Zdravotně
sociální fakulta
Faculty of Health
and Social Sciences

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

**Řízení kvality u vybrané organizace v sociální oblasti**

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Studijní program:
SOCIÁLNÍ POLITIKA A SOCIÁLNÍ PRÁCE

**Autor:** Michaela Sedláčková

**Vedoucí práce:** Ing. Radka Prokešová, Ph.D.

České Budějovice 2021

**Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci s názvem ***Řízení kvality u vybrané organizace v sociální oblasti*** jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby bakalářské práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé bakalářské práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 3. 5. 2021 .....

*Michaela Sedláčková*

**Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Radce Prokešové, Ph.D. za odborné vedení, připomínky a cenné rady, které mi poskytovala. Dále bych ráda poděkovala Mgr. Petře Zimmelové, Ph.D. a Mgr. Dagmar Dvořáčkové, Ph.D., které se podílely na výzkumném šetření, za jejich čas a ochotu podělit se o své zkušenosti a názory.

# Řízení kvality u vybrané organizace v sociální oblasti


## Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na způsoby řízení a zajišťování kvality u vybrané organizace v sociální oblasti, konkrétně v domově pro seniory. V České republice populace stárne, prodlužuje se délka lidského života a podíl seniorů narůstá. Z těchto důvodů jsou kladeny stále vyšší nároky na poskytování kvalitních sociálních služeb pro seniory. Kvalitu domova pro seniory určuje především spokojenost uživatelů domova, ale slouží k tomu i mnoho dalších nástrojů. I přesto, že je zajištění kvalitního poskytování služeb velmi náročné, pracovníkům k tomu slouží více způsobů, jak kvalitních služeb docílit. Na pracovnících je, aby skloubili poskytování kvalitních služeb a zároveň vytvořili takové podmínky, díky kterým zůstanou senioři v co nejvyšší míře soběstační.

V teoretické části byly definovány základní pojmy, které jsou s tématem práce úzce spojeny. V praktické části byla zodpovězena hlavní výzkumná otázka týkající se způsobů řízení a zajišťování kvality v Domově pro seniory Máj v Českých Budějovicích. Dále byly zodpovězeny dílčí výzkumné otázky týkající se Standardů kvality v sociálních službách zavedených v daném sociálním zařízení. Výsledky byly získány kvalitativní výzkumnou strategií, metodou sekundární analýzy dat a dotazování. Zvolenou technikou byly polostrukturované rozhovory, které byly realizovány s paní ředitelkou a se sociální pracovnicí Domova pro seniory Máj v Českých Budějovicích.

Výsledky výzkumu představují především různorodost nástrojů a metod pro řízení a zajišťování kvality služeb v konkrétním domově pro seniory. Tyto způsoby počínají certifikovanými koncepcemi a končí často opomíjenými supervizemi a odborným vzděláváním pro zaměstnance. Výsledky praktické části dále představují vypracovanou SWOT analýzu a analýzu Standardů kvality sociálních služeb. Tyto analýzy byly porovnány a následně z nich vyplynula navrhovaná doporučení a zpětná vazba pro konkrétní organizaci.



## Klíčová slova

kvalita; řízení kvality; koncepce řízení kvality; Standardy kvality sociálních služeb; senior; domov pro seniory

# Quality Management at a Selected Organization in the Social Fied


## Abstract

The bachelor's thesis is focused on ways of managing and ensuring quality at a selected organization in the social field, specifically in a home for the elderly. In the Czech Republic, the population is aging, human life expectancy is increasing, and the proportion of seniors is increasing. For these reasons, ever higher demands are placed on the provision of quality social services for the elderly. The quality of home for seniors is primarily determined by the satisfaction of home users, but also by many other tools. Despite the fact that ensuring the quality of service provision is very exacting, there are several ways for employees to achieve quality services. It is up to the workers to combine the provision of quality services and at the same time create such conditions that will enable seniors to remain as self-sufficient as possible.

The theoretical part defined the basic concepts which are closely related to the topic of the work. In the practical part, the main research question concerning management methods and quality assurance in the May Home for the Elderly in České Budějovice was answered. Furthermore, constituent research questions concerning Quality Standards in social services introduced in the given social facility were answered. The results were obtained by a qualitative research strategy, a method of secondary data analysis and questioning.

The chosen technique was semi-structured interviews, which were conducted with the director and social worker of the May Home for the Elderly in České Budějovice. The results of the research represent mainly the diversity of tools and methods for managing and ensuring the quality of services in a specific home for the elderly. These methods start with certified concepts and end with often neglected supervision and professional education and training for employees. The results of the practical part also represent a developed SWOT analysis and analysis of Quality Standards of Social Services. These analyses were compared and then the proposed recommendations and feedback for specific organizations emerged.



## Key words

quality; quality management; concept of quality management; Quality standards of social services; senior; home for the elderly

# Obsah

**Úvod** ..... **8**
**1 Teoretická část** ..... **10**
1.1 Pojem kvalita ..... 10
1.1.1 Management kvality ..... 10
1.2 Koncepce a modely managementu kvality ..... 12
1.2.1 ISO ..... 13
1.2.2 Total Quality Management ..... 14
1.2.3 Značka kvality v sociálních službách ..... 15
1.3 Model E-Qalin® ..... 16
1.3.1 Základní hodnoty systému managementu kvality E-Qalin ..... 18
1.3.2 Projekt E-Qalin ..... 18
1.4 Kvalita v sociální oblasti ..... 19
1.4.1 Management kvality v sociální oblasti ..... 20
1.5 Sociální služby ..... 21
1.5.1 Druhy a formy sociálních služeb ..... 22
1.5.2 Domov pro seniory ..... 23
1.5.3 Poskytovatelé sociálních služeb v ČR ..... 24
1.5.4 Standardy kvality v sociálních službách ..... 24
**2 Cíl práce a výzkumné otázky** ..... **29**
2.1 Cíl práce ..... 29
2.2 Výzkumné otázky ..... 29
2.3 Operacionalizace pojmů ..... 29
**3 Metodika** ..... **31**
3.1 Použitá metoda a technika sběru dat ..... 31
3.2 Realizace sběru dat ..... 34
3.3 Charakteristika výzkumného souboru ..... 35
3.4 Etika výzkumu ..... 36
**4 Charakteristika organizace** ..... **37**
4.1 Domov pro seniory Máj České Budějovice ..... 37
4.2 Organizační struktura ..... 38
4.3 Historický pohled ..... 40
**5 Řízení kvality v Domově pro seniory Máj** ..... **45**
5.1 Standardy kvality v sociálních službách ..... 45

5.2 Model E-Qalin ... 45
5.3 Další využívané koncepce managementu kvality ... 46
5.4 Ekonomická stránka organizace ... 47
5.5 Zjišťování spokojenosti klientů domova ... 47
5.6 Další nástroje řízení a rozvoje kvality ... 48
**6 SWOT analýza Domova pro seniory Máj ... 49**
6.1 Silné stránky ... 50
6.2 Slabé stránky ... 51
6.3 Příležitosti ... 52
6.4 Hrozby ... 52
6.5 Vyhodnocení SWOT analýzy ... 54
**7 Analýza Standardů kvality sociálních služeb v Domově pro seniory Máj ... 57**
7.1 Naplnění standardu č. 7: Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování služby 58
7.2 Naplnění standardu č. 9: Personální a organizační zajištění sociální služby ... 60
7.3 Naplnění standardu č. 15: Zvyšování kvality sociální služby ... 61
**8 Souvislosti mezi výsledky SWOT analýzy a uplatňovaných Standardů kvality sociálních služeb v Domově pro seniory Máj ... 63**
**9 Shrnutí výsledků ... 67**
**10 Diskuze ... 70**
**11 Závěr ... 76**
**12 Seznam použitých zdrojů ... 78**
**13 Seznam obrázků a tabulek ... 86**
**14 Seznam příloh ... 87**
**15 Seznam zkratek ... 102**

# Úvod

Tématem bakalářské práce je Řízení kvality u vybrané organizace v sociální oblasti. Organizace, která byla vybrána pro zjišťování řízení kvality a aplikaci kvality v sociální oblasti je Domov pro seniory Máj v Českých Budějovicích.

Je známo, že populace v České republice stárne a podíl seniorů narůstá. Prodlužuje se délka lidského života, a to díky kvalitní zdravotnické péči a zdravějšímu stylu života. A právě tento jev se odráží v poskytování a zajišťování sociálních služeb. V současné době přibývá seniorů, kteří nemohou již nadále zůstat ve svém domácím prostředí, ať už z důvodu ekonomických, zdravotních či z rodinných. To má poté za následek vysokou poptávku po pobytových zařízeních sociálních služeb pro seniory. Takto zvýšená poptávka klade především na domovy pro seniory vysoké nároky. Pro domovy pro seniory není jednoduché zkombinovat narůstající počet zájemců o tuto službu a zároveň poskytovat sociální služby v co možná nejvyšší kvalitě.

Poskytování sociálních služeb v pobytových zařízeních pro seniory podléhá mnoha změnám a inovacím, jako příklad lze uvést zvyšování nároků na ošetřovatelskou péči. Vedení těchto zařízení musí být na zvyšování nároků připraveno, aby nedošlo ke snížení kvality u poskytovaných sociálních služeb.

Kvalita sociální služby nepodléhá pouze počtu uživatelů a neustálým změnám v poskytování služby. Pro hodnocení kvality je stěžejní názor uživatele služby. Jestliže je uživatel se službou spokojen, můžeme službu považovat za kvalitní. Obzvlášť v domovech pro seniory je třeba na tento faktor brát zřetel. Přechod ze stávajícího bydlení do domova pro seniory je pro seniory velmi náročnou a stresující událostí. A právě proto je důležité, aby tato sociální služba byla kvalitně poskytována a pomohla seniorovi s adaptací v novém prostředí. Jestliže bude služba kvalitně zajištěna, bude senior v zařízení pravděpodobně spokojen.

Bakalářská práce se skládá z teoretické části a části praktické. Teoretická část je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole je představen pojem kvalita a v její podkapitole je definován management kvality. Druhá kapitola nese název koncepty a modely managementu kvality, kde jsou tyto modely definovány zprvu obecně a v následujících podkapitolách jsou vymezeny již konkrétněji. Další kapitola popisuje model E-Qalin, který je zaveden právě v Domově pro seniory Máj v Českých Budějovicích. Kromě obecných informací o modelu E-Qalin nabízí tato kapitola informace o základních

hodnotách tohoto systému a o projektu E-Qalin. V následující kapitole je popsána kvalita spolu s managementem kvality v sociální oblasti. Poslední kapitola nese název sociální služby, ve které jsou definovány druhy a formy sociálních služeb a zaměřuje se konkrétně na domov pro seniory. V poslední kapitole je vymezen pojem poskytovatel sociálních služeb v České republice a popsány Standardy kvality v sociálních službách.

Hlavním cílem práce bylo zjistit, jakým způsobem je v Domově pro seniory Máj řízena kvalita s využitím systému E-Qalin. K výzkumu je využita kvalitativní výzkumná strategie, metoda sekundární analýzy dat a dotazování, technika polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovory byly realizovány s ředitelkou a se sociální pracovnicí organizace. Původně plánované rozhovory s více zaměstnanci a s klienty nemohly být uskutečněny z důvodu pandemie covid-19. Organizace Domov pro seniory Máj je popsána ve čtvrté kapitole, společně s organizační strukturou a historickým pohledem do organizace. Další kapitola nese název Řízení kvality v organizaci. V podkapitolách jsou pospány metody, koncepce a nástroje, kterými je kvalita v organizaci řízena. Data uvedená v těchto kapitolách vzešla z polostrukturovaných rozhovorů s informantkami a představují výsledky výzkumu. Jsou též odpovědí na hlavní výzkumnou otázku. Další kapitola pojednává o SWOT analýze pro oblast rozvoje kvality v organizaci. Tato analýza byla zpracována ve spolupráci s ředitelkou organizace a na základě Porterovo modelu pěti sil (příloha č. 1) a Analýze jednotlivých funkcionálních oblastí (příloha č. 2). Další kapitolou je analýza Standardů kvality sociálních služeb, která se zaměřuje na obecné informace a na konkrétní standardy související s předchozími analýzami. Výsledky této kapitoly jsou odpovědí na dílčí cíl práce, a to zjistit, v jakém rozsahu má Domov pro seniory Máj v Českých Budějovicích zpracované Standardy kvality sociálních služeb a jakým způsobem s nimi pracuje. Posledním dílčím cílem práce je zjistit, jak korespondují Standardy kvality sociálních služeb s výsledky SWOT analýzy. Odpověď se nachází v osmé kapitole. Dále se v praktické části nachází shrnutí výsledků a navrhnutí zpětné vazby a doporučení organizaci. V neposlední řadě se nachází kapitola diskuze, která obsahuje mé názory a postřehy z výzkumu. V závěru se nachází shrnutí celé bakalářské práce.

# 1 Teoretická část

## *1.1 Pojem kvalita*

Pojem kvalita provází lidstvo již po staletí, a to také dokládá první obecně známá definice tohoto pojmu kvalita, která se přisuzuje Platonovi, respektive Aristotelovi několik staletí před naším letopočtem (Nenadál, 2018). Po hlubším prostudování kvality jako pojmu, najdeme opravdu velké množství rozdílných pohledů a definic. Etymologicky je slovo kvalita překladem latinského slova *qualis*, tzn. *jaký* (z jaké povahy), a pojednává o určité vlastnosti či hodnotě v objektu (Bruhn, 2011). Dále autoři Burke a Silvestrini (2017) ve své příručce uvádějí, že kvalita je souhrn všech charakteristik a funkcí dané služby nebo produktu, a dokáže tak uspokojit předpokládané potřeby spotřebitele či uživatele. Definice kvality nikdy nebude konečná, jelikož se definice neustále vyvíjí (Burke, Silvestrini, 2017).

Co určuje kvalitu produktu? Podle Sedláčka (et al., 2016) to není otázkou pouze technické vyspělosti produktu, ale také předpokladu, zda produkt dokáže naplnit požadavky zákazníků. Čím více se produkt přiblíží k požadovaným parametrům zákazníka, tím se stává kvalitnějším (Sedláček et al., 2016). Spejchalová (2012) upozorňuje na další velmi důležitý znak kvality, a tím je stabilita. Jestliže při opakovaném nákupu produkt nezklame a nezklame ani v průběhu dlouhodobého užívání, jeví se pro uživatele jako velmi kvalitní (Spejchalová, 2012). Další autor, který uvádí, že kvalita je vnímána především ze strany zákazníka je Nenadál (2018). Tento autor (2018) také doplňuje, že úroveň kvality může být měřena a zlepšována. Také Veber (et al., 2010) uvádí, že u kvalitní služby či výrobku je naprosto nezbytné naplnění těchto atributů: bezvadnost, kvalitní parametry a stabilita. Podle Horeckého a Vítové (2010a) je definice kvality v jakémkoliv podniku velmi důležitá, protože vede k přímému měření a zlepšování. V případě, že není konkrétně definováno to, co se považuje za kvalitní službu či výrobek, pak nelze kvalitu měřit, a tím pádem, také nelze nic zlepšovat (Horecký, Vítová, 2010a). Podle definic autorů v tomto odstavci můžeme usuzovat, že určování kvality autoři vnímají podobně, mnohdy i shodně.

### *1.1.1 Management kvality*

Zaměříme-li se na definici pojmu management, je vhodné zmínit Blažka (2014), který ve své práci píše, že management je původně americký výraz, avšak v současnosti

má mezinárodní platnost. Do českého jazyka by se dal přeložit jako *řízení* (Blažek, 2014). Dále Blažek (2014) zmiňuje, že management je proces, který probíhá mezi dvěma skupinami pracovníků v organizaci – tj. mezi řídícím subjektem (skupina, která řídí) a řízeným objektem (skupina, která je řízena). Management kvality definoval Umeda (1993) ve svém díle: *„Systém managementu kvality je ta část celkového systému řízení organizací, který má garantovat maximální spokojenost zákazníků tím efektivnějším způsobem.“* (Umeda, 1993, 300 s.). Jedná se o velmi srozumitelnou definici, která jednou větou dokáže vystihnout vše podstatné. Již méně výstižně definuje řízení kvality jedna z verzí normy ISO 9000:2015, a to následovně: *„Systém managementu kvality je systém managementu s ohledem na kvalitu.“* (E-ISO, 2006). Další autor, který se věnuje řízení kvality zmiňuje, že tento systém by měl být považován za nedílnou součást managementu všech organizací (Nenadál, 2016). Bohužel je častým zvykem systém řízení kvality považovat za pouhý přívěsek organizace, který má na starost pouze jeden pracovník (Nenadál, 2016). Na druhé straně Spejchalová (2012) uvádí, že systém řízení kvality se prolíná všemi částmi organizace a ovlivňuje veškeré procesy a činnosti v organizaci. Mělo by se však myslet na to, aby tento systém přinášel efektivitu a úsporu práce a finančních zdrojů, nikoliv naopak (Spejchalová, 2012).

V tomto odstavci bych se ráda věnovala principům managementu kvality. Nenadál (2018) definuje princip jako základní pravidlo pro organizaci, které napomáhá ke zlepšování výkonnosti. Právě principy napomáhají v rozvoji teoretických základů managementu kvality, a proto je důležité jim věnovat náležitou pozornost (Nenadál, 2018). Spejchalová (2012) ve své publikaci uvádí principy managementu kvality včetně stručného vymezení. Zároveň Spejchalová (2012) odkazuje na některé normy ČSN EN ISO (9001:2016, 14001:2016), které tyto principy původně definovaly:

1. Orientace na zákazníka – organizace jsou na svých zákaznících závislé, proto by měly porozumět jejich potřebám.

2. Vedení a řízení lidí – vedoucí pracovníci by měli vytvářet takové prostředí, ve kterém se bude pracovníkům nejlépe pracovat a dosahovat cílů organizace.

3. Zapojení pracovníků – zapojení pracovníků je klíčové pro úspěch organizace. Důležití jsou pracovníci na všech pracovních pozicích.

4. Procesní přístup – jestliže jsou činnosti brány jako procesy, organizace dosáhne výsledků efektivněji.

5. Systémový přístup k managementu – tato zásada vede k efektivnějšímu fungování organizace. Vychází z toho, že veškeré procesy v podniku jsou navzájem propojeny, tudíž případné selhání či neshoda v jednom z nich ovlivňuje ostatní.

6. Neustálé zlepšování – tento princip se považuje za trvalý cíl organizace.

7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech – u pracovníků, kteří o něčem rozhodují se vyžaduje objektivní rozhodování a sběr a analýza dat týkající se cílů.

8. Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy – stejně jako u prvního principu, kdy je organizace závislá na svých zákaznících, tak i zde je organizace závislá na svých dodavatelích a naopak. Vzájemně prospěšný vztah zvyšuje efektivitu práce.

Pro výčet principů a jejich stručné popsání jsem čerpala z publikace Management kvality od autorky Dany Spejchalové z roku 2012.

Hutyra (2007) k principům managementu kvality uvádí také fakt, že aby organizace mohla tyto principy implementovat do praxe, je třeba zrealizovat ještě mnoho různých procesů a činností.

Též je nutné zmínit základní koncepce systémů managementu kvality. Dle Bohmana (2009) existuje celá řada konceptů managementu kvality, které se odlišují především svým obsahovým zaměřením. Všechny mají ale shodný záměr a cíl, kterým je dlouhodobé zvyšování a udržování kvality (Bohman, 2009). Některé přístupy pojednávají o řízení kvality celkově, některé byly vyvinuty přímo na vybrané obory (Nenadál, Vykydal, 2012). Tito autoři (2012) rozdělují koncepce managementu kvality na tři základní kategorie: koncepce odvětvových standardů, koncepce ISO a koncepce TQM. Těmto modelům managementu kvality se budu podrobněji věnovat níže v kapitolách Koncepce a modely managementu kvality, Model E-Qalin a Standardy kvality v sociálních službách.

### *1.2 Koncepce a modely managementu kvality*

V této kapitole se zaměřím na další koncepce a modely managementu kvality, na jejich specifika a rozdíly mezi nimi. Permana (et al, 2021) označuje za důležité, aby organizace byla schopna plnit požadavky a přání zákazníka, jako je vysoká kvalita produktu či služby, konkurenceschopné náklady nebo rychlejší dodání či vyřízení. Podle Chacóna (et al, 2021) by model kvality měl obsahovat tři základní dimenze, a to: řízení, provoz

a neustálé zlepšování, mezi nimiž by vznikal cyklický vztah, který by přispíval ke zlepšování kvality. Dle Čámského (et al., 2011) jsou koncepce a modely managementu kvality jedním z nástrojů procesu řízení kvality sociálních služeb a přispívají k naplňování zákonných Standardů kvality v sociálních službách. Zároveň podporují rozvoj dané služby a dávají prostor pro inovaci (Čámský et al., 2011). Autoři Nenadál a Vykydal (2012) ve své publikaci podotýkají, že: *„Jedinečnost procesů různých činností organizací v podnikatelském i neziskovém sektoru si vyžádala řadu variantních přístupů k managementu jakosti.“* (Nenadál, Vykydal, 2012, 22 s.). Tito autoři (2012) poukazují na rozdílnost podniků, kvůli které není možné uplatnit jedinou koncepci managementu kvality na všechny organizace. Variantními přístupy k managementu jakosti se míní právě veškeré koncepce managementu kvality, díky kterým máme možnost vytvářet a rozvíjet kvalitu v jednotlivých organizacích (Nenadál, Vykydal, 2012).

### *1.2.1 ISO*

Koncepce ISO (International Organization for Standardization) je jedna z dalších koncepcí jejíž působnost a certifikace je rozšířena takřka po celém světě. Jedná se o mezinárodní síť organizací se sídlem v Ženevě, která řídí uspořádání a publikování schválených norem (Audit – ISO, 2021a). Podstatou této koncepce je standardizace norem pro organizace a společnosti na mezinárodní úrovni a též úsilí o aplikaci požadavků, které jsou obsaženy v souboru ISO norem, které vydává Mezinárodní organizace pro standardizaci (Muñoz-Ramón et al., 2015). ISO normy pro zajištění kvality nabízejí a poskytují návod a nástroje pro firmy a společnosti, které si přejí kvalitu trvale zlepšovat a chtějí si být jisti, že jejich výrobky a služby plní požadavky zákazníka (Járová, 2013). Vzhledem k tomu, že zajištění kvality bývá často vnímáno jako zbytečná dokumentace a administrativa, jsou tyto ISO normy pouze doporučené, nikoliv závazné (Šaulinskas et al., 2013). Járová (2013) se zmiňuje o univerzálnosti, díky které mohou být tyto normy použity jako vzor, na základě kterého si společnosti vytvářejí vlastní systém řízení kvality, které následně zavádějí do praxe. Normy ISO sice definují, jaké konkrétní prvky mají obsahovat systémy jakosti, ale již neurčují, jakým způsobem má organizace tyto prvky uplatňovat (Járová, 2013).

Mezinárodní organizace pro normalizaci publikovala již více než 16 500 norem, které popisují požadavky z různých oborů (stavebnictví, zdravotnictví, chemický či textilní obor). Z důvodu velmi rozsáhlého a rozmanitého množství ISO norem je nutné

používat přesné označení každé normy a tím označení je číselný kód. Česká norma má označení ČSN EN ISO a číselný kód. Vydává ji Český normalizační institut, který jako jediný má oprávnění k této činnosti.

Informace v tomto odstavci jsem čerpala z internetových stránek Audit – ISO z článku Co je ISO z roku 2021a.

Do ISO norem nepatří pouze normy specifické pro určitá odvětví. Další skupina norem obsahuje takové normy, které jsou možné použít v každém oboru. Tyto normy určují požadavky na systémy řízení organizací, např.: ISO 9001 – systém managementu kvality, ISO 14001 – systém enviromentálního managementu, OHSAS 18001 – bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Ráda bych zdůraznila především normu ČSN EN ISO 9001:2009 Systém managementu kvality. Tato norma je určena pro všechny organizace jakéhokoliv typu a zaměření. Tento systém managementu kvality je založen na spokojenosti zákazníka a neustálém zlepšování. Cílem této normy je zlepšení fungování procesů, zprůhlednění činností a nastavení jasných pravidel.

Detailnější informace o systému managementu kvality v tomto odstavci jsem čerpala z internetových stránek Audit – ISO z článku ISO 9001 z roku 2021b.

### *1.2.2 Total Quality Management*

Total Quality Management neboli TQM, je celosvětově uznávaná koncepce k měření kvality, a podle Nenadála (2015) se dále jedná o otevřenou filozofii managementu organizací. Oakland (2014) definuje TQM jako všeobecný přístup managementu, díky kterému bude organizace fungovat na základě hlavních zásad a základních konceptů, bude se neustále zlepšovat, což povede k žádoucím a efektivním výsledkům organizace. Díky koncepci Total Quality Management se organizace zaměřuje na požadavky zákazníků, měří výkon, poučuje se z výsledků a vyvíjí snahu zlepšit se spolu s potřebou dosáhnout konkurenční výhody (Kantardjieva, 2015).

Ve své publikaci vymezuje Váchal (et al., 2013) pojmy názvu TQM:

**Total:** důležitou oblastí v koncepci TQM je zapojení všech zaměstnanců organizace (od výkonných pozic po vrcholový management),

**Quality:** jde o vnímání kvality ve všech rozměrech (kvalita výrobků a služeb, veškeré činnosti, včetně kvality celého podniku),

**Management:** jedná se opět o management v širokém pojetí (z pohledu strategie, operativy, taktiky, ale také jednotlivých manažerských aktivit – vedení, kontrola, motivace, plánování atd.) (Váchal et al., 2013).

Koncepce TQM zkrátka klade důraz na řízení kvality ve všech dimenzích organizace (Váchal et al., 2013).

Nenadál (2015) píše, že myšlenka konceptu TQM vznikla v 50. letech 20. století v USA, avšak nejvíce byla formulována v Japonsku. Posléze se koncept TQM dostal do Evropy (Nenadál, 2015). Podle Vebera (et al., 2010) může být metoda TQM v současné době naplňována různými přístupy. Některé organizace rozvíjejí zásady (principy) metody TQM, a jiné organizace raději volí cestu využívání tzv. kodifikovaných modelů či metodik, které jim (mimo formulované principy) poskytují zřetelnější vodítko (Veber et al., 2010).

Zásady TQM byly formulovány na základě zkušeností se systémy managementu kvality (Váchal et al., 2013). Všechny zásady můžeme nalézt v díle Váchala (et al., 2013):

- zaměření na zákazníka,
- leadership (vedení a řízení),
- zapojení pracovníků,
- procesní přístup,
- systémový přístup,
- rozhodování na základě faktů,
- trvalé zlepšování,
- vzájemně výhodná partnerství.

### *1.2.3 Značka kvality v sociálních službách*

Značka kvality v sociálních službách se již přímo zaměřuje na sociální oblast na rozdíl od koncepce ISO a TQM. Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR zavedla systém externí certifikace pro sociální služby – Značka kvality v sociálních službách (Horecký, Vítová, 2010a). Autoři (2010a) dále podotýkají, že tento systém byl zaveden současně s projektem E-Qalin. Cílem systému Značka kvality v sociálních službách je (stejně jako u projektu E-Qalin) vytvoření jakéhosi nástroje pro hodnocení úrovně poskytovaných služeb (Pevná, Petrželka, 2014). Tento systém certifikace je určený pro následující služby: domov pro seniory, domov se zvláštním režimem, pečovatelská služba

a ambulantní služby pro osoby se zdravotním postižením (APSS ČR, 2011 – 2021a). Malík Holasová (2014) uvádí, že kvalita služeb je hodnocena počtem hvězdiček, přičemž maximální dosažitelný počet je pět hvězdiček. Hodnoceno je pět oblastí, a to ubytování, stravování, kultura a volný čas, partnerství a péče (Malík Holasová, 2014).

Systém Značky kvality vznikl v roce 2009 a od té doby seznam držitelů tohoto ocenění velmi rychle narůstá (APSS ČR, 2011 – 2021a). Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR (2011 – 2021a) uvádí, že velkým podílem na zvýšeném zájmu služeb o certifikaci je zařazení do prestižního vládního programu Česká kvalita. Tento program je podporován vládou České republiky a podporuje prodeje kvalitních výrobků a poskytování kvalitních služeb (APSS ČR, 2011 – 2021a).

Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR (2011 – 2021b) uvádí, že v České republice můžeme najít celkem 71 zařízení, které se mohou pochlubit oceněním Značky kvality v sociálních službách. Na Slovensku nalezneme dvě certifikované zařízení, a to v Bratislavském a Košickém kraji (APSS ČR, 2011 – 2021b). Ovšem i mimo území České a Slovenské republiky se nachází jedno zařízení, které získalo pět hvězd Značky kvality, a to domov pro seniory na Islandu, v hlavním městě Reykjavík (APSS ČR, 2011 – 2021b).

**Obrázek č. 1: Logo Značky kvality v sociálních službách**

ZNAČKA KVALITY
V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Zdroj: http://www.znackakvality.info/

### *1.3 Model E-Qalin®*

E-Qalin® je jedním ze systémů hodnocení kvality služeb. Je to model, který je přímo určen pro měření kvality v sociálních službách, konkrétně pro domovy pro seniory a specializuje se na všechny cílové skupiny – uživatele, rodinné příslušníky, zaměstnance, vedení a okolí domovů pro seniory (APSS ČR, 2020a). Díky svému specifickému a úzkému zaměření je E-Qalin jediný takto konkrétní model měření a zvyšování kvality (APSS ČR, 2011).

*„Jde o praktický, na uživatele orientovaný nástroj řízení kvality, jenž se opírá o potřeby rezidentů, jejich příbuzných i zaměstnanců domovů pro seniory.“* (Matoušek, Janečková, 2013, 436 s.).

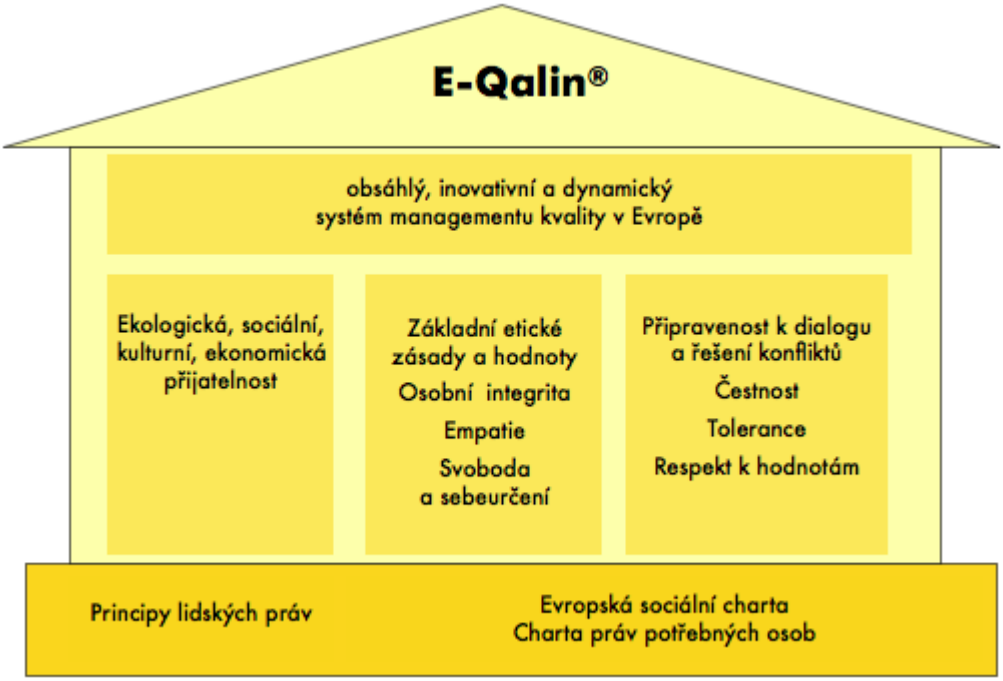
Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR (2011) na svých webových stránkách uvádí, že model E-Qalin je založen na sebehodnocení, tudíž není potřebné, aby do organizace pravidelně docházeli odborníci, kteří by kvalitu podniku měřili. V tomto případě postačí jednorázové vzdělávání, díky kterému získají vedoucí pracovníci potřebné informace, které mohou posléze praktikovat ve svém zařízení (APSS ČR, 2011). Základem modelu E-Qalin je tedy zavést do organizace systém zvyšování kvality formou sebehodnocení, které povede k viditelným zlepšením v každodenní péči (APSS ČR, 2011). Podle Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR (2020b) je model E-Qalin rozdělen na dvě části, přičemž jedna se zaměřuje na struktury a procesy a druhá na výsledky. Tyto dvě části a jejich pět perspektiv nám umožňují kritický náhled na zařízení (APSS ČR, 2020b).

Mezi perspektivy části Struktury a procesy se řadí: uživatelé, zaměstnanci, vedení, okolí a učící se organizace. Oblast Struktury a procesy udává postupy, nástroje a principy organizace. Je zde zjišťováno CO, KDO a JAK a je prováděna analýza PDCA cyklem (Plan, Do, Check, Act). V praxi to tedy probíhá tak, že každý domov si vytvoří plán „PLAN“ k provádění určitých úkonů, a ten je zaznamenán do příručky kvality. Následuje „DO“, tj. popis činností a všeho, co se při daném úkonu odehrává. Další krok je „CHECK“ – tedy kontrola – zaměstnanci, kteří jsou zapojeni do celého procesu kontrolují celý chod, diskutují o možnostech zlepšení do budoucna a navrhují změny. Posledním krokem je tzv. „ACT“ – tj. provádění navrhovaných změn. Velmi důležitá, mimo tyto čtyři kroky (plánování, realizace, ověřování a zlepšení), je také míra zapojení zúčastněných osob. Informace o strukturách a procesech modelu E-Qalin v tomto odstavci jsou čerpány ze závěrečné zprávy SocioFactoru s. r. o. z roku 2019.

Mezi perspektivy oblasti Výsledky patří: uživatelé, zaměstnanci, vedení, společenské působení a orientace na budoucnost (APSS ČR, 2020b). Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR (2020b) dále podotýká, že z výše uvedených procesů vznikají výsledky, které jsou kvantifikovány prostřednictvím ukazatelů. Prostřednictvím této části se zjišťuje, jaké konkrétní výsledky organizace mohou být dosaženy a jakým způsobem mohou být plánovány a řízeny (APSS ČR, 2020b).

### *1.3.1 Základní hodnoty systému managementu kvality E-Qalin*

**Obrázek č. 2: Základní hodnoty modelu E-Qalin**




Zdroj: http://www.apsscr.cz/eqalin/cz/model-e-qalin

Na obrázku č. 2 lze vidět základní hodnoty systému managementu kvality E-Qalin, které byly definovány úplně jako první a odvíjí se od nich celá metodika systému. Základnu systému E-Qalin tvoří Principy lidských práv a Evropská charta práv a svobod seniorů v pobytových zařízeních (The European Association for Directors of Residential Care Homes for the Elderly). E-Qalin se neustále rozvíjí v oblastech ekologické, sociální, kulturní a ekonomické přijatelnosti. Mezi základní etické zásady a hodnoty, které umožňují důstojný život v sociálních zařízeních patří např. důstojnost, čestnost, tolerance, připravenost k dialogu a řešení konfliktu, empatie, svoboda a sebeurčení a osobní integrita. Tento odstavec vznikl na základě informací z internetových stránek Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR z roku 2020b.

### *1.3.2 Projekt E-Qalin*

Název E-Qalin je odvozen z anglického názvu evropského projektu „European quality-improving learning in residental care homes for the elderly“ (Evropské vzdělání podporující kvalitu v domovech pro seniory) (SocioFactor s. r. o., 2019). V roce 2004 byl zahájen, v rámci programu Leonardo da Vinci, pilotní projekt E-Qalin, jehož cílem bylo

zavedení evropského modelu měření a zvyšování kvality speciálně pro domov pro seniory (APSS ČR, 2014b). Vedením projektu byl pověřen Institut pro vzdělávání ve zdravotnictví (IBG) v Rakousku (APSS ČR, 2014b). Proto je E-Qalin GmbH v Rakousku jediným vlastníkem licence a dodavatelem této metody (APSS ČR, 2011). Celkem 29 organizací ze sedmi evropských zemí (Rakousko, Slovinsko, Německo, Itálie, Česká republika, Nizozemí, Lucembursko) zpracovalo jedinečný management kvality pro domovy pro seniory v celé Evropě a v roce 2008 byla založena rakouská organizace E-Qalin GmbH (APSS ČR, 2014b). Projekt E-Qalin se dostal do České republiky pod záštitou Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR a zahájení fyzické realizace projektu započalo 1. 6. 2010 (APSS ČR, 2020c). Realizace projektu trvala 18 měsíců a ukončení projektu je datováno na 30. 11. 2011 (APSS ČR, 2020c). Projekt E-Qalin je spolufinancován Evropskou unií z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím programu Lidské zdroje a státního rozpočtu ČR (APSS ČR, 2020c). V rámci projektu bylo při pilotním ověření podpořeno celkem 15 zařízeních vybraných na základě dotazníkového šetření (APSS ČR, 2014a). K roku 2020 vzrostl počet zařízení, které se do tohoto projektu zapojily, již na 61 zařízení (včetně pilotního ověření) (APSS ČR, 2020d). Malík Holasová (2014) upozorňuje, že mimo již zmíněné Rakousko a Českou republiku, byl projekt E-Qalin zaveden také v Německu, Slovinsku, Itálii, Belgii, Lucembursku, Francii, Velké Británii, Švýcarsku a Lotyšsku.

### *1.4 Kvalita v sociální oblasti*

Porovnáme-li kvalitu v tržním sektoru s kvalitou v sociální práci, nalezneme určité rozdíly. Nejpodstatnější rozdíl spatřuje Malík Holasová (2014) v tom, že v tržním sektoru je s pojmem kvalita spojen především zisk a důraz na cenu, oproti sociální práci, která za nejdůležitější aspekt považuje etické zaměření kvality. Kvalitní sociální služba funguje nejen efektivně, ale dbá především na to, jak se klient cítí (Malík Holasová, 2014). Při definování kvality v sociální práci autorka (2014) klade velký důraz na zvyšování a udržování kvality života. Další velmi výstižnou definici kvality v sociální oblasti uvádí ve své práci Bednář (2010). Ten zmiňuje, že nejčastější a nejdůležitější atributy kvalitní sociální služby ze strany uživatelů jsou takové, které jsou dosažitelné, finančně dostupné, viditelné, integrující do společnosti a obohacující. Kvalita služby se tedy vyvíjí díky spotřebitelům, kteří chtějí, aby každá jejich potřeba byla uspokojena v co nejvyšší kvalitě (Bednář, 2010). Také podle Bruhna (2011) je pro hodnocení kvality stěžejní názor zákazníka. Z největší části kvalitu služeb ovlivňuje právě vnímání

a očekávání klientů (Bruhn, 2011). Malík Holasová (2014) ve své publikaci zmiňuje, že kvalitní služby či zboží jsou vnímány jako velice luxusní záležitosti, za které jsou lidé ochotni zaplatit více peněz. Nicméně v sociální oblasti nejsou nejkvalitnější služby ty nejdražší, ale ty, které naprosto přesně a vhodně plní svůj účel za rozumné náklady (Malík Holasová, 2014). Taktéž Molek (2011) chápe kvalitu jako jednu z nejdůležitějších vlastností poskytovaných služeb, neboť velmi zásadně ovlivňuje úroveň služeb a míru uspokojení potřeb pro zákazníka. Čím více se bude dbát na zvýšení kvality služeb, tím lépe a dokonaleji se podaří službám uspokojovat potřeby klientů (Molek, 2011).

V sociálních službách se kvalitou rozumí vztah mezi poskytovatelem služby a uživatelem takovéto služby. Na tento vztah hledíme z objektivní a subjektivní stránky. Objektivní kvalita je dána hodnocením poskytovatele služby a podléhá přísným pravidlům, zatímco výsledkem subjektivní kvality je hodnocení uživatelem služby, a je to tudíž velmi proměnlivé. I přesto jsou koncepce a modely pro posuzování kvality vytvářeny především na základě subjektivní kvality. Za zařízení sociálních služeb poskytující kvalitní služby se tedy považuje takové zařízení, které naplňuje veškeré zákonné normy, podmínky a standardy kvality a zároveň je zde dlouhodobá spokojenost uživatelů a jejich rodin. Informace v tomto odstavci, pojednávající o kvalitě v sociálních službách, byly čerpány z publikace Měření kvality v sociálních službách od autora Horeckého z roku 2019a.

### *1.4.1 Management kvality v sociální oblasti*

Malík Holasová (2014) popisuje management kvality jako samostatnou oblast managementu a zároveň jako zastřešující oblast pro veškeré činnosti týkající se kvality. Autorka (2014) řízení kvality v sociální oblasti definuje takto: *„Management kvality sociálních služeb je doplňující manažerskou strategií, která podporuje výkon organizace a její efektivitu dosahovat plánovaných cílů na trhu práce.“* (Malík Holasová, 2014, s. 24). Stejně jako Malík Holasová (2014) v předchozí podkapitole, tak i Molek (2011) poukazuje na rozdíly řízení kvality v sociální práci a řízení kvality v tržním sektoru. Molek (2011) ve své publikaci uvádí, že řízení kvality v sociálních službách je na rozdíl od řízení výrobků podstatně těžší a složitější záležitostí. Kvalita služeb velmi závisí na interakci zaměstnanců a klientů, a i v té nejlepší organizaci se můžeme setkat s nepříjemným jednáním (Molek, 2011). Podle tohoto autora (2011) se podobným problémům a chybám nelze zcela vyhnout či je úplně vymýtit, proto se organizace musí naučit tyto chyby řešit. Úspěšné řešení problémů může zajistit organizaci lepší pověst,

než kdyby žádné takové problémy nenastaly, protože lidé uvidí, jak rychle a profesionálně se podnik k vzniklému problému staví a jen ho neodbude (Molek, 2011).

Horecký a Lusková (2019) ve své publikaci zmiňují, že jestliže se chceme zabývat zvyšováním kvality sociální služby, musíme nejprve službu poznat. Popsání konkrétní služby, rozložení služby na jednotlivé procesy, struktury a kvantifikování kvality (co je indikátorem kvality), to vše je nutnou součástí k řízení a zvyšování kvality (Horecký, Lusková, 2019). S autory Horeckým a Luskovou (2019) sdílí stejný názor také autorka Vaculová (2017), která uvádí tři stejné aspekty pro měření kvality v sociální práci. První aspekt je struktura, kterou se rozumí především technické a personální vybavení, financování, prostory, systémy dokumentace a jiné (Vaculová, 2017). Jako další aspekt uvádí Vaculová (2017) procesy, kterými se rozumí podání konkrétního výkonu v rámci služby, tzn. veškeré činnosti, které se v organizaci denně odehrávají. Za poslední aspekt autorka považuje výsledky. Rovněž Horecký a Vítová (2010b) k výsledkům uvádějí, že kvalita tohoto aspektu obsahuje stupeň dosažení cíle. Sleduje se stanovený cíl a cíl skutečný, dále odchylky mezi nimi a jejich následné sladění (Horecký, Vítová, 2010b). Jestliže se tedy chceme zabývat měřením a zvyšováním kvality, musíme ji převést do výsledků a kvantifikovat (Horecký, 2019a). Tyto indikátory můžeme hodnotit v čase a monitorovat (Horecký, 2019a). Vaculová (2017) ještě dodává, že kvalitu v sociální práci můžeme měřit také pomocí standardů kvality sociálních služeb, již zmiňovanými koncepty ISO, TQM, Značka kvality v sociálních službách, anebo také někdy podceňovanou supervizí či sebereflexí.

### *1.5 Sociální služby*

Sociální služby jsou v literatuře definovány mnoha způsoby. Malík Holasová (2014) ve své publikaci uvádí, že sociální služby zajišťují prostřednictvím sociálního subjektu (poskytovatele, zadavatele) systematickou pomoc sociálnímu objektu (příjemci). Vztahy mezi objektem a subjektem by měly být založeny na rovnoprávnosti a dobrovolnosti (Krutilová et al, 2008). Jednu z dalších definic nalezneme v § 3, zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách: *„Sociální službou se rozumí činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.“* (Zákon 108/2006 Sb., § 3). Matoušek a Koldinská (2011a) se ve své publikaci zmiňují, že existuje také širší pojetí sociálních služeb a to, že sociální služby jsou určeny lidem, kteří jsou společensky znevýhodněni a sami

si nedokáží pomoci. Cílem sociálních služeb je zlepšit kvalitu života znevýhodněných lidí, případně je začlenit do společnosti v takové míře, v jaké je to jen možné (Matoušek, Koldinská, 2011a). Matoušek a Koldinská (2011a) doplňují, že dalším cílem sociálních služeb je chránit společnost před riziky, jejichž nositeli jsou mnohdy právě uživatelé těchto služeb. Janečková a Johnová (2013) doplňují, že od sociální služby se očekává především posílení sociálního začlenění neboli prevence sociální exkluze. Podle autorek (2013) je cílem sociálních služeb podpora kvality života. Matoušek a Koldinská (2011a) dále píší o částečném překrývání pojmu sociální služby s pojmem veřejné služby. Podle těchto autorů (2011a) jsou veřejné služby poskytované v zájmu veřejnosti a jsou financovány z veřejných rozpočtů. Zároveň však poukazují na fakt, že sociální služba může být poskytována i jako služba komerční (Matoušek, Koldinská, 2011a). Tímto pojetím sociální služby se též zabývá Sobotka (2014), který uvádí, že sociální služby můžeme částečně považovat za součást veřejných služeb.

### *1.5.1 Druhy a formy sociálních služeb*

Druhy a formy sociálních služeb můžeme najít v § 32, 33 a 34 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách:

**Druhy sociálních služeb:**

a) sociální poradenství,
b) služby sociální péče,
c) služby sociální prevence.

**Formy poskytování sociálních služeb:**

a) pobytové – tyto služby nabízí ubytování v zařízeních sociálních služeb,
b) ambulantní – za těmito službami klient dochází, ale není zde nabídnuto ubytování,
c) terénní – tyto služby jsou poskytovány v přirozeném prostředí klienta.

**Zařízení sociálních služeb:**

a) centra denních služeb,
b) denní stacionáře,
c) týdenní stacionáře,
d) domovy pro osoby se zdravotním postižením,
e) domovy pro seniory,

f) domovy se zvláštním režimem,
g) chráněné bydlení,
h) azylové domy,
i) domy na půl cesty,
j) zařízení pro krizovou pomoc,
k) nízkoprahová denní centra,
l) nízkoprahová zařízení pro děti a mládež
m) noclehárny,
n) terapeutické komunity,
o) sociální poradny,
p) sociálně terapeutické dílny,
q) centra sociálně rehabilitačních služeb,
r) pracoviště rané péče,
s) intervenční centra,
t) zařízení následné péče.

### *1.5.2 Domov pro seniory*

Domov pro seniory je sociální služba určená starým lidem, kteří z určitých důvodů nemohou či nechtějí žít ve svém domácím prostředí, ale upřednostňují bydlení ve společenství vrstevníků, které zároveň poskytuje rozmanité služby (Janečková, 2010). Janečková (2010) dále uvádí, že důvodem, proč se senior rozhodne k této formě bydlení, může být tíživá sociální situace (sociální izolace, osamělost, vysoký věk, nekvalitní bydlení) nebo dlouhodobé zhoršení zdravotního stavu (poruchy mobility, poruchy kognitivních funkcí a jiné zdravotní potíže), na které již nestačí rodina ani terénní sociální služby. V § 49 odst. 1 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách můžeme najít přesnou definici toho, komu je domov pro seniory určen: *„V domovech pro seniory se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.“* (Zákon 108/2006 Sb., § 49). V domově pro seniory je zajišťována kompletní péče o klienty, včetně ubytování, úklidu, stravování a pomoci s osobní hygienou (Hauke et al., 2017). Tato autorka (et al., 2017) též zmiňuje, že v tomto sociálním zařízení je klientům zajištěna zdravotní a ošetřovatelská péče a dále jsou klientům nabízeny společenské a aktivizační činnosti. Maximální výše úhrady za poskytované služby v domově pro seniory se řídí aktuálním zněním vyhlášky č. 505/2006 Sb. (Hauke et al., 2017).

Autorka (et al., 2017) dále upozorňuje, že při podání žádosti o tuto pobytovou službu je vhodné mít rovněž zažádáno o příspěvek na péči nebo ho již pobírat, protože poskytovaná péče v domově je hrazena z příspěvku v plné výši. Zákon o sociálních službách určuje, že po úhradě ubytování a stravy musí klientovi domova pro seniory zůstat 15% z výše příjmů na osobní výdaje (Zákon 108/2006 Sb., §73 odst. 3). Domovy pro seniory zřizují zpravidla krajské úřady a obce (přibližně 74%), dále nestátní neziskové organizace, církve a soukromé firmy (Janečková, 2010). Za zmínku stojí fakt, že termín *domov pro seniory* se užívá až s přijetím zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb., tedy až od roku 2006 (Janečková, 2010). Janečková (2010) dále uvádí, že tato sociální služba byla dříve známa pod názvem *domov důchodců* a sloužila starým lidem, kteří se stali závislými na pomoci jiné osoby.

### *1.5.3 Poskytovatelé sociálních služeb v ČR*

Matoušek a Koldinská (2011b) uvádějí, že poskytovatelé sociálních služeb v České republice se měnili společně se změnou politických režimů. V období první republiky začaly obce zakládat dobročinné spolky (Matoušek, Koldinská, 2011b). Až komunistický režim předal sociální služby do rukou státu (Matoušek, Koldinská, 2011c). Dnes je okruh poskytovatelů sociálních služeb vymezen v § 6 v zákoně 108/2006 Sb. o sociálních službách: *„Poskytovateli sociálních služeb jsou při splnění podmínek stanovených tímto zákonem územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby, další právnické osoby, fyzické osoby a ministerstvo a jím zřízené organizační složky státu nebo státní příspěvkové organizace, které jsou právnickými osobami.“* (Zákon 108/2006 Sb., § 6).

### *1.5.4 Standardy kvality v sociálních službách*

Standardy kvality v sociálních službách, jakožto přesně definované a jednoduše změřitelné parametry, garantují kvalitu služby (Matoušek, 2011). Zajistit kvalitu služeb je povinností poskytovatelů, kterou stanovil zákon o sociálních službách (Malík Holasová, 2014). Malík Holasová (2014) též zmiňuje, že s účinností zákona byly zavedeny mimo jiné také Standardy kvality sociálních služeb podle vyhlášky MPSV ČR č. 505/2006 Sb. Přesné znění definice Standardů kvality sociálních služeb ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách nalezneme v § 99 v prvním odstavci: *„Kvalita sociálních služeb se při výkonu inspekce ověřuje pomocí standardů kvality sociálních služeb. Standardy kvality sociálních služeb jsou souborem kritérií, jejichž prostřednictvím je definována úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti personálního*

*a provozního zabezpečení sociálních služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami.“* (Zákon 108/2006 Sb., § 99, od. 1). Standardy kvality sociálních služeb však vznikaly již dříve, a to především v letech 2000–2002, přičemž se porovnávaly s jinými standardy západních zemích (Horecký, 2019b). Výkladový sborník pro poskytovatele sociálních služeb, který vydalo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (2008), uvádí, že Standardy kvality sociálních služeb spolu se Zákonem o sociálních službách stanovují povinnosti poskytovatelů sociálních služeb. I přesto, že standardy dávají přesný rámec kvalitě sociálních služeb, existuje mnoho cest k jejich naplňování (MPSV ČR, 2008). Dle Horeckého (2019b) lze také říci, že i za předpokladu, že sociální služba naplňuje standardy kvality, nemusí být tato služba uživatelem hodnocena jako kvalitní. Příčinou může být například skutečnost, že Standardy kvality sociálních služeb jsou určeny pro všechny typy sociálních služeb a nevěnují se jejich specifikům (Horecký, 2019b). Autor (2019b) jako druhou příčinu uvádí rozměr kvality. Jestliže většina služeb bude naplňovat standardy kvality, klienti budou hodnotit jako kvalitní službu tu, která jim nabídne něco nad rámec poskytovaných standardů (Horecký, 2019b).

Standardy se dělí do tří okruhů, a to na procedurální, personální a provozní standardy (MPSV ČR, 2002):

**Procedurální standardy:**

Procedurální standardy jsou podle Čámského (et al, 2008) nejdůležitější, protože pojednávají o tom, jak by mělo poskytování služby vypadat, na co dbát při jednání se zájemcem o službu a jak se zaměřit na individuální potřeby klienta. Procedurální standardy dále stanovují práva uživatelů a jak je chránit, pravidla proti střetu zájmů nebo pravidla pro ochranu osob před předsudky a negativním hodnocením (Horecký, 2019b).

Na samém začátku seznamu Standardů kvality sociálních služeb je standard č. **1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb**, ve kterém jsou uvedeny základní požadavky na službu (Mazalová, 2019). Všechny sociální služby musejí definovat a zveřejňovat své cíle, poslání a zásady (MPSV ČR, 2021). Čámský (et al, 2008) popisuje, že součástí standardu č. 1 je také stanoven okruh osob, kterému je služba určena.

Standard, který se zaměřuje na práva uživatelů služeb je standard č. **2. Ochrana práv osob** (MPSV ČR, 2008). Je povinností poskytovatele, aby vypracoval vnitřní pravidla,

které budou předcházet situacím, při kterých by mohlo dojít k porušování práv uživatelů služby (Ševčíková, Veškrnová, 2013).

Velmi důležitým standardem je standard č. **3. Jednání se zájemcem o sociální službu**. Poskytovatel má povinnost zpracovat vnitřní pravidla, podle kterých se má postupovat v případě zájmu o sociální službu (Čámský et al, 2008). Autor (et al, 2008) doplňuje, že poskytovatel služby by měl se zájemcem projednat jeho požadavky, osobní cíle a očekávání.

Další je standard č. **4. Smlouva o poskytování sociální služby**. Poskytovatel má povinnost při uzavírání smlouvy s klientem postupovat podle vnitřních pravidel a dbát na to, aby smlouvě rozuměl každý (Mazalová, 2019).

Poskytování služeb vychází z potřeb a cílů klienta, přičemž se hledí na jeho schopnosti (Ševčíková, Veškrnová, 2013). Proto je důležité průběh služby individuálně naplánovat, a k tomu slouží jako opora standard č. **5. Individuální plánování průběhu sociální služby** (Ševčíková, Veškrnová, 2013).

Povinností poskytovatele je také dodržovat standard č. **6. Dokumentace o poskytování sociální služby**. Kritérium tohoto standardu říká, že poskytovatel musí vypracovat vnitřních pravidla, která udávají postupy při zpracovávání a evidování dokumentace o uživatelích (MPSV ČR, 2021). Čámský (et al, 2008) doplňuje, že poskytovatel má také stanovenou dobu pro uchování dokumentace.

Standard, který je zaměřen na kvalitu poskytované služby je standard č. **7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby**. Podle něj má uživatel právo stěžovat si na kvalitu nebo na způsob poskytování služby, aniž by tím byl nějak ohrožen (Mazalová, 2019). V případě, že si uživatel chce na službu či kvalitu postěžovat, uplatňuje vnitřní pravidla, která na základě tohoto standardu vypracuje poskytovatel služeb (Ševčíková, Veškrnová, 2013).

Poslední procedurální standard je č. **8. Návaznost poskytované sociální služby na další zdroje**. Dle tohoto standardu nemá sociální služba nahrazovat jiné veřejné dostupné služby (Mazalová, 2019). Naopak poskytovatel služby má podporovat uživatele k využívání jiných veřejných služeb a k začleňování do běžného života společnosti (Čámský et al, 2008).

**Personální standardy:**

Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (2002) uvádí, že personální standardy jsou zaměřeny na zaměstnance sociálních služeb. Mazalová (2019) uvádí, že personální zajištění je nejdůležitější složkou při poskytování sociálních služeb. Velmi záleží na dovednostech zaměstnanců, jejich vedení, vzdělání, podpoře (Horecký, 2019b).

První z personálních standardů je č. **9. Personální a organizační zajištění sociální služby**. Ševčíková a Veškrnová (2013) uvádějí, že poskytovatel služeb musí dodržovat stanovenou organizační strukturu a počet pracovních míst.

Standard č. **10. Profesní rozvoj zaměstnanců** je úzce spojen s předchozím standardem. Program dalšího vzdělávání zaměstnanců, pravidelné finanční a morální ohodnocení umožňuje naplňování tohoto standardu (Mazalová, 2019).

**Provozní standardy:**

Poslední oblast standardů stanovuje podmínky pro poskytování sociálních služeb, jako jsou vhodné vnitřní prostory, dostupnost, ekonomické zajištění nebo rozvoj kvality (Horecký, 2019b).

Prvním standardem je č. **11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby**. Už z názvu vypovídá, že na základě okruhu uživatelů a jejich potřeb musí poskytovatel služby určit místní a časovou dostupnost (MPSV ČR, 2021).

Informace o službě by měly být srozumitelně zpracovány, aby jim porozuměl jakýkoliv uživatel služby nebo zájemce o službu (Čámský et al, 2008). Pojednává o tom standard č. **12. Informovanost o poskytované sociální službě**.

Standard č. **13. Prostředí a podmínky** definuje povinnosti poskytovatele zajistit technické, materiální a hygienické podmínky pro zaměstnance a uživatele služeb (Ševčíková, Veškrnová, 2013).

Standard č. **14. Nouzové a havarijní situace** stanovuje povinnost poskytovatele písemně zpracovat nouzové a havarijní situace a postupy při jejich řešení (Čámský et al, 2008). Autor (et al, 2008) připomíná, že poskytovatel musí s těmito postupy seznámit všechny zaměstnance a klienty.

Posledním standardem je č. **15. Zvyšování kvality sociální služby**. Pro kvalitní poskytování sociálních služeb je nutné, aby poskytovatel průběžně služby kontroloval a hodnotil (MPSV ČR, 2021). Pro dostatečné vyhodnocení kvality je důležité do toho zapojit také zaměstnance a uživatele služby (Čámský et al, 2008).

# 2 Cíl práce a výzkumné otázky

## *2.1 Cíl práce*

Tématem bakalářské práce je Řízení kvality u vybrané organizace v sociální oblasti. Hlavním cílem práce je tedy zjistit, jakým způsobem je v dané organizaci kvalita řízena s využitím systému E-Qalin a následný popis zjištěného způsobu řízení kvality u vybrané organizace. Dílčím cílem práce je zjistit, v jakém rozsahu má konkrétní organizace zpracované Standardy kvality sociálních služeb a jak tyto standardy korespondují s výsledky SWOT analýzy. Na základě výsledků práce bude organizaci poskytnuta zpětná vazba a doporučení na zvýšení kvality poskytovaných služeb. Vybranou organizací sociálních služeb je Domov pro seniory Máj v Českých Budějovicích.

## *2.2 Výzkumné otázky*

Na základě hlavního cíle byla stanovena hlavní výzkumná otázka (HVO) a dílčí výzkumné otázky (DVO).

HVO1: Jakým způsobem je v Domově pro seniory Máj v Českých Budějovicích řízena kvalita s využitím systému E-Qalin?

DVO1: V jaké rozsahu má Domov pro seniory Máj v Českých Budějovicích zpracované Standardy kvality sociálních služeb a jakým způsobem s nimi pracuje?

DVO2: Jak korespondují Standardy kvality sociálních služeb s výsledky SWOT analýzy?

## *2.3 Operacionalizace pojmů*

Pro správné pochopení výzkumných otázek je zapotřebí definovat některé pojmy.

**Domov pro seniory Máj** je příspěvkovou organizací v Českých Budějovicích, jejíž hlavní činností je poskytování pobytových a ambulantních služeb sociální péče (Domov pro seniory Máj České Budějovice, 2021).

**Řízení kvality** definuje Umeda (1993) jako část celkového systému řízení organizací, který má garantovat maximální spokojenost zákazníků.

**Systém E-Qalin** je určen pro měření kvality v sociálních službách, konkrétně pro domovy pro seniory a specializuje se na všechny cílové skupiny – uživatele, rodinné příslušníky, zaměstnance, vedení a okolí domovů pro seniory (APSS ČR, 2020a).

**Standardy kvality sociálních služeb** jsou podle od. 1 § 99 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách souborem kritérií, jejichž prostřednictvím je definována úroveň kvality poskytování sociálních služeb.

**SWOT analýza** je podle Zuzáka (2012) strategická analýza, která napomáhá k odhalení jevů, které je zapotřebí v podniku posilovat nebo naopak eliminovat.

# 3 Metodika

## *3.1 Použitá metoda a technika sběru dat*

Bakalářská práce na téma Řízení kvality u vybrané organizace v sociální oblasti je rozdělena na část teoretickou, kde jsou definovány a popsány důležité pojmy, které se vztahují k části praktické. V praktické části byla využita kvalitativní výzkumná strategie, metoda sekundární analýza dat a dotazování, technika polostrukturovaného rozhovoru.

Cílem výzkumu v sociální práci je vysvětlit sociální skutečnost společnosti, její vztahy, procesy, struktury a problémy (Chytil, 2019). V současné době kvalitativní výzkum již své uznání získal a je považován za rovnocenný s kvantitativním výzkumem, avšak v minulosti byl kvalitativní výzkum vnímám spíše jako doplňkový (Švaříček, Šeďová, 2014). Dle Kajanové (et al., 2017) je podstatou kvalitativního výzkumu popsat a charakterizovat daný jev do hloubky a zjistit tak o něm veškeré vlastnosti. Díky kvalitativnímu výzkumu získáme maximální množství informací o malém souboru (Kajanová et al., 2017). Disman (2011) za cíl kvalitativního výzkumu uvádí vytváření nových teorií, zatímco v kvantitativním výzkumu se tyto teorie testují.

Několik autorů se ve svých publikacích věnuje výhodám a nevýhodám kvalitativního výzkumu. Například Hendl (2016) uvádí jako pozitivum kvalitativního výzkumu fakt, že od výzkumného souboru výzkumník získá maximální množství informací. Právě tyto informace bohužel nejsou zobecnitelné na celkovou populaci, protože při kvalitativním výzkumu je zkoumán malý soubor (Hendl, 2016). Kajanová (et al., 2017) uvádí, že sběr dat u výzkumu kvalitativního může být někdy méně náročnější než u výzkumu kvantitativního, zároveň ale upozorňuje na vysokou náročnost při tvorbě analýzy. Také Hendl (2016) řadí mezi nevýhody realizace kvalitativního výzkumu časovou náročnost. Disman (2011) upozorňuje, že výzkumník by si měl při realizaci výzkumu dát pozor, aby výzkumný soubor neovlivňoval svými názory či předsudky, a tím celý výzkum.

V praktické části byla využita metoda dotazování. Dle Bauma (et al, 2014) tato metoda umožňuje sbírat konkrétní subjektivní data o skutečnostech od dotazovaných. Hendl (2016) uvádí, že dotazováním se rozumí různé typy rozhovorů, testů a škál. Baum (et al, 2014) upřesňuje, že se jedná o rozhovory strukturované, polostrukturované a nestrukturované. Další technikou dotazování je dotazník (Baum et al, 2014).

Další použitá metoda v práci byla metoda sekundární analýza dat. Buriánek (1988) označuje tuto metodu za klíčovou při sběru informací, a to především proto, že díky ní je možné nahradit neustálé opakování jednotlivých šetření. Také Jeřábek (1992) vyzdvihuje výhody sekundární analýzy dat, a to především praktičnost z hlediska časové a finanční náročnosti a také, že zasahuje méně do soukromí. Nevýhodou sekundární analýzy dat pak může být nedostupnost či chybnost dat (Jeřábek, 1992). Dle Hendla (2016) vyžaduje analýza dat určitou kreativitu, při které je třeba informace získané prostřednictvím této metody významově uspořádat a propojit s případem. Bláha (2019) doplňuje typy dokumentů, které lze při této metodě analyzovat: úřední dokumenty (úřední výkazy, statistiky, výroční zprávy), osobní dokumenty, tištěné a materiální data (noviny, knihy, fotografie). Metoda sekundární analýzy dat v souvislosti s metodou dotazování byly využity při tvorbě analýz, které jsou popsané v následujících odstavcích.

Ke zpracování SWOT analýzy bylo zapotřebí vytvořit analýzu Porterův model pěti sil (příloha č. 1) a Analýza jednotlivých funkcionálních oblastí (příloha č. 2). Porterův model pěti sil se zaměřuje na vnější prostředí organizace. Při tvorbě tohoto modelu se zkoumá zejména rivalita mezi konkurenty a vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů. Dále je Porterova analýza zaměřena na ohrožení ze strany substitutů a nově vstupujících firem.

Analýza jednotlivých funkcionálních oblastí je zaměřena na vnitřní prostředí organizace. Vnitřní analýza určuje silné a slabé stránky organizace, díky kterým je ovlivňováno vnější prostředí. Při tvorbě této analýzy je důležité se zaměřit na poskytované služby, finance organizace, marketing a lidské zdroje.

Následovala SWOT analýza. Tato analýza je jedna ze základních metod strategické analýzy, která zkoumá vnitřní a vnější vlivy působící na organizaci. Analýza jednotlivých funkcionálních oblastí napomáhá odhalit vnitřní vlivy na organizaci, konkrétně silné a slabé stránky. Silné stránky organizace napomáhají posilovat tržní pozici a určují v jakých oblastech je organizace lepší než konkurence. Cílem je silné stránky co nejvíce maximalizovat. Opakem jsou slabé stránky, které snižují hodnotu podniku. Jedná se o oblasti, které jsou podprůměrné a mohou tak být problémem pro kvalitní fungování organizace. Cílem je slabé stránky minimalizovat. Vnější vlivy organizace zkoumá Porterův model pěti sil a určuje hrozby a příležitosti. Příležitosti jsou potencionální možnosti rozvoje podniku a posílení pozice na trhu. Firma nemůže příležitosti ovlivňovat, pouze je využívat. Hrozby jsou poslední oblastí SWOT analýzy. Jedná se o hrozby

plynoucí z vnějšího prostředí, které představují rizika a ohrožení při dosahování cílů. Podnik nemůže mít tyto vlivy pod kontrolou, a proto je jeho cílem je být na hrozby připraven a co nejvíce je minimalizovat. SWOT analýza byla tvořena za pomocí ředitelky Domova pro seniory Máj, přičemž bylo využito výsledků již zmiňovaných analýz vnitřního a vnějšího prostředí.

Pro snadnější identifikaci položek, které je třeba zlepšit, je nezbytné SWOT analýzu vyhodnotit. Pouhý soupis silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb není dostatečný. Vyhodnocení SWOT analýzy bylo prováděno v programu Microsoft Excel. Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby byly podle důležitosti oklasifikovány váhami a ohodnoceny pomocí stupnice. U silných stránek a příležitostí byla použita kladná stupnice od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb byla použita záporná stupnice od -1 do -5 s tím, že -1 znamená nejnižší nespokojenost a -5 značí nejvyšší nespokojenost. Následně u každé položky byly vynásobeny hodnoty váhy a hodnocení. Součty, které jsou v tabulce pod každou skupinou uvedeny, byly získány sečtením součinů v každé skupině. Následovalo sečtení interní části SWOT analýzy, to znamená hodnota v kolonce s názvem součet u slabých a silných stránek. Totéž bylo provedeno při sčítání externí části analýzy u příležitostí a hrozeb. Konečná bilance byla získána součtem hodnot interní a externí části SWOT analýzy.

Všechny informace o Porterově modelu pěti sil, Analýze jednotlivých funkcionálních oblastní a SWOT analýze jsou čerpány z publikace Strategický management z roku 2012, jejíž autorem je Zuzák.

V práci byla vytvořena analýza Standardů kvality sociálních služeb v Domově pro seniory Máj. Tato analýza byla porovnána se SWOT analýzou, jejichž výsledky povedou k rozvoji kvality v organizaci.

Kajanová (et al., 2017) ve své publikaci uvádí tyto čtyři specifické techniky využívané v kvalitativní metodologii: rozhovor, polostrukturovaný rozhovor, zúčastněné pozorování a skupinové dotazování prostřednictvím focus group. Disman (2011) tento výčet technik doplňuje o analýzu osobních dokumentů. V této práci bylo využito polostrukturovaných rozhovorů. Pro tento typ rozhovoru je specifické předem definovaný účel a určitá osnova, ale zároveň také pružnost (Hendl, 2016). Miovský (2006) doplňuje, že při polostrukturovaném rozhovoru je možné měnit pořadí otázek, či se ptát na otázky, které z rozhovoru vyplynuly, ale nebyly předem připraveny. Švaříček a Šeďová (2014)

uvádí, že prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru lze získat konkrétní, ale zároveň komplexní informace o výzkumném souboru. Pro tuto práci byly uskutečněny polostrukturované rozhovory s ředitelkou organizace a se sociální pracovnicí. Z důvodu pandemie covid-19 nemohly být uskutečněny rozhovory s více zaměstnanci organizace. Kvůli uzavření zkoumaného zařízení také nebyly uskutečněny původně plánované rozhovory s klienty. Z tohoto důvodu se bakalářská práce nevěnuje detailům, ale zaměřuje se na strategické řízení ve vztahu ke kvalitě.

### *3.2 Realizace sběru dat*

Výzkum probíhal v období od října 2020 do dubna 2021 ve městě České Budějovice v Jihočeském kraji. Před zahájením výzkumu vedly první kroky do Registru poskytovatelů sociálních služeb, ve kterém je seznam poskytovaných sociálních služeb ve městě České Budějovice. Byl zvolen Domov pro seniory Máj, a to především, že se jedná o pobytovou službu jejíž cílovou skupinu tvoří staří lidé a jsou zde tedy specifické procesy. Následně byla zkontaktována paní ředitelka domova, která s realizací výzkumu souhlasila. S paní ředitelkou organizace a s vedoucí bakalářské práce byla domluveno osobní setkání, při kterém se domluvily bližší informace ohledně realizace sběru dat.

Data k realizaci výzkumu byla získána analýzou dokumentů organizace a polostrukturovaným rozhovorem s paní ředitelkou organizace a se sociální pracovnicí. Při zpracování výzkumu bylo využito poznatků získaných při odborné praxi v Domově pro seniory Máj.

Výzkum byl zahájen popisem vybrané organizace, součástí kterého je popis organizační struktury a též historického pohledu na organizaci. Bylo sledováno, jak se organizace vyvíjela v průběhu deseti let. Následovalo zpracování výsledků získaných z polostrukturovaných rozhovorů. Z důvodu pandemie covid-19 probíhal rozhovor s ředitelkou organizace prostřednictvím mobilního telefonu. Rozhovor byl na základě souhlasu informantky nahráván. Nahraný rozhovor byl následně přepsán do psané podoby a byla vyznačena pouze data, která se vztahují k cíli a výzkumné otázce. Byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, přičemž byly sestaveny základní otázky (příloha č. 3), jejichž pořadí a formulace se měnily na základě vývoje rozhovoru. Dále byl vytvořen Porterův model pěti sil (příloha č. 1), Analýza jednotlivých funkcionálních oblastí (příloha č. 2) a následně SWOT analýza. K tvorbě těchto analýz byly využity

interní dokumenty organizace (výroční zprávy, domácí řád), webové stránky organizace, poznatky získané během odborné praxe a informace získané prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s informantkou. SWOT analýza byla zpracována ve spolupráci s paní ředitelkou, aby bylo dosaženo konkrétních a přesných výsledků. Následoval rozhovor se sociální pracovnicí organizace, který byl uskutečněn při osobním setkání. Tento rozhovor nenahráván nebyl, byly vytvořeny pouze poznámky k rozhovoru. Polostrukturovaný rozhovor (příloha č. 4) sloužil jako podklad k analýze Standardů kvality sociálních služeb. Následně byla porovnána analýza SQSS se SWOT analýzou a byl vytvořen návrh opatření na zlepšení kvality v organizaci.

### *3.3 Charakteristika výzkumného souboru*

Polostrukturovaný rozhovor byl realizován pouze s dvěma informantkami, a to konkrétně s paní ředitelkou a sociální pracovnicí Domova pro seniory Máj. Obě informantky poskytly veškeré důležité informace potřebné k výzkumu.

Kromě metody dotazování byla využita technika sekundární analýzy dat. Při tvorbě vnější analýzy (příloha č. 1) a vnitřní analýzy (příloha č. 2) byly analyzovány výroční zprávy Domova pro seniory Máj z let 2009 až 2021 (Domov pro seniory Máj České Budějovice, 2021b). Dalším analyzovaným souborem byl domácí řád (Domov pro seniory Máj České Budějovice, 2020). Dále se vycházelo z informací nasbírané během odborné praxe v zařízení a z webových stránek organizace (Domov pro seniory Máj České Budějovice, 2021a). SWOT analýza byla vytvořena propojením informací z analýz vnitřního a vnějšího prostředí a polostrukturovaného rozhovoru. Výzkumným souborem pro analýzu SQSS byly vypracované Standardy kvality sociálních služeb v zařízení a domácí řád (Domov pro seniory Máj České Budějovice, 2020). Této analýze také výrazně přispěl polostrukturovaný rozhovor.

Z důvodu pandemie covid-19 nemohly být uskutečněny rozhovory s více zaměstnanci organizace. V zařízení byly po většinu času zakázané návštěvy a pracovníci byli časově vytíženi. Z tohoto důvodu se bakalářská práce nevěnuje detailům, ale zaměřuje se na strategické řízení ve vztahu ke kvalitě. Kvůli uzavření Domova pro seniory Máj také nebyly uskutečněny původně plánované rozhovory s klienty.

### *3.4 Etika výzkumu*

U výzkumu kvalitativní povahy je třeba se zabývat tématem etiky výzkumu. Miovský (2006) ve své publikaci uvádí zásady, které by měl bezpodmínečně dodržovat každý, kdo realizuje kvalitativní výzkum. Mezi tyto zásady řadí souhlas s účastí ve výzkumu, ochranu soukromí a osobních údajů účastníků výzkumu, zachování psychického, emočního a fyzického zdraví a zachování anonymity. Autor také zmiňuje, že účastník výzkumu má být informován o průběhu a okolnostech výzkumu, má možnost odmítnout účast ve výzkumu a v případě zájmu má také možnost seznámit se s výsledky.

Výzkum byl realizován v Domově pro seniory Máj v Českých Budějovicích s paní ředitelkou a se sociální pracovnicí. Informantkám bylo sděleno, za jakým účelem jsou informace sbírány a na co budou použity. Na otázku, zda je možné rozhovor nahrát na mobilní telefon, jedna informantka nesouhlasila, a tak nebylo učiněno. Druhá informantka souhlasila a byla ujištěna, že nahrávka nebude nikde zveřejněna. Následně byl obdržen od informantek souhlas s realizací výzkumu.

# 4 Charakteristika organizace

## *4.1 Domov pro seniory Máj České Budějovice*

Domov pro seniory Máj České Budějovice je příspěvkovou organizací zřízenou statutárním městem České Budějovice. Činnost této služby je finančně podporována statutárním městem České Budějovice a Jihočeským krajem.

**Posláním** Domova pro seniory Máj je vytváření podmínek pro důstojný, spokojený a smysluplný život pro toho, kdo vzhledem ke svému zdravotnímu stavu a sociální situaci potřebuje péči, kterou není možné zajistit v domácím prostředí.

**Cíle** Domova pro seniory Máj:

- Umožnit, aby klienti mohli uplatňovat vlastní vůli.
- Zajišťovat zdravotní a ošetřovatelskou péči.
- Pomáhat udržovat soběstačnost klientů podle jejich individuálních možností.
- Podporovat styk klientů s okolním prostředím.
- Naplňovat volný čas klientů smysluplnou činností.
- Klást důraz na vzájemnou spolupráci mezi poskytovatelem, klientem a jeho rodinou.

Hlavní činností Domova pro seniory Máj je poskytování pobytových a ambulantních služeb sociální péče podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění. Služby jsou poskytovány na čtyřech různých místech.

**Větrná 731/13**

Zde se nachází hlavní budova, která vznikla rekonstrukcí bývalého hotelu Máj, přičemž byl původní objekt rozšířen přístavbou a nástavbou. Stavební práce byly zahájené roku 2002 a již na konci roku 2003 byl celý objekt předán statutárnímu městu České Budějovice. Počátek poskytování služby se datuje k 3. 3. 2004. V roce 2014 byla realizována přestavba dalšího objektu, který je nyní propojen s budovou Domova pro seniory. Na tomto pracovišti se poskytují pobytové sociální služby a to, domov pro seniory a domov se zvláštním režimem. Právě v těchto službách je realizován nový systém pro měření kvality E-Qalin.

Domov se zvláštním režimem Větrná byl v lednu 2019 oceněn Českou Alzheimerovou společností, která se zabývá kvalitou péče o osoby trpící demencí a obdržel certifikát Vážka.

Pracoviště Větrná je vnitřně rozdělena na určitá oddělení. Každou stanici má na starosti jiná sociální pracovnice a podle stanic je rozdělen také zdravotní personál.

**Na Zlaté stoce 32/28**

Na tomto pracovišti je registrovaná služba domov se zvláštním režimem, která zahájila provoz dne 30. června 2012. Služba je určena pouze pro mobilní klienty s Alzheimerovou chorobou či jinými typy demence z důvodu prostorového omezení. Klienti mají možnost mimo vnitřní části budovy navštěvovat také zahradu s altánem. Zmiňované prostory představují pro klienty značnou výhodou, jelikož se zde mohou věnovat zahradničení a péči o domácí zvířátka. Toto pracoviště bylo v roce 2013 taktéž oceněno Českou Alzheimerovou společností a obdrželo certifikát Vážka. Certifikát byl obhájen v roce 2015, 2017 a 2019.

**Tylova 13/9**

Na pracovišti Tylova 13/9 byl zahájen provoz dne 18. března 2008. Je zde poskytována odlehčovací služba a denní stacionář. Obě tyto služby jsou určeny osobám, o něž je pečováno v domácím prostředí. Díky těmto službám si mohou pečující osoby dopřát nezbytný odpočinek. Denní stacionář má kapacitu 10 klientů a je v provozu ve všední dny, víkendy i svátky.

**Tylova 14/11**

Pracoviště Tylova 14/11 datuje počátek provozu ke dni 1. října 2010. Registrovanou službou je zde odlehčovací služba, která je poskytována klientům, kteří žijí v domácím prostředí.

### *4.2 Organizační struktura*

Dle organizačního řádu je Domov pro seniory Máj členěn do tří úseků:

a) správa – administrativa, recepce, prádelna, úklid, doprava,

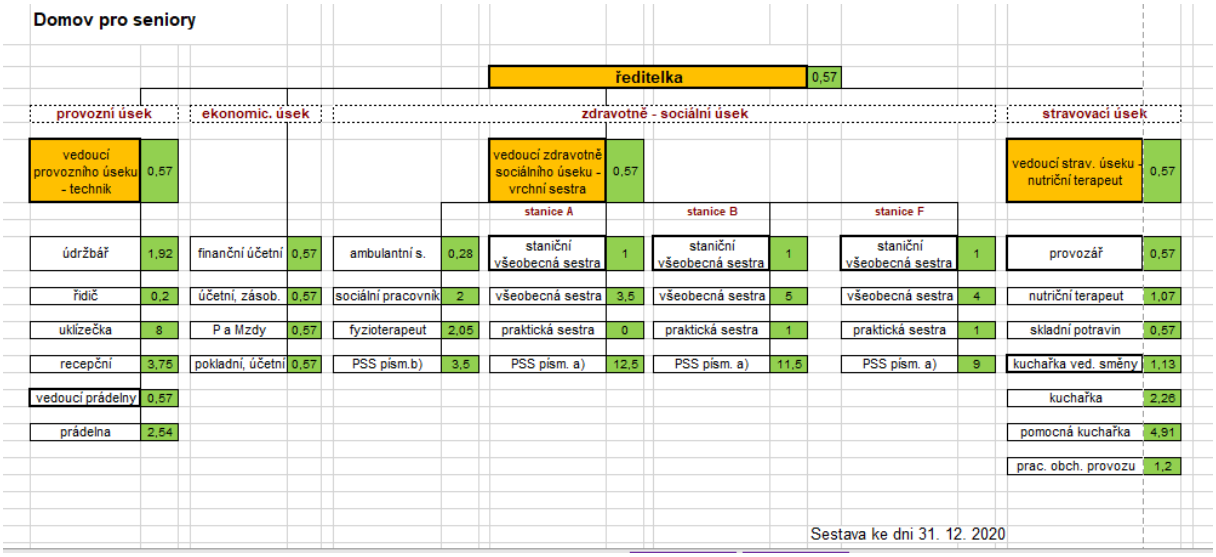
b) zdravotně sociální úsek – do tohoto úseku spadají všechna pracoviště Domova pro seniory Máj zmíněná víše,

c) stravovací úsek – kuchyně, kavárna a sklad potravin.

Do hlavní činnosti příspěvkové organizace spadá poskytování již zmíněných sociálních služeb v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách: odlehčovací služby (§ 44), denní stacionář (§ 46), domov pro seniory (§ 49) a domov se zvláštním režimem (§ 50). Mezi hlavní činnosti se dále řadí poskytování obědů právnickým osobám, které poskytují pečovatelské služby na území města České Budějovice a seniorům, kteří sice nejsou ubytovaní v Domově pro seniory Máj, ale jsou obyvateli tohoto města. Pro zmiňované subjekty je poskytováno taktéž praní a žehlení prádla.

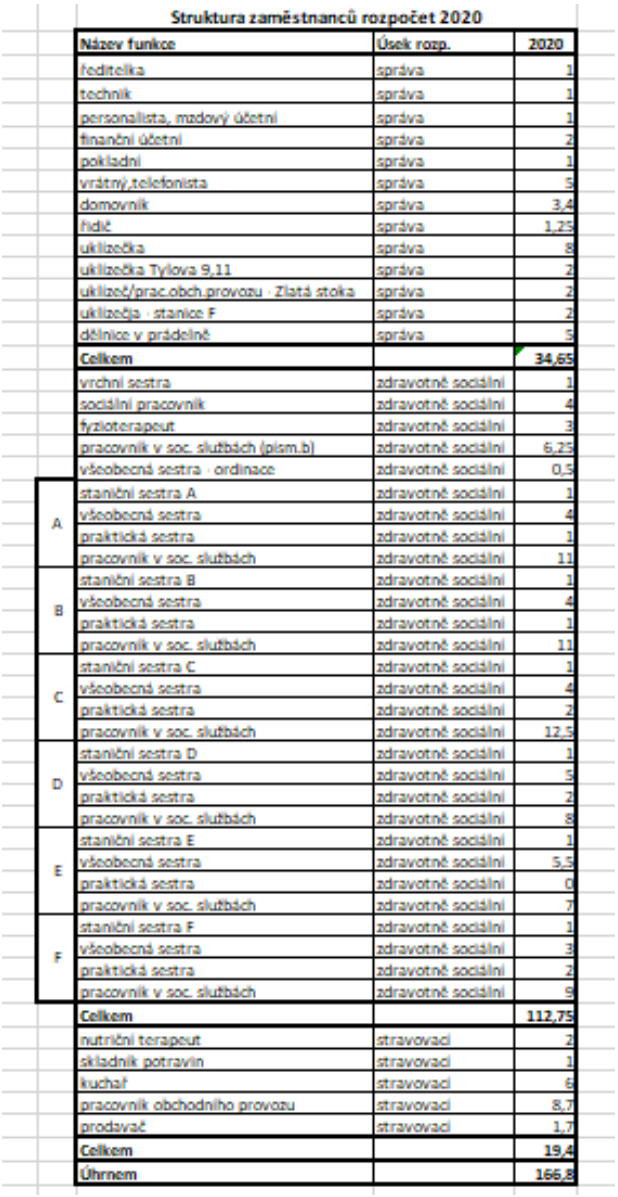
Veškeré informace o výše popsané organizaci jsou čerpány z výročních zpráv domova a z webových stránek organizace Domov pro seniory Máj České Budějovice (2021a).

**Obrázek č. 3: Organizační struktura zaměstnanců v Domově pro seniory Máj**




Zdroj: výroční zpráva Domova pro seniory Máj z roku 2020

**Obrázek č. 4: Struktura zaměstnanců v roce 2020**



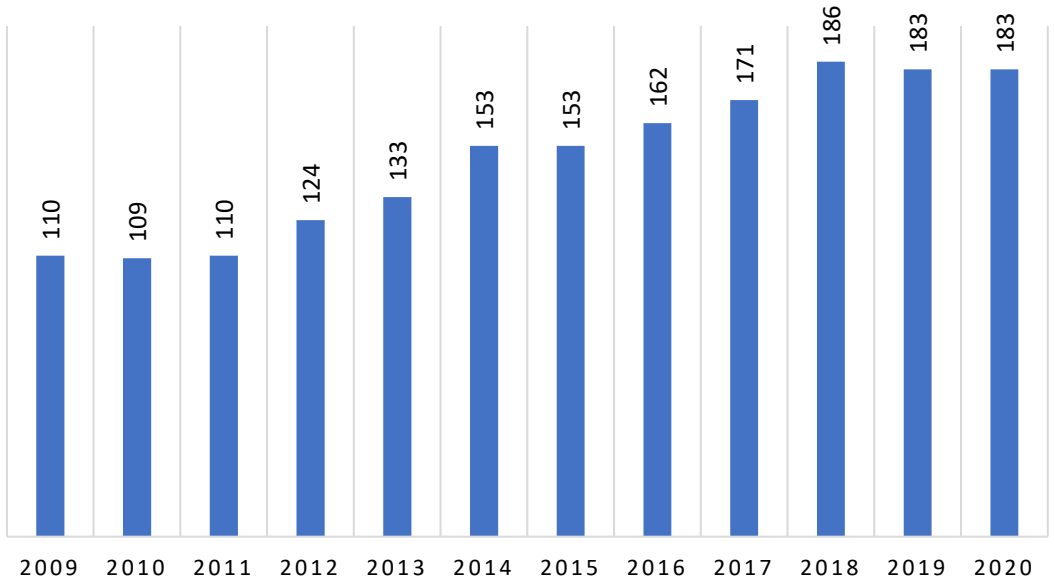
| | Struktura zaměstnanců rozpočet 2020 | | |
|---|---|---|---|
| | **Název funkce** | **Úsek rozp.** | **2020** |
| | ředitelka | správa | 1 |
| | technik | správa | 1 |
| | personalista, mzdový účetní | správa | 1 |
| | finanční účetní | správa | 2 |
| | pokladní | správa | 1 |
| | vrátný,telefonista | správa | 5 |
| | domovník | správa | 3,4 |
| | řidič | správa | 1,25 |
| | uklizečka | správa | 8 |
| | uklizečka Tylova 9,11 | správa | 2 |
| | uklizeč/prac.obch.provozu - Zlatá stoka | správa | 2 |
| | uklizečja - stanice F | správa | 2 |
| | dělnice v prádelně | správa | 5 |
| | **Celkem** | | **34,65** |
| | vrchní sestra | zdravotně sociální | 1 |
| | sociální pracovník | zdravotně sociální | 4 |
| | fyzioterapeut | zdravotně sociální | 3 |
| | pracovník v soc. službách (písm.b) | zdravotně sociální | 6,25 |
| | všeobecná sestra - ordinace | zdravotně sociální | 0,5 |
| A | staniční sestra A | zdravotně sociální | 1 |
| A | všeobecná sestra | zdravotně sociální | 4 |
| A | praktická sestra | zdravotně sociální | 1 |
| A | pracovník v soc. službách | zdravotně sociální | 11 |
| B | staniční sestra B | zdravotně sociální | 1 |
| B | všeobecná sestra | zdravotně sociální | 4 |
| B | praktická sestra | zdravotně sociální | 1 |
| B | pracovník v soc. službách | zdravotně sociální | 11 |
| C | staniční sestra C | zdravotně sociální | 1 |
| C | všeobecná sestra | zdravotně sociální | 4 |
| C | praktická sestra | zdravotně sociální | 2 |
| C | pracovník v soc. službách | zdravotně sociální | 12,5 |
| D | staniční sestra D | zdravotně sociální | 1 |
| D | všeobecná sestra | zdravotně sociální | 5 |
| D | praktická sestra | zdravotně sociální | 2 |
| D | pracovník v soc. službách | zdravotně sociální | 8 |
| E | staniční sestra E | zdravotně sociální | 1 |
| E | všeobecná sestra | zdravotně sociální | 5,5 |
| E | praktická sestra | zdravotně sociální | 0 |
| E | pracovník v soc. službách | zdravotně sociální | 7 |
| F | staniční sestra F | zdravotně sociální | 1 |
| F | všeobecná sestra | zdravotně sociální | 3 |
| F | praktická sestra | zdravotně sociální | 2 |
| F | pracovník v soc. službách | zdravotně sociální | 9 |
| | **Celkem** | | **112,75** |
| | nutriční terapeut | stravovací | 2 |
| | skladník potravin | stravovací | 1 |
| | kuchař | stravovací | 6 |
| | pracovník obchodního provozu | stravovací | 8,7 |
| | prodavač | stravovací | 1,7 |
| | **Celkem** | | **19,4** |
| | **Úhrnem** | | **166,8** |

Zdroj: výroční zpráva Domova pro seniory Máj z roku 2020

### *4.3 Historický pohled*

S popisem organizace souvisí i historický pohled. Pro zjištění, zda se organizace nějakým způsobem vyvíjela a zlepšovala, byly porovnána data za posledních jedenáct let. Veškerá data znázorněná pomocí grafu, jsou čerpány z výročních zpráv od roku 2009 až do roku 2020 (Domov pro seniory Máj České Budějovice, 2021b). Grafy jsou zaměřeny především na zaměstnance organizace, na jejich vzdělání a na průměrnou mzdu, která jim v daném roce náležela.

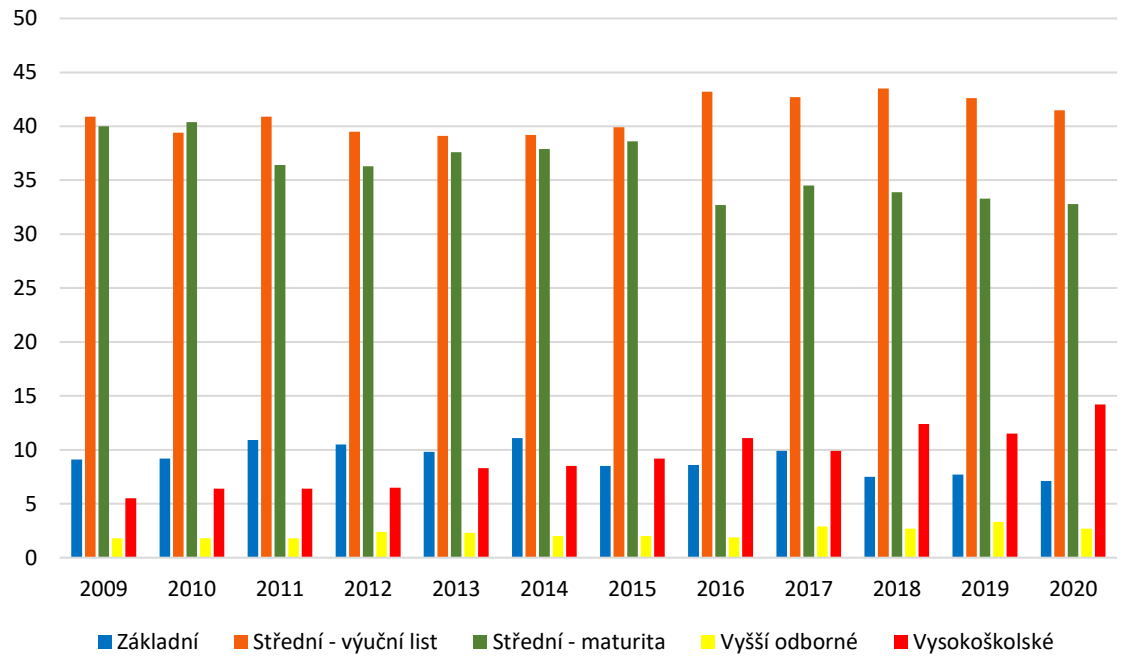
**Obrázek č. 5: Celkový počet zaměstnanců v letech 2009 – 2020**




Zdroj: https://www.ddmajcb.cz/vyrocni-zpravy

Počet zaměstnanců se v průběhu jedenácti let poměrně navýšil. Příčina tkví v rozrůstající se organizaci, kdy k hlavnímu objektu přibyla další pracoviště s rozšířenou nabídkou služeb.

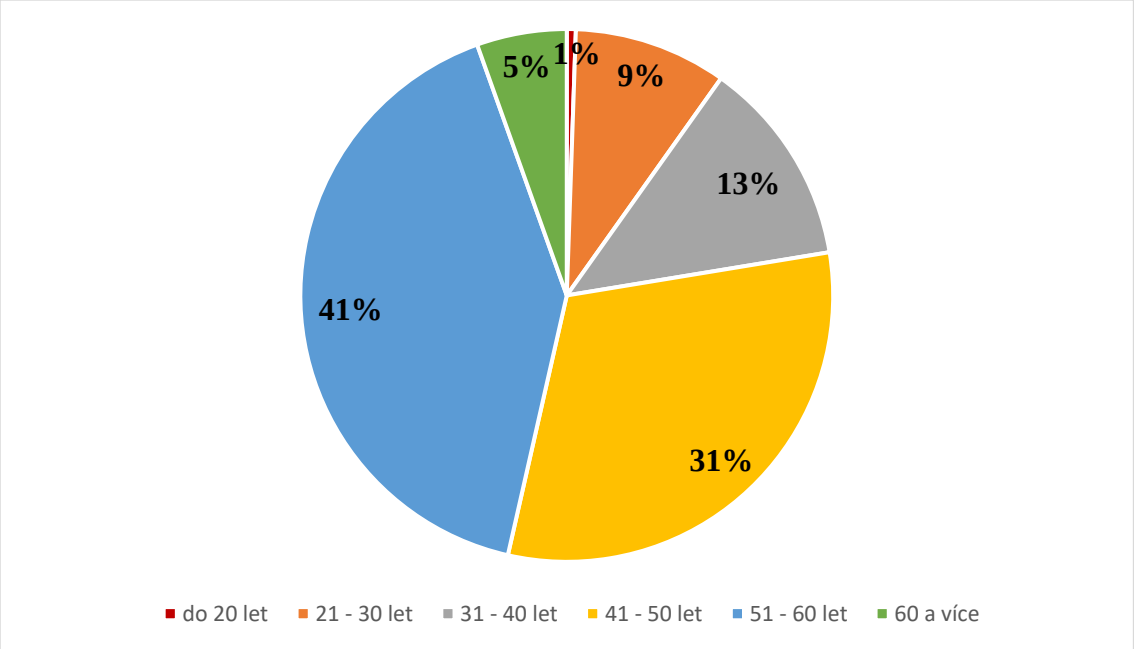
**Obrázek č. 6: Rozdělení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání v letech 2009 – 2020**



Zdroj: https://www.ddmajcb.cz/vyrocni-zpravy

Obrázek č. 6 znázorňuje procenta zaměstnanců s nejvyšším dosaženým vzděláním v letech 2009 až 2020. Jelikož se v průběhu jedenácti let počet zaměstnanců rapidně zvýšil, je nutné hodnoty v tomto grafu uvádět v procentech. Pozitivním zjištěním z tohoto grafu je, že počet zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním se postupem let zvýšil, zatímco se základním vzděláním se snížil.

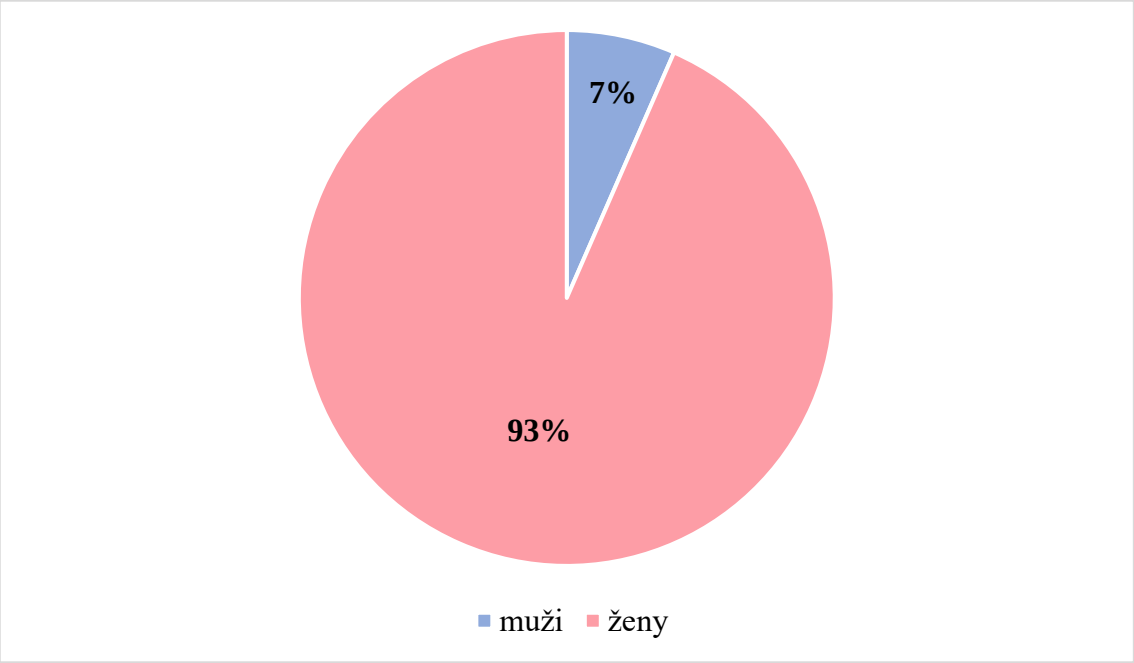
**Obrázek č. 7: Členění zaměstnanců podle věku k 31. 12. 2020**




Zdroj: https://www.ddmajcb.cz/vyrocni-zpravy

Obrázek č. 7 procentuálně rozděluje celkový počet zaměstnanců podle věkových kategorií. Díky tomuto grafu lze vidět, že v organizaci je zastoupena každá věková kategorie, a to je pro organizaci velkou výhodou. Zaměstnanci staršího věku mívají více zkušeností a praxe. Naopak mladší pracovníci bývají technicky gramotnější a mohou realizovat do praxe čerstvé znalosti a aktuality nasbírané vzděláním.

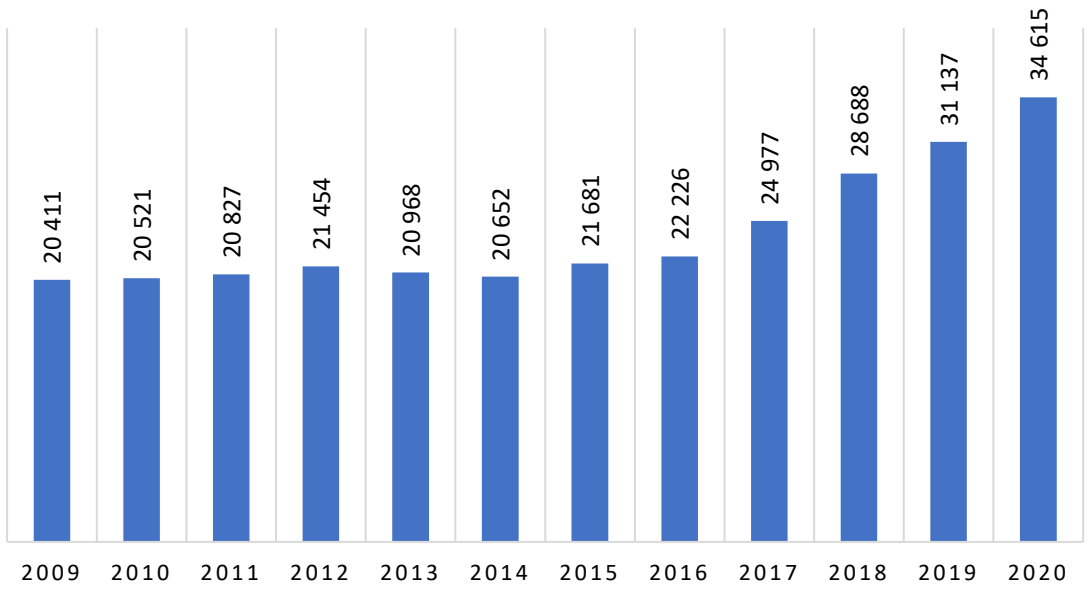
**Obrázek č. 8: Členění zaměstnanců podle pohlaví k 31. 12. 2020**




Zdroj: https://www.ddmajcb.cz/vyrocni-zpravy

V zařízení Domov pro seniory Máj velmi výrazně převažuje počet zaměstnaných žen nad muži. V sociální organizaci to není nic neobvyklého. Je výhodou mít v pracovním týmu zaměstnance mužského pohlaví, muži totiž většinou zvládnou snáz fyzicky náročnou činnost. Myslím si, že přítomnost obou pohlaví v pracovním týmu spěje k lepší atmosféře na pracovišti.

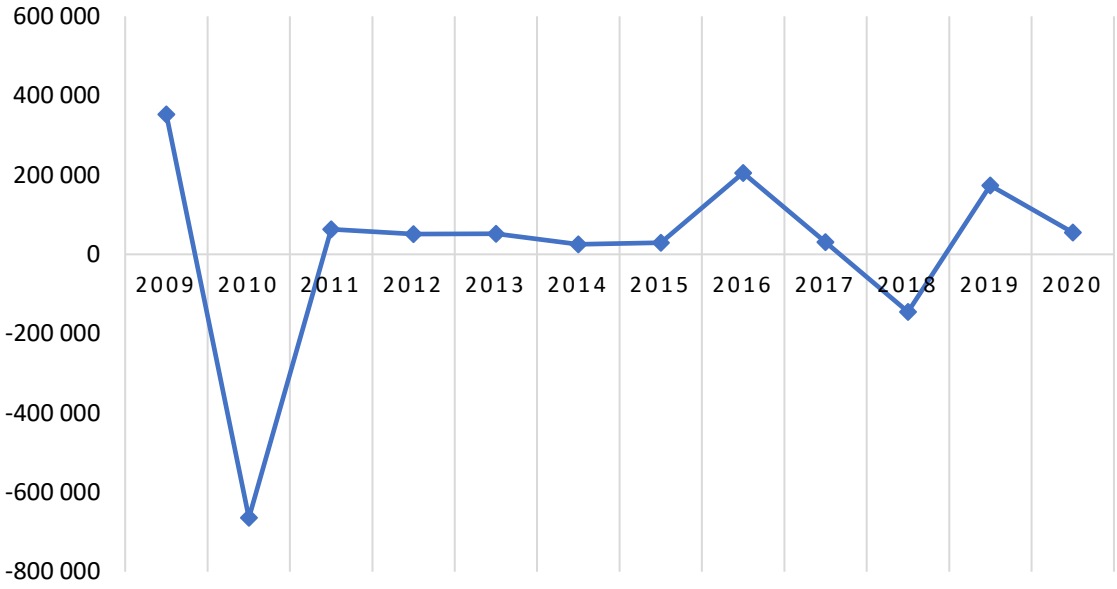
**Obrázek č. 9: Průměrný měsíční plat v letech 2009 – 2020**



Zdroj: https://www.ddmajcb.cz/vyrocni-zpravy

Obrázek č. 9 znázorňuje, že minimální měsíční mzda od roku 2009 do roku 2016 byla téměř shodná. Celých osm let se o mnoho nenavýšila. Až další roky se začala zvyšovat výrazněji, konkrétně v roce 2018 stoupla o necelé 4.000,- Kč. Průměrné měsíční platy v organizaci se také po celých jedenáct let velmi přibližují průměrné měsíční mzdě v České republice.

**Obrázek č. 10: Přehled hospodářských výsledků v letech 2009 – 2020**




Zdroj: https://www.ddmajcb.cz/vyrocni-zpravy

Na obrázku č. 10 je vyobrazen přehled hospodářských výsledků za posledních jedenáct let. Z tohoto přehledu lze konstatovat, že organizaci se z ekonomického hlediska dařilo a daří velmi dobře, vyjma roky 2010 a 2018, kdy místo předpokládaného vyrovnaného hospodářského výsledku, skončilo zařízení ve ztrátě.

# 5 Řízení kvality v Domově pro seniory Máj

Tato kapitola se zaměřuje na hlavní cíl práce, kterým je zjistit, jakým způsobem je řízena kvalita v Domově pro seniory Máj. Kvalita služeb je zajišťována vícero způsoby. Řízení kvality není pouhý jeden proces, jedná se o souhrn různých činností a procesů. Při výzkumu bylo zjišťováno, jaké konkrétní způsoby pro řízení a rozvoj kvality v zařízení využívají a zda se tyto postupy jeví jako přínosné a funkční. V následujících kapitolách jsou představeny koncepce, způsoby a nástroje managementu kvality, které jsou v organizaci využívány.

## *5.1 Standardy kvality v sociálních službách*

Kvalitu v sociálních službách garantují Standardy kvality v sociálních službách, které dávají kvalitě přesný rámec. Domov pro seniory Máj má Standardy kvality v sociálních službách přehledně zpracovány a pravidelně obměňovány. Konkrétní popis zpracování Standardů kvality je v kapitole 7. Analýza Standardů kvality sociálních služeb.

## *5.2 Model E-Qalin*

V roce 2019 se vedení organizace rozhodlo zapojit a zavést management kvality E-Qalin do organizace. Tento model se přizpůsobuje příslušné organizaci, proto nikde nenalezneme konkrétní příklady realizačních a zlepšovacích opatření. Z rozhovoru se sociální pracovnicí Domova pro seniory Máj vyplynulo, že ohledně modelu E-Qalin mají vše připravené a jsou přímo před zaváděním modelu do praxe. V rozhovoru ředitelka organizace popsala, že zaměstnanci budou mít volný prostor, kde se mohou k jakémukoliv procesu vyjádřit. Zaměstnanci se zaměří na to, jak proces doposud funguje nebo naopak, jak by si přáli aby fungoval. Sociální pracovnice doplnila, že budou sledovat v jakých dokumentech mají obsáhlé stávající procesy, zda se jim nekříží nebo nedělají něco zbytečně. Právě díky těmto úvahám každé skupiny zaměstnanců vzniká jakási baterie zlepšovacích návrhů. Tyto zlepšovací návrhy budou zaměstnanci Domova pro seniory Máj kvantifikovat podle toho, jaký typ procesu a kolik procesů za určitou dobu stihnou projít. Vedení Domova pro seniory Máj má připravené přesné rozdělení a zároveň má v každé kapitole přesný počet procesů, které by mělo za určitou dobu zhodnotit. Popsat konkrétní procesy, které budou v zařízení zkoumat není bohužel možné, protože je organizace vázána licenční smlouvou a konkretizace E-Qalinu je v rámci

tohoto závazku nemožná. Vedení organizace usiluje o to, aby zaměstnanci nevnímali zavádění modelu jako extrémní zátěž, ale jako pozitivní záležitost. Paní ředitelka domova sdělila, že nejnáročnější je pro ni zejména čas a události, se kterými nelze předem počítat jako je aktuálně například covid-19. Musí se hledat způsoby, jak se i v této nepříznivé době věnovat zavádění E-Qalinu, i když na to není momentálně tolik času vzhledem ke starostem, které přinesla současná situace kolem onemocnění covid-19. Obě informantky věří, že model E-Qalin do budoucna přinese obrovské pozitivní změny.

V následujícím odstavci jsou pro zajímavost uvedeny rozdíly fungování modelu E-Qalin v České republice a v Rakousku, na které upozornila paní ředitelka organizace při rozhovoru. Informantka uvedla, že co se týče personálu, je zabezpečení sociální služby v Rakousku velmi rozdílné. Oproti České republice je v Rakousku větší počet personálu a zároveň i širší struktura. V podobném zařízení jako je Domov pro seniory Máj by mohli mít v Rakousku například pozici manažera procesů, který se věnuje pouze řízení kvality. Takováto pozice není v Domově pro seniory Máj možná z ekonomických důvodů. Informantka dále uvedla, že řízení kvality je v rakouských sociálních službách zakomponované do systému poskytování služeb. To znamená, že v rámci systému mají automaticky vynahrazený čas a prostor, ve kterém se věnují managementu kvality. Při zavádění modelu E-Qalin v Domově pro seniory Máj, vedly první kroky k hledání a rozvrhnutí času, který se na modelu stráví a bude efektivní. Bylo třeba to vymyslet tak, aby personál zavádění modelu nevnímal jako zátěž a zároveň aby zaměstnanci nechyběli přímo ve službě. Mezi další rozdíly fungování modelu E-Qalin v České republice a v Rakousku patří finance. Rakouský systém se liší od českého tím, že když se zaměstnanec velmi aktivně zapojuje, je automaticky honorován. V Česku je to rovněž tak, ale organizace na to musí ušetřit peníze.

### *5.3 Další využívané koncepce managementu kvality*

Mezi certifikované modely řízení kvality, které organizace používá, patří Certifikát Vážka. Zařízení, konkrétně služba domov se zvláštním režimem na pracovišti Na Zlaté stoce, bylo v červenci roku 2013 oceněno certifikací Českou Alzheimerovou společností, která se zabývá kvalitou péče o nemocné osoby s demencí. Tento certifikát obdržela rovněž sociální služba domov se zvláštním režimem na pracovišti Větrná v lednu roku 2019.

V roce 2020 se organizaci podařilo zvládnout náročný proces certifikace a od Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky získala Značku kvality v sociálních službách, kdy získala 4 hvězdičky z pěti možných.

### *5.4 Ekonomická stránka organizace*

Velký vliv na kvalitu poskytované služby má ekonomika dané organizace. Konkrétně, jak dobře jsou potřeby daného zařízení ekonomicky saturovány. V Domově pro seniory Máj, dle slov informantky, momentálně nejsou potřeby optimálně ekonomicky naplňovány. Pro výrazné zlepšení tohoto problému by bylo zapotřebí legislativních změn. Konkrétně personální či ekonomické standardy, které by přinesly změny. Paní ředitelka se také zmínila o tom, že v této problematice by jim mohlo velmi pomoci porovnání se s jinými zařízeními v rámci benchmarkingu. Díky tomu by vedení organizace zjistilo, kde jsou na tom lépe a naopak, kde se nachází úzká místa. Sdílením dobré, ale i špatné praxe se služba posouvá dál, a to je ku prospěchu kvality.

### *5.5 Zjišťování spokojenosti klientů domova*

Pro pracovníky Domova pro seniory Máj je velmi důležité, aby jimi poskytované služby byly kvalitní a uživatelé domova byli spokojeni. Zjišťování spokojenosti uživatelů služeb je proto nedílnou součástí při zajišťování kvality. Proto má organizace hned několik způsobů, kterými zjišťují spokojenost klientů. Jednou z forem zjišťování je dotazníkové šetření. Toto šetření probíhá jednou za rok, přičemž klienti obdrží od vedení dotazník, který vyplní. V případě, že je klient upoután na lůžko a není schopen dotazník vyplnit, předkládá se dotazník jeho rodinným příslušníkům a ti to ve spolupráci s ním vyplní. Jedná se o zcela anonymní a nepovinnou metodu.

Další šetření probíhá v zařízení častěji, konkrétně minimálně jednou za měsíc. Jedná se o setkání uživatelů domova s vedením, kdy vedoucí zdravotně-sociálních služeb (někdy i paní ředitelka) vstupuje do přímého kontaktu s uživateli. Toto setkání trvá přibližně 1 – 2 hodiny. Vedoucí s klienty vede rozhovor o tom, co je nového, co se zrovna děje a co je čeká v blízké budoucnosti. V této době spojené s koronavirovou pandemií se zaměstnanci snaží především klienty povzbudit a uklidnit. Senioři na tomto setkání kladou otázky a vznáší připomínky, pokud nějaké mají.

Další způsob zjišťování spokojenosti klientů domova pro seniory probíhá celoročně. Po celém domově jsou rozmístěné schránky na připomínky. Tyto schránky jsou umístěny

tak, aby na ni dosáhnul i člověk, které se pohybuje na invalidním vozíku. Pro imobilní klienty existují schránky, které jsou mobilní. Mobilní schránka je na jednom pokoji přibližně 2-3 dny, aby například návštěva, která za klientem přijde nebo někdo z personálu, mohl zapsat a hodit do schránky to, co si přeje klient. Mobilní schránka má přesný harmonogram. Připomínky ze všech schránek se vybírají jednou za měsíc. Jsou opět zcela anonymní a všechny připomínky a pochvaly se nejen schraňují, ale též se předávají informace dál a pracuje se s nimi.

### *5.6 Další nástroje řízení a rozvoje kvality*

Komunikace není koncepce či činnost, která by přímo kvalitu zajišťovala, nicméně je to velmi důležitý nástroj pro efektivní řízení kvality. Z tohoto důvodu vedení domova dbá na zajištění efektivní komunikace v zařízení. V organizaci Domov pro seniory Máj se konají pravidelné porady. Každý týden má vedení organizace velkou poradu na zdravotně-sociálním úseku se všemi staničními sestrami a sociálními pracovníky. Jednou za týden má paní ředitelka také poradu s úsekem správy (s ekonomkou, personalistou apod.). Navíc v této koronavirové době také funguje krizový štáb, který se schází minimálně jednou za týden. Vedení domova nechalo zaktivovat modul komunikace v elektronickém systému Cygnus 2, protože vnímalo stávající přenos informací jako komplikovaný. V tomto systému může kdokoliv uložit zápisy ze společných setkání a porad. Paní ředitelka určuje, kdo se se zápisem musí seznámit a povinností dotyčného je, aby si dokument přečetl a zároveň označil, že takto učinil. V tomto elektronickém systému jsou uloženy zápisy z porad, směrnice, standardy kvality a další důležité dokumenty, tedy vše podstatné se nachází na jednom místě. Každý pracovník v organizaci má svůj vlastní přístup do tohoto systému a vidí pouze ty dokumenty, které jsou pro něj určeny. Časté pracovní porady a zavedený elektronický systém komunikace přispívají ke kvalitnímu poskytování sociálních služeb.

Dalším nástrojem pro rozvoj a řízení kvality je vzdělávání pracovníků. Pracovníci Domova pro seniory Máj si uvědomují, že je vzdělávání pro rozvoj sociální služby nezbytné.

Mezi nástroje pro řízení a rozvoj kvality, patří také supervize. Supervizí se v Domově pro seniory Máj každoročně postupně účastní zaměstnanci všech úseků v zařízení. Jedná se o individuální a skupinové supervize, které vede odborně proškolený supervizor.

# 6 SWOT analýza Domova pro seniory Máj

SWOT analýza byla vytvořena ve spolupráci s paní ředitelkou Domova pro seniory Máj a výsledků Perterova modelu pěti sil a Analýzy vnitřního prostředí, které jsou uvedeny v příloze. Díky SWOT analýze lze zjistit, ve kterých záležitostech si je organizace jista a naopak, co musí ještě zlepšit. Výsledky z analýzy dále povedou k rozvoji kvality v organizaci.

**Obrázek č. 11: SWOT analýza**

| | **POMOCNÉ** (k dosažení cíle) | **ŠKODLIVÉ** (k dosažení cíle) |
|---|---|---|
| **VNITŘNÍ** (atributy organizace) | **STRENGHTS** (silné stránky)<br>• pracovní tým<br>• příjemné vnitřní prostory, výhodná lokalita<br>• zavedení modelu E-Qalin | **WEAKNESSES** (slabé stránky)<br>• nedostatek benefitů pro zaměstnance<br>• nedostatek zaměstnanců na směnách<br>• neschopnost systému pružně reagovat na změny ve struktuře klientů |
| **VNĚJŠÍ** (atributy prostředí) | **OPPORTUNITIES** (příležitosti)<br>• odborné vzdělávání pro zaměstnance<br>• stabilita finančního zajištění služby | **THREATS** (hrozby)<br>• nekoncepčnost financování sociálních služeb<br>• koronavirová pandemie<br>• snaha společnosti o zachování seniora v přirozeném prostředí |

Zdroj: vlastní výzkum

### *6.1 Silné stránky*

Ve výše uvedené tabulce se v první sekci nachází vybrané silné stránky organizace, které považuje paní ředitelka zařízení za důležité a které vyplynuly z předchozích analýz. Jednou ze silných stránek organizace je její pracovní tým. Zaměstnanci organizace tvoří stabilní jádro, čemuž jistě výrazně přispívá fakt, že řada pracovníků v tomto zařízení pracuje více než 10 let. Při analýze pracovního týmu nelze opomenout jeho věkové rozložení. I přesto, že v organizaci převažují zaměstnanci ve věkovém rozložení 41 – 50 let a 51 – 60 let, jsou zastoupeny všechny věkové kategorie. Dá se proto hovořit o vhodném věkovém rozložení zaměstnanců. Zaměstnanci vyššího věku mohou mít více zkušeností z praxe, a naopak zaměstnanci nižšího věku mohou vnést do praxe nové metody a techniky. Stejně tak je dobré, aby bylo v dostatečném zastoupení pohlaví ženské a mužské. Ženy v pracovním týmu zařízení velmi výrazně převažují nad pracovníky muži. Zaměstnance mužského pohlaví v pracovním týmu najdeme, otázkou je, zda v dostatečném množství. V dotazníku pro zaměstnance z roku 2019 se objevila stížnost na nedostatek pracovníků mužského pohlaví na některých směnách, proto je tato problematika uvedena ve slabých stránkách organizace.

Další silnou stránku zařízení je příjemné vnitřní prostředí, které je čisté a moderně zařízené. Domov se nachází v naprosto ideální lokalitě, na okraji města České Budějovice. Poblíž zařízení se nachází vše potřebné a městská hromadná doprava zde jezdí často a pravidelně. Vnitřními i vnějšími prostory této organizace nemůže konkurovat ani jeden z domovů pro seniory v Českých Budějovicích. Proto je nezbytné tyto prostory dále udržovat a zlepšovat, jelikož pro klienty je důležité, aby žili v příjemném prostředí, kde se budou cítit jako doma.

Poslední silnou stránkou je zavedení již výše zmíněného modelu E-Qalin. Díky tomuto modelu může organizace poskytovat kvalitnější služby. Jedná se o velmi inovativní a moderní koncepci, která se zaměřuje na všechny cílové skupiny – uživatele, rodinné příslušníky, zaměstnance, vedení a okolí domova pro seniory. Domov pro seniory Máj je jediným domovem v celém okrese České Budějovice, který zavedl koncepci E-Qalin a zkouší nové řízení kvality.

### *6.2 Slabé stránky*

Slabé stránky nalezneme v každé organizaci. Je dobré, aby vedení organizace o slabých stránkách vědělo, a mohlo se na ně tudíž zaměřit a snižovat je. První slabou stránkou organizace je platové ohodnocení. Na platové ohodnocení se objevily stížnosti v dotaznících pro zaměstnance z roku 2019, které jsem měla pro sestavení SWOT analýzy k dispozici. Konkrétně dva zaměstnanci ze stanice A by si přáli lepší platové ohodnocení. Totéž by si přál pracovník ze stanice C. Dva zaměstnanci stanice F si přejí 13. a 14. plat a více odměn – příspěvek na dovolenou, Velikonoce a Vánoce. Nutno dodat, že celkem 36 zaměstnanců z 91 zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili a odevzdali, je nespokojeno se svým platovým ohodnocením. Taktéž 34 pracovníků není spokojeno se zaměstnaneckými benefity, proto byl podán návrh na rok 2020 na zvýšení finančního příspěvku z 5.000,- Kč na 7.000,- Kč. Z celkového počtu zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili je nespokojeno s platovým ohodnocením a benefity přibližně 30 %. I přesto, že se nejedná ani o polovinu zaměstnanců, neměly by se tyto připomínky přehlížet a podceňovat, jelikož by případný odchod těchto zaměstnanců organizaci velmi uškodil. Právě platové ohodnocení, kolektiv a atmosféra na pracovišti bývají častými faktory, podle kterých se zaměstnanci rozhodují, zda v organizaci zůstanou či nikoliv.

Z dotazníků pro zaměstnance z roku 2019 rovněž vyplynulo, že personál není spokojen s počty či skladbou zaměstnanců na některých směnách. Téměř každé oddělení v domově si stěžovalo na nedostatek zaměstnanců. Konkrétně dva zaměstnanci ze stanice A si žádají více personálu na ranních a odpoledních víkendových směnách. Jeden ze zaměstnanců uvádí, že na noční směně v neděli chybí sociálně zdravotní pracovník. Také stanice C si přeje na své oddělení více personálu. Někteří zaměstnanci stanice B by uvítali na oddělení pracovníka v sociálních službách mužského pohlaví. Počet zaměstnanců ženského pohlaví velmi výrazně převyšuje počet zaměstnanců mužského pohlaví. V sociálních službách tato situace není nic neobvyklého, ba právě naopak.

Poslední slabá stránka vyplývající ze SWOT analýzy navazuje na problematiku nedostatečného počtu zaměstnanců. Jedná se o neschopnost systému pružně reagovat na změny ve struktuře klientů. V momentě, kdy se v zařízení do značné míry změní struktura klientů, je pro kvalitní poskytování služeb zapotřebí vyšší počet zaměstnanců, než který je na směně obvyklý. Změnou struktury klientů je myšlena situace, kdy se objeví vyšší podíl klientů například s těžším stupněm syndromu demence, sníženou

mobilitou či vyšší úrovní závislosti. Bohužel změna skladby klientů není objektivním důvodem k tomu, aby byli přijati nový zaměstnanci, které ale organizace nezbytně potřebuje. Z důvodu vyššího počtu klientů, kteří potřebují časově náročnější péči než ostatní klienti, mají zaměstnanci pocit, že jich je v zařízení nedostatek.

### *6.3 Příležitosti*

Příležitosti pobytové sociální služby je odborné vzdělávání pro zaměstnance. Nově nastupující zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním nebo zaměstnanci, kteří se rozhodli si toto vzdělání doplnit, přinášejí organizaci nové příležitosti. Stejně tak i nabídka dalšího vzdělávání pro zaměstnance. Zaměstnavatel má ze zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách povinnost zabezpečit sociálním pracovníkům a pracovníkům v sociálních službách nejméně 24 hodin vzdělávání za kalendářní rok. Tyto vzdělávací kurzy obnovují a doplňují znalosti zaměstnanců, otvírají jim nové možnosti uplatnění v praxi a seznamují je s novými metodami a technikami. Ve výroční zprávě Domova pro seniory Máj jsou uvedeny vzdělávací akce, které proběhly v roce 2020. Zdravotničtí pracovníci, sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách se zúčastnili například těchto vzdělávacích akcí: zdravotní péče v sociálních službách, bazální stimulace, individuální plánování, paliativní péče v domovech pro seniory, udržení kondice a soběstačnosti, druhá vlna Covid a jak na ní, zaškolení Cygnus 2, vzdělávání procesních manažerů E-Qalin a další. I pracovníci správy absolvovali odborná školení a semináře v oblasti personalistiky, mzdového účetnictví, finančního účetnictví, daňové problematiky, právní úpravy sociálních služeb a řízení zařízení sociálních služeb.

Druhou příležitostí organizace je stabilita finančního zajištění služby. Zařízení je ukotveno v síti sociálních služeb, a to jak města České Budějovice, tak i Jihočeského kraje. Pro Domov pro seniory Máj toto představuje jistotu ve financování a dotování obcí i krajem, a to je pro organizaci velká výhoda oproti těm službám, které v síti zařazeny nejsou. Na druhou stranu s sebou toto přináší i jistou nevýhodu, a to, že organizace nikdy dopředu neví, zda dostane dotaci v celkové požadované částce. Tato problematika je podrobněji popsána v další podkapitole 6.3.4 Hrozby.

### *6.4 Hrozby*

Za největší hrozbu pro domov pro seniory je aktuálně považována probíhající pandemii covid-19 vzhledem k tomu, že toto onemocnění nejvíce ohrožuje seniorskou populaci.

Z tohoto důvodu je zřejmé, že se domovy pro seniory snaží veškerá vládní opatření dodržovat velmi svědomitě. Koronavirová pandemie s sebou přinesla celou řadu problémů. Jedním z nich je například ten, že kvůli zákazu návštěv v domovech pro seniory jsou klienti sociálně izolováni, a to se podepisuje především na jejich psychickém ale i fyzickém zdraví. Mnoho příbuzných si v této době bere seniora ze zařízení domů, aby zabránili zmíněné izolovanosti, což organizaci přináší úbytek uživatelů. Ani pro zaměstnance není tato doba jednoduchá. Kvůli onemocnění se zařízení potýká s nedostatkem zaměstnanců, pracovníci jsou unaveni a ve stresu. Tato pandemie také zapříčinila menší zájem o poskytované sociální služby, především o denní stacionář, který v loňském roce využilo střídavě pouze 5 klientů.

Druhá hrozba v zařízení je problém celostátní, a to nekoncepčnost financování sociálních služeb. Každý rok musí sociální organizace žádat o dotaci na provoz, o které dopředu neví, zda jí dostane v celé požadované výši. Nedá se dopředu predikovat, kolik peněz se ve státním rozpočtu vyčlení na sociální služby. Domov pro seniory Máj spolu s dalšími sociálními službami, které jsou na dotacích závislé, tak žijí každý rok v nejistotě a je pro ně velmi obtížné sestavit rozpočet. A právě fakt, že největší část přiznané dotace jde na platy zaměstnanců a zaměstnavatel musí splnit platové tabulky, je velmi komplikované v rámci sestavování rozpočtu.

Poslední hrozbou je snaha o deinstitucionalizaci, tedy snaha společnosti o co nejdelší udržení seniora v domácím prostředí. Tato hrozba by mohla vést ke snížení zájemců o poskytovanou sociální službu. Je ovšem zapotřebí si uvědomit, že existuje celá řada nepříznivých okolností, které ovlivňují seniorův stav. Kvůli těmto okolnostem senioři potřebují specifickou péči, kterou jsou schopni zajistit pouze profesionálové, jelikož laickým pečovatelům chybí opora odborná i ekonomická.

## 6.5 *Vyhodnocení SWOT analýzy*

**Tabulka č. 1: Vyhodnocení SWOT analýzy**

| | Váha | Hodnocení | |
|---|---|---|---|
| **Silné stránky** | | | |
| Pracovní tým | 0,4 | 5 | 2 |
| Příjemné vnitřní prostory, výhodná lokalita | 0,35 | 4 | 1,4 |
| Zavedení modelu E-Qalin | 0,25 | 3 | 0,75 |
| **Součet** | | | **4,15** |
| **Slabé stránky** | | | |
| Nedostatek benefitů pro zaměstnance | 0,4 | -3 | -1,2 |
| Nedostatek zaměstnanců na směnách | 0,4 | -3 | -1,2 |
| Neschopnost systému pružně reagovat na změny ve struktuře klientů | 0,2 | -2 | -0,4 |
| **Součet** | | | **-2,8** |
| **Příležitosti** | | | |
| Odborné vzdělávání pro zaměstnance | 0,4 | 5 | 2 |
| Jistota financování služby | 0,6 | 3 | 1,8 |
| **Součet** | | | **3,8** |
| **Hrozby** | | | |
| Nekoncepčnost financování sociálních služeb | 0,3 | -3 | -0,9 |
| Koronavirová pandemie | 0,6 | -4 | -2,4 |
| Snaha společnosti o zachování seniora v přirozeném prostředí | 0,1 | -1 | -0,1 |
| **Součet** | | | **-3,4** |

| | |
|---|---|
| **Interní** | 1,35 |
| **Externí** | 0,4 |
| **Celkem** | 1,75 |

Zdroj: vlastní výzkum

Po vyhodnocení SWOT analýzy je patrné, že organizace potenciál vytvořený má, ale je zde určitý prostor pro zlepšení. U silných stránek vyšli součty součinů vah a hodnocení celkem 4,15, což je nejvíce z celé analýzy. Hlavní silnou stránku organizace představuje pracovní tým, který má optimální strukturu, ať už z hlediska věku, pohlaví, vzdělání či délky praxe. Zaměstnanci jsou vzdělaní a na pracovišti vládne příjemná atmosféra. Dobře fungující pracovní tým je pro naplnění poslání domova a pro kvalitní poskytování služeb velmi důležitý. Vedení organizace by se tedy mělo zaměřit především na utužování kolektivu, aby tato silná stránka zůstala i nadále stabilním jádrem organizace. Pro upevnění kolektivu jsou vhodnými nástroji například společné projekty, teambuildingové či firemní akce a vzájemná komunikace. Velmi kladně ohodnoceny jsou příjemné vnitřní prostory a výhodná lokalita zařízení. Tato silná stránka je podstatná především pro spokojené žití klientů v zařízení. Pracovníci domova by se tedy měli i nadále soustředit na udržování podoby vnitřních i venkovních prostor. Příjemnému dojmu ze zařízení napomáhá sezónní výzdoba či retro koutky. Na posledním místě

v hodnocení silných stránek se nachází model E-Qalin, se kterým je vedení prozatím velmi spokojeno. Nicméně z důvodu, že se model nachází teprve na samotném začátku svého zavádění, nelze zhodnotit, co tento model do budoucna organizaci přinese.

Nejslabší stránkou organizace představuje nedostatek benefitů a nedostatek zaměstnanců na některých směnách. Ve vyhodnocení na tom byly stejně, součiny váh a hodnocení vyšly -1,2. Vedení organizace by se proto mělo zaměřit na zvýšení benefitů, aby u zaměstnanců nevyvolávalo pocit, že za svou práci nejsou řádně ohodnoceni. Pro kvalitní poskytování služeb je dostatek zaměstnanců na směně nezbytný. S tím ale souvisí třetí slabá stránka organizace, a to neschopnost systému pružně reagovat na změny ve struktuře klientů. Dle slov paní ředitelky je počet zaměstnanců stále stejný, nicméně kvůli zvýšenému počtu klientů s náročnější péčí mají zaměstnanci pocit, že jich je nedostatek. Zde se nabízí možnost zvýšit celkový počet zaměstnanců, ale dle slov informantky proto není objektivní důvod.

Příležitosti dopadly v hodnocení velmi pozitivně, celkový součet součinů a vah všech příležitosti je 3,8. Byly hodnoceny dvě kritéria, a to odborné vzdělávání pro zaměstnance a jistotu financování služby. Odborné vzdělávání disponuje velmi pozitivním hodnocením, protože díky němu zaměstnanci rozvíjejí své znalosti a dovednosti a zařízení má možnost rozšířit svou nabídku o specializované aktivizace. Vedení by proto mělo směřovat k tomu, aby zaměstnanci vnímali doplňování znalostí jako pozitivní záležitost a zároveň, aby nabyté znalosti dokázali uplatnit v praxi. Motivací pro zaměstnance může být nabídka nového specializovaného programu, díky kterému by si rozšířili své znalosti a dovednosti.

Stabilita finančního zajištění služby představuje obrovské pozitivum a zároveň příležitost. Díky němu může organizace poskytovat služby v potřebné kvalitě. Při vyšším zisku může vedení organizace nakoupit i nadstandartní vybavení, které službu ještě více zkvalitní.

Hrozby domova mají v součtu -3,4, což je velmi vysoké číslo. Největší hrozbou organizace, jejíž součin je -2,4, je současná koronavirová pandemie, která ohrožuje celý svět. Vzhledem k tomu, že nejohroženější skupinou tímto onemocněním jsou právě senioři, měl by se domov pro seniory připravit na krizové řešení vzniklé situace. Zařízení tuto hrozbu ovlivnit nemůže, ale může se na ni připravit, například vytvořením krizového štábu. Druhou velkou hrozbou je způsob financování služby. I přesto, že je pro organizaci finanční jistota příležitostí, může se jednat zároveň i o hrozbu. Vedení organizace nikdy

předem neví, jak velkou dotaci od kraje či města obdrží a kvůli tomu je komplikované sestavit rozpočet. Zařízení má jistotu, že dotaci obdrží, ale neví, v jaké výši, proto by se mělo zaměřit na vytváření finančních rezerv pro případ, že by dotace nebyla pro chod organizace dostačující. Poslední a nejnižší hrozbou pro Domov pro seniory Máj je úsilí společnosti o zachování seniora v jeho přirozeném prostředí. Tato hrozba bezprostředně Domov pro seniory Máj neohrožuje, jelikož seniorů je mnoho a do budoucna se jejich počet ještě navýší. Zároveň je mnoho rodin, které nemají dostatečné časové a ekonomické možnosti na to, aby se mohly o svého seniora v domácím prostředí postarat.

Vedení Domova pro seniory Máj by mělo v co nejvyšší míře využívat silné stránky čerpání z příležitostí, které jim vnější prostředí přinese. Hodnoty u slabých stránek nejsou příliš příznivé, celkem -2,8, a proto by se mohly na kvalitě poskytovaných služeb negativně projevit. Zapotřebí tedy je, aby se organizace na slabé stránky zaměřila a v co nejvyšší míře je omezila. Omezení slabých stránek a posílení silných stránek může organizaci pomoct v boji proti hrozbám, které přináší vnější okolí. Z hodnocení lze vidět, že součet interních stránek je velmi vysoký, konkrétně 1,35. Externí stránky jsou pouze 0,4 z důvodu vysokých hrozeb.

# 7 Analýza Standardů kvality sociálních služeb v Domově pro seniory Máj

Cílem práce bylo mimo jiné zjistit, v jakém rozsahu má Domov pro seniory Máj zavedené Standardy kvality v sociálních službách. Zkoumáno bylo naplňování a realizace standardů kvality ve zvoleném zařízení. Analýza SQSS byla tvořena za pomoci sociální pracovnice Domova pro seniory Máj, technikou sekundární analýzy dat. Předmětem analýzy byl vnitřní předpis Standardy kvality v sociálních službách.

Zařízení, ve kterém byl výzkum prováděn, má všech 15 Standardů kvality zpracované a zavedené do praxe. Výčet standardů uvádím v podkapitole 1.5.4 Standardy kvality v sociálních službách. Organizace se řídí vyhláškou č. 505/2006 Sb. a zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Každý standard se dělí na několik kritérií. V kritériích jsou popsány jednotlivé procesy, které s daným standardem souvisí.

Informantka při rozhovoru uvedla, že Standardy kvality sociálních služeb aktualizují vždy jednou za rok nebo dle potřeby. V průběhu roku si sociální pracovnice zaznamenává, co konkrétně by bylo zapotřebí zaktualizovat a následně jednou ročně aktualizaci provede. Tento způsob aktualizace šetří především čas pracovnice. Paní ředitelka doplnila, že na aktualizaci se podílí týmy z jednotlivých sociálních služeb, které poskytují. Jedná se o vedoucí zdravotně sociální služby, sociální pracovníky, klíčové pracovníky a ošetřovatelky. Vytvořené a zaktualizované standardy schvaluje ředitelka zařízení.

Standardy kvality sociálních služeb eviduje Domov pro seniory Máj v elektronické i tištěné podobě. V elektronické podobě se nacházejí v systému Cygnus 2 a mohou do nich nahlédnout všichni zaměstnanci. V tištěné podobě se Standardy kvality nacházejí u sociálního pracovníka a u vrchní sestry. Ke Standardům kvality se vážou další vnitřní předpisy, a to například: domácí řád, provozní řád, organizační řád, pracovní řád, etický kodex a další vnitřní směrnice.

Na otázku, zda Standardy kvality sociálních služeb ovlivňují a ovlivnily kvalitu poskytovaných služeb, sociální pracovnice odpověděla, že mají na kvalitu velký vliv. Standardy kvality informantka považuje za metodický postup, do kterého se může každý zaměstnanec kdykoliv podívat. Především pro nové zaměstnance jsou standardy stěžejní. Z rozhovoru se sociální pracovnicí domova vyplynulo, že zvyšování kvality

poskytovaných služeb na základě Standardů kvality lze doložit. Informantka se nejčastěji odkazuje na standard č. 5 Individuální plánování. Upozorňuje na fakt, že do domova přicházejí stále noví klienti, se kterými souvisí i nové situace. Díky vypracovanému standardu zaměstnanci vědí, jaký postup mají zvolit. Nebýt vypracovaných standardů, některé činnosti by zaměstnanci pravděpodobně nedělali, protože by nevěděli, jak na ně. Do elektronického systému přidávají zaměstnanci zápisy o všem důležitém, co se uživatele týká. Tyto zápisy slouží všem zaměstnancům, kteří se o uživatele v zařízení starají. Díky tomu, že se zaměstnanci řídí postupy definovanými ve Standardech kvality, zvyšují tím kvalitu poskytované péče. Dalším způsobem, pomocí kterého lze doložit důkaz o zvýšení kvality poskytovaných služeb je, dle informantky, certifikát Značka kvality sociálních služeb z roku 2020 a certifikát Vážka na oddělení se zvláštním režimem z let 2013 a 2019. Těchto certifikátů zařízení dosáhlo pomocí plnění určitých kritérií a díky postupování podle Standardů kvality sociálních služeb. Dalším ukazatelem je též inspekce kvality, která kontroluje, jakým způsobem má zařízení Standardy kvality zpracované a zavedené do praxe.

Sociální pracovnice Domova pro seniory Máj označila několik standardů, které jsou podle ní pro uživatele domova nejdůležitější. Jedná se o standard č. 2. Ochrana práv osob, 5. Individuální plánování průběhu sociální služby a č. 7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování služby. Tyto standardy se nejvíce zaměřují na poskytovanou péči a uživateli domova o nich nejčastěji hovoří. Pro zaměstnance jsou nejdůležitější tyto standardy: 1. Cíle a způsob poskytování sociálních služeb, 2. Ochrana práv osob, 5. Individuální plánování průběhu sociální služby, 7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování služby, 10. Profesní rozvoj zaměstnanců, 14. Nouzové a havarijní situace a 15. Zvyšování kvality sociálních služeb. Ředitelka domova doplňuje, že SQSS vnímají v organizaci jako živý nástroj, který jim napomáhá při kvalitním poskytování služeb.

V následujících kapitolách jsou pro příklad uvedeny a popsány vybrané standardy. Důraz je kladen především na ty, které souvisí se slabými stránkami organizace, které vzešly ze SWOT analýzy nebo které souvisí s rozvojem kvality v organizaci.

### *7.1 Naplnění standardu č. 7: Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování služby*

Standard kvality č. 7 je zařazen do procedurálních standardů. Všechny kritéria pro tento standard jsou k nahlédnutí na internetových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky (2021).

Ze standardu č. 7 plyne poskytovateli povinnost umožnit uživatelům domova stěžovat si na kvalitu nebo na způsob poskytování sociální služby, aniž by tím byli jakýmkoliv způsobem ohroženi. V tomto standardu zpracovaným pracovníky Domova pro seniory Máj je přesně definovaný postup pro podávání a vyřizování stížností. Vedení domova má pospáno, jakým způsobem mohou uživatelé domova a jejich rodinní příslušníci oznamovat stížnosti a připomínky. Jedná se o ústní i písemnou formu. V případě oznámení stížnosti ústní formou musí zaměstnanec, který stížnost přijal, učinit o stížnosti zápis. Následně o přijaté stížnosti informuje svého nadřízeného. V případě písemné formy mohou klienti vhazovat své připomínky do schránek, které jsou viditelně označeny. Schránky jsou umístěny na všech odděleních a fungují též takzvané mobilní stránky, které jsou určené imobilním klientům.

Kritérium b) určuje poskytovateli povinnost informovat uživatele domova o možnostech podání stížností na kvalitu, možných formách podání stížnosti, kdo a jakým způsobem žádost vyřizuje. Ve standardu č. 7 má vedení Domova pro seniory Máj vypracované procesy, jak toto kritérium naplnit. Všichni klienti jsou informují o způsobech podávání stížnosti a o všech náležitostech, které s podáním stížnosti souvisí. Klienti jsou informováni nejen při nástupu do domova, ale též jim jsou informace připomínány i v průběhu poskytované služby. Lhůta na vyřízení stížnosti je 28 dní a v této lhůtě má poskytovatel povinnost prověřit stížnost v celém rozsahu. V případě, že je známa totožnost stěžovatele, je stěžovatel vždy písemnou formou seznámen se způsobem vyřízení stížnosti. V případě potřeby je způsob vyřízení stížnosti objasněn v rámci rozhovoru s klientem.

Z kritéria c) plyne poskytovateli povinnost stížnosti evidovat a vyřizovat. Domov pro seniory Máj naplňuje toto kritérium takovým způsobem, že vedoucí zdravotně sociálního úseku zajišťuje pravidelně jedenkrát měsíčně shromažďování, evidování a vyhodnocování příspěvků ze schránek na stížnosti a připomínky. Centrální evidenci stížností vede ředitelka Domova pro seniory Máj, která rozhodne, kdo bude zodpovědný za vyřízení jednotlivých stížností.

Poslední kritérium požaduje po poskytovateli sociální služby, aby informoval klienty o možnosti obrátit se v případě nespokojenosti s vyřízením stížnosti na nadřízený orgán poskytovatele. Z toho důvodu vedení domova a zaměstnanci informují klienty, kteří nejsou spokojeni se způsobem vyřízení stížnosti, o možnosti odvolání se a způsobu,

jakým lze odvolání učinit. Všichni zaměstnanci dbají na to, aby za žádných okolností nedocházelo k porušování práv uživatelů domova

Ve standardu č. 7 má Domov pro seniory Máj řádně popsán způsob vyřizování stížností klientů. Klient má možnost si veškeré informace o podávání stížností zjistit z Domácího řádu, který je vyvěšen na chodbách domova. Domácí řád je k dispozici také na internetových stránkách domova, a díky tomu se o možnostech podávání stížnosti na kvalitu může informovat každý zájemce o tuto službu.

### *7.2 Naplnění standardu č. 9: Personální a organizační zajištění sociální služby*

Standard č. 9 se řadí mezi personální standardy, které jsou zaměřené na zaměstnance sociálních služeb (MPSV ČR, 2021). Všechna kritéria tohoto standardu zveřejnilo Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (2021).

Úkolem poskytovatele sociální služby při zpracování standardu č. 9 je zpracovat organizační schéma pro konkrétní druh poskytované služby. Proto i Domov pro seniory Máj má v tomto standardu přesný popis organizační struktury. K tomu aby vedení domova vytvořilo organizační strukturu je zapotřebí stanovit kapacitu zařízení a identifikovat potřeby cílové skupiny uživatelů. To vše Domov pro seniory Máj splňuje. V organizační struktuře, která je popsána v kapitole 4. Charakteristika organizace v podkapitole 4.2 Organizační struktura (obrázek č. 3 a 4), se nachází počet zaměstnanců, který je potřebný na určité pracovní pozici. Tyto počty Domov pro seniory Máj splňuje, paní ředitelka při rozhovoru uvedla, že u počtu zaměstnanců nedochází ke snížení. I přesto mají někteří zaměstnanci pocit, že jich je nedostatek a stěžují si na to v dotaznících pro zaměstnance. Ve standardu jsou dále pospány všechny pracovní pozice a jsou zde zároveň definovány povinnosti a kompetence zaměstnanců. Informace o organizační struktuře, pracovních pozicích, povinnostech pracovníků a popis všech procesů s tím souvisejících nalezneme ve standardu č. 9 Personální a organizační zajištění sociální služby, dále v organizačním řádu, pracovním řádu a etickém kodexu pracovníků Domova pro seniory Máj.

Dalším požadavkem standardu je vytvoření konkrétních vnitřních pravidel pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem. Těmito osobami jsou myšleni studenti, stážisti, dobrovolníci a jiní. Stejně tak ze standardu vyplývá povinnost zpracovat vnitřní pravidla pro působení

těchto osob v organizaci. Vedení Domova pro seniory Máj tato vnitřní pravidla má zpracované a řídí se podle nich. Sama jsem měla možnost si toto ověřit ve chvíli, kdy jsem byla v zařízení na odborné praxi a sociální pracovnice mě se zařízením seznámila a zaškolila.

### *7.3 Naplnění standardu č. 15: Zvyšování kvality sociální služby*

Poslední standard se řadí do provozních standardů, které určují podmínky pro poskytování sociální služby, ekonomické zajištění, dostupnost a rozvoj kvality (MPSV ČR, 2021). Všechna kritéria standardu č. 15 uvádí Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (2021).

V tomto standardu má vedení Domova pro seniory Máj popsané způsoby, jak zjišťovat, kontrolovat a hodnotit, zda poskytované služby jsou v souladu s posláním domova a jeho cíli. Ve znění standardu lze najít jak často a s kým se konají porady, při kterých se kontroluje, zda zaměstnanci plní své pracovní povinnosti. Zároveň porady poskytnou potřebnou zpětnou vazbu zaměstnancům, díky které se předchází nesprávnému poskytování služeb.

Podle kritéria b) by poskytovatel měl mít písemně zpracovaná vnitřní pravidla pro zjišťování spokojenosti uživatelů domova. Domov pro seniory Máj tato vnitřní pravidla zpracované má. Pravidelně jedenkrát měsíčně se konají setkání uživatelů s vedením domova, při kterých zaměstnanci vedou rozhovory s klienty o tom, co je nového, co se zrovna děje nebo co je čeká v blízké budoucnosti. Zaměstnanci se klientů ptají, zda jsou v domově spokojení, také na to, co by chtěli změnit a co jim nevyhovuje. Podobné rozhovory samozřejmě zaměstnanci s klienty vedou každý den v rámci poskytované péče. Minimálně jednou měsíčně vstupují do přímého kontaktu s klienty rovněž vedoucí jednotlivých úseků.

Další způsob pro zjišťování spokojenosti uživatelů domova, který je ve standardu definovaný, je schránka na připomínky. Tyto schránky jsou rozmístěny po celém zařízení vždy tak, aby na ně dosáhl i klient pohybující se na invalidním vozíku. Pro imobilní uživatele služby fungují mobilní stránky. Tyto schránky jsou přenosné, na každém pokoji bývají přibližně tři dny, aby například návštěva, která za klientem přijde, měla možnost vhodit do schránky připomínku. Připomínky se ze schránek pravidelně vybírají a evidují

se. Se všemi nedostatky, které ze stížností plynou zaměstnanci pracují a snaží se je odstranit.

Ve standardu č. 15 je zpracován další způsob pro zjišťování spokojenosti uživatelů domova. Tímto způsobem je dotazníkové šetření. Dotazník je sestaven z otázek týkajících se kvality ubytování, stravování, poskytované péče a kulturního života v domově. Dotazník sestavují sociální pracovnice a předkládají ho uživatelům domova jednou ročně. Dotazník mohou vyplňovat také příbuzní klienta, aby vedení domova mělo co nejvíce podnětů pro zlepšení poskytované péče. Tato forma zjišťování spokojenosti je anonymní.

Ve standardu nalezneme také přesné definování a způsob naplňování kritéria c). Vedení domova každý rok předkládá dotazník zaměstnancům, přičemž se zaměřuje na hodnocení pracovního prostředí, kolektivu, atmosféry na pracovišti, způsobu předávání informací a finančního ohodnocení. V dotazníku vedení domova dále zjišťuje, zda jsou zaměstnanci správně informováni o cílech a posláních domova a též, jestli nemají zaměstnanci zájem o další vzdělání či přeřazení na jinou funkci v rámci zařízení. Toto šetření je rovněž jako u uživatelů domova anonymní a se všemi získanými informacemi se dále pracuje. Vedení domova usiluje o to, aby všichni zaměstnanci byli spokojeni a tím pádem odváděli svou práci co nejkvalitněji. Sociální pracovnice by ráda do budoucna zavedla dotazníkové šetření také pro dobrovolníky, kteří jsou již několik let součástí pracovního kolektivu. Díky tomu, že dobrovolníci přicházejí zvenčí, mohou poskytnout cenné připomínky.

Podle kritéria d) standardu č. 15 má poskytovatel využívat stížnosti na kvalitu nebo na způsob poskytování sociální služby jako podnět pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby. Všechny příspěvky ze schránek na připomínky shromažďuje, eviduje a vyhodnocuje vedoucí zdravotně sociálního úseku Domova pro seniory Máj, a to vždy jednou za měsíc. Centrální evidenci stížností vede ředitelka domova.

Veškeré procesy a postupy pro zjišťování spokojenosti uživatelů domova jsou popsány ve Standardu kvality č. 15 a zároveň také v domácím řádu, na který se standard odkazuje. Domácí řád je vyvěšen na chodbách domova a rovněž je k dispozici veřejnosti na internetových stránkách. Další dokument, který klientům umožňuje vyjádřit názor k poskytované službě, je vnitřní předpis Práva klientů Domova pro seniory Máj. Tento vnitřní předpis je rovněž dostupný na internetových stránkách organizace. Přesný postup pro podávání připomínek a stížností na kvalitu a procesy s ní související lze najít ve standardu č. 7 Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby.

# 8 Souvislosti mezi výsledky SWOT analýzy a uplatňovaných Standardů kvality sociálních služeb v Domově pro seniory Máj

Druhá dílčí výzkumná otázka zní, jakým způsobem reagují Standardy kvality sociálních služeb na výsledky ze SWOT analýzy. Pro získání odpovědi na tuto otázku bylo zapotřebí porovnat vytvořenou SWOT analýzu s vypracovanými Standardy kvality v Domově pro seniory Máj. Na základě výsledků tohoto výzkumu byla organizaci navrhnuta doporučená opatření.

**Tabulka č. 2: Promítnutí silných stránek organizace do SQSS**

| Silné stránky | |
|---|---|
| Pracovní tým | 9. Personální a organizační zajištění sociální služby |
| | 10. Profesní rozvoj zaměstnanců |
| Příjemné vnitřní prostory, výhodná lokalita | 11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby |
| | 13. Prostředí a podmínky |
| Zavedení modelu E-Qalin | 15. Zvyšování kvality sociální služby |

Zdroj: vlastní výzkum

Pracovní tým je nejsilnější stránkou organizace, která je ošetřena standardy 9. Personální a organizační zajištění sociální služby a 10. Profesní rozvoj zaměstnanců. Ve standardu č. 9 je definována organizační struktura, počet pracovních míst, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady. Ve standardu č. 10. je zpracován program pro další vzdělávání, postup pro hodnocení zaměstnanců, systém výměny informací mezi zaměstnanci a finanční a morální oceňování zaměstnanců. V těchto standardech jsou zpracovány veškeré důležité aspekty, které mají velký vliv na dobře fungující pracovní tým. Tato silná stránka je ošetřena dvěma standardy a podle vyhodnocení SWOT analýzy má také nejvyšší skóre.

Na základě vyhodnocení SWOT analýzy je druhou nejsilnější stránkou Domova pro seniory Máj příjemné vnitřní prostředí a výhodná lokalita. I tato silná stránka je ošetřena více standardy, konkrétně standardem 11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby a 13. Prostředí a podmínky. Ve standardu č. 11 je určeno

místo poskytované služby. Ve standardu č. 13. má Domov pro seniory Máj zpracováno, jakým způsobem lze vytvářet prostředí, které je důstojné a odpovídá potřebám uživatelů domova. Tímto standardem se poskytovatel řídí.

O celkovém hodnocení a kontroly kvality pojednává standard č. 15. Zvyšování kvality sociální služby. Součástí tohoto standardu se stane brzy model E-Qalin, který je na samém začátku zavedení do praxe.

**Tabulka č. 3: Promítnutí slabých stránek organizace do SQSS**

| Slabé stránky | |
|---|---|
| Nedostatek benefitů pro zaměstnance | 10. Profesní rozvoj zaměstnanců |
| Nedostatek zaměstnanců na směnách | 9. Personální a organizační zajištění sociální služby |
| Neschopnost sytému pružně reagovat na změny ve struktuře klientů | 9. Personální a organizační zajištění sociální služby |

Zdroj: vlastní výzkum

Standardem č. 10. Profesní rozvoj zaměstnanců by mělo být ošetřeno ocenění a hodnocení zaměstnanců. Ze SWOT analýzy ale vyplynuly benefity pro zaměstnance jako slabá stránka organizace. Stížnosti zaměstnanců na nedostatek benefitů nebo nedostatečnou mzdu by vedení organizace nemělo podceňovat. Aby ke stížnostem již neodcházelo, bylo by vhodné standard č. 10 zaktualizovat a soustředit se na jeho naplnění.

Slabou stránkou organizace je rovněž nedostatek zaměstnanců na směnách. Počet zaměstnanců a organizační struktura je ošetřena standardem č. 9. Personální a organizační zajištění sociální služby. Nedostatek zaměstnanců na směnách souvisí s další slabou stránkou organizace, a to s neschopností systému pružně reagovat na změny ve struktuře klientů, které se dotýká shodný standard. Organizace má ve standardu č. 9 definovaný počet zaměstnanců s ohledem na poskytované služby a počet a strukturu klientů. Změna ve sktruktuře klientů má za následek, že zaměstnanci nestíhají plnit své povinnosti během služby na takové úrovni, jako tomu bylo dříve. Rovněž mají pocit, že jich je v zařízení nedostatek. Vedení domova nemá ale objektivní důvod k tomu, aby navýšilo počet zaměstnanců, protože počet klientů je neměnný.

**Tabulka č. 4: Promítnutí příležitostí organizace do SQSS**

| Příležitosti | |
|---|---|
| Odborné vzdělávání pro zaměstnance | 10. Profesní rozvoj zaměstnanců |
| Jistota financování služby | *Nedotýká se Standardů kvality* |

Zdroj: vlastní výzkum

Příležitost odborné vzdělávání pro zaměstnance je ošetřena standardem č. 10. Profesní rozvoj zaměstnanců. Vedení Domova pro seniory Máj má písemně zpracovaný program dalšího vzdělávání zaměstnanců a podle tohoto programu postupuje.

Díky tomu, že je Domov pro seniory Máj zakotven v síti sociální služeb, má jistotu financování poskytovaných služeb. O této příležitosti nepojednává žádný ze Standardů kvality sociální služeb. Jde o faktor z vnějšího prostředí, který organizace nemůže ovlivnit, pouze ho využít.

**Tabulka č. 5: Promítnutí hrozeb organizace do SQSS**

| Hrozby | |
|---|---|
| Nekoncepčnost financování sociálních služeb | *Nedotýká se Standardů kvality* |
| Koronavirová pandemie | *Nedotýká se Standardů kvality* |
| Snaha společnosti o zachování seniora v přirozeném prostředí | 1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb |
| | 12. Informovanost o poskytované sociální službě |

Zdroj: vlastní výzkum

Příležitostí Domova pro seniory Máj je jistota financování prostřednictvím dotací od kraje a města. S financováním souvisí ale i hrozba pro organizaci. Vedení organizace nikdy dopředu neví, zda dostane dotaci v celé výši, o kterou si požádala. Žádný ze Standardů kvality sociálních služeb o tomto faktoru nepojednává, a to především proto, že se jedná o faktor z vnějšího prostředí. Na tento faktor se může organizace pouze připravit, například tvořením finančních rezerv.

Koronavirová pandemie rovněž není standardy ošetřena. K hrozbám, které představují virové pandemie, má nejblíže standard č. 14. Nouzové a havarijní situace. Vedení

Domova pro seniory Máj má podle tohoto standardu definované nouzové a havarijní stavy a též postup pro jejich řešení.

Z pohledu seniora je snaha o deinstitucionalizaci velmi žádanou. Pro domovy pro seniory to ale může znamenat hrozbu. Domov pro seniory Máj má zpracované a naplněné standardy č. 1. Cíle a způsoby poskytování sociální služby a č. 12 Informovanost o poskytované sociální služeb. V těchto standardech jsou písemně definovány a zveřejněny cíle, poslání a zásady poskytované služby a také okruh osob, kterým je služba určena. Vše je zveřejněno na místech dostupných pro veřejnost. Mnoho rodin by si rádo nechalo svého seniora doma a staralo se o něj, ale není to pro ně možné ať už z důvodů ekonomických, časových, kvůli nedostatku prostředků na péči nebo z důvodu nedostatečné odbornosti. Díky zpracování a naplnění standardů č. 1 a č. 12 má veřejnost možnost zjistit, pro koho je služba určena. Rodiny, které zvažují, zda zvládnou péči o seniora v domácím prostředí se mohou díky nim snadněji rozhodnout. Doporučená opatření a návrhy plynoucí z tohoto výzkumu jsou uvedeny v následující kapitole 9 Shrnutí výsledků.

# 9 Shrnutí výsledků

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jakým způsobem je ve vybrané organizaci sociálních služeb řízena kvalita. Dílčím cílem bylo zjistit, v jakém rozsahu má konkrétní organizace zpracované a zavedené Standardy kvality sociálních služeb a jakým způsobem tyto standardy reagují na výsledky ze SWOT analýzy. Získané výsledky se týkají organizace Domov pro seniory Máj v Českých Budějovicích, která byla pro výzkum vybrána.

**HVO1: Jakým způsobem je v Domově pro seniory Máj v Českých Budějovicích řízena kvalita s využitím systému E-Qalin?**

Řízení a udržování kvality v Domově pro seniory Máj obsahuje souhrn několika činností, nástrojů a modelů managementu kvality. Výzkum odhalil, které konkrétní činnosti a modely jsou využívány ve zkoumaném zařízení Máj. Standardy kvality sociálních služeb považují zaměstnanci za velmi důležitý nástroj na zvyšování kvality. Velmi výrazný vliv má na kvalitu v zařízení model E-Qalin. V zařízení je ve fázi zavádění modelu do praxe, proto zatím není možné ničím podložit, jak moc model napomohl ke zvýšení kvality. Další certifikované modely pro rozvoj kvality, které domov využívá jsou Značka kvality v sociálních službách a Certifikát Vážka. Ekonomická stránka organizace má také velký vliv na kvalitu v zařízení, ale dle informantky bohužel v současné době ekonomická stránka není tak ideální, jak by si v zařízení představovali. Řízení kvality velmi napomáhá zjišťování spokojenosti klientů. Pro kvalitní poskytování služeb je pro pracovníky nezbytná pravidelná zpětná vazba od klientů. Na samotném závěru výčtu modelů a nástrojů ovlivňující kvalitu stojí interní firemní komunikace, odborné vzdělávání pro zaměstnance a supervize.

**DVO1: V jakém rozsahu má Domov pro seniory Máj v Českých Budějovicích zpracované Standardy kvality sociálních služeb a jakým způsobem s nimi pracuje?**

Domov pro seniory Máj si na Standardech kvality sociálních služeb velmi zakládá. Vedení domova dbá na to, aby ve standardech nemělo neplatné či zastaralé postupy, a proto je pravidelně aktualizuje. Sociální pracovnice se pravidelně setkává s pracovníky v sociálních službách, se kterými diskutuje o Standardech kvality, o jejich významu či záležitostech, které nejsou pracovníkům v souvislosti se Standardy jasné.

Zvýšení kvality pomocí Standardů kvality sociálních služeb lze podložit především tím, že zaměstnanci poctivě tvoří a plní individuální plány, tvoří zápisy během adaptačního

procesu i během individuálního plánování s klientem. Bez vypracovaných SQSS by zaměstnanci takovéto zápisy nevypracovávali a neměli by tak přehled o uživatelích domova. Standardy kvality slouží jako metodický postup nejen pro individuální plánování s klienty, ale pro všechny procesy, které se týkají poskytování sociální služby. V případě, že si zaměstnanec neví rady, má možnost do Standardů kvality kdykoliv nahlédnout.

**DVO2: Jak korespondují Standardy kvality sociálních služeb s výsledky SWOT analýzy?**

Po porovnání výsledků SWOT analýzy s analýzou SQSS vyplynuly nedostatky, na které je třeba se zaměřit, ale rovněž i pozitiva, která je zapotřebí naopak podporovat. Silné stránky organizace jsou ošetřeny vícero Standardy kvality sociálních služeb. Lze říci, že naplnění Standardů kvality v Domově pro seniory Máj velmi napomáhá ke kvalitnějšímu poskytování sociálních služeb. Slabé stránky organizace jsou Standardy kvality sice rovněž ošetřeny, ale toto ošetření nelze považovat za dostatečné. Proto by bylo vhodné se na standardy č. 9 a č. 10 zaměřit a zaktualizovat je. Příležitosti a hrozby jsou ve Standardech kvality ošetřeny jen některé, a to především proto, že se jedná o faktory z vnějšího prostředí. Z tohoto důvodu je velmi obtížné na ně ve Standardech kvality reagovat. I přesto má Domov pro seniory Máj perfektně zpracovanou příležitost odborné vzdělávání, a to ve standardu č. 10. Otázka financování se netýká žádného Standardu kvality, organizace se na tuto otázku může pouze připravit nebo ji naopak využít. Hrozba koronavirové pandemie též není standardy ošetřena, protože se jedná o zcela novou situaci, na kterou zařízení nemohlo být připraveno. Nicméně by bylo vhodné, kdyby ve standardu č. 14 byl zpracovaný návrh, jak postupovat v případě, že by se v zařízení objevilo virové onemocnění.

**Navrhovaná doporučení organizaci**

Tato kapitola se zaměřuje na shrnutí navrhovaných doporučení, které vyplynuly z výzkumu a poskytnutí zpětné vazby Domovu pro seniory Máj. Zařízení by mělo podporovat a udržovat své silné stránky. Jádrem organizace je stabilní pracovní tým, proto by se vedení mělo zaměřit na jeho podporu. Firemní či teambuildingové akce, společné projekty nebo pravidelná kvalitní komunikace posilují pracovní kolektiv. Vnitřní prostory domova působí velmi příjemným a upraveným dojmem. Pokud takto upravené prostory zůstanou i nadále, mimo jiné vyzdobené sezónní výzdobou,

přispějí ke spokojenosti klientů v zařízení. Výhodou výzdoby domova je, že se na jejím vytvoření podílí i uživatelé domova, což přispívá k procvičování jejich jemné motoriky. Dále by bylo vhodné pokračovat v zavádění modelu E-Qalin, který napomůže ke zvýšení kvality poskytované služby. Naopak zapotřebí je eliminovat či minimalizovat slabé stránky organizace. Vedení domova by se mělo zaměřit na zvýšení benefitů pro zaměstnance, aby pracovníci získali pocit, že jsou za svou práci spravedlivě odměňováni. S tím také souvisí doporučení aktualizovat a lépe propracovat standard č. 9. Personální a organizační zajištění sociální služby, který se hodnocením a oceňováním zaměstnanců zabývá.

Slabou stránkou organizace je nedostatek zaměstnanců na směnách, přičemž počet klientů i zaměstnanců je neměnný. Dle slov informantky se mění pouze struktura uživatelů domova. Proto neexistuje objektivní důvod pro navýšení zaměstnanců v zařízení. Možným řešením je navýšit počet dobrovolníků, kteří rádi pomohou s péčí o klienty. Dále by bylo vhodné pořídit větší počet moderních zdravotnických pomůcek pro seniory. Další doporučení organizaci přináší SWOT analýza v oblasti příležitostí. Důležité je podporovat odborné vzdělávání zaměstnanců a motivovat je k němu. Zaměstnanci jistě ocení organizací hrazené vzdělávání, které bude probíhat v jejich pracovní době. Motivací pro zaměstnance může být též možnost rozvoje určité specializace, například v oblasti paliativní péče. Aby byla organizace připravena na hrozby, které by ji mohly uškodit, měla by uskutečnit následující opatření. Měla by si tvořit finanční rezervy, jelikož není jisté, zda každoročně dostane dotaci v požadované výši. Organizace by se měla rovněž pokusit připravit na události, které mohou nastat a mohou ji velmi ohrozit, příkladem je současná probíhající pandemie covid-19. Zařízení by mělo mít předem připravený krizový plán a vytvořený krizový štáb. Také by bylo vhodné mít písemně zpracovaný postup ve standardu č. 14 Nouzové a havarijní situace, podle kterého by se organizace řídila v případě, že podobná situace bude opakovat.

Věřím, že některá doporučení plynoucích z mého výzkumu nejsou pro vedení organizace novinkou, a že se již nyní organizace připravuje na zavedení jistých změn do praxe. Nicméně předpokládám, že výstup mé bakalářské práce může posloužit jako podpůrný materiál pro konkrétní zařízení i jako podklad ke zkvalitnění poskytované služby.

# 10 Diskuze

V teoretické části bakalářské práce jsem se snažila nastínit definici pojmu kvalita a pojmu management kvality. Přiblížila jsem několik koncepcí a modelů managementu kvality, které jsou používané převážně v sociální oblasti nebo jsou velmi často využívané v jiných oborech. Dále jsem se věnovala popisu poměrně nového modelu managementu kvality E-Qalin. Snažila jsem se uspořádat základní požadavky na kvalitu v sociální oblasti a zároveň jsem se zaměřila na řízení kvality právě v tomto prostředí. V praktické části jsem se mapovala kdo nebo co má vliv na kvalitu poskytovaných služeb v konkrétním zařízení. Zjišťovala jsem fungování modelu pro zajištění kvality E-Qalin. Následně jsem tvořila SWOT analýzu pro rozvoj kvality v organizaci. Dále jsem tvořila analýzu Standardů kvality sociálních službách, přičemž jsem věnovala pozornost především standardům, které souvisejí se slabými stránkami. Porovnáním těchto dvou analýz vyplynuly zlepšovací návrhy pro organizaci. Získané výsledky se týkají pouze sociální organizace Domov pro seniory Máj v Českých Budějovicích.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jakým způsobem je řízena kvalita v Domově pro seniory Máj v Českých Budějovicích s využitím systému E-Qalin. Snažila jsem se zmapovat co nejvíce faktorů, které mají vliv na řízení kvality v tomto zařízení. Během výzkumu se ukázalo, že vybraná organizace využívá velké množství různých nástrojů na řízení a rozvoj kvality, a to jak externí certifikované modely, tak i necertifikované nástroje. Informantka sdělila, že do externích certifikovaných modelů využívané organizací lze zařadit Značku kvality, Certifikát Vážku a E-Qalin. Mnou zkoumané zařízení si také velmi zakládá na necertifikovaných nástrojích na podporu kvality, jelikož si vedení uvědomuje důležitost těchto nástrojů. Výzkum odhalil, že Domov pro seniory Máj se snaží udržovat kvalitu služby na nejvyšší míře, a proto klade velký důraz na všechny zmiňované modely a nástroje.

Standardy kvality v sociálních službách jsou ve výzkumu prvním zmiňovaným souborem kritérií, který je zaměřen na řízení a zvyšování kvality. Dle slov informantky má Domov pro seniory Máj zpracovány a zavedeny do praxe všechny Standardy kvality. Pro lepší přehled byla vytvořena analýza SQSS. V rozhovoru s informantkou bylo řečeno, že Standardy kvality v sociálních službách vnímají zaměstnanci jako živý nástroj, který kvalitě opravdu napomáhá. Autorky Furmaníková a Vojířová (2020) rovněž kladou velký

důraz na pochopení Standardů kvality v sociálních službách především po praktické stránce, a nikoliv pouze po formální stránce.

Z výzkumu vyplynulo, že jeden z certifikovaných modelů pro řízení kvality, který organizace používá, je model E-Qalin. Tento model je v zařízení zaváděn od roku 2019 a stále se ve fázi zavádění nachází. Zavedení modelu představuje dlouhodobý proces a vedení zařízení usiluje o to, aby zaměstnanci nevnímali model jako zátěž. Tento proces bohužel významným způsobem narušila koronavirová krize. Během výzkumu se ukázalo, jakým způsobem je E-Qalin realizován v praxi, ale bohužel již nebylo možné konkretizovat procesy, které jsou přímo v tomto modelu analyzovány a kvantifikovány. Domov pro seniory Máj je vázán licenční smlouvou, a tudíž tyto podrobnější informace nemohou sdělovat. Z rozhovoru s paní ředitelkou tohoto zařízení vyplynulo, že i přesto, že E-Qalin je stále ve fázi zavádění do praxe, vedení i personál pozoruje pozitivní změny. Že je tato koncepce pro zvyšování a podporu kvality úspěšná, dokazuje také fakt, že již 61 domovů pro seniory a domovů se zvláštním režimem tento model využívá (k roku 2020). Dalšími certifikovanými koncepcemi, které Domov pro seniory Máj využívá, jsou Značka kvality v sociálních službách a Certifikát Vážka. Z internetových stránek Domova pro seniory Máj České Budějovice (2021) můžeme zjistit, že zařízení nejprve v roce 2013 obdrželo Certifikát Vážka na jedno pracoviště a v roce 2019 na pracoviště další. Od Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky organizace získala v roce 2020 Značku kvality, kdy konkrétně obdržela čtyři hvězdičky z pěti možných (Domov pro seniory Máj České Budějovice, 2021). Koncepce Značka kvality v sociálních službách je v České republice velmi oblíbená, můžeme zde najít celkem 71 takto certifikovaných zařízení (APSS ČR, 2011 – 2021b). Oblíbenost této koncepce ukazují také výsledky dotazníkového šetření, který uskutečnila Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky v letech 2018 až 2019. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 129 poskytovatelů sociálních služeb a účelem bylo zmapovat využívání modelů pro měření kvality. Z výzkumu vyplynulo, že z celkového počtu respondentů je celkem 50 poskytovatelů, kteří zavádějí nebo mají již zaveden certifikovaný model. Celkem 52 % poskytovatelů používají právě Značku kvality v sociálních službách. Dále výzkum ukázal, že celkem 65 % dotazovaných, kteří nevyužívají certifikovaný model pro rozvoj a řízení kvality, uvažují o zavedení takového modelu. Celkem 41 poskytovatelů (více než polovina) by rádo zavedlo právě

Značku kvality. Výsledky výzkumu byly zveřejněny ve sborníku Měření kvality v sociálních službách z roku 2019 autory Jiřím Horeckým a Danielou Luskovou.

Na kvalitu poskytovaných služeb má významný vliv ekonomická stránka organizace. Z rozhovoru s paní ředitelkou domova vyplynulo, že jestliže jsou potřeby daného zařízení ekonomicky naplňovány, lze předpokládat, že zařízení bude poskytovat kvalitní sociální služby. Stejného názoru je Horecký (2019), který uvádí, že při řízení kvality se rozhodně nesmí zapomenout na oblast financí. Konkrétně autor sděluje (2019), že kvalita by se měla považovat za úspěch, kterého lze dosáhnout v rámci daného rozpočtu a za optimálních podmínek. K tomuto tématu se rovněž vyjadřuje Skvojsa (2016), který poukazuje, že na zavedení a udržování kvalitní práce je třeba zajistit materiál, techniku, lidské zdroje a mnoho dalšího. Všechny tyto předpoklady pro kvalitní poskytování služeb jsou na financích závislé (Skvojsa, 2016). Oproti tomu autor (2016) dále uvádí, že vliv kvality a ekonomické stránky organizace je vzájemný. Ekonomika dané organizace ovlivňuje kvalitu, kvalita a její řízení má rozhodující vliv na ekonomický růst organizace (Skvojsa, 2016). Z výzkumu vyplynulo, že Domov pro seniory Máj nemá momentálně potřeby optimálně ekonomicky saturovány. Paní ředitelka zařízení navrhla, že situaci by výrazně zlepšily ekonomické standardy, personální standardy či legislativní změny. Vedení organizace by rádo uskutečnilo porovnání se s jinými zařízeními v rámci benchmarkingu. Horecký (2019b) popisuje benchmarking jako velmi vhodný nástroj strategického managementu a tvrdí, že může mít na organizaci až mimořádný dopad.

Během výzkumu se ukázalo, že dalším způsobem, který se dá v organizaci řídit kvalita, je zjišťování spokojenosti klientů. Důležitost spokojenosti klientů s poskytovanými službami si všichni zaměstnanci organizace plně uvědomují. Díky pozitivním ohlasům ze strany klientů zaměstnanci vědí, že svoji práci vykonávají dobře, díky čemuž se mohou dále rozvíjet (Prukner, 2014). Rychaříková (2008) doplňuje, že negativní připomínky jsou skvělou formou zpětné vazby, zaměstnanci si z nich mohou vzít ponaučení a zaměřit se na zlepšení. Negativní připomínky bývají pro zařízení mnohdy prospěšnější než ty pozitivní, jelikož se od nich může organizace odrazit a posunout své služby na kvalitnější úroveň (Rychtaříková, 2008). Podle Pruknera (2014) se ale nesmí zapomínat ani na pozitivní hodnocení, které má velký vliv na práci a poskytování služeb všech zaměstnanců domova pro seniory. O problematice určování kvality sociálních služeb se zmiňuje také Horecký (2019a). Autor (2019a) tvrdí, že kvalitu by měl primárně určovat pouze uživatel služby a až poté certifikátor či zadavatel sociálních služeb.

Stejného názoru je Bruhn (2011), který označuje názor klienta za stěžejní při hodnocení kvality. S těmito názory souhlasí i Nenadál (2018) a doplňuje, že kvalitu je třeba měřit a stále zlepšovat. Z rozhovoru s paní ředitelkou domova vyplynulo, že kvalitu poskytovaných služeb určují z největší části právě klienti. Organizace má zavedeno hned několik způsobů, kterými zjišťuje spokojenost uživatelů domova s poskytovanou službou. Informantka sdělila, že způsoby zjišťování jsou různého charakteru, některé jsou anonymní, jiné naopak veřejné, dále osobní či písemné a vzájemně se odlišují časovou náročností.

Na samém konci výčtu modelů, nástrojů a vlivů na řízení kvality v konkrétní organizaci, které informantka sdělila, stojí necertifikované nástroje pro rozvoj kvality, jejichž důležitost bývá mnohdy opomíjena. Prvním z nich je komunikace. Během výzkumu jsem se dozvěděla, že v Domově pro seniory Máj velmi dbají nejen na komunikaci s klienty, ale hlavně také mezi pracovníky. Díky efektivní a kvalitní komunikaci se dá zabránit nedorozuměním a chybám v rámci pracovního procesu. Rychtaříková (2008) doplňuje, že velmi vhodná je v tomto případ i zpětná vazba. Tento názor sdílí i autoři Vodáček a Vodáčková (2013). Autoři (2013) poukazují na to, že organizace se rozvíjí a přetváří sama od sebe prostřednictvím aktivity svých vlastních pracovníků, kteří mohou těžit z pozitivní i negativní zpětné vazby. Stejně tak Provazníková (2003) definuje kvalitu komunikace jako jednu ze základních oblastí, na kterou se zaměřit při rozvoji kvality poskytované služby. Holá (2006) doplňuje, že pro fungování celého podniku je nezbytné, aby každý pracovník přesně věděl, jaká je jeho konkrétní úloha jejich práce v rámci fungování oddělení i celého podniku. Všechny tyto názory a informace mi potvrdila informantka při rozhovoru, a zároveň mi popsala jak často a s kým se konají pracovní porady. Vysvětlila mi, že vnitropodnikovou komunikaci jim velmi usnadňuje elektronický systém Cygnus.

Odborné vzdělávaní zaměstnanců je dalším velmi podstatným nástrojem pro zvyšování kvality. Odborné vzdělávání je poskytovatel sociální služby povinen zajistit zaměstnancům ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. To, že je vzdělávání personálu pro rozvoj kvality nezbytný, ví i paní ředitelka dané organizace. Při rozhovoru a tvorbě SWOT analýzy označila odborné vzdělávání jako velmi důležitou příležitost organizace. Uvedla, že díky vzdělání mohou v zařízení rozvíjet různé specializované aktivizace, které dříve zavedené neměly. Mezi další nástroje pro rozvoj kvality můžeme zařadit také supervizi, které se postupně účastní každý rok zaměstnanci všech úseků

(Domov pro seniory Máj České Budějovice, 2021b). Jedná se o individuální a skupinové supervize, které vede odborně proškolený supervizor. Ráda bych zde uvedla výsledky již zmiňovaného výzkumu, který uskutečnila Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky v letech 2018 až 2019, jehož účel bylo zmapovat využívání modelů pro měření kvality. Horecký a Lusková (2019) ve své práci zveřejnili, že se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 129 poskytovatelů sociálních služeb. Všichni dotazovaní uvedli, že ke zvyšování kvality služeb využívají odborné vzdělávání zaměstnanců a supervize personálu.

Abych zjistila, jak si stojí konkrétní organizace, co se týče kvality a poskytovaných služeb, vytvořila jsem v rámci svého výzkumu SWOT analýzu pro rozvoj v oblasti kvality. Analýza byla tvořena za spolupráce paní ředitelky domova a za pomoci Porterovo modelu pěti sil a Analýzy jednotlivých funkcionálních oblastí. Dále jsem měla k dispozici vnitřní dokumenty, výroční zprávy a webové stránky organizace. Dvou týdenní odborná praxe, kterou jsem v rámci studia v Domově pro seniory Máj absolvovala, mi též velmi pomohla při realizaci výzkumu. SWOT analýza pro rozvoj kvality mi umožnila sestavit doporučení a zpětnou vazbu organizaci. Také Zuzák (2012) uvádí, že tato strategická analýza je velmi vhodná a napomáhá k odhalení jevů, které je zapotřebí posilovat nebo naopak eliminovat. Cejthamr a Dědina (2010) dodávají, že SWOT analýza je velmi silným nástrojem na vybudování celkové analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Myslím si, že jestliže chce organizace vědět, kam směřuje a co by měla zlepšit, jsou tyto analýzy velmi užitečné. Analýzu jsem tvořila za pomoci paní ředitelky právě z důvodu, abych dosáhla co nejpřesnějších výsledků. Domnívám se, že bez informantky by tato analýza nebyla přesná, a tudíž by zpětná vazba pro zařízení nebyla relevantní.

Po vyhodnocení SWOT analýzy a analýzy SQSS lze vidět, že organizace má vytvořený potenciál, ale nachází se zde prostor pro zlepšení. Vedení domova by se mělo zaměřit na podporu silných stránek, jako je zavedení systému E-Qalin a pracovní tým. Zároveň by zařízení mělo myslet na eliminaci stránek slabých, především na nedostatečné benefity pro zaměstnance či nízký počet zaměstnanců na určitých směnách. Jestliže se vedení organizace zaměří na své vnitřní silné a slabé stránky a bude jim věnovat dostatečnou pozornost, bude se mu lépe bojovat proti hrozbám plynoucím z vnějšího prostředí. Rovněž by se vedení organizace mělo zaměřit na příležitosti, které vnější prostředí nabízí a usilovat o jejich maximální využití. Těmito příležitostmi je míněno především financování služby a odborné vzdělávání zaměstnanců.

Na závěr diskuze bych ráda uvedla několik svých poznatků, ke kterým jsem dospěla během výzkumu. Především mě velmi potěšilo, že obě informantky byly ochotné poskytnout mi veškeré důležité informace k výzkumu. Během odborných praxí v rámci studia jsem měla možnost navštívit dva domovy pro seniory, z toho jedním z nich byl právě Domov pro seniory Máj. Porovnám-li tyto dva domovy pro seniory musím konstatovat, že mnou zkoumané zařízení velmi dbá na upravený a příjemný dojem vnitřních prostor. Také mě mile překvapilo, kolik certifikovaných koncepcí na řízení a rozvoj kvality Domov pro seniory Máj využívá. O zaslání výsledků výzkumu projevily informantky zájem, proto je ráda s výsledky seznámím.

Kdybych měla realizovat výzkum znovu, s největší pravděpodobností bych rozšířila velikost výzkumného souboru. Uskutečnila bych rozhovory s více zaměstnanci a rovněž s klienty domova, abych zjistila, zda jsou spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb. Takto mám výpovědi pouze dvou zaměstnanců zařízení a bylo by velmi přínosné tyto výpovědi porovnat s názory klientů domova.

# 11 Závěr

Bakalářská práce poskytuje přehled o řízení kvality v konkrétní organizaci v sociální oblasti. Teoretická část se věnuje základním pojmům, které jsou s tématem práce úzce propojeny. Cílem výzkumné části bylo popsat konkrétní modely a nástroje pro řízení a rozvoj kvality, které jsou využívané Domovem pro seniory Máj v Českých Budějovicích. Prvním dílčím cílem bylo zmapovat, v jakém rozsahu má organizace Standardy kvality v sociálních službách zavedené do praxe a jakým způsobem s nimi pracuje. Druhým dílčím cílem bylo zjistit, jak korespondují Standardy kvality sociálních služeb s výsledky SWOT analýzy.

Kvalitativní výzkum byl realizován v Domově pro seniory Máj v Českých Budějovicích. Výzkum byl proveden metodou sekundární analýzy dat a dotazování. Byla použita technika polostrukturovaných rozhovorů vedených se dvěma informantkami, s ředitelkou domova a se sociální pracovnicí. Původně plánované rozhovory s více zaměstnanci a s uživateli domova nebyly uskutečněny z důvodu pandemie covid-19. Z tohoto důvodu se bakalářská práce nevěnuje detailům, ale zaměřuje se na strategické řízení ve vztahu ke kvalitě. Předmětem sekundární analýzy dat byly vnitřní dokumenty organizace. Veškeré získané informace sloužily k vytvoření vnitřní a vnější analýzy, SWOT analýzy a k vytvoření analýzy SQSS. Z výzkumu vyplynulo, že Domov pro seniory Máj využívá celou řadu modelů a nástrojů pro řízení a rozvoj kvality, které jsou pro poskytování kvalitních služeb nezbytné. Jedná se o certifikované modely E-Qalin a Značku kvality v sociálních službách. Kvalitu rozvíjí a podporuje odborné vzdělávání zaměstnanců, supervize, zjišťování spokojenosti uživatelů domova a Standardy kvality sociálních služeb. Díky analýze SQSS bylo zjištěno, že organizace Standardy kvality vnímá jako živý nástroj a intenzivně s nimi pracuje. Zpracované a zavedené do praxe má organizace všechny standardy, které rovněž pravidelně aktualizuje. Do výzkumu byla zařazena také SWOT analýza pro rozvoj kvality, která byla vytvořena na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a též díky polostrukturovaným rozhovorům. Porovnáním analýzy SQSS a SWOT analýzy byla vytvořena doporučení pro organizaci. Domov by se především měl soustředit na podporu a udržení pracovního týmu jako stabilního jádra a na udržení dosavadní podoby vnitřních prostorů zařízení. Organizace by měla zaměřit svou pozornost na zaváděný model E-Qalin. Vedení organizace by se též mělo soustředit na tvorbu finančních rezerv z důvodu nekoncepčnosti financování sociálních služeb. Vedení by nemělo opomenout na zvýšení mzdových benefitů pro zaměstnance z důvodu

udržení zaměstnanců v zařízení. Bylo by také vhodné zaktualizovat Standard kvality č. 9 a navýšit počet dobrovolníků, kteří by byli zaměstnancům na směnách nápomocni. Dále by bylo vhodné pořídit větší počet moderních zdravotnických pomůcek pro seniory, které by zaměstnancům na směně ušetřili práci a tím i čas.

Výsledky bakalářské práce přinesou organizaci zpětnou vazbu, díky které se bude moci vedení zaměřit na konkrétní činnosti, které by v rámci zařízení mělo podporovat nebo naopak omezovat za účelem zvyšování kvality poskytovaných služeb. Předpokládám, že výstupy mé bakalářské práce mohou posloužit jako podpůrný materiál pro konkrétní zařízení i jako podklad ke zkvalitnění poskytované služby.

# 12 Seznam použitých zdrojů

***Odborná literatura***


1. BAUM, D. et al, 2014. *Výzkumné metody v sociální práci.* Ostrava: Ostravská univerzita. 357 s. ISBN 978-80-7464-390-3

2. BLAŽEK, L., 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování.* 2. vydání. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2

3. BRUHN, M., 2011. *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: grundlagen – konzepte – methoden.* Heidelberg: Springer. 662 s. ISBN 978-3-642-13809-6

4. BURIÁNEK, J., 1988. K pojetí sekundární analýzy. *Sociologický časopis.* 24 (1), 74-92. ISSN 6038-0288

5. BURKE, S., E., SILVESTRINI, R., T., 2017. *The Certified Quality Engineer Handbook.* 4. vydání. ASQ Quality Press. 684 s. ISBN 978-0-87389-944-4

6. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., 2010. *Management a organizační chování.* 2. vydání. Praha: Grada Publishing. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7

7. ČÁMSKÝ, P. et al., 2011. *Sociální služby v ČR v teorie a praxi.* Praha: Portál. 264 s. ISBN 978-80-262-0027-7

8. DISMAN, M., 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele.* 4. vydání. Praha: Karolinum. 372 s. ISBN 978-80-246-0139-7.

9. HAUKE, M. et al., 2017. *Když do života vstoupí demence, aneb praktický průvodce péčí o osoby s demencí nejen v domácím prostředí.* Tábor: APSS ČR. 308 s. ISBN 978-80-906320-7-3

10. HENDL, J., 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace.* 4. vydání. Praha: Portál. 437 s. ISBN 978-80-262-0982-9

11. HOLÁ, J., 2006. *Interní komunikace ve firmě.* Praha: Computer Press. 170 s. ISBN 802-51-1250-0

12. HORECKÝ, J., VÍTOVÁ, M., 2010a. Značka kvality v sociálních službách. *Sociální služby.* 10 (9), 30. ISSN 1803-7348

13. HORECKÝ, J., VÍTOVÁ, M., 2010b. Do České republiky přichází E.Qalin. *Sociální služby.* 10 (11), 2. ISSN 1803-7348

14. HORECKÝ, J., LUSKOVÁ, D., 2019. *Měření kvality v sociálních službách.* Tábor: APSS ČR. 68 s. ISBN 978-80-907053-9-5

15. HORECKÝ, J., 2019a. Kvalita. In: HORECKÝ, J., LUSKOVÁ, D. *Měření kvality v sociálních službách.* Tábor: APSS ČR. 68 s. ISBN 978-80-907053-9-5

16. HORECKÝ, J., 2019b. Modely a nástroje na měření a zvyšování kvality sociálních služeb. In: HORECKÝ, J., LUSKOVÁ, D. *Měření kvality v sociálních službách.* Tábor: APSS ČR. 68 s. ISBN 978-80-907053-9-5

17. CHACÓN, P., M., et al., 2021. On the Convergence of Collaborative and Social Exonomy: A Quality Model for the Combined Effects. *MDPI AG.* 13 (4), 1-20, doi: 10,3390 / su13041907

18. CHYTIL, O., 2019. Výzkum v sociální práci. In: kolektiv autorů. *Sborník příspěvků z konference. Prestiž, profesionalita a vědeckost české sociální práce.* Praha: MPSV. 84 s. ISBN 978-80-7421-185

19. JANEČKOVÁ, H., 2013. Domovy pro seniory. In: MATOUŠEK, O. et al. *Encyklopedie sociální práce.* Praha: Portál. 570 s. ISBN 978-80-262-0366-7

20. KAJANOVÁ, A., et al., 2017. *Metodologie výzkumu v oblasti sociálních věd.* České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. 108 s. ISBN 978-80-7394-639-5

21. KANTARDJIEVA, M., 2015. The Relationship between Total Quality Management (TQM) and Strategic Management. *Journal of Economics, Business and Management.* 3 (5), 537-541, doi: 10.7763/JOEBM.2015.V3.242

22. KRUTILOVÁ, D. et al., 2008. *Socialní služby: tvorba a zavádění Standardů kvality poskytovaných sociálních služeb.* Tábor: ABENA. 223 s. ISBN 978-80-254-3427-7

23. MALÍK HOLASOVÁ, V., 2014. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách.* Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-4315-8

24. MATOUŠEK, O., KOLDINSKÁ, K., 2011a. Účel a definice sociálních služeb. In: MATOUŠEK, O. et al. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení.* 2 vydání. Praha: Portál. 200 s. ISBN 978-80-262-0041-3

25. MATOUŠEK, O., KOLDINSKÁ, K., 2011b. Sociální služby v meziválečném období. In: MATOUŠEK, O. et al. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení.* 2 vydání. Praha: Portál. 200 s. ISBN 978-80-262-0041-3

26. MATOUŠEK, O., KOLDINSKÁ, K., 2011c. Sociální služby v tzv. socialistickém státě. In: MATOUŠEK, O. et al. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení.* 2 vydání. Praha: Portál. 200 s. ISBN 978-80-262-0041-3

27. MATOUŠEK, O., 2011. Standardizace. In: MATOUŠEK, O. et al. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení.* 2 vydání. Praha: Portál. 200 s. ISBN 978-80-262-0041-3

28. MATOUŠEK, O., 2013. Domovy pro seniory. In: MATOUŠEK O. et al. *Encyklopedie sociální práce.* Praha: Portál. 576 s. ISBN 978-80-262-0366-7

29. MIOVSKÝ, M., 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.* Praha: Grada Publishing. 332 s. ISBN 80-247-1362-4

30. MOLEK, J., 2011. *Řízení organizací sociálních služeb – vybrané problémy.* Praha: VÚPSV, v.v.i. 254 s. ISBN 978-80-7416-083-7

31. MUÑOZ-RAMÓN, J., M., et al., 2015. Certificación en calidad, conforme a la ISO 9001:2008, de un programa interdisciplinar de tratamiento del dolor. *Revista de la Sociedad Espanola del Dolor*. 22 (2), 80-86, doi: 10.4321/s1134-80462015000200007

32. NENADÁL, J. et al., 2015. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Albatros Media a.s. 380 s. ISBN 978-80-7261-392-2

33. NENADÁL, J., VYKYDAL, D., 2012. *Systémy managementu jakosti I.* Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. 138 s. ISBN 978-80-248-2586-1

34. NENADÁL, J., 2018. *Management kvality pro 21. století.* Praha: Management Press. 366 s. ISBN 978-80-7261-561-2

35. OAKLAND, J., S., 2014. *Total Quality Management and Operational Excellence.* 4. vydání. London: Routledge. 500 s. ISBN 978-13-1581-572-5

36. PERNAMA, A. et al, 2021. A Systematic Literature Review of Total Quality Management (TQM) Implementation in the Organization. *International Journal of Production Management and Engineering.* 9 (1), 25-36, doi: 10,4995 / IJPME.2021.13765

37. PEVNÁ, K., PETRŽELKA, D., 2014. Sociální služby v České republice. In: KNOTOVÁ, D. et al. *Úvod do sociální pedagogiky: studijní texty pro studenty oboru sociální pedagogika.* Brno: Masarykova univerzita. 115 s. ISBN 978-80-210-7077-6

38. PRUKNER, V., 2014. *Manažerské dovednosti.* Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-4329-4

39. RYCHTAŘÍKOVÁ, Y., 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2

40. SEDLÁČEK, M. et al., 2016. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku.* Brno: Masarykova univerzita. 132 s. ISBN 978-80-210-5688-6

41. SKOVAJSA, A., 2016. *Management kvality.* Uherské Hradiště: OA, VOŠ a JŠ s právem státní zkoušky. ISBN 978-80-88058-86-1

42. SOBOTKA, M., 2014. Sociální služby a jejich efektivnost. *Pardubice: VUP ESF*. 21 (30), 119-126. ISSN 1211555X

43. SPEJCHALOVÁ, D., 2012. *Management kvality.* 4. vydání. Praha: VŠEM. 193 s. ISBN 978-80-86730-68-4

44. ŠAULINSKAS, L., et al., 2013. Theoretical and Practical Aspects of Logistic Quality Management System Documentation Development Process. *Contemporary Economics.* 7 (4), 57-72, doi: 10,5709 / ce.1897-9254,123

45. ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K., 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* 2. vydání. Praha: Portál. 377 s. ISBN 978-80-262-0644-6

46. UMEDA, M., 1993. *Seven Key Factors for Success on TQM.* Tokyo: Japanese Standards Accociation. 300 s. ISBN 4-542-50416-6

47. VÁCHAL, J. et al., 2013. *Podnikové řízení.* Praha: Grada Publishing. 688. s. ISBN 978-80-247-4642-5

48. VEBER, J. et al., 2010. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe.* 2. vydání. Praha: Management Press. 360 s. ISBN 978-80-7261-210-9

49. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 2013. *Moderní management v teorii a praxi.* 3. vydání. Praha: Management Press. 328 s. ISBN 978-80-7261-232-1

50. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, 2006. In: *Sbírka zákonů České republiky,* částka 37, s. 1266-1288. ISSN 1211-1244

51. ZUZÁK, R., 2012. *Strategický management.* Praha: VŠEM. 195 s. ISBN 978-80-8673-082-0

***Internetové zdroje:***

52. *Analýza existujících modelů kvality v sociálních službách v ČR: závěrečná zpráva,* 2019 [online]. SocioFactor s. r. o. [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: https://www.sociofactor.eu/media/Dokumenty/Z%C3%A1v%C4%9Bre%C4%8Dn%C3%A1%20zpr%C3%A1va_Anal%C3%BDza%20model%C5%AF%20kvality_final.pdf

53. BEDNÁŘ, M., 2010. *Kvalita nejsou jen standardy kvality sociálních služeb* [online]. [cit. 2019-12-07]. Dostupné z: https://www.litomysl.cz › php › konference_soc_pece_2011 › prezentace

54. BLÁHA, L., 2019. *Kvalitativně orientované šetření.* [online]. [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: https://www.pf.ujep.cz/wp-content/uploads/2019/05/10-web-Kvalitativni-vyzkum.pdf

55. BOHMAN, M., 2009. *Management kvality – teoretická východiska* [online]. [cit. 2020-11-02]. Dostupné z: http://bezpecnostni-sbory.wbs.cz/clanky/3-2009/MANAGEMENT_KVALITY.htm

56. ČÁMSKÝ, P. et al, © 2008 [online]. Centrum sociálních služeb Praha [cit. 2021-4-13]. Dostupné z: https://www.csspraha.cz/wcd/users-data/file/manual-standardy-kvality.pdf

57. *Domácí řád,* 2020 [online]. Domov pro seniory Máj České Budějovice [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: https://www.ddmajcb.cz/storage/app/media/Domaci_rad_DpS_Maj_2020.pdf

58. *Domov pro seniory Máj České Budějovice,* © 2021a [online]. Domov pro seniory Máj České Budějovice [cit. 2020-19-6]. Dostupné z: https://www.ddmajcb.cz/

59. *E-ISO slovník,* © 2006 [online]. E-ISO [cit. 2019-11-30]. Dostupné z: https://www.eiso.cz/informacni-servis/eiso-slovnik/

60. *E-Qalin,* © 2011a [online]. APSS ČR [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: http://www.apsscr.cz/cz/projekty/e-qalin

61. *E-Qalin: Evropský interní model měření kvality v sociálních službách,* 2020a [online]. APSS ČR [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: http://www.apsscr.cz/eqalin/

62. *E-Qalin: Model E-Qalin,* 2020b [online]. APSS ČR [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: http://www.apsscr.cz/eqalin/cz/model-e-qalin

63. *E-Qalin: Projekt E-Qalin,* 2020c [online]. APSS ČR [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: http://www.apsscr.cz/eqalin/cz/projekt-e-qalin

64. *E-Qalin: Zařízení s E-Qalinem,* 2020d [online]. APSS ČR [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: http://www.apsscr.cz/eqalin/cz/zarizeni-s-e-qalinem

65. FURMANÍKOVÁ, L., VOJÍŘOVÁ, D., © 2020. *Standardy kvality sociálních služeb v praxi* [online]. Tudytam vzdělávání [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: https://tudytam-vzdelavani.cz/portfolio-kurzu/standardy-kvality-socialnich-sluzeb-v-praxi/

66. HUTYRA, M., 2007. *Management jakosti* [online]. Ostrava: VŠB [cit. 2020-11-02]. Dostupné z: http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMMI/MJ/Hutyra_management_jakosti.pdf

67. JANEČKOVÁ, H., JOHNOVÁ, M., 2013. *Porovnání standardů kvality sociálních služeb a ošetřovatelských standardů* [online]. MPSV ČR [cit. 2021-4-7]. Dostupné z: https://docplayer.cz/7309142-Porovnani-standardu-kvality-socialnich-sluzeb-a-osetrovatelskych-standardu.html

68. JÁROVÁ, K., 2013 [online]. Brno: VFU [cit. 2021-3-25]. Dostupné z: https://docplayer.cz/925495-Zakladni-principy-sj-a-jejich-zavadeni-do-praxe-normy-iso-9000-a-iso-14000-iso-normy.html

69. JEŘÁBEK, H., 1992. *Úvod do sociologického výzkumu* [online]. Praha: Carolinum [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: http://sp.ic.cz/files/22/skripta.pdf

70. MAZALOVÁ, H., 2019. *Metodika Standardů kvality sociálních služeb* [online]. Projekt Nové cesty na Horizontu [cit. 2021-4-14]. Dostupné z: https://horizontkyjov.cz/wp-content/uploads/2019/08/Metodika-standardu.pdf

71. *Pilotní ověření modelu E-Qalin*, 2014a [online]. APSS ČR [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: http://www.apsscr.cz/ckfinder/userfiles/files/Pilotn%C3%AD%20ov%C4%9B%C5%99en%C3%AD_text%20na%20web.pdf

72. *Poradenství a certifikace ISO: Co je ISO,* © 2021a [online]. Audit – ISO [cit. 2020-7-1]. Dostupné z: http://www.audit-iso.eu/iso/

73. *Poradenství a certifikace ISO: ISO 9001,* © 2021b [online]. Audit – ISO [cit. 2020-7-1]. Dostupné z: http://www.audit-iso.eu/iso-9001/

74. PROVAZNÍKOVÁ, R., 2003. *Jak měřit a hodnotit kvalitu veřejných služeb?* [online]. Profi Press s.r.o. [cit. 2021-4-8]. Dostupné z: https://www.moderniobec.cz/jak-merit-a-hodnotit-kvalitu-verejnych-sluzeb/

75. *Standardy kvality sociálních služeb,* © 2021 [online]. MPSV ČR [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/standardy-kvality-socialnich-sluzeb

76. *Standardy kvality sociálních služeb: výkladový sborník pro poskytovatele,* 2008 [online]. MPSV ČR. [cit. 2019-12-17]. Dostupné z: https://www.kvalitavpraxi.cz/res/archive/030/003824.pdf?seek=1456912467

77. ŠEVČÍKOVÁ, S., J., VEŠKRNOVÁ, B., 2013. *Příručka dobré praxe v oblasti Standardů kvality sociálních služeb* [online]. Krajský úřad Jihomoravského kraje. [cit. 2021-4-14]. Dostupné z: file:///C:/Users/misic/Downloads/MP+Standardy+kvality+socialnich+sluzeb_final%20(1).pdf

78. VACULOVÁ, M., 2017. *Kvalita sociální práce v pobytových zařízeních sociálních služeb* [online]. [cit. 2020-11-05]. Dostupné z: http://www.budmeprofi.cz/wp-content/uploads/2017/09/Mgr.-Markta-Vaculov-1.pdf

79. *Výroční zprávy,* © 2021b [online]. Domov pro seniory Máj České Budějovice [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: https://www.ddmajcb.cz/vyrocni-zpravy

80. *Vývoj systému E-Qalin: od pilotního projektu k systému managementu kvality,* 2014b [online]. APSS ČR, [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: http://www.apsscr.cz/ckfinder/userfiles/files/V%C3%BDvoj%20syst%C3%A9mu%20kvality%20E-Qalin.pdf

81. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele,* 2002 [online]. MPSV ČR [cit. 2019-12-17]. Dostupné z: https://www.kvalitavpraxi.cz/res/archive/000115.pdf?seek=1186569328

82. *Značka kvality v sociálních službách: o značce kvality,* © 2011 – 2021a [online]. APSS ČR [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: http://www.znackakvality.info/

83. *Značka kvality v sociálních službách: certifikovaná zařízení,* © 2011 – 2021b [online]. APSS ČR [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: http://www.znackakvality.info/certifikovana-zarizeni/

# 13 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1: Logo Značky kvality v sociálních službách

Obrázek č. 2: Základní hodnoty modelu E-Qalin

Obrázek č. 3: Organizační struktura zaměstnanců v Domově pro seniory Máj

Obrázek č. 4: Struktura zaměstnanců v roce 2020

Obrázek č. 5: Celkový počet zaměstnanců v letech 2009 – 2020

Obrázek č. 6: Rozdělení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání v letech 2009 – 2020

Obrázek č. 7: Členění zaměstnanců podle věku k 31. 12. 2020

Obrázek č. 8: Členění zaměstnanců podle pohlaví k 31. 12. 2020

Obrázek č. 9: Průměrný měsíční plat v letech 2009 – 2020

Obrázek č. 10: Přehled hospodářských výsledků v letech 2009 – 2020

Obrázek č. 11: SWOT analýza

Tabulka č. 1: Vyhodnocení SWOT analýzy

Tabulka č. 2: Promítnutí silných stránek organizace do SQSS

Tabulka č. 3: Promítnutí slabých stránek organizace do SQSS

Tabulka č. 4: Promítnutí příležitostí organizace do SQSS

Tabulka č. 5: Promítnutí hrozeb organizace do SQSS

# 14 Seznam příloh

**Příloha č. 1: Porterův model pěti sil**

Tento model umožňuje analyzovat vnější prostředí organizace. Jde o zkoumání vnějších faktorů, které jsou mimo kontrolu podniku. Organizace nemůže tyto vlivy minimalizovat či maximalizovat, může pouze zvýšit či omezit jejich vliv na organizaci.

Při tvorbě vnější analýzy bylo čerpáno z výročních zpráv, webových stránek, ze zkušeností nasbíraných během praxi a z rozhovoru s paní ředitelkou. Byly analyzovány především na ekonomické faktory, konkurenci, politické a legislativní vlivy a technické a technologické prostředí. Pro tuto vnější analýzu byla zkoumána rivalita mezi konkurenty, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, ohrožení ze strany substituentů a nových konkurentů pouze ve městě České Budějovice.

***Rivalita mezi současnými konkurenty***

Po prozkoumání Registru poskytovatelů sociálních služeb nalezneme v Českých Budějovicích celkem tři domovy pro seniory, a to: Domov pro seniory Máj, Centrum sociálních služeb Staroměstská a Domov pro seniory Hvízdal.

Podíváme-li se na poskytování služeb těchto tří organizací, všechny nabízejí mimo domova pro seniory i další služby. Domov pro seniory Máj dále nabízí pobytovou službu domov se zvláštním režimem, odlehčovací služby a denní stacionář. V porovnání s konkurencí nabízí tato organizace jako jediná sociální službu denní stacionář. Odlehčovací služby nabízí všechny organizace ve městě. Službu domov se zvláštním režimem mimo Domova pro seniory Máj poskytuje také Centrum sociální služeb Staroměstská, která dále nabízí odlehčovací služby a pobytovou službu pro osoby se zdravotním postižením. Pečovatelskou službu nabízí pouze Domov pro seniory Hvízdal. Domov pro seniory Máj dále nabízí také doplňkové činnosti poskytované cizím subjektům, a to hostinskou činnost (poskytování obědů) a praní, žehlení, opravy a údržbu oděvů, bytového textilu a osobního zboží.

S nabízenými službami souvisí ceny za poskytovaní těchto služby. Všechny tři domovy pro seniory nabízí ubytování i stravu za stejné ceny, v tomto ohledu si navzájem nekonkurují. Ceny v tabulkách jsou uvedené v korunách na den.

**Ceny za služby v Domově pro seniory Máj**

| | |
|---|---|
| Jednolůžkový pokoj | 210 |
| Jednolůžkový pokoj se společným sociálním zařízením | 210 |
| Dvoulůžkový pokoj | 205 |
| Strava | 170 |

Zdroj: https://www.ddmajcb.cz/vetrna-731-13/informace-pro-zajemce

**Ceny za služby v Centru sociálních služeb Staroměstská**

| | |
|---|---|
| Jednolůžkový pokoj | 210,- |
| Dvoulůžkový pokoj | 205,- |
| Strava | 170 |

Zdroj: file:///C:/Users/misic/Downloads/vyse-uhrady-za-ubytovani-a-stravu-domov-pro-seniory%20(2).pdf

**Ceny za služby v Domově pro seniory Hvízdal**

| | |
|---|---|
| Jednolůžkový pokoj | 210 |
| Dvoulůžkový pokoj | 205 |
| Strava | 170 |

Zdroj: https://dpshvizdal.cz/pro-zajemce/prehled-uhrad/

Co se týče počtu nabízených lůžek, má Domov pro seniory Máj nejmenší kapacitu, a to 115 lůžek. Hned za ním je Centrum sociálních služeb Staroměstská s kapacitou 143 lůžek, a nejvíce lůžek, celkem 171, nabízí Domov pro seniory Hvízdal.

Domov pro seniory Máj má velmi výhodnou lokalitu. Nachází se v okrajové části města, kde je vše potřebné. Městská hromadná doprava jezdí tímto směrem velmi často. Zařízení je spíše velký objekt než panelový dům, takže zvenčí i uvnitř vypadá domov moderně a vládne zde příjemná atmosféra. Centrum sociálních služeb Staroměstská leží v centru města. Takto rušné prostředí nemusí být pro seniory příjemné. Domov pro seniory Hvízdal se nachází na okraji města, kde mají lidé bližší kontakt s přírodou, nicméně v části, kam městská hromadná doprava nejezdí příliš často. Pohled zvenčí na Domov pro seniory Hvízdal působí nejméně přitažlivě. Po porovnání těchto organizací můžeme

označit Domov pro seniory Máj jako domov s nejvýhodnější lokalitou a s velmi hezkým vnějším vzhledem a vnitřními prostorami.

***Vyjednávací síla dodavatelů***

Dodavatelé mají výrazný vliv na cenu a kvalitu poskytovaných sociálních služeb. Vznikají obchodní partnerství a snahou každé organizace je udržení dodavatelů nabízejících kvalitní zboží a služby. Většina organizací je při svém podnikání závislá na dodavatelích elektřiny či plynu a vody. Domov pro seniory se řadí do pobytových služeb, a z toho také vyplývají další potřeby. Tato zařízení jsou závislá na dalších dodavatelích, jako jsou dodavatelé potravin, čistících a hygienických prostředků, zdravotnických pomůcek, ložního prádla a jiného textilu nebo také smluvní lékaři, kteří v zařízení poskytují své služby.

***Vyjednávací síla odběratelů***

Díky širší nabídce služeb a činností, nachází organizace širší sféru klientů. Odběrateli jsou tedy ubytovaní senioři a osoby se sníženou soběstačností, zdravotním postižením, chronickým duševním onemocněním a osoby postižené demencí. Mezi odběratele můžeme také zařadit rodiny klientů a dále obyvatele města České Budějovice, kteří využívají doplňkové činnosti organizace.

***Ohrožení ze strany substitutů***

Největším substitutem pro domov pro seniory je rodina. Rodinné prostředí je pro seniory velmi důležité, ale ne vždy je nejlepším řešením s ohledem na sociální či zdravotní stav seniora v tomto rodinném prostředí setrvat. V domově pro seniory je senior mezi svými vrstevníky a je zde pro něj připravená rozmanitá nabídka společenských aktivit. Pečovatelská služba představuje další substitut. Senior zůstává ve svém domácím prostředí, nemusí opouštět svůj milovaný domov či se stresovat ze změny obydlí. Na potřeby, na které již nestačí mu jsou k dispozici zaměstnanci pečovatelské služby.

Pečovatelskou službu ve městě České Budějovice poskytují tyto organizace:

- AC Facility, s. r. o. České Budějovice
- Centrum sociálních služeb Staroměstská České Budějovice, příspěvková organizace
- Ledax o. p. s. České Budějovice

- Městská charita České Budějovice
- Oblastní spolek Českého červeného kříže České Budějovice

Pečovatelská služba v Českých Budějovicích má velmi rozsáhlou působnost, nicméně i přesto má Domov pro seniory Máj plný pořadník zájemců. Délka lidského života se prodlužuje především díky kvalitní zdravotnické péči a současně zdravějšímu a zodpovědnějšímu stylu života seniorů. Počet seniorů se stále navyšuje a domovy pro seniory a pečovatelské služby budou stále více využívány. Je dobré vidět, že obě tyto služby v Českých Budějovicích fungují v takto rozsáhlé míře.

***Ohrožení ze strany nově vstupujících firem***

Obecně pro každou firmu značí nově vstupující konkurence problém. Firmy se neznají a vznikají tak někdy nechtěné konkurenční boje a přetahování zákazníků na svou stranu. U sociálních organizacích je to trochu jiné už jen z pohledu etického. Tyto organizace jsou vytvářeny především za účelem pomoci lidem, kteří tuto pomoc potřebují a sami si pomoci nedokážou. Organizace v sociální oblasti by neměly být vytvářeny pouze za účelem zisku.

Vznik nové konkurence by mohl Domov pro seniory Máj ovlivnit. Odvíjelo by se to od kvality poskytovaných služeb nového konkurenta a výši úhrad za poskytované služby. Ve městě České Budějovice se nachází tři domovy pro seniory, v okrese osm. S příchodem nových organizací se nevylučuje úbytek zájemců o Domov pro seniory Máj.

**Příloha č. 2: Analýza jednotlivých funkcionálních oblastí**

Tato analýza určuje silné a slabé stránky organizace. Jedná se o faktory, které může organizace přímo změnit. Analýza vnitřního prostředí byla vytvořena za pomocí dat a dokumentů získaných od organizace Domov pro seniory Máj. Zkoumalo se především personální vybavení, financování podniku, existenci informačního systému, pozice na trhu, technická a technologická úroveň, oblast marketingu a vztah se zákazníky. Analýza vnitřního prostředí byla tvořena v těchto oblastech: poskytování služeb, finance, marketing, úroveň řízení a lidské zdroje.

***Poskytování služeb***

Organizace kromě pobytové sociální služby domov pro seniory poskytuje též domov se zvláštním režimem, odlehčovací služby a denní stacionář. Tyto služby jsou poskytovány na jiných pracovištích Na pracovišti Větrná 731/13 je poskytován pouze domov pro seniory a na jedné stanici je také domov se zvláštním režimem. Domov pro seniory považuji za službu primární a z toho důvodu ji věnuji největší pozornost.

Služby domova pro seniory jsou poskytovány v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

- **Ubytování**
- **Stravování**
- **Péče, která zahrnuje tyto základní činnosti:**
  (a) pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu
  (b) pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu
  (c) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím
  (d) sociálně terapeutické činnosti
  (e) aktivizační činnosti
  (f) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí

Domov pro seniory Máj v Českých Budějovicích je určen pro osoby jejichž zdravotní stav a sociální situace poskytování takovéto sociální služby vyžaduje.

Klientům je poskytováno ubytování v jednolůžkových a dvoulůžkových pokojích, přičemž jednolůžkové pokoje jsou rozděleny na pokoje se společným či samostatným

sociálním zařízením. Někteří uživatelé jsou vděčni za dvoulůžkový pokoj, protože mají rádi společnost, jiní preferují soukromí. Domov se snaží vyhovět přáním uživatele, ale ne vždy to je zcela možné. Počet jednolůžkových pokojů je celkem 37, z toho 2 pokoje jsou jednolůžkové se společným sociální zařízením. Dvoulůžkových pokojů je nabízeno celkem 39. Základním vybavením každého pokoje je polohovací lůžko, noční stolek, šatní skříň, knihovna, komoda, televizní anténa, bezpečnostní signalizace a telefon. Klient má možnost vyzdobit si pokoj drobnými předměty (fotky, obrazy, hodiny) nebo si může pokoj vybavit drobným nábytkem či elektrospotřebiči, ale pouze po domluvě s vedením domova. V ubytování jsou zahrnuty i další služby, kterými jsou například energie, denní úklid pokoje, praní a drobné opravy ložního a osobního prádla a ošacení, žehlení.

V Domově pro seniory Máj je poskytováno celodenní stravování, které zajišťuje vlastní kuchyně, ve které se vaří podle jídelního lístku sestaveného nutričním terapeutem. Strava je nabízena ve třech variantách, a to strava základní č. 3, dieta diabetická č. 9 a dieta šetřící (žlučníková) č. 2. Strava je podávána 5x denně (snídaně, přesnídávka, oběd, svačina a večeře), u diabetiků a individuálních nastavení 6x denně (+ druhá večeře). Do jídelníčku jsou zařazené také pokrmy, které se vážou ke slavnostním akcím v zařízení, jako jsou Vánoce, Velikonoce, Masopust, Vinobraní apod. Uživatelé domova tyto změny ve stravování vítají, jelikož díky nim mohou oslavit svátky i formou tradičních pokrmů. Strava je podávána v jídelnách nebo na pokojích, záleží na fyzickém stavu a přání klienta. Pitný režim je zajištěn celodenně, na každém patře je zásobník s pitnou vodou. Klienti také mají celý den k dispozici čaje, ovocné a vitamínové nápoje a mléčné nápoje. Součástí domova pro seniory je také kavárna s venkovní terasou, kterou mohou senioři využívat.

Péče je poskytována kvalifikovaným personálem podle individuálních potřeb klienta. Domov pro seniory zajišťuje pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti a pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. V Domově je možno využít lékařskou péči, kterou poskytují praktičtí a odborní lékaři. Zdravotní a ošetřovatelskou péči zajišťují registrované všeobecné sestry a pracovníci v sociálních službách v přímé obslužné péči. Tato péče je poskytována nepřetržitě. Součástí ošetřovatelské péče je léčebná rehabilitace, jejíž cílem je udržovat uživatele domova v nejlepší možné fyzické kondici. Veškerou rehabilitační péči zajišťují atestované fyzioterapeutky. Mezi služby, které domov nabízí, patří

také duchovní péče. V zařízení se nachází kaple, kterou mohou senioři kdykoliv navštívit. Mimo jiné se zde konají pravidelné bohoslužby a modlitby, které má klient možnost přijmout i na svém pokoji. Poskytování duchovní péče v takovémto rozsahu je velkou výhodou. Staří lidé bývají často věřící, a proto tuto nabízenou službu dokážou ocenit.

Zařízení poskytuje uživatelům bohatý program. Uživatelé mají každý den možnost navštívit dílny, kde mohou rozvíjet svou kreativitu či si procvičovat jemnou motoriku. Každý týden mohou klienti docházet na vzpomínkovou terapii či trénování paměti. Mezi terapie, které domov dále nabízí můžeme zařadit velmi zajímavou zahradní terapii. Koná se každý týden a klienti si při ní mohou vyzkoušet různé činnosti spojené se zahradničením ve všech ročních obdobích. Tuto terapii jistě ocení především klienti, kteří sami mívali zahrádku a práce na zahrádce je těšila. Naopak ti, kteří nikdy zahrádku neměli, a přesto bylo zahradničení jejich koníčkem, mají nyní možnost se této zálibě naplno věnovat. Dále mohou uživatelé domova navštěvovat muzikoterapii, canisterapii, arteterapii a kinokavárnu. Aktivizační pracovníci s klienty hrají společenské hry nebo si s nimi povídají či jim předčítají. Mimo tyto pravidelné činnosti se v domově pořádají společenské akce a besedy, oslavy lidových tradic apod. Některých akcí se účastní rovněž klienti domova se zvláštním režimem nebo děti ze základních či mateřských škol.

### *Finance*

Financování domova pro seniory je vícezdrojové. Konkrétně má tato organizace 3 typy zdrojů. Prvním jsou jejich vlastní příjmy, do nichž se řadí příspěvek na péči, úhrady od klientů, prodej jídla cizím subjektům apod. Velkou část financí získává organizace prostřednictvím dotací Ministerstva práce a sociálních věcí, které je organizaci přiznávána prostřednictvím Jihočeského kraje. Posledním zdrojem financování tohoto domova pro seniory je příspěvek na provoz od zřizovatele.

**Hospodaření Domova pro seniory Máj České Budějovice za rok 2019**

| | |
|---|---|
| Náklady | 117 245 068 Kč |
| Výnosy | 117 419 121 Kč |
| Výsledek hospodaření | 174 053 Kč |

Zdroj: výroční zpráva Domova pro seniory Máj z roku 2019

Hospodářský výsledek je uvedený za rok 2019, protože za rok 2020 není prozatím ve výroční zprávě uvedený.

**Náklady Domova pro seniory Máj za rok 2019**

| | |
|---|---|
| Spotřeba materiálu celkem: | 12 150 528 Kč |
| Z toho potraviny: | 7 960 980 Kč |
| Spotřeba energie celkem: | 4 672 093 Kč |
| Opravy a udržování: | 973 470 Kč |
| Služby celkem: | 3 513 612 Kč |
| Mzdové náklady celkem: | 65 434 624 Kč |
| Odpisy DHM celkem: | 5 289 481 Kč |
| Náklady celkem: | 117 245 068 Kč |

Zdroj: výroční zpráva Domova pro seniory Máj z roku 2019

Náklady uvedené v tabulce nepředstavují veškeré náklady organizace. Byly vybrány pouze ty, na které organizace vynakládá nejvyšší finanční prostředky. Náklady jsou uvedené za rok 2019, protože za rok 2020 nejsou prozatím ve výroční zprávě uvedeny.

**Investice, které Domov pro seniory Máj v roce 2020 pořídil:**

- Medivak MW6 dekontaminační přístroj za 337 795,70,- Kč
- Myčka na nádobí D50 za 68 855,05,- Kč
- Kuchyňská sestava za 70 110,- Kč
- Chladící minibox MB100 za 71 551,53,- Kč
- Chladící minibox MB100 za 71 551,54,- Kč
- Stropní zvedací systém za 488 234,- Kč
- Fotovoltaická elektrárna za 1 278 492,11,- Kč (převod od zřizovatele)
- Klimatizační jednotka za 128 266,66,- Kč (převod od zřizovatele)
- Klimatizační jednotka za 128 266,65,- Kč (převod od zřizovatele)
- Zimní zahrada (dřevěná budova) za 3 730 321,63,- Kč (převod od zřizovatele)
- Budova Ant. Barcala 1252/4 za 1 668 627,- Kč (převod od zřizovatele)
- Budova Ant. Barcala 1263/2 za 314 230,- Kč (převod od zřizovatele)
- Do vlastnictví příspěvkové organizace byly převedeny parcely č. 2012/4 a č. 2012/3 v ulici Ant. Barcala.
-

**Výnosy Domova pro seniory Máj za rok 2019**

| | |
|---|---|
| Tržby z prodeje služeb: | 53 163 051 Kč |
| Z toho tržby od obyvatel: | 23 725 148 Kč |
| Z toho příspěvek na péči: | 19 028 791 Kč |
| Tržby z prodeje služeb | 53 163 051 Kč |
| Provozní dotace celkem: | 34 181 000 Kč |
| Dotace z MPSV: | 28 000 000 Kč |
| Výnosy celkem: | 117 419 121 Kč |

Zdroj: výroční zpráva Domova pro seniory Máj z roku 2019

Výnosy uvedené v tabulce č. 6 rovněž nepředstavují veškeré výnosy organizace. Tabulka znázorňuje pouze ty výnosy, které dosahují nejvyšší hodnoty a jsou tedy pro organizaci stěžejní. Výnosy jsou uvedené za rok 2019 jelikož za rok 2020 nejsou prozatím ve výroční zprávě uvedeny.

**Dary, které Domov pro seniory Máj v roce 2020 obdržel:**

- Finanční dar ve výši 41 500,- Kč na nákup potravin od českých výrobců od Agrární komory ČR
- Celkem tři finanční dary ve výši 55 000,- Kč od dárců, kteří si nepřáli uveřejnit svá jména
- Mnoho darů, které se vztahují k pandemii Covid 19 (jednorázové pomůcky, dezinfekce apod.), a které významným způsobem napomohly zvládat nařízená protiepidemická opatření.

**Výsledek hospodaření:**

Hospodaření Domova pro seniory Máj České Budějovice za rok 2020 skončilo se ziskem a to ve výši 55 000 Kč. Z důvodu koronavirové pandemie byla organizace nucena část sociálních služeb omezit či dokonce uzavřít, a to vedlo ke snížení příjmů a k omezení tvorby mimořádných provozních nákladů. Zisk z hospodaření ve výši 55 000 Kč byl rozdělen a to tak, že 11 000 bylo převedeno do fondu odměn a 44 000 do rezervního fondu. Během roku byly vypsány mimořádné dotace za účelem profinancování opatření v souvislosti s koronavirovou pandemií. Konkrétně se jednalo o dotace na podporu finančního ohodnocení zaměstnanců v sociálních službách a zdravotnických pracovníků, na vybavení v pobytových službách, na podporu sociálních služeb nebo se týkaly podpory

vícenákladů, výpadků finančních zdrojů a kompenzace zaměstnanců. Doplňková činnost organizace pro cizí subjekty byla rovněž výrazně omezena. Čistý zisk z doplňkové činnosti za rok 2020 činil 159 Kč.

***Marketing***

Domov pro seniory Máj České Budějovice má své webové stránky na adrese www.ddmajcb.cz, kde zájemci o službu společně se svými rodinami mohou nalézt dokumenty ke stažení, fotografie z uspořádaných akcí, kontakty na pracovníky zařízení a všeobecné informace o zařízení.

**Informace pro zájemce**

Potencionální zájemci se na webových stránkách mohou dočíst o službách, které domov poskytuje a za jaké úhrady. V případě, že má zájemce o tuto sociální službu zájem, má možnost si z webových stránek stáhnout žádost, případně mu ji předá sociální pracovnice při osobním setkání. Poté je nutné žádost vyplnit a předat sociální pracovnici osobně nebo poslat poštou, a to společně s těmito doklady: vyjádření lékaře, rozhodnutí o přiznání příspěvku na péči (v případě, že byl příspěvek přiznán) a rozhodnutí o ustanovení opatrovníka (v případě, že byl soudem opatrovník ustanoven). Na webových stránkách lze nalézt informace potřebné před nástupem do domova pro seniory i informace spojené s ukončením pobytu v zařízení. Mezi dokumenty, které webová stránka nabízí ke stažení, patří žádost o službu, vyjádření lékaře, záznam denních činností a domácí řád.

**Analýza klientů:**

Hlavními příjemci služeb jsou obyvatelé města České Budějovice, jejichž zdravotní stav a sociální situace poskytování sociálních služeb vyžaduje. Služby jsou určeny seniorům, kteří z důvodu vysokého věku a nepříznivého zdravotního stavu potřebují pomoc, kterou není možno zajistit ve vlastním domácím prostředí.

Ve výroční zprávě z roku 2020 je uvedeno, že počet klientů v zařízení k 31. 12. 2020 byl 186. Celkový počet klientů v roce 2019 byl k poslednímu dni toho roku celkem 201. Úbytek klientů zapříčinila koronavirová pandemie. Tyto číselné údaje nezahrnují pouze domov pro seniory, jehož kapacita je 115 lůžek. Do těchto čísel je započítána také sociální služba domov se zvláštním režimem, jejíž kapacita na pracovišti Větrná 731/13 je celkem

40 lůžek a na pracovišti Na Zlaté stoce 32/28 se jedná o 20 lůžek. V roce 2020 bylo zahájeno poskytování služeb domov pro seniory a domov se zvláštním režimem pro celkem 58 klientů. Do celkového počtu klientů je též započítána odlehčovací služba na pracovišti v Tylově ulici s kapacitou 24 lůžek, přičemž v roce 2020 byla tato služba poskytnuta 108 rodinám. Na pracovišti v Tylově ulici se dále nachází denní stacionář, jehož kapacita je 10 míst. Tuto službu kvůli situaci kolem covid-19 využilo střídavě pouze pět klientů.

**Věkové složení klientů všech 4 služeb k 31. 12. 2020**

| | |
|---|---|
| ve věku od 27 do 65 let | 16 klientů |
| ve věku od 66 do 75 let | 29 klientů |
| ve věku od 76 do 85 let | 56 klientů |
| ve věku od 86 do 95 let | 74 klientů |
| ve věku nad 95 let | 11 klientů |

Zdroj: výroční zpráva Domova pro seniory Máj z roku 2020

Průměrný věk klientů je 81,9 let.

**Struktura klientů podle pohlaví k 31. 12. 2020**

| | |
|---|---|
| počet mužů | 44 klientů |
| počet žen | 142 klientek |

Zdroj: výroční zpráva Domova pro seniory Máj z roku 2020

**Praxe studentů**

Na webových stránkách domova pro seniory lze najít informace týkající se praxí učňů, žáků a studentů, které jsou jim v tomto zařízení umožněny již od roku 2004. Domov pro seniory Máj má smluvně sjednány praxe s těmito školami: Zdravotně sociální fakulta Jihočeské univerzity, Teologická fakulta Jihočeské univerzity, Střední zdravotnická škola a Vyšší odborná škola zdravotnická České Budějovice, Vyšší odborná škola sociální a Střední pedagogická škola Prachatice, Střední škola a jazyková škola Volyně, Střední odborné učiliště Lišov. Pro studenty je možnost splnit si praxi v zařízení velkým přínosem. Senioři naopak vítají nové tváře a jsou rádi, když s nimi praktikanti stráví chvíli volného času.

**Dobrovolníci**

Domov pro seniory Máj spolupracuje s dobrovolníky již od konce roku 2006. Rolí dobrovolníků není nahrazení hlavní činnosti zaměstnanců. Jedná se pouze o pomoc s péčí o klienty a trávení volného času s klienty domova pro seniory. Pro klienty mohou dobrovolníci představovat jakési zpestření a kontakt s okolím zařízení. Organizace spolupracuje s dobrovolníky z centra ADRA České Budějovice a s výcvikovým canisterapeutickým sdružením Hafík z. s.

**Časopis Náš domov**

Domov pro seniory Máj vydává časopis Náš domov, díky němuž mají klienti přehled o dění v zařízení. Časopis vychází každé čtvrtletí a nachází se v něm rozmanité články, recepty i zábava.

**Ocenění a certifikáty**

V roce 2020 se Domovu pro seniory Máj podařilo získat od Asociace poskytovatelů sociálních služeb certifikát Značku kvality v sociálních službách, kdy získali čtyři hvězdičky z pěti možných. Domov se zvláštním režimem obdržel certifikát Vážka.

***Úroveň řízení a lidské zdroje***

Domov pro seniory Máj je vnitřně rozdělen do tří úseků:

- Správa (ředitelka, technik, personalista, mzdový účetní, finanční účetní, pokladní, recepční, domovník, řidič, uklízečka, dělnice v prádelně, údržbář)
- Zdravotně sociální úsek (vrchní sestra, všeobecná sestra, praktická sestra, ambulantní sestra, sociální pracovník, pracovník v sociálních službách, fyzioterapeut, psychoterapeut)
- Stravovací úsek (nutriční terapeut, kuchařka, pracovník obchodního provozu, skladník potravin)

Průměrný hrubý měsíční plat zaměstnance k 31. 12. 2020 činil 34 615,- Kč. Kromě pravidelného měsíčního platu nabízí Domov pro seniory Máj svým zaměstnancům tyto benefity: pět týdnů dovolené, příspěvek na závodní stravování, příspěvek na rekreaci a dětské tábory, příspěvek na penzijní připojištění nebo pojistné na soukromé životní pojištění podle výběru zaměstnance v celkové roční částce 3.600.- Kč.

Celkový počet zaměstnanců k 31. 12. 2020 činil 183 zaměstnanců, rovněž jako v předchozím roce 2019. Celkový počet zaměstnanců tvořilo 171 žen a 12 mužů. Nejčastějším dosaženým vzděláním zaměstnanců je střední vzdělání s výučním listem (celkem 76 zaměstnanců), dále střední vzdělání zakončené maturitou (60 zaměstnanců). Třetí nejčastější vzdělání je vysokoškolské (26 zaměstnanců), dále pak základní vzdělání (13 zaměstnanců), vyšší odborné (5 zaměstnanců) a poslední střední vzdělání (3 zaměstnanci).

Během roku 2020 vzniklo v Domově pro seniory Máj 35 pracovních poměrů (+ 65 DPČ, DPP) a naopak 29 pracovních poměrů bylo ukončeno (+ 41 DPČ, DPP). Přesné sestavení organizační struktury zaměstnanců je uvedeno v kapitole č. 4 Charakteristika organizace v podkapitole 4.2 Organizační struktura.

**Příloha č. 3: Seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor s paní ředitelkou Domova pro seniory Máj**

1. Jak dlouho působíte v zařízení Domov pro seniory Máj v Českých Budějovicích?

2. Kdo všechno se ve Vaší organizaci podílí na tvorbě Standardech kvality v sociálních službách a jak často se aktualizují?

3. Jakým způsobem zjišťujete spokojenost klientů s Vámi poskytovanou službou?

4. Kdo a co má podle Vás vliv na kvalitu poskytovaných služeb Vašeho domova pro seniory? Jak konkrétně je u Vás kvalita řízena?

5. Vlastní organizace nějaké certifikáty kvality?

6. Jak je to dlouho, co jste zavedli model E-Qalin ve Vašem zařízení?

7. Liší se fungování modelu E-Qalin v České republice od Rakouska? V čem konkrétně?

8. Vyskytly se při zavádění nového systému E-Qalin nějaké problémy ze strany zaměstnanců? Byli všichni zaměstnanci schopni a ochotni vstřebat změny?

9. Které ukazatele jsou podle Vás stěžejní při rozhodování o tom, co by bylo dobré zlepšit? Co konkrétně je ukazatelem?

10. Bylo by možné projít některé procesy, které jsou v rámci modelu E-Qalin?

11. Kde je pro Vás nejužší místo v rámci toho systému?

12. Mohla byste nyní posoudit, zda zavedení modelu E-Qalin přineslo pozitivní změnu v tom, že služby jsou efektivnější a kvalitnější?

13. Jak často se u Vás konají porady? Co děláte proto, aby byla komunikace mezi zaměstnanci co nejefektivnější?

14. Co konkrétně považujete za silné stránky Vaší organizace?

15. Jaké jsou slabé stránky tohoto zařízení?

16. Jaké příležitosti Vašeho zařízení jsou nejdůležitější?

17. Má Domov pro seniory Máj nějaké hrozby?

**Příloha č. 4: Seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor se sociální pracovnicí Domova pro seniory Máj**

1. Máte zpracované a zavedené do praxe všechny Standardy kvality v sociálních službách?

2. Kromě standardů kvality, jaké další vnitřní předpisy standardizují procesy a úroveň kvality činnosti organizace? Na jaké další vnitřní předpisy odkazují standardy kvality?

3. Jakým způsobem se standardy aktualizují a jak často?

4. Kdo standardy kvality schvaluje?

5. Kde je možné do standardů nahlédnout? Kdo do nich může nahlédnout?

6. Jak podle Vás standardy kvality ovlivňují a ovlivnily kvalitu poskytovaných služeb? Lze to něčím konkrétně doložit?

7. Které standardy vnímáte jako nejvíce prospěšné pro klienty? A proč?

8. Které standardy vnímáte jako nejvíce prospěšný pro zaměstnance? A proč?

9. Dá se říci, že model E-Qalin pozitivně ovlivnil a ovlivní kvalitu poskytovaných služeb, i přesto, že jste v zavádění modelu na začátku? Lze to něčím konkrétně doložit?

# 15 Seznam zkratek

APSS ČR – Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky

ISO – International Organization for Standardization

MPSV ČR – Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky

SQSS – Standardy kvality sociálních služeb

SWOT – Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats

TQM – Total Quality Management