenci „vyhoření“ a je zaměstnancům zajištěna podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka v rámci pravidelných supervizí.

#### *Ochota převážné části managementu „učit se“.*

Za další silnou stránku organizace je možné považovat ochotu managementu „učit se“ a zavádět změny. Jde převážně o skupinu středního a vyššího managementu, kde převládají zaměstnanci, kterým záleží jak na dobré pověsti organizace, tak na dobrém pracovním prostředí, ve kterém jejich zaměstnanci pracují. V této skupině se nacházejí zaměstnanci, kteří se dále vzdělávají a tím si nejen zvyšují kvalifikaci, ale především si rozšiřují své kompetence a dovednosti, díky nimž následně chápou potřebnost zavádět

v organizaci změny, které povedou ke zkvalitnění poskytované péče, k udržitelnosti služeb a v neposlední řadě ke zlepšení pracovního prostředí. Důležitým faktorem je také to, že většina z těchto vedoucích velmi dobře spolupracuje na prosazení kvalitního vzdělávání pro zaměstnance na svém oddělení či úseku.

#### *Materiálové a technické vybavení.*

Od roku 2006 bylo zařízení pravidelně velmi kvalitně dovybavováno jak technicky, tak materiálně. Byly provedeny stavební úpravy, které zohledňují nejen specifické potřeby uživatelů sociálních služeb, ale i potřeby zaměstnanců a možnosti jejich profesního vzdělávání. Pro vzdělávání zaměstnanců má Domov pro Seniory U Kostelíčka velmi kvalitní a klidné prostory, moderní technické vybavení, možnosti powerpointových prezentací a odbornou literaturu, kterou si zaměstnanci mohou zapůjčit.

#### *Standard č. 10 profesní rozvoj zaměstnanců.*

Při analýze standardů kvality poskytovaných služeb souvisejících se vzděláváním v tomto zařízení byl za silnou stránku v rámci strategické analýzy stanoven částečně standard č. 10 upravující profesní rozvoj zaměstnanců. V této oblasti má zařízení nastaven pracovní postup, který upravuje pravidelné hodnocení zaměstnanců obsahující stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů sloužících k profesnímu rozvoji a je nejen formálně zpracován, ale je také zaveden do praxe.

#### *Využívání kvalitních lektorů.*

Při srovnání s nabídkami na trhu vzdělávacích aktivit v sociální oblasti je také patrné, že organizace spolupracuje s kvalitními a ověřenými lektory, kteří tvoří pilíř vzdělávání v oblasti sociálních služeb. Je mezi nimi konzultantka České Alzheimerovské společnosti, supervizorka Českého institutu supervize, akreditovaná a renomovaná vzdělávací agentura a jiné. Vedení si lektory a agentury pečlivě vybírá a dává si pozor na vzdělávání, které je například sice zdarma placené z fondů EU, ale kde jde v mnoha případech spíše v konečném



důsledku více o čerpání dotačních peněz než o kvalitu samotného cíleného vzdělání.

#### **4.1.2 Slabé stránky**

##### *Nedostatek financí na vzdělávání.*

V posledních letech je do oblasti pobytových sociálních služeb v rámci státních dotací přidělováno stále méně finančních prostředků. V pobytových službách se také neustále zvyšují fixní náklady, které nejsou zohledněny ve výši poskytnuté státní dotace. V praxi vypadá situace tak, že výše dotací stále klesá, ale nikde neexistuje politická odvaha uzákonit například povinnost doplatku za pobyt rodinného příslušníka umístěného v pobytové službě pro jeho blízké. V situaci, kdy je služba poskytována bez rozdílu na to, zda má uživatel na úhradu pobytu, či nikoli je běžné, že platba uživatele v mnoha případech netvoří ani polovinu skutečných nákladů poskytovatele. V této existenčně složité situaci je pro poskytovatele kvalita vzdělávání mnohdy bohužel až na „vedlejší“ koleji.

##### *Nedostatečně nastaveno plánování vzdělávání.*

Plánování vzdělávání zaměstnanců v organizaci se autorovi během analýzy dokumentů a pozorování praxe jeví jako nedostatečné. Za slabou stránku tohoto procesu by se dala považovat nepropojenost plánovaného vzdělávání se sestaveným rozpočtem organizace. Dle názoru autora je plán sestaven dle zákonných požadavků (například povinnost pro pracovníky v sociálních službách absolvovat 24 hodin ročně vzdělávání) i potřeb praxe, ale vedoucí zdravotního úseku, který plán sestavuje, je během roku vystavována pravidelné nejistotě finančního pokrytí těchto naplánovaných vzdělávacích aktivit.

##### *Neúspěch při inspekcích kvality sociálních služeb.*

V současné chvíli je Domov pro seniory v situaci, kdy podal odvolání proti následné inspekci kvality sociálních služeb a snaží se obhájit způsob, jakým poskytuje péči a podporu uživatelům svých služeb. Vedení zastává názor, že během inspekce došlo ke zkreslenému posuzování poskytovatele, neboť bylo

posuzováno plnění fiktivních povinností, nikoli povinností, které vyplývají z právního řádu ČR, případně norem vydaných na jeho základě. V rámci strategické analýzy je přesto nutné vzít v úvahu skutečnost, že zařízení je od března 2013 ve stavu nedořešené inspekce a tudíž je zatíženo nejen nejistotou a stresem, ale i několikrát se měnícími výklady standardů kvality, což působí nejen na vedení, ale i na ostatní zaměstnance značně demotivujícím dojmem.

#### *Velikost Domova pro seniory.*

Za další slabinu lze považovat samotnou velikost Domova pro seniory U Kostelíčka Pardubice. Zařízení má cca 219 zaměstnanců, z nichž 155 poskytuje přímou obslužnou péči a musí plnit zákonné požadavky na celoživotní vzdělávání u svých profesí. Z pohledu kvality vzdělávání v naplňování standardů kvality by mělo být jedním z nejdůležitějších principů plánovat tuto aktivitu individuálně dle potřeb jednotlivých zaměstnanců i uživatelů. Je velmi složité zachovávat v každé pracovní činnosti individuální přání uživatele a zároveň se nenechat ovlivnit provozními potřebami a neskouznout pouze k formálnímu řešení. Je velmi složité vyhovět vzdělávacím potřebám jednotlivých zaměstnanců.

#### *Omezené možnosti poskytování benefitů zaměstnancům.*

V zařízení je sice zpracována směrnice o odměňování zaměstnanců, ale je zpracována velmi formálně. Jsou v ní citovány pasáže ze zákoníku práce, ale v praxi jsou možnosti poskytování benefitů zaměstnancům velmi omezené. Hodnocení zaměstnanců je nedostatečně propojeno s finančním ohodnocením z důvodu složitosti financování organizace a z celoroční obavy a nejistoty, jestli organizace bude mít dostatek finančních prostředků na provoz. Dále organizace dle analýzy málo podporuje zaměstnance ve vlastním vzdělávání a nijak je k této aktivitě aktivně nemotivuje.

#### *Nedostatečné propagace úspěchů.*

Na základě analýzy byla za další slabou stránku vydefinována nedostatečná propagace úspěchů, kterých organizace dosáhla, či v kterých by mohla být řazena mezi ty s lepšími výsledky. V kontextu vzdělávání jde

například o nedostatečnou propagaci aktuálně probíhajícího vzdělávání v oblasti bazální stimulace, kterou prochází všichni zaměstnanci poskytující přímou péči o uživatele služeb. Tento typ vzdělávání je v tak velkém měřítku (cca 120 zaměstnanců) spíše ojedinělou záležitostí a absolvent získá mezinárodní certifikát platný v celé EU, vystavený Mezinárodní asociací Bazální stimulace. Problém organizace spočívá v tom, že nedostatečně tuto aktivitu propaguje například vůči svému zřizovateli, rodinám uživatelů i na svých internetových stránkách.

#### *Převážně formální předávání informací.*

Z celkového pohledu je další slabinou převážně formální předávání informací. Vedení tuto skutečnost již další dobu monitoruje a snaží se o její zlepšení, ale v důsledku každodenní optativy jsou stále „nejdůležitějším“ zdrojem informací směrnice a metodické pokyny, se kterými jsou všichni zaměstnanci písemně seznámeni. Seznámení s vydávaným metodickým pokynem ale v praxi vypadá i nadále velmi často tak, že zaměstnanci v přímém provozu je předložen již vydaný dokument bez možnosti jej připomínkovat a on má pouze stvrdit podpisem, že porozuměl a bude dle tohoto pokynu postupovat. Vedení podniklo v uplynulém období kroky ke zlepšení, jako je například připomínkové řízení před vydáním předpisu, či konzultace v pracovních skupinách, ale i nadále je tato oblast vnímána zaměstnanci převážně jako velmi formální a zatěžující.

#### *Nedostatečné zapojení zaměstnanců do tvorby standardů kvality.*

V rámci analýzy bylo za slabou stránku v neposlední řadě stanoveno nedostatečné zapojení zaměstnanců do tvorby standardů kvality. V rámci zařízení probíhalo opakované školení konkrétních standardů kvality, kde byly probírány konkrétní požadované postupy a zdůrazňovaná důležitost samotných standardů. V praxi se ale nakonec na finální podobě standardů i jejich aktualizaci podílí pouze zlomek zaměstnanců a ostatní pouze pasivně přijímají až výsledek.

### 4.1.3 Příležitosti

#### *Zlepšení image.*

V procesu zlepšení kvality vzdělávání související se standardy kvality sociálních služeb je autorem za velkou příležitost považována možnost zlepšení celkového image Domova pro seniory U Kostelíčka Pardubice. Zlepšení celkového dobrého povědomí o organizaci může zařízení dosáhnout nejen zlepšením své propagace na internetových stránkách, prezentací svých úspěchů, ale také cíleným vzděláváním a podporou svých zaměstnanců. Pokud budou mít zaměstnanci možnost kvalitnějšího vzdělávání v oblasti standardů kvality a budou s nimi lépe komunikovány následné změny týkající se jejich práce, budou i oni sami nositeli dobrého jména organizace. Tím by se mohla posílit i dobrá image organizace jako celku.

#### Nastolení pozitivní firemní kultury.

Organizace se nachází před možností dát více do souladu vnímání a myšlení svých zaměstnanců. Díky vzdělávacím programům, zlepšením komunikace, poskytováním supervize a nabídce dalších podpůrných aktivit je příležitost nastolit pozitivní firemní kulturu vyznačující se nejen sdílením společných hodnot a cílů, ale také větší informovaností zaměstnanců, jejich celkovou spokojeností.

#### Zapojení většiny zaměstnanců do plánů vzdělávání.

Další příležitostí by mohlo být zlepšení procesu plánování vzdělávání a to především v oblasti standardů kvality sociálních služeb. Ty jasně deklarují nutnost jejich znalosti u všech zaměstnanců. Zavedení jasného systému jak zaměstnance v této oblasti vzdělávat ve spolupráci s nimi samotnými, by mohlo být přínosem a cestou od formálnosti k praktickému naplňování cílů organizace.

### *Možnost identifikace vzdělávacích potřeb v oblasti naplňování standardů kvality.*

Organizace se, i díky neúspěšně absolvované inspekci kvality sociálních služeb nachází v situaci, kdy má možnost přehodnotit a identifikovat nové vzdělávací potřeby v oblasti naplňování standardů kvality. Vedení organizace má příležitost změnit zavedenou praxi a může hledat nové možnosti jak své zaměstnance v této oblasti vzdělávat a jaké metody používat. Je velkou příležitostí identifikovat, zda je například výkonnost v prezentovaných dovednostech skutečně v praxi potřebná, nebo zda management skutečně podporuje požadované chování, kterému se zaměstnanci při vzdělávacích aktivitách učí.

### *Možný úspěch při následných inspekcích kvality.*

Na předchozí identifikovanou příležitost navazuje i ta následující. Zařízení má možnost při příští inspekci kvality obhájit své zavedené postupy, kompetentnost svých zaměstnanců a celkově obhájit své postoje a názory vůči této kontrole. I přes nejednotné výklady platných zákonných norem může organizace vždy zlepšit propojenost vydaných metodických pokynů a skutečně prováděných činností.

### *Zavedení systémového plánování a rozpočtování vzdělávání.*

Při zvyšování kvality vzdělávání je samozřejmě možné a žádoucí zaměřit se na důsledné rozpočtování nákladovosti vzdělávání a zajištění jejího financování. Z důvodu nedostatku financí v oblasti sociálních služeb je možnost jeho zajištění prostřednictvím spolupráce s dodavatelskými firmami, nebo přes granty, které poskytuje Evropská unie. V dnešní době je možnost využít i kvalitního vzdělávání, které tak nezatíží finanční rozpočet organizace. Ale i přes tyto možnosti je i nadále velmi důležité při sestavování rozpočtu prosazovat v položce na vzdělávání zaměstnanců odpovídající výši finančních prostředků a nenechat se „ovládat“ pouze tvrdými ekonomickými daty.

### *Zlepšit komunikaci poskytovatel x zaměstnanec x uživatel*

Při revizích metodických pokynů a při vydávání nových postupů naplňujících standardy kvality sociálních služeb je příležitost zavést do praxe

fungující systém výměny informací mezi zainteresovanými stranami. Při práci na zlepšení komunikace je třeba se zaměřit na sestavování různých pracovních skupin, na neformální předávání informací a na otevřenou obousměrnou komunikaci. Při zavádění standardů kvality je dále velkou příležitostí ještě více zkvalitnit a zlepšit komunikaci mezi poskytovatelem služeb a uživateli. Ve většině jednotlivých standardů je kladen velký důraz na komunikaci s uživateli, na respektování jejich přání a na techniky aktivního naslouchání při sestavování individuálních plánů potřeb.

#### *Zvýšení kvality poskytované péče.*

Při vzdělávání v oblasti standardů kvality sociálních služeb je samozřejmou příležitostí kontinuálně zvyšovat kvalitu poskytované péče. Zpracování všech patnácti standardů kvality do písemné podoby a jejich prezentace na poradách je cesta správným směrem, ale ještě mnohem důležitější je uvést všechny tyto pracovní postupy do praxe.

#### *Využití potenciál zaměstnanců.*

Při zavádění nových přístupů jak ve vzdělání, tak v pracovních procesech je příležitost vytipovat si jednotlivé lídry z pracovních skupin, kteří by mohli být nápomocni nejen při prosazování změn, ale i jako konzultanti k jednotlivým pracovním úkolům či standardům. Tito zaměstnanci by mohli tomuto procesu dodat na důvěryhodnosti a mohli by výrazně přispět svými zkušenostmi. Zároveň by mohli být nápomocni při organizaci jednotlivých vzdělávacích aktivit a pomoci i s prezentací žádoucích specifických pracovních postupů.

#### *Snížení fluktuace zaměstnanců.*

Nabídka kvalitního vzdělávání pro zaměstnance je jasnou aktivitou vedoucí nejen k jejich získání, ale také k jejich udržení v organizaci. Pro management je příležitostí získat si zaměstnance na svou stranu tím, že bude naslouchat jejich potřebám a ty pak promítne do svých plánů vzdělávání. Pro Domov pro seniory U Kostelíčka je příležitostí vytvořit v organizaci nejen kvalitní vzdělávání, ale také především vytvořit podmínky pro zaměstnance, aby

mohli tyto nové poznatky využít v praxi. To následně vede zaměstnance k pocitu smysluplnosti jejich práce a v neposlední řadě k celkovému snížení fluktuace a snížení nemocnosti zaměstnanců.

Zlepšení konkurenceschopnosti.

V současné době vzniká už i v oblasti sociálních služeb konkurenční prostředí. Je to zapříčiněno nejen vstupem soukromých subjektů poskytujících péči o seniory na trh sociálních služeb, ale čím dál tím větším kladením důrazu na finanční stránku poskytování služeb. Tím vzniká například situace, kdy se u žadatele, který má přiznaný vysoký stupeň příspěvku na péči, setkává až několik sociálních pracovníků z různých zařízení a zájem o to, aby si vybral právě jejich zařízení, stoupá. Je velkou příležitostí zaměřit se na určitou specifickou oblast poskytování péče, vzdělávat v ní personál, vybavit zařízení dle těchto specifik a tím se vyprofilovat vůči konkurenci.

Zavést principy učící se organizace.

Poslední identifikovanou příležitostí v rámci analýzy je zavést principy učící se organizace. Domov pro seniory by zvýšil stávající kvalitu poskytované péče, pokud by zdůrazňoval důležitost týmové práce, podporoval zaměstnance na všech úrovních, aby se ze své práce pravidelně a přesně učili, pokud by podporoval otevřenost, podporoval kreativitu a vedení by bylo schopno přesvědčivě komunikovat svou vizi.

#### **4.1.4 Hrozby**

*Nejasná koncepce sociálních služeb.*

V rámci analýzy byla za jednu z hrozeb stanovena nejasná koncepce sociálních služeb. Na jednu stranu získávají poskytovatelé stále méně peněz v rámci dotací, ale není politická vůle zvýšit spoluúčast seniorům, kterým je péče poskytována. Dle zákona nesmí registrovaný poskytovatel zohledňovat výši

důchodu žadatele o službu. Zákon sice upravuje možnost, že se na rozdíl této částky může podílet rodina, ale většinou opravdu zůstává pouze u této možnosti. V Domově pro seniory U Kostelíčka Pardubice má na úhradu za ubytování stravu z 304 uživatelů pouze 82 a rozdíl mezi nárokovanou částkou a skutečně vybranou činí až čtyři sta tisíc korun měsíčně. Pokud se i nadále budou rozšiřovat nůžky mezi skutečnými náklady na službu a možností jak tyto prostředky získat jinak než prostřednictvím dotací bude situace v sociálních službách i nadále nejistá a může dojít i k omezování služeb pro nedostatek financí.

#### *Fluktuace zaměstnanců.*

S hrozbami také souvisí fluktuace zaměstnanců. Tento efekt může být zapříčiněn nejen nízkými platy v sociálních službách nebo náročnou fyzickou a psychickou prací, ale také přetíženosti zaměstnanců od svých nadřízených. Při zavádění změn, jako je například vzdělávání či zavádění standardů kvality je třeba dát pozor především na to, aby manažer zaměstnance nepřetížil. V některých situacích odcházejí právě ti, kteří sice chtějí svoji práci dělat dobře, ale necítí dostatečnou podporu od svého vedení.

#### *Nejednotnost inspekčních týmů ve výkladu standardů kvality při inspekcích v sociálních službách.*

Identifikovanou hrozbou je dle autora také nejednotnost inspekčních týmů ve výkladu naplňování standardů kvality při inspekcích v sociálních službách. Domov pro seniory prošel do dnešního dne dvěma řádnými inspekcemi a lze s naprostou jistotou říci, že inspekce nejsou prováděny standardně a jejich průběh i závěrečná hodnocení se odvíjí hlavně od složení inspekčního týmu. Názory dvou inspekčních týmů, které zde byly na kontrole, byly diametrálně odlišné, a co první inspekce považovala za odpovídající zákonu, to druhý tým hodnotil zcela odlišně a naopak.

#### *Nedostatečné „kompetence“ zaměstnanců pro potřeby standardů kvality.*

Dalším z možných komplikací při zvyšování kvality vzdělávání související s následným naplňováním standardů kvality se může stát relativně malý počet



zaměstnanců s dostatkem „kompetencí“. Tato obava se může naplnit z důvodu skladby zaměstnanců v sociálních službách v pečovatelské pozici. Ve skutečnosti se jedná o pracovní pozice s relativně nízkými platy vyžadující náročnou fyzickou i psychickou práci, kde kvalifikačním požadavkem zákona je základní vzdělání a následně stačí, aby si tento zaměstnanec dodělal kvalifikaci pouze absolvováním 150hodinového kurzu. Velká část těchto zaměstnanců má v praxi následně problémy naplňovat standardy kvality například v individuálním plánování, při vedení dokumentace a v neposlední řadě při profesionální komunikaci s uživateli a rodinnými příslušníky. Při inspekcích kvality se pak poskytovatelé dostávají do situace, kdy inspektoři kladou na tyto zaměstnance nároky stejné jako na vysokoškolsky vzdělané zaměstnance s psychologickým výcvikem. V praxi ale tyto požadavky nejde reálně naplnit.

#### *Nedostatek financí.*

Hrozba, se kterou se musí při analýze této problematiky počítat, je nedostatek finančních prostředků. Pokud by se vedení organizace spoléhalo pouze na finanční prostředky z rozpočtu Sociálních služeb města Pardubic, mohlo by dojít k situaci, kdy na vzdělávání jednoduše nezbudou peníze. Zároveň by se mohlo stát, že budou jednotlivé termíny vzdělávání z důvodu nedostatku financí posouvány a tím dojde k nabourání nejen plánu vzdělávání, ale i odsunutí této nákladové položky na okraj zájmu.

#### *Formální řešení jednotlivých standardů kvality a následné vzdělávání v nich.*

Jedním z dalších rizik při vzdělávání ve standardech kvality sociálních služeb je pouze formální naplnění litery zákona. Zákon o sociálních službách klade za povinnost zajistit pro všechny zaměstnance v přímé péči a pro sociální pracovníce vzdělávání v rozsahu dvacet čtyři hodin ročně v rámci celoživotního vzdělávání. V počtu 97 zaměstnanců je tím velmi zatížen provoz a mohlo by hrozit riziko, aby tato povinnost nepřerostla pouze ve formální plnění zákona a zaměstnance tak management nezatěžoval semináři, které jsou pouze formální, nekvalitní, nebo jejich výstupy nejsou použitelné v praxi.

### *Nedostatečná informovanost na všech pracovních úrovních v rámci zařízení.*

V rámci takto velké organizace je patrné, že dalším rizikem by mohla být nedostatečná informovanost zaměstnanců na všech pracovních úrovních. V rámci běžných operativních problémů mnohdy vedení zapomíná dostatečně komunikovat své záměry, vize a cíle s ostatními zaměstnanci na nižších stupních řízení. V rámci vzdělávání hrozí riziko výběru vzdělávacích témat, které jsou pro zaměstnance neužitečné, složité, nebo špatně nastavené.

### *Nedostatečné promyšlení zavádění změn.*

V tomto zařízení se z velké části zaváděly v praxi změny vydáním předpisu ve formě směrnice, metodického pokynu či příkazu a vedení organizace se mylně domnívalo, že celý proces změny je zaveden a že zaměstnanci podle nových pravidel nejen pracují, ale že jsou s nimi dokonce ztotožnění. I přes veškeré vzdělávání středního managementu je tento způsob v organizaci stále zakořeněn a může být velkou hrozbou pro celou organizaci. Tento přístup ve výsledku vede nakonec ke stále se snižující motivaci zaměstnanců při zavádění nových postupů či jakýchkoli dalších změn.

### *Ztráta registrace.*

Domov pro seniory U Kostelíčka Pardubice se v momentální situaci nachází ve stádiu nedořešené inspekce standardů kvality sociálních služeb a při opakovaných neúspěších neriskuje pouze ztrátu dobré pověsti například u zřizovatele či odborné veřejnosti, ale také ztrátu registrace jako poskytovatele sociálních služeb. Toto riziko je sice v úrovni spíše teoretické, ale je třeba s ním nadále pracovat.

## 5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

### 5.1 Průzkum dotazníkovým šetřením

Pro lepší stanovení následných cílů v oblasti vzdělávání v Domově pro seniory U Kostelíčka Pardubice navázal autor na strategickou analýzu dotazníkovým šetřením.

Cílem dotazníkového šetření bylo získat zpětnou vazbu přímo od zaměstnanců, kteří vzdělávací akci v podobě semináře, školení či kurzu v organizaci Domov pro seniory U Kostelíčka Pardubice již absolvovali.

Dotazník, který autor použil k získání informací od respondentů, viz příloha A, byl vyplňován anonymně, aby tím byl zajištěn pocit bezpečí u zaměstnanců a z toho důvodu mohli odpovídat pravdivě a bez nátlaku. Dotazník byl určen pro zaměstnance v pracovním poměru na pozicích pracovník v sociálních službách, sociální pracovník a zdravotnický pracovník., kteří absolvovali minimálně jednu vzdělávací akci organizovanou Domovem pro seniory U Kostelíčka Pardubice. Rozdáno bylo celkem 80 dotazníků, z toho se 5 dotazníků nevrátilo a 1 nebyl zcela vyplněn. Z tohoto důvodu byl tento dotazník vyřazen ze sběru dat. Celkový počet dotazníků, zahrnutých do výsledku hodnocení je tedy 74. Návratnost dotazníků v procentech představuje 92,5%.

K popisu získaných dat byly použity následující statistické funkce:

- absolutní četnost – ta určuje počet respondentů, kteří u otázky zvolili danou variantu odpovědi (rozhodně ANO, ANO, spíše ANO, spíše NE, NE, rozhodně NE)
- relativní četnost – ta určuje procentuální podíl dané varianty odpovědi z celého souboru dotazovaných;

*Hlavní průzkumná otázka:* Považují zaměstnanci vzdělávání v oblasti standardů kvality sociálních služeb za kvalitní?

Ke zjištění vytyčeného cíle byly vyhodnocovány následující hypotézy:

**H<sub>1</sub>**- zaměstnanci jsou spokojeni s kvalitou vzdělávání v organizaci

**H<sub>2</sub>**- vzdělávání poskytované organizací je následně v praxi využitelné  
a je managementem podporováno

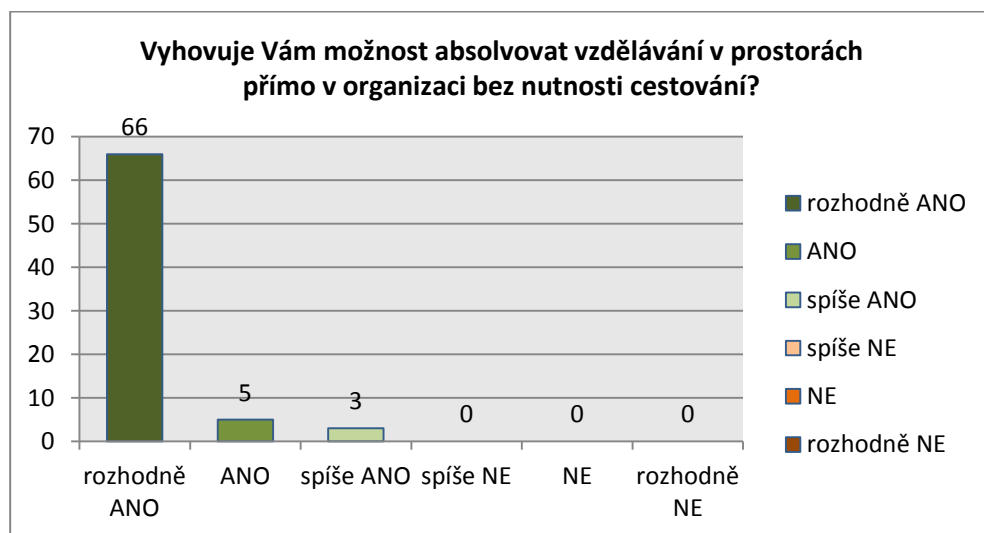
**H<sub>3</sub>** - plánování vzdělávání není se zaměstnanci dostatečně komunikováno

V dotazníku byly použity uzavřené otázky, kde respondenti vybírali vždy ze šesti alternativ.

Dotazník obsahoval 10 otázek a byl zaměřen na hodnocení kvality nabízeného vzdělávání přímo v organizaci.

## 5.2 Výsledky analýzy jednotlivých otázek

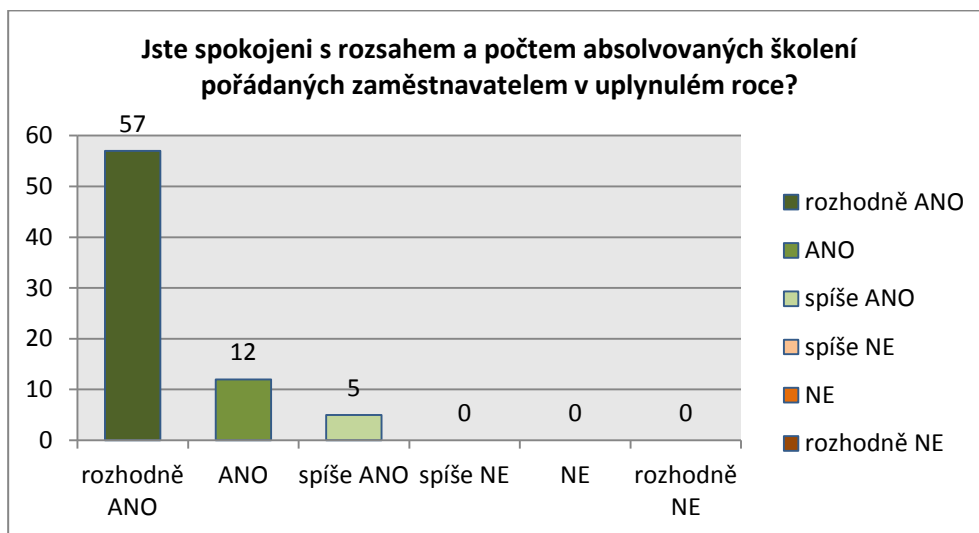
Graf 1: Dotazníkové šetření otázka č. 1



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Na první otázku zodpovědělo necelých 90 % dotázaných odpovědí „rozhodně ANO“, což autora vede k názoru, že zaměstnancům vyhovuje absolvovat vzdělávání v prostorách organizace bez nutnosti cestování.

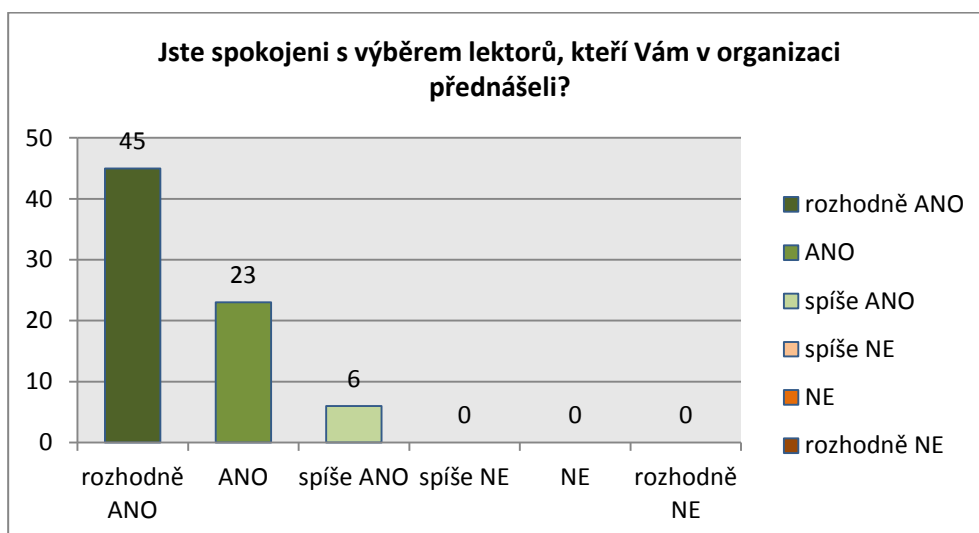
Graf 2: Dotazníkové šetření otázka č. 2



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Odpovědi na druhou otázku potvrdily spokojenost zaměstnanců s rozsahem a počtem pořádaných školení v organizaci v uplynulém roce.

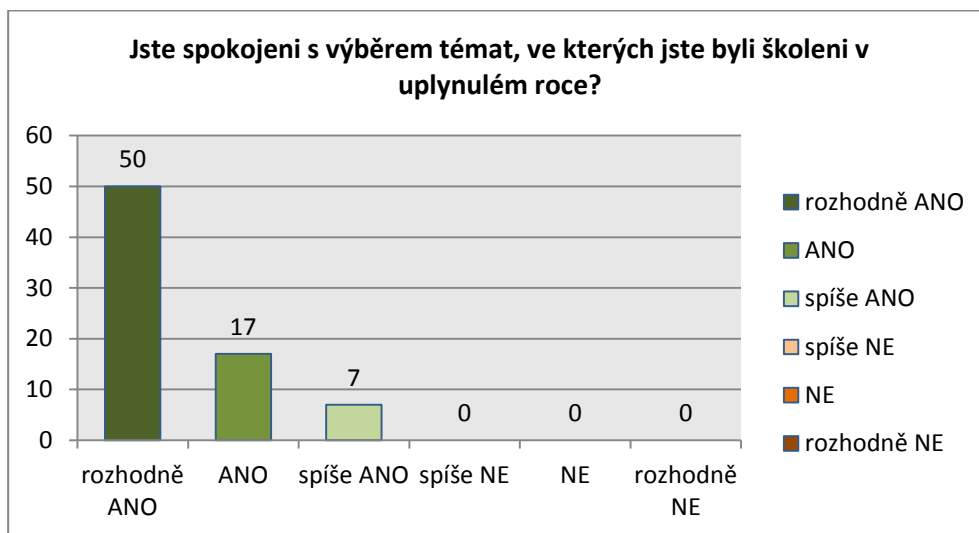
Graf 3: Dotazníkové šetření otázka č. 3



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Odpovědi na třetí otázku potvrdily také spokojenost zaměstnanců s výběrem lektorů, kteří v organizaci přednášeli.

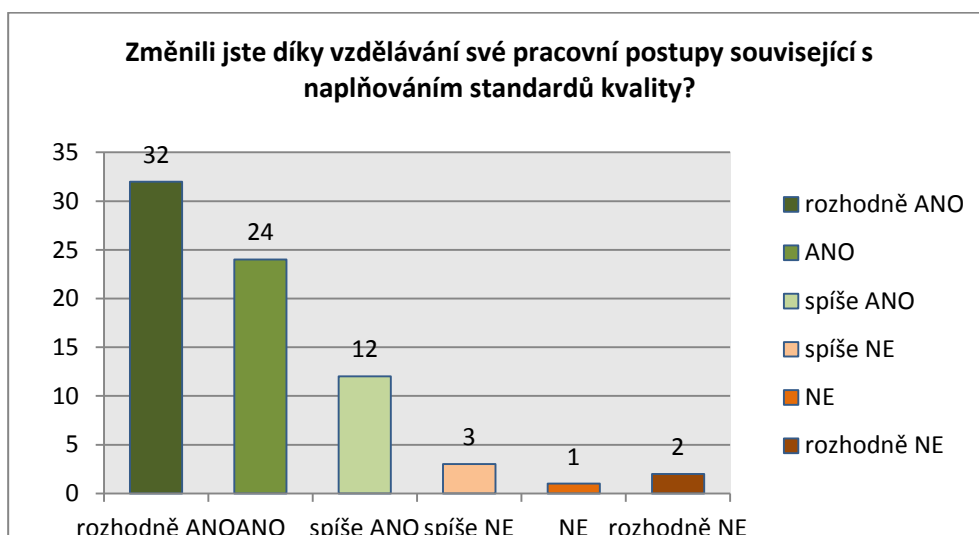
Graf 4: Dotazníkové šetření otázka č. 4



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

I v této otázce se odpovědi zaměstnanců vešly do škály odpovědí v rozmezí „rozhodně ANO“ až „spíše ANO“, což je ukazatelem většinové spokojenosti zaměstnanců s výběrem témat školení v uplynulém roce.

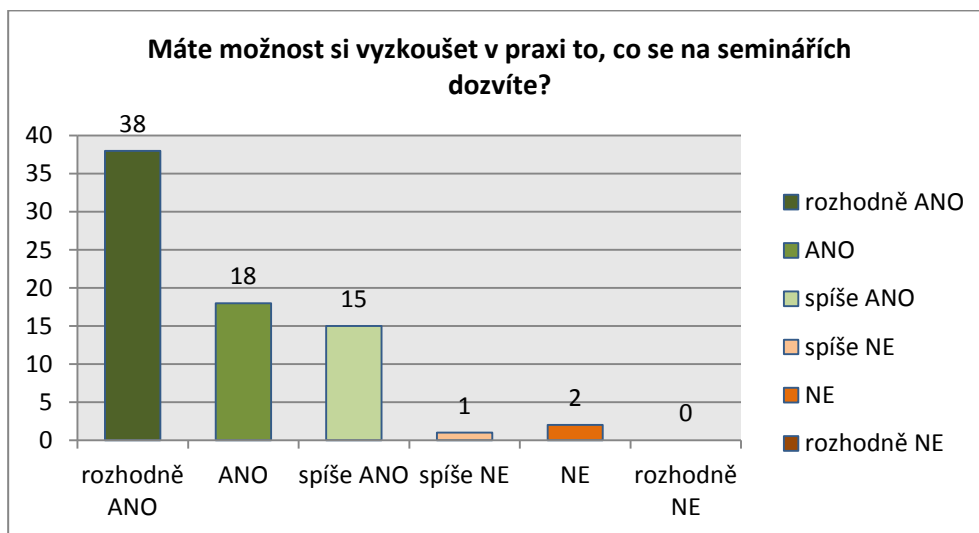
Graf 5: Dotazníkové šetření otázka č. 5



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

I přes skutečnost, že se v této otázce vyskytly poprvé i negativní odpovědi zůstává spíše kladných odpovědí 92% a zaměstnanci potvrzují skutečnost, že většina z nich díky vzdělávání změnila své pracovní návyky související se standardy kvality.

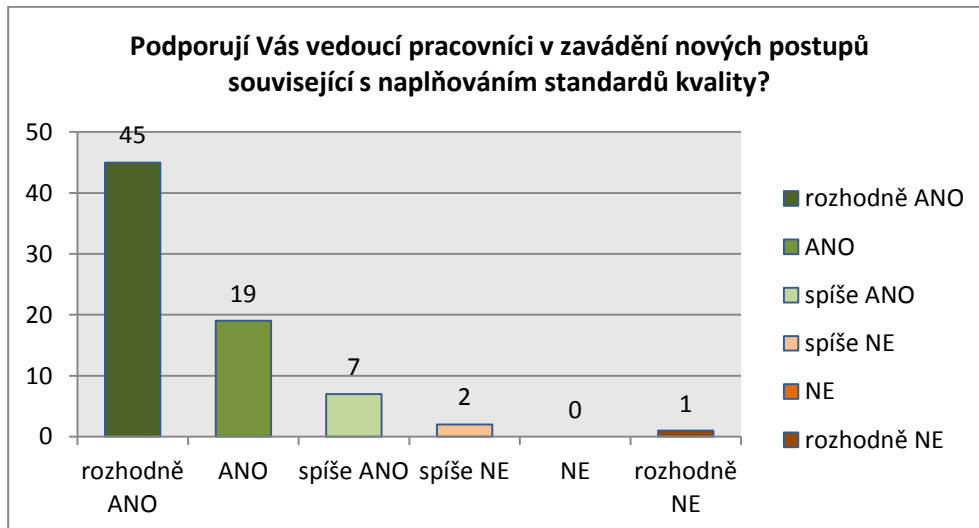
Graf 6: Dotazníkové šetření otázka č. 6



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Zaměstnanci v odpovědích na tuto otázku potvrdili, že mají možnost si vyzkoušet v praxi nové poznatky, které na seminářích získali.

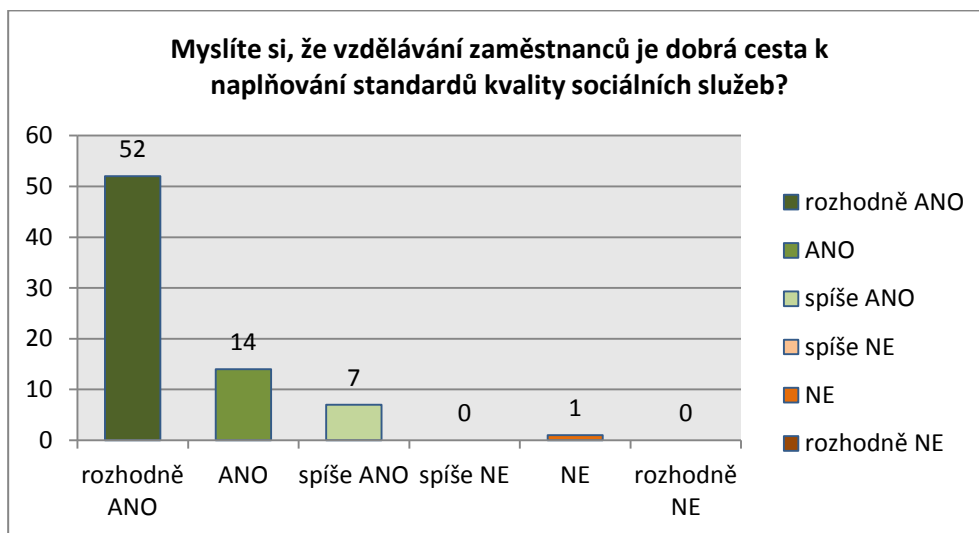
Graf 7: Dotazníkové šetření otázka č. 7



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Výsledky této otázky také jednoznačně potvrzují, že zaměstnanci mají pocit, že je vedoucí pracovníci dostatečně podporují v zavádění nových postupů souvisejících s naplňováním standardů kvality sociálních služeb.

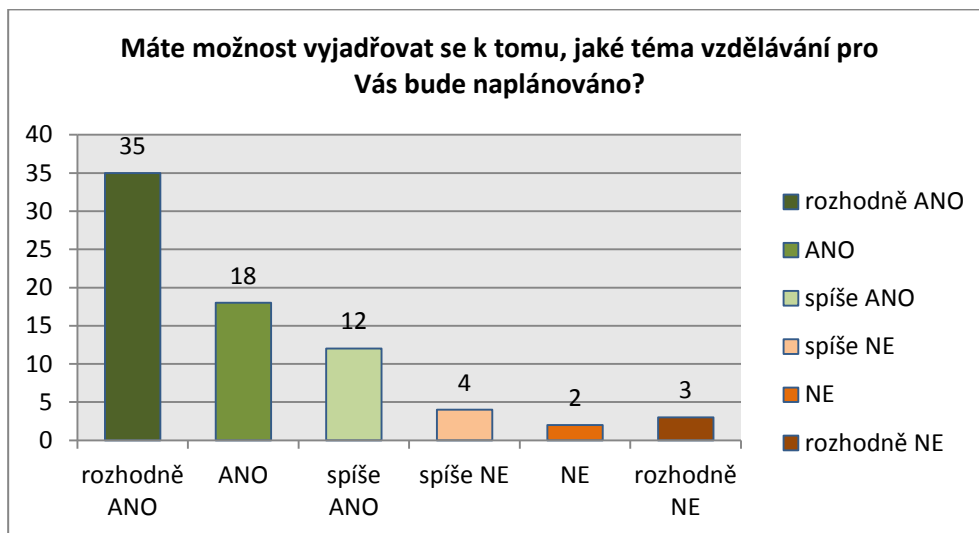
Graf 8: Dotazníkové šetření otázka č. 8



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

V této otázce zaměstnanci potvrdili vnímání vzdělávání v DPS Pce jako důležitou aktivitu při naplňování standardů kvality sociálních služeb.

Graf 9: Dotazníkové šetření otázka č. 9

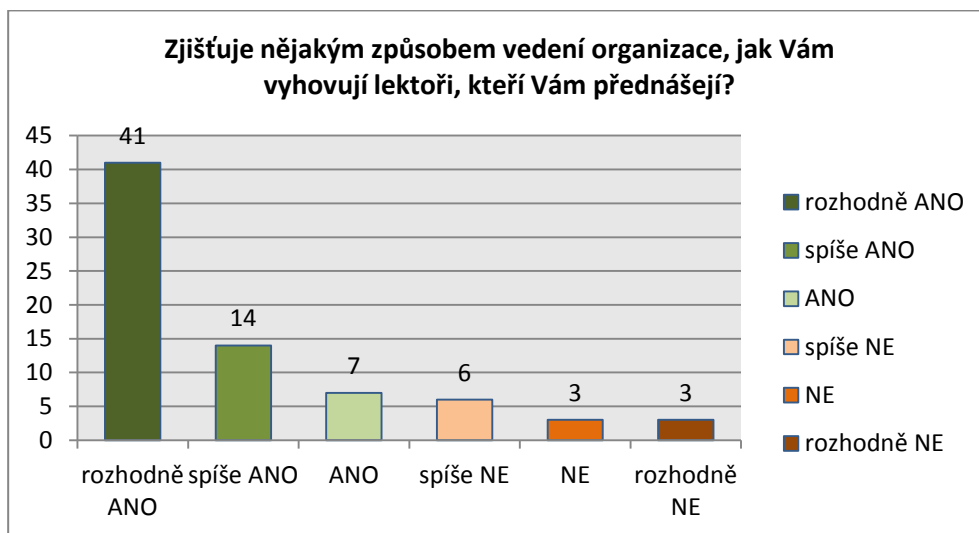


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

U odpovědi na otázku č. 9 většina zaměstnanců deklarovala názor, že se k plánování vzdělávání má možnost vyjádřit.



Graf 10: Dotazníkové šetření otázka č. 10



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Většina zaměstnanců také u otázky č. 10 vyjádřila kladně svůj názor, že se vedení organizace zajímá o názory zaměstnanců při hodnocení lektorů, kteří v organizaci přednášeli.

### 5.3 Výsledky hypotéz

Ke zjištění vytyčeného cíle byly vyhodnocovány následující hypotézy:

**Hypotéza H<sub>1</sub>** „zaměstnanci jsou spokojeni s kvalitou vzdělávání v organizaci“ byla potvrzena, to dokazují odpovědi na otázky číslo 1,2,3 a 4.

Zaměstnanci zde vyjádřili jasnou spokojenost s faktem, že mohou absolvovat vzdělávání přímo v organizaci, spokojenost s výběrem lektorů i se zvolenými tématy, ve kterých školení probíhala.

**Hypotéza H<sub>2</sub>** „Vzdělávání poskytované organizací je následně v praxi využitelné a je managementem podporováno“, se potvrdila. To dokazují odpovědi na otázky číslo 6,7 a 8.

Zde se již objevily také odpovědi, kde jsou patrné výhrady, ale jedná se o odpovědi pod 5%. I přesto je v budoucnu důležité zaměřit se na využívání získaných znalostí následně v praxi. Zejména je třeba zaměřit se na podporu,

kteřou by zaměstnanci měli dostávat od liniových manažerů. Z výsledku šetření je patrný nárůst odpovědí „spíše ANO“ (u odpovědí č. 6 a 7 20%), který i přes spíše kladné vyjádření vypovídá o určitých výhradách ze strany zaměstnanců a potřeby lepší komunikace ze strany vedení organizace směrem k zaměstnancům

**Hypotéza H<sub>3</sub>** „Plánování vzdělávání není se zaměstnanci dostatečně komunikováno“ se nepotvrdila. Otázky 9 a 10 obsahují sice nejnižší počet výskytu kladných odpovědí v porovnání s předchozími, (otázka č. 9 87% a otázka č. 10 84%) ale i přes to se stále většina zaměstnanců domnívá, že je s nimi plánování komunikováno dostatečně. Vzdělávání mají pracovníci dané ze zákona, a organizace toto vzdělávání buď umožňuje, či v případě pracovníkům v sociálních službách a sociálních pracovníc přímo zajišťuje. Zdravotnickým pracovníkům ukládá zákon během šesti let si udržovat a prohlubovat svou odbornost. Pracovníkům v sociálních službách a sociálním pracovníkům musí organizace zajistit dvacet čtyři hodin vzdělávání v rámci pracovní doby během kalendářního roku.

Za pozitivní můžeme považovat názory zaměstnanců, že jsou o možnostech vzdělávání dostatečně informováni svými přímými nadřízenými. Informace o vzdělávacích aktivitách zaměstnanci získávají převážně z plánů vzdělávání na daný rok, který je vypracován vedoucí zdravotního úseku, která čerpá informace z ročního hodnocení zaměstnanců. Vedení organizace v některých situacích reaguje také na aktuální vzdělávací potřebu během roku jak ze strany zaměstnanců, změn v legislativě, tak z aktuálních potřeb uživatelů služeb.

V ročním hodnocení má zaměstnanec možnost uvést návrh konkrétního tématu nebo nácviku dovedností, který by směřoval k rozvoji jeho znalostí a dovedností.

**Hlavní průzkumná otázka:** Považují zaměstnanci vzdělávání v oblasti standardů kvality sociálních služeb za kvalitní?

Odpověď na hlavní průzkumnou otázku zní ano. Většina oslovených zaměstnanců považuje systém vzdělávání za vyhovující. Kladně hodnotí jak místo, kde vzdělávání probíhá, tak výběr vzdělávacích témat i kvalitu lektorů.

Dále se také většina oslovených zaměstnanců vyjádřila, že mají možnost zavádět nové poznatky do praxe a i tuto oblast hodnotí v cca 96% odpovědí v rozmezí „rozhodně ANO“ až „spíše ANO“.

## **5.4 Aplikování strategických cílů ve vzdělávání zaměstnanců**

### **Změnit systém vzdělávání a zajistit jeho financování**

- Vypracovat návrh vzdělávací aktivity pro zaměstnance Domova pro seniory a pokusit se následně o její akreditaci u Ministerstva práce a sociálních věcí.
- Vytipovat si jednotlivé lídry z pracovních skupin a nabídnout jim podporu ve formě vzdělávání a finančního ocenění.
- Přihlásit některé do programu vzdělávání průvodců v zavádění standardů kvality sociálních služeb a následně je využít při vzdělávání a podpoře ostatních zaměstnanců
- Oslovit ředitelství SsmP a případně zřizovatele s požadavky na zajištění vzdělávání a argumentovat naplňováním Standardů kvality v sociálních službách.
- Oslovit vzdělávací agenturu v místě působení organizace, která se zabývá přípravou projektu na podporu vzdělávání poskytovatelů sociálních služeb.
- změnit termín vytváření plánu vzdělávání - plán na příští rok odevzdávat vždy nejpozději do 15. prosince.
- Při plánování vycházet z výsledků profesního hodnocení a plánů profesního rozvoje zaměstnanců.
- Rozšířit nabídku možnosti individuální supervize pro zaměstnance v pomáhajících profesích v Domově pro seniory U Kostelíčka Pardubice.

## **5.5 Návrh programu vzdělávacího semináře**

Návrh vzdělávacího semináře pro Domov pro seniory U kostelíčka Pardubice:

**Téma vzdělávání:** : Standardy kvality sociálních služeb a jejich aplikace v praxi.

**1. Cíle vzdělávání:**

- Získat zaměstnance na stranu Standardů kvality v sociálních službách a pomoci jim pojmenovat jejich význam pro vlastní praxi.
- Sjednotit informace o Standardech kvality, které kdy zaměstnanci získali a formulovat z nich žádoucí vidinu budoucnosti.
- Vysvětlit účastníkům kritéria standardů kvality sociálních služeb s důrazem na jejich význam pro poskytování kvalitních služeb
- Vytvořit otevřenou diskuzi nad problematickými oblastmi naplňování Standardů kvality sociálních služeb na konkrétních příkladech z praxe
- Osvětlit zaměstnancům proces inspekčních kontrol a podpořit účastníky při hledání argumentů pro následnou obhajobu své vlastní práce.

**2. Cílová skupina:** Pracovníci v sociálních službách, zdravotní sestry, sociální pracovníci.

**3. Metody a techniky:** přednáška, řízená diskuze, brainstorming, práce ve skupinách.

**4. Poskytovatel vzdělávání:** Vybraný interní lektor.

**5. Časové období:** 1 rok - celkem 6x skupin po max. 22 účastnících

**6. Místo konání:** Prostory Domova pro seniory U Kostelíčka Pardubice.

**7. Evalvace kurzu:** Dotazník zpětné vazby (příloha B )

**8. Náklady:** Obsahují pouze alternativní náklady vynaloženého času účastníků Obsahová struktura, použité vzdělávací metody + časový plán

## PROGRAM

<p><b>Úvod</b></p> <p>Uvedení do problematiky, seznámení s cíli programu, představení lektora a jeho osobních zkušeností s tematikou, seznámení s doporučenou literaturou, představení osobních cílů a očekávání účastníků.</p>	<p>řízená diskuze, flipchart, notebook, dataprojektor, doporučená literatura</p>	<p>0,5 hod</p>
<p><b>1. Stručný vývoj zavádění standardů.</b></p> <p>Legislativa spojená se standardy kvality.</p>	<p>přednáška, řízená diskuze flipchart, notebook, diaprojektor</p>	<p>0,5 hod</p>
<p><b>2. Obecné principy, na kterých jsou standardy postaveny.</b></p> <p>Etika v sociálních službách.</p> <p>Rizikové situace v praxi.</p> <p>Sumarizace poznatků v diskuzi.</p>	<p>přednáška, řízená diskuze, příklady z praxe Brainstorming a diskuse flipchart, notebook, data projektor</p>	<p>1 hod</p>
<p>Přestávka</p>		<p>0,25 hod</p>
<p><b>3. Přehled jednotlivých standardů.</b></p> <p>a) Blok standard 1-7</p> <p>Použití v praxi – aplikace na každodenní péči o uživatele</p> <p>b) Blok standard 8-15</p> <p>Použití v praxi – aplikace na každodenní péči o uživatele</p>	<p>přednáška, řízená diskuze, práce ve skupinách flipchart, notebook, dataprojektor</p>	<p>1,5hod</p> <p>0,5hod</p> <p>1,5hod</p> <p>0,5</p>

Přestávka		0,25hod
Samostatná práce – objasnění standardu v praxi, aplikace na praxi (skupina vytvoří společnou práci)	práce ve skupinách - vyhodnocení flipchart	0,5hod 0,5hod
Přestávka		0,25hod
<b>Závěr kurzu</b> Rekapitulace získaných dovedností a znalostí. Zpětná vazba od účastníků, zhodnocení splnění osobních cílů a očekávání účastníků.	řízená diskuze	0,75hod
<b>Celkový počet hodin</b>		<b>8 hodin</b>

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současnou situaci vzdělávání zaměstnanců v přímé péči a středního zdravotnického personálu Domova pro seniory U Kostelíčka Pardubice. Autor provedl analýzu stávající situace, oslovil zaměstnance v rámci dotazníkového šetření a následně pojmenoval jednotlivé kroky, které by měly vést ke zkvalitnění vzdělávání ve vybraném zařízení.

Práce vycházela z platné legislativy České republiky, reflektovala na aktuální změny z pohledu vzdělávání zaměstnanců a naplňování standardů kvality jak z pohledu zákona o sociálních službách, tak z pohledu kontrolních orgánů.

V teoretické části autor charakterizoval obecné pojmy jako rozvoj lidských zdrojů, analýzu potřeb vzdělávání, realizaci vzdělávání a vymezil důležité kroky v naplňování standardů kvality sociálních služeb v praxi.

V praktické části autor provedl strategickou analýzu související s kvalitou vzdělávání a naplňování standardů kvality sociálních služeb a v následném dotazníkovém šetření se pokusil získat zpětnou vazbu přímo od zaměstnanců, kteří vzdělávací akci v podobě semináře, školení či kurzu v organizaci Domova pro seniory U Kostelíčka Pardubice již absolvovali.

Praktickým přínosem práce je dle autora zjištění, že zaměstnanci považují vzdělávání v oblasti standardů kvality sociálních služeb většinou za kvalitní a jsou s ním spokojeni. Ještě důležitějším faktorem pro měření kvality je potvrzení hypotézy č. 2 a vyvrácení hypotézy č. 3. Pro naplňování standardů kvality v sociálních službách je podle autora nesmírně důležité, aby zaměstnanci měli v praxi možnost využívat nové poznatky a aby se mohli na sestavování plánů vzdělávání sami podílet. Na základě zjištěných skutečností autor v závěru práce určil cíle vzdělávání a navrhl opatření vedoucí k naplňování těchto cílů, které v sobě zahrnují také konkrétní návrh vzdělávacího programu pro zaměstnance Domova pro seniory U Kostelíčka Pardubice.

Dalšími podněty související s tématem práce, kterým by se dle autora měla věnovat pozornost v budoucnu, je více propojit roční sebehodnocení zaměstnanců, s vyhodnocením potřeb a možností managementu.

Dále by si dle autora zasloužila pozornost v dalším zkoumání problematika související s nesouladem mezi kvalifikačními požadavky na pozici pracovník v sociálních službách a požadavky na klíčové kompetence pracovníků v sociálních službách v praxi. Zákon stanoví kvalifikační požadavek na pozici pracovník v sociálních službách ukončením minimálně základního vzdělání s absolvováním základního kurzu pro pracovníky v sociálních službách v rozsahu minimálně 150 hodin. Problém nastává při vymáhání dodržování Standardů kvality sociálních služeb inspektory provádějícími inspekce. Tito nerespektují základní požadovanou kvalifikaci pracovníků v sociálních službách a srovnávají tyto zaměstnance s vysoce kvalifikovanými odborníky.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

### KNIHY A PUBLIKACE

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 443 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BENDER, Peter Urs a HELLMAN, Eric. *Niterný leadership = Leadership from within*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. 219 s. ISBN 80-7261-069-4.
- COVEY, Stephen R. *Vedení založené na principech*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7261-202-4.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.
- DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.
- HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6.
- HOLEČEK, L. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb v Domově pro seniory*. Praha, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Jana Ámose Komenského Praha. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Eduard Entler CSc
- JAY, Ros a TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 514 s. ISBN 80-247-1279-2.
- JOINT COMMISSION INTERNATIONAL. *Mezinárodní akreditační standardy pro dlouhodobou péči: komentovaný oficiální překlad*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. 247 s. Zlepšování kvality a bezpečí zdravotní péče. ISBN 80-247-1001-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

- KOTTER, John P. a COHEN, Dan S. *Srdce změny: skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 200 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-095-3.
- KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. Expert. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MÁTL, Ondřej a JABŮRKOVÁ, Milena. *Kvalita péče o seniory: řízení kvality dlouhodobé péče v ČR: [výstupy z aplikovaného výzkumu]*. 1. vyd. Praha: Galén, ©2007. 176 s. ISBN 978-80-7262-499-7.
- METODIKA INSPEKČÍ. Instand, o.s. 2007
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
- PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 294 s. ISBN 978-80-247-3960-1.
- PUTNOVÁ, Anna a SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- MARX, David, ed. a VLČEK, František, ed. *Národní akreditační standardy pro nemocnice: manuál a metodika plnění: účinné od 1. 9.2009*. 2. vyd. Praha: Spojená akreditační komise ČR, 2008. 103 s. ISBN 978-80-903750-6-2.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 323 s. *Vzdělávání dospělých*. ISBN 978-80-7357-581-6.
- STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB – výkladový sborník pro poskytovatele*. 1. vydání. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008. 187 s.
- SLÁDEK, Miloš. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb - etické aspekty*. Vyd. 1. V Praze: FHS UK, 2013. 221 s. Řada kvalifikačních prací FHS UK; sv. 1. ISBN 978-80-87398-37-1.

STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta a ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-178-2.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

## **VNITŘNÍ DOKUMENTY DPS**

Střednědobý plán Domova pro seniory U Kostelíčka Pardubice na období 2013 - 2014

Organizační schéma Domov pro seniory U Kostelíčka Pardubice 2014

Metodický pokynu SSmP ke vzdělávání zaměstnanců zařízení SSmP

## **INTERNETOVÉ ZDROJE**

Registr poskytovatelů sociálních služeb. [on-line]. Dostupné na:

<http://iregistr.mpsv.cz>.

## **PRÁVNÍ NORMY**

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

Vyhláška 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

## **SEZNAM ZKRATEK**

SsmP - Sociální služby města Pardubic

SQSS - Standardy kvality sociálních služeb

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců organizace	14
Obrázek 2: Prvky procesu realizace vzdělávání	16
Obrázek 3: Organizační struktura	27

## Seznam grafů

Graf 1: Dotazníkové šetření otázka č. 1	60
Graf 2: Dotazníkové šetření otázka č. 2	61
Graf 3: Dotazníkové šetření otázka č. 3	61
Graf 4: Dotazníkové šetření otázka č. 4	62
Graf 5: Dotazníkové šetření otázka č. 5	62
Graf 6: Dotazníkové šetření otázka č. 6	63
Graf 7: Dotazníkové šetření otázka č. 7	63
Graf 8: Dotazníkové šetření otázka č. 8	64
Graf 9: Dotazníkové šetření otázka č. 9	64
Graf 10: Dotazníkové šetření otázka č. 10	65

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Strategická analýza	45
--------------------------------	----

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A - Dotazník**

**Příloha B - Dotazník zpětné vazby**

## Příloha A - Dotazník

Vážení zaměstnanci,

velmi si vážím Vaší ochoty vyplnit následující dotazník. Dotazník je samozřejmě anonymní, nepodepisujte se proto do něho. Výsledky průzkumu budou zpracovány hromadně a nikdo nebude mít možnost propojit Vaši osobu s Vámi uvedenými daty. Své odpovědi prosím uvádějte upřímně, budu se těšit na každý Váš názor a Vaše zkušenosti.

**Prosím vyjádřete svůj názor zakroužkováním jednoho z čísel na škále 1-6 přičemž hodnoty vyjadřují Váš souhlas či nesouhlas s daným výrokem:**

1 rozhodně ANO, 2 ANO, 3 spíše ANO, 4 spíše NE, 5 NE, 6 rozhodně NE

Předem děkuji za Vaši spolupráci

Bc. Lukáš Holeček, MBA

- Určeno pouze pro zaměstnance, kteří již absolvovali minimálně jednu vzdělávací akci v organizaci
- Určeno pro zaměstnance pracující na pozici pracovník v sociálních službách a zdravotní sestry

1. Vyhovuje Vám možnost absolvovat vzdělávání v prostorách přímo v organizaci bez nutnosti cestování?

rozhodně ANO

rozhodně NE

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

2. Jste spokojen/na s rozsahem a počtem absolvovaných školení pořádaných zaměstnavatelem v uplynulém roce?

rozhodně ANO

rozhodně NE

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

3. Jste spokojeni s výběrem lektorů, kteří Vám v organizaci přednášeli?

rozhodně ANO

rozhodně NE

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

4. Jste spokojeni s výběrem témat, ve kterých jste byli školeni v uplynulém roce?

rozhodně ANO

rozhodně NE

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

## Příloha A - Dotazník

5. Změnili jste díky vzdělávání své pracovní postupy související s naplňování standardů kvality?

rozhodně ANO

rozhodně NE

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

6. Máte možnost si vyzkoušet v praxi to, co se na seminářích dozvíte?

rozhodně ANO

rozhodně NE

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

7. Podporují Vás vedoucí pracovníci v zavádění nových postupů související s naplňováním standardů kvality sociálních služeb?

rozhodně ANO

rozhodně NE

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

8. Myslíte si, že vzdělávání zaměstnanců je dobrá cesta k naplňování standardů kvality sociálních služeb?

rozhodně ANO

rozhodně NE

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

9. Máte možnost vyjadřovat se k tomu, jaké téma vzdělávání pro Vás bude naplánováno?

rozhodně ANO

rozhodně NE

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

10. Zjišťuje nějakým způsobem vedení organizace, jak Vám vyhovují lektori, kteří Vám přednášejí?

rozhodně ANO

rozhodně NE

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

DĚKUJI ZA VYPLNĚNÍ



**DOTAZNÍK ZPĚTNÉ VAZBY**

**STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB A JEJICH  
APLIKACE V PRAXI**

**Místo konání:** Domov pro seniory U Kostelíčka Pardubice

**Termín konání:** .....

Odpovězte prosím na následující otázky:

1. Které téma a aktivity vás během semináře nejvíce zaujaly?

.....  
.....  
.....

2. Který standard kvality je podle vás v naší organizaci nejvíce porušován?

.....  
.....  
.....

3. V čem se chcete zlepšit vy?

.....  
.....  
.....

4. Jak je podle vás téma prospěšné pro následnou praxi?

VÝZNAMĚ ☺



☹ VELMI MÁLO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

5. Jak jste byl spokojen s lektorem?

VÝZNAMĚ ☺



☹ VELMI MÁLO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

6. Vaše doporučení do budoucna při plánování vzdělávání?

.....  
.....  
.....

Za vyplnění dotazníku děkujeme.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Holeček Lukáš

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Kvalita vzdělávání související s naplňováním standardů kvality sociálních služeb v Domově pro seniory

**Rok:** 2014

**Počet stran textu bez příloh:** 64

**Celkový počet stran příloh:** 3

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 32

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 1

**Vedoucí práce:** PhDr. Eduard Entler CSc.