Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Katedra managementu

Personální Standardy kvality sociálních služeb ve vybraných zařízeních

Autor diplomové práce: Bc. et Bc. Leona Bezstarostiová
Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jaroslava Sedláková, Ph.D.
Rok obhajoby: 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

„Personální Standardy kvality sociálních služeb ve vybraných zařízeních“

jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 27. dubna 2017

.....

podpis

Vysoká škola ekonomická v Praze
Katedra managementu

Fakulta managementu
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. et. Bc. Leona Bezstarostiová**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Management

Název tématu: **Personální Standardy kvality sociálních služeb ve vybraných zařízeních**

Zásady pro vypracování:

1. Práce se bude zabývat otázkou lidských zdrojů a způsoby zajištění kvality v sociálních službách v oblasti personální.
2. Na základě teoretických poznatků a vlastního výzkumu studentka zmapuje, jak jsou ve vybraných zařízeních sociálních služeb využívány personální standardy kvality sociálních služeb.
3. Z práce vyplynou závěry a doporučení v oblasti personální práce v organizacích poskytujících sociální služby.
4. Rešerše dalších zdrojů je součástí zadání.

Rozsah práce: 60 – 80

Seznam odborné literatury:

1. ČÁMSKÝ, P. -- SEMBDNER, J. -- KRUTILOVÁ, D. Sociální služby v ČR v teorii a praxi. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0027-7.
2. MATOUŠEK, O. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0213-4.
3. JOHNOVÁ, M. Standardy kvality sociálních služeb. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2002. ISBN 80-86552-23-3.
4. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
5. Zákon o sociálních službách 108/2006

Datum zadání diplomové práce: březen 2016

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2017

Bezstarostiová

Bc. et Bc. Leona Bezstarostiová
Řešitelka

J. Sedláková

Mgr. Jaroslava Sedláková, Ph.D.
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí katedry

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název diplomové práce:

Personální Standardy kvality sociálních služeb ve vybraných zařízeních.

Abstrakt:

Diplomová práce s názvem Personální Standardy kvality sociálních služeb ve vybraných zařízeních se ve své teoretické části zabývá popisem Standardů kvality sociálních služeb s důrazem na standardy personální a dále řízením lidských zdrojů v sociálních službách v kontextu těchto standardů. V praktické části je vymezen cíl práce a jeho dílčí cíle, na které navazují čtyři výzkumné otázky. K zodpovězení výzkumných otázek je v této práci použita analýza primárních a sekundárních dat. Výsledky diplomové práce vypovídají o tom, jak se ve vybraných domovech pro seniory v okrese Plzeň – město využívají personální Standardy kvality sociálních služeb k řízení lidských zdrojů. Z práce vyplývají doporučení pro zkoumaná zařízení v oblasti řízení lidských zdrojů.

Klíčová slova:

Standardy kvality sociálních služeb, personální standardy, inspekce kvality sociálních služeb, řízení lidských zdrojů, domovy pro seniory.

Poděkování:

Děkuji vedoucí této diplomové práce Mgr. Jaroslavě Sedlákové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, vstřícný přístup a veškerý čas, který mi věnovala. Dále děkuji všem komunikačním partnerům za důvěru, se kterou mi sdělovali interní informace o jejich zařízení. V neposlední řadě bych ráda poděkovala celé svojí rodině a partnerovi za podporu při dokončování studia.

Obsah

Úvod **15**
1 Pojetí Standardů kvality sociálních služeb v Evropské unii **17**
2 Standardy kvality sociálních služeb v České republice **19**
2.1 Druhy SQSS 19
2.1.1 Procedurální SQSS 20
2.1.2 Personální SQSS 20
2.1.3 Provozní SQSS 21
2.2 Vznik SQSS 21
2.3 Účinky SQSS z pohledu poskytovatelů sociálních služeb 22
2.4 Překážky zavádění SQSS 22
2.5 Revize SQSS 23
3 Inspekce kvality sociálních služeb **25**
3.1 Průběh Inspekce 26
3.2 Bodové hodnocení Inspekce 27
3.3 Uskutečněné Inspekce 27
4 Řízení lidských zdrojů v oblasti sociálních služeb **28**
4.1 Specifika řízení lidských zdrojů v oblasti sociálních služeb 29
4.2 Vnitřní organizační struktura v kontextu SQSS 30
4.3 Výběr, nábor a zaškolení zaměstnanců v kontextu SQSS 31
4.4 Hodnocení zaměstnanců v kontextu SQSS 32
4.5 Oceňování zaměstnanců v kontextu SQSS 33
4.6 Vzdělávání zaměstnanců v kontextu SQSS 34
4.7 Výměna informací v kontextu SQSS 35
4.8 Nezávislý kvalifikovaný odborník v kontextu SQSS 35
4.9 Pracovní podmínky 36
4.10 Aktuální problémy řízení lidských zdrojů v sociálních službách 36
5 Metodická část **38**
5.1 Cíl práce 38
5.2 Výzkumný soubor 39
5.3 Anonymita 40
5.4 Metody sběru a zpracování dat 40
5.4.1 Pilotní sonda 40
5.4.2 Sekundární data 41
5.4.3 Primární data 41
Metoda zpracování primárních dat 41
5.5 Potenciální zkreslení a redukce dat 41
5.6 Etické aspekty výzkumu 42

6 Výsledky **43**
6.1 Výsledky prvního bloku 43
6.1.1 Vedení organizace 43
6.1.2 Sociální pracovníci 45
6.1.3 Pracovníci v sociálních službách 45
6.2 Výsledky druhého bloku 46
6.2.1 Vedení organizace 47
6.2.2 Sociální pracovníci 56
6.2.3 Pracovníci v sociálních službách 63
6.3 Výsledky třetího bloku 69
6.3.1 Vedení organizace 69
6.3.2 Sociální pracovníci 71
6.3.3 Pracovníci v sociálních službách 72
7 Diskuse výsledků **73**
7.1 První dílčí cíl 73
Shrnutí 73
7.2 Druhý dílčí cíl 74
7.2.1 Personální SQSS a jejich využití při řízení lidských zdrojů 74
Shrnutí 78
7.2.2 Personální SQSS a ovlivňování pracovních pozic SP a PSS 79
Shrnutí 82
7.2.3 Pracovní podmínky 83
Shrnutí 84
7.3 Třetí dílčí cíl 84
Shrnutí 85
7.4 Doporučení 86
7.5 Nezpracovaný potenciál výzkumu 88
Závěr **89**
Seznam literatury **91**
Přílohy **99**
Příloha č. 1: Obsah Standardů kvality sociálních služeb 99
Příloha č. 2: Sociální služba domov pro seniory dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách 102
Příloha č. 3: Sociální pracovník a pracovník v sociálních službách dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. 103
Příloha č. 4: Strukturované otázky pro rozhovor 105

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Překážky SQSS 23
Tabulka 2 – Typy Inspekce 26
Tabulka 3 – Uskutečněné Inspekce v Plzeňském kraji 27
Tabulka 4 – Návaznost výzkumných otázek na dílčí cíle práce 39
Tabulka 5 – Označení komunikačních partnerů 40
Tabulka 6 – Výsledek Inspekce 43
Tabulka 7 – Práce s doporučením Inspekce 44
Tabulka 8 – Změny po provedení Inspekce z pohledu SP 45
Tabulka 9 – Změny po provedení Inspekce z pohledu PSS 46
Tabulka 10 – Vliv kritéria č. 1 SQSS č. 9 na řízení lidských zdrojů 47
Tabulka 11 – Vliv kritéria č. 2 SQSS č. 9 na řízení lidských zdrojů 48
Tabulka 12 – Vliv kritéria č. 3 SQSS č. 9 na řízení lidských zdrojů 49
Tabulka 13 – Vliv kritéria č. 1 SQSS č. 10 na řízení lidských zdrojů 51
Tabulka 14 – Vliv kritéria č. 2 SQSS č. 10 na řízení lidských zdrojů 52
Tabulka 15 – Vliv kritéria č. 3 SQSS č. 10 na řízení lidských zdrojů 53
Tabulka 16 – Vliv kritéria č. 4 SQSS č. 10 na řízení lidských zdrojů 54
Tabulka 17 – Vliv kritéria č. 5 SQSS č. 10 na řízení lidských zdrojů 55
Tabulka 18 – Vliv kritéria č. 2 SQSS č. 9 na pozici SP 56
Tabulka 19 – Vliv kritéria č. 3 SQSS č. 9 na pozici SP 57
Tabulka 20 – Vliv kritéria č. 1 SQSS č. 10 na pozici SP 58
Tabulka 21 – Vliv kritéria č. 2 SQSS č. 10 na pozici SP 59
Tabulka 22 – Vliv kritéria č. 3 SQSS č. 10 na pozici SP 60
Tabulka 23 – Vliv kritéria č. 4 SQSS č. 10 na pozici SP 61
Tabulka 24 – Vliv kritéria č. 5 SQSS č. 10 na pozici SP 62
Tabulka 25 – Vliv kritéria č. 2 SQSS č. 9 na pozici PSS 63
Tabulka 26 – Vliv kritéria č. 3 SQSS č. 9 na pozici PSS 64
Tabulka 27 – Vliv kritéria č. 1 SQSS č. 10 na pozici PSS 65
Tabulka 28 – Vliv kritéria č. 2 SQSS č. 10 na pozici PSS 66
Tabulka 29 – Vliv kritéria č. 3 SQSS č. 10 na pozici PSS 66
Tabulka 30 – Vliv kritéria č. 4 SQSS č. 10 na pozici PSS 67
Tabulka 31 – Vliv kritéria č. 5 SQSS č. 10 na pozici PSS 68
Tabulka 32 – Vliv chystaných zákonných změn na řízení lidských zdrojů 69
Tabulka 33 – Vliv chystaných zákonných změn na SP 71
Tabulka 34 – Vliv chystaných zákonných změn na PSS 72

Seznam zkratek

Inspekce	Inspekce kvality sociálních služeb
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
PSS	Pracovníci v sociálních službách
SP	Sociální pracovníci
SQSS	Standardy kvality sociální práce (Standards of Quality in Social Services)/ Standard kvality sociální práce (Standard of Quality in Social Services)
V	Vedení organizace

Úvod

V celém veřejném sektoru je kladen důraz na kvalitu poskytovaných služeb. Z toho vyplývá potřeba zabývat se i kvalitou sociálních služeb. To, jak má vypadat sociální služba je diskutováno nejen na úrovni národní, ale i na úrovni Evropské unie. Evropská unie charakterizuje sociální služby pouze obecně, aby si mohl každý stát zvolit své priority v této oblasti na základě svého historického a kulturního vývoje. Co se Evropská unie snaží sjednotit, je úroveň kvality sociálních služeb, a to pomocí tzv. Dobrovolného evropského rámce pro kvalitu sociálních služeb.

V České republice je kvalita sociálních služeb řešena zejména vyhláškou č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Tato prováděcí vyhláška stanovuje tzv. Standardy kvality sociálních služeb, které lze rozdělit do tří celků:

- Standardy procedurální – týkající se kvality života klienta.
- Standardy personální – zabývající se otázkou řízení lidských zdrojů.
- Standardy provozní – věnující se provozním záležitostem zařízení.

Pro tuto diplomovou práci byly zvoleny personální Standardy kvality sociálních služeb a to ze dvou důvodů. Prvním důvodem je to, že většina prací, které se věnují tématu Standardů kvality sociálních služeb, je zaměřena pouze na standardy procedurální. Menší část prací se zabývá kombinací všech tří celků. Nepatrná část se pak věnuje přímo personálním Standardům kvality sociálních služeb. Přitom lidé, kteří v sociálních službách pracují, jsou velmi důležitou složkou zdrojů pro své organizace. Společenská prestiž zaměstnanců v sociálních službách není prozatím vybudována a jejich platové zařazení neodpovídá jejich kvalifikaci. Je proto nutné, aby organizace dbaly na dodržování personálních Standardů kvality sociálních služeb a tím pomáhaly svým zaměstnancům cítit se naplněnými svým posláním. Za druhé, oblast sociálních služeb dává možnost k tvorbě pracovních míst a může tak přispět ke zvýšení zaměstnanosti. Aby se lidé o tuto oblast zajímali a ucházeli se o volná pracovní místa, je nutné nastavit dobré pracovní podmínky, třeba i prostřednictvím úrovně personálních Standardů kvality sociálních služeb.

Pro diplomovou práci bylo za oblast výzkumu vybráno město Plzeň, které dle svého střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb klade mimo jiné důraz na výstavbu nových domovů pro seniory. V těchto nových domovech pro seniory bude nutné zajistit dostatek kvalifikovaného a dobře motivovaného personálu. Personální zajištění sociální služby domov pro seniory je nutné doložit již při registraci této služby. Další personální otázky, jako je např. nábor, zaškolení a další vzdělávání pracovníků, jsou co do zajištění kvality řešeny v již zmiňovaných personálních Standardech kvality sociálních služeb.

Cílem této diplomové práce je zmapovat způsob využití personálních Standardů kvality sociálních služeb při řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích. Hlavní cíl byl rozložen do tří dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je zjistit, jak vybraná zařízení zachází s výsledky Inspekce kvality sociálních služeb v oblasti personálních Standardů kvality sociálních služeb. Předpokladem pro naplnění tohoto dílčího cíle je, že v daném zařízení v minulosti proběhla Inspekce kvality sociálních služeb. Druhým dílčím cílem je zmapovat využití personálních Standardů kvality sociálních služeb při řízení lidských zdrojů ve vybraných zařízeních. Na druhý dílčí cíl je možné pohlížet ze dvou stran, a to ze strany vedení organizace a ze strany zaměstnanců organizace (v případě této diplomové práce se jedná o sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách). Třetím dílčím cílem je zjistit, jaký bude mít na oblast řízení lidských zdrojů vliv chystaná novela zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a připravovaná revize jeho prováděcí vyhlášky č. 505/2006 Sb.

V literární rešerši budou objasněny pojmy důležité pro naplnění cíle práce. V první kapitole budou řešeny Standardy kvality sociálních služeb a jejich obsah na úrovni Evropské unie, důraz bude kladen na standardy personální. V další kapitole budou popsány Standardy kvality sociálních služeb České republiky, jejich ukotvení v právním řádu a druhy těchto standardů. Třetí kapitola bude obsahovat informace o Inspekci kvality sociálních služeb. Ve čtvrté kapitole o řízení lidských zdrojů budou popsána specifika řízení lidských zdrojů v sociálních službách. Dále zde bude představena problematika řízení lidských zdrojů v kontextu Standardů kvality sociálních služeb. Poslední kapitola se bude věnovat aktuálním problémům sociálních služeb v oblasti řízení lidských zdrojů.

V metodické části práce budou formulovány výzkumné otázky, jejichž zodpovězení povede k naplnění cíle práce. Dále bude vymezen výzkumný soubor a budou popsány metody jeho stanovení. Metodická část práce bude dále popisovat metody získání primárních a sekundárních dat a způsob jejich zpracování. Stěžejní část práce bude provedena sběrem kvalitativních dat ve vybraných zařízeních, a to metodou dotazování, technikou rozhovoru. Získaná kvalitativní data budou zpracována metodou vytváření trsů. Na závěr metodické části budou formulovány etické aspekty výzkumu a potenciální zkreslení dat.

Výsledky práce ukáží, jak vybraná zařízení sociálních služeb v okrese Plzeň – město využívají Standardy kvality sociálních služeb k řízení lidských zdrojů. Na základě výsledků výzkumu budou zkoumaným zařízením udělena doporučení v oblasti řízení lidských zdrojů.

1 Pojetí Standardů kvality sociálních služeb v Evropské unii

Kvalita poskytovaných sociálních služeb je velmi důležitá, neboť sociální služby jsou pro Evropskou unii (dále jako EU) klíčovým nástrojem k plnění cílů EU, jako je např. ochrana lidských práv nebo pomoc jedincům k plné participaci ve společnosti. Každá země EU chápe pojem sociální služby odlišně a v jiném rozsahu, což je výsledkem historických a kulturních specifik (Mlejnková, 2010). Z tohoto důvodu vydala Evropská komise v roce 2006 sdělení o sociálních službách veřejného zájmu, kde definuje dva typy sociálních služeb, aby chápání tohoto pojmu ucelila:

- Zákonné a doplňkové programy sociální ochrany, které jsou organizované různými způsoby a zaměřují se na různá životní rizika (např. nemoc, stárnutí).
- Ostatní služby poskytované přímo daným osobám tak, aby usnadnily sociální začleňování klienta a pomáhaly zabezpečovat klientova základní lidská práva (Komise evropských společenství, 2006).

EU se také snaží sjednotit kvalitu poskytovaných sociálních služeb. V roce 2010 proto vydal Výbor pro sociální ochranu (poradní výbor EU pro politiku zaměstnanosti a sociálních věcí) tzv. Dobrovolný evropský rámec pro kvalitu sociálních služeb. Tento Dobrovolný evropský rámec pro kvalitu sociálních služeb má za cíl sjednotit chápání problematiky kvality sociálních služeb prostřednictvím identifikace principů, které by měly sociální služby splňovat. Principy kvality sociálních služeb obsažené v Dobrovolném evropském rámci pro kvalitu sociálních služeb se dělí do 4 skupin. Pro každou skupinu byla sestavena i řada kritérií, která mají pomoci při monitorování a následném hodnocení kvality sociálních služeb (Malík Holasová, 2014).

První skupinou principů jsou tzv. Zastřešující principy kvality pro sociální služby, které obsahují např. kritéria o dostupnosti služby. Druhou skupinou jsou Principy kvality pro vztah mezi poskytovateli služeb a uživateli. Tyto principy se řídí kritérii, jako je např. respekt k právům uživatelů. Třetí skupinou jsou Principy kvality pro vztah mezi poskytovateli služeb, veřejnou správou, sociálními partnery a dalšími zainteresovanými stranami, které obsahují např. kritérium partnerství. (The Social Protection Committee, 2010). Principy patřící do čtvrté skupiny s názvem Principy pro lidský a hmotný kapitál, které jsou pro tuto diplomovou práci nejdůležitější, budou pro jejich vztah s praktickou částí této diplomové práce více rozepsány v následujícím textu.

Principy pro lidský a hmotný kapitál jsou definovány ve dvou kritériích. Prvním kritériem jsou Dobré pracovní podmínky a pracovní prostředí, jinak také Investice do lidského kapitálu. Sociální služby mají být dle tohoto kritéria prováděny kompetentními osobami s příslušným vzděláním a potřebnými dovednostmi v rámci slušných a stabilních podmínek, které jsou stanoveny dokumentem z roku 2006: Závěry Rady o slušné práci pro všechny. Vedení organizací poskytujících sociální služby by mělo svým pracovníkům mimo jiné zaručit zvládnutelnou pracovní zátěž skrze správně definované pracovní profily a skrze prosazování politiky přijímání a udržování pracovních sil, která přispívá k bezproblémovému chodu organizací. Dalším úkolem vedení v rámci tohoto kritéria je vyhledávat pracovníkům vhodné školící programy, které reflektují jak zájem pracovníka, tak zájmy uživatelů sociálních služeb. Druhým kritériem Principů pro lidský a hmotný kapitál je Adekvátní fyzická a hmotná infrastruktura. Vedení organizací má dle tohoto kritéria respektovat ochranu zdraví a bezpečnosti nejen uživatele, ale i pracovníků a dobrovolníků, a to v souladu s ochranou životního prostředí (The Social Protection Committee, 2010).

Výbor pro sociální ochranu si uvědomuje, že kvalita sociálních služeb úzce souvisí s dovednostmi, kvalifikací a pracovními podmínkami pracovníků v sektoru sociálních služeb (The Social Protection Committee, 2010). Tento výbor se domnívá, že diskuse o Standardech kvality sociálních služeb může pomoci zlepšit pracovní prostředí a tím přispět k rozvoji sektoru sociální práce. Diskusi o Standardech kvality sociálních služeb považuje za důležitou i organizace Social Services Europe (2016), která na svých webových stránkách zmiňuje, že v důsledku stárnutí populace v Evropě a v závislosti hledání rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem bude v budoucnosti potřeba zajistit nejen kvalifikovaný personál, ale především vhodné pracovní podmínky a společenské uznání pro pracovníky v oblasti sociálních služeb.

Evropský rámec kvality má dobrovolný charakter. Důvod, proč tento dobrovolný rámec není právně závazný, tkví v tom, že je široce definovaný, aby byl flexibilní a dal se použít v nadnárodním, i v lokálním kontextu všech členských států EU. Současný právní rámec České republiky je v souladu s Dobrovolným evropským rámcem pro kvalitu sociálních služeb. Principy kvality z tohoto dokumentu jsou v českém právním řádu ukotveny zejména ve vyhlášce č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách (Mlejnková, 2010).

2 Standardy kvality sociálních služeb v České republice

Kvalita se promítá do všech lidských činností. Ucelit význam tohoto pojmu je složité, jelikož kvalita se liší ve všech sektorech a oblastech lidské aktivity. Navíc je kvalita mnohem lépe měřitelná v primárním a sekundárním sektoru, než v terciérním. Co se týká sociálních služeb, je kvalita nejčastěji spojována s tzv. Standardy kvality sociálních služeb (Malík Holasová, 2014). V následujícím textu jsou Standardy kvality sociálních služeb označeny zkratkou SQSS.

SQSS ukazují, jak má vypadat kvalitní sociální služba. SQSS jsou souborem měřitelných a ověřitelných kritérií a jejich cílem je umožnit posouzení kvality sociálních služeb. Jejich dodržování je zákonná povinnost každého poskytovatele sociálních služeb, která vyplývá ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (Sládek, 2013).

Na SQSS je možné pohlížet jako na nástroj sloužící ke kontrole poskytovatelů sociálních služeb, a to prostřednictvím Inspekce sociálních služeb (viz kapitola č. 3), ale také jako na jakési vodítko a zdroj informací pro poskytovatele sociálních služeb. Dle Musila (2004) mohou poskytovatelé sociálních služeb díky SQSS najít inspiraci pro nová řešení stávajících problémů v organizaci.

Stejně tak jako principy kvality z Dobrovolného evropského rámce pro kvalitu sociálních služeb jsou české SQSS obecné. Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) odůvodňuje potřebu obecnosti tím, že existuje pestrá škála sociálních služeb a bylo by nemožné specifikovat jednotlivé SQSS tak, aby byly stále použitelné pro všechny organizace poskytující sociální služby. Další důvod, proč jsou SQSS obecné, tkví v tom, že kvalita musí zahrnovat nejen uspokojení potřeb klientů, ale musí vyhovovat i potřebám zadavatelů a zřizovatelů. Pro tvůrce politik (MPSV) a pro poskytovatele sociálních služeb je kvůli vyvážení potřeb všech zainteresovaných stran tvorba SQSS kontinuální (Johnová, 2004).

2.1 Druhy SQSS

Znění všech SQSS včetně jejich kritérií je obsahem přílohy č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách (viz příloha č. 1 této diplomové práce). V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika SQSS procedurálních, personálních a provozních. Jednotlivým kritériím personálních SQSS, které budou v této diplomové práci dále zkoumány, se bude věnovat kapitola č. 4 této diplomové práce.

2.1.1 Procedurální SQSS

Z pohledu klienta a jeho práv jsou procedurální SQSS nejdůležitější a nejvýznamnější skupinou. SQSS č. 1 – 8, spadající do této skupiny, určují, jak má poskytovaná služba vypadat. Stanovují, jak službu přizpůsobit individuálním potřebám klientů, poukazují na úskalí při jednání se zájemcem o službu atd. Nejvíce se SQSS v této skupině věnují otázce ochrany práv klientů a vytváření ochranných mechanismů, např. stížnosti, nebo vymezení střetu zájmů. Důležité je, aby poskytovatel podal zájemci o poskytovanou sociální službu všechny dostupné informace ve srozumitelné formě pro tohoto zájemce (Čámský a kol., 2011).

2.1.2 Personální SQSS

Na rozdíl od výrobního sektoru není možné zajistit u sociálních služeb výstupní kontrolu, jelikož se služby spotřebovávají současně s jejich poskytováním. Pro zajištění kvality služby je zapotřebí zajistit, aby služby poskytovali kvalifikovaní pracovníci (Johnová a kol., 2002). To mají za úkol zajistit tzv. Personální SQSS:

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

SQSS č. 9 má 4 hodnotící kritéria. Tři z těchto kritérií budou rozebrány v následujícím textu. Čtvrté kritérium, které zní: *Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje* (Česko, 2006a, příloha č. 2), se týká zejména dobrovolníků a praktikantů. Tímto kritériem se tato diplomová práce zabývat nebude. Praktikanti působí na pracovišti pouze krátký časový úsek a dobrovolnictví, byť je dlouhodobějšího charakteru než stáž/praxe, se řídí zvláštním zákonem.

V rámci SQSS č. 10 je podstatné sladit potřeby organizace a osobní a profesní potřeby pracovníka. Pracovníci musí sledovat nové trendy ve své práci a úkolem organizace je podpořit pracovníka v jeho profesi a nabídnout mu rozvoj v souladu s potřebami organizace. SQSS č. 10 se kromě rozvoje pracovníků věnuje také hodnocení a oceňování pracovníků. Celkem má tento SQSS 5 hodnotících kritérií (Čámský a kol., 2008).

Hodnotící kritéria personálních SQSS budou dále rozebrána v kontextu řízení lidských zdrojů v organizacích poskytujících sociální služby (kapitola č. 4 této diplomové práce).

2.1.3 Provozní SQSS

Provozní SQSS č. 11 – 15 definují podmínky pro poskytování sociálních služeb. Důraz je kladen na dostupnost poskytované sociální služby, a to místní a časovou, a dále na informovanost potenciálních klientů. Provozní SQSS řeší i otázky týkající se prostředí a podmínek, ve kterých jsou sociální služby poskytovány. V rámci této skupiny poskytovatelé zpracovávají např. postupy při nouzových a havarijních situacích. Velmi významným provozním SQSS je SQSS č. 15, jelikož se týká zvyšování kvality sociální služby (Čámský a kol., 2011).

2.2 Vznik SQSS

Transformace sociálních služeb a zavedení SQSS trvalo v České republice několik let. Až do roku 2007 byl v České republice využíván tzv. Sovětský model sociálního zabezpečení. Ten byl pro moderní systém sociální pomoci, péče a podpory v podmínkách demokratického státu s tržní ekonomikou zcela nedostatečný, jelikož vnímal jedince jako pasivního příjemce, což zcela odporovalo tehdejšímu evropskému trendu, který přisuzoval jedinci aktivní roli. Transformace sociálních služeb s sebou nesla mimo jiné nutnost změny přístupu zaměstnanců k uživatelům sociálních služeb a tím zvýšení nároků na kvalifikaci personálu. V průběhu transformace bylo dále nezbytné změnit vnímání kvality sociální péče. Za kvalitní sociální službu byla podle tehdejší terminologie chápána služba, která dokázala zajistit primární biologické potřeby cílové skupiny. Do kvality tak nebyly zahrnuty další lidské potřeby, ani potřeby personálu (Koldinská, 2013).

První verze SQSS vznikla v roce 2002 v rámci Česko Britského projektu. Zavedení této verze SQSS bylo pro organizace poskytující sociální služby dobrovolné a nedodržování kritérií SQSS nemělo na poskytovatele žádný dopad. První verze SQSS obsahovala 17 SQSS (Čámský a kol., 2008). Tento projekt MPSV s názvem Systém kvality v sociálních službách, byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a cílem projektu byla příprava a pilotní ověření metodických materiálů a vyškolení odborníků pro zavádění a hodnocení SQSS (Sezemský, 2008).

Dodržování SQSS se pro poskytovatele sociálních služeb stalo právně závazným až v roce 2007. V současné době je ve vyhlášce č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, uvedeno 15 SQSS (oproti původní verzi chybí SQSS – Pracovní podmínky a řízení poskytování služeb a SQSS – Ekonomika). Součástí SQSS jsou tzv. kritéria kvality, která slouží k hodnocení kvality poskytovaných služeb (viz příloha č. 1 této diplomové práce).

2.3 Účinky SQSS z pohledu poskytovatelů sociálních služeb

Zavedení SQSS vneslo do způsobu poskytování sociálních služeb pozitivní i negativní efekty. V následujícím textu práce budou představeny pouze ty efekty, které se přímo týkají zaměstnanců.

Prvním z pozitivních efektů, které mělo zavedení SQSS v oblasti personální, je opora a ochrana pracovníků v náročných situacích. SQSS definují situace, které by mohly ohrožovat kvalitu práce zaměstnanců. Na základě písemného zpracování postupů v různých krizových situacích mají zaměstnanci čím podpořit své jednání v těchto situacích. Oporou zaměstnanců může být i možnost využití supervizora, který jim pomáhá zvládnout psychicky náročné situace (Brožová, 2008).

Druhým pozitivním účinkem v oblasti personální je SQSS č. 10, který definuje rozvoj zaměstnanců. Pracovníci v oblasti sociálních služeb si tak mohou prohloubit či rozšířit svoji kvalifikaci, a to za podpory zaměstnavatele (Lieske, 2007).

Negativním efektem, který se týká všech oblastí poskytování sociální služby, nejen oblasti personální, je zvýšení nákladů. V oblasti personálního zajištění se jednalo např. o vytvoření nové organizační struktury a o změny v počtu pracovních míst. Často bylo nutné přijmout větší počet odborného personálu, s čímž souviselo i zvýšení nákladů na zaškolení, dále pak zvýšení nákladů spojených s profesním rozvojem stálých i nových zaměstnanců (Šveřepa, 2006).

2.4 Překážky zavádění SQSS

Překážky zavádění SQSS je možné spatřovat v několika rovinách. Pro tuto diplomovou práci jsou podstatné překážky týkající se řízení lidských zdrojů, administrativy, financování a kontroly kvality. Tyto překážky jsou shrnuty v tabulce č. 1.

Překážky z tabulky č. 1 byly formulovány již v minulém desetiletí, přesto jsou stále platné. Jako důkaz platnosti a stálé závažnosti formulovaných překážek může být reakce MPSV. MPSV si uvědomuje, že současné SQSS kladou na poskytovatele sociálních služeb a jejich zaměstnance velké nároky, protože práce na SQSS je časově a administrativně náročná (Čámský a kol., 2008). Vzhledem k tomu spustilo MPSV v roce 2011 projekt s názvem Inovace kvality sociálních služeb. Tento projekt byl financován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu České republiky. Projekt Inovace kvality sociálních služeb si kladl za cíl zrevidovat stávající SQSS. Více informací o tomto projektu obsahuje samostatná kapitola č. 2.5 této diplomové práce.

Tabulka 1 – Překážky SQSS

Rovina	Překážka
Kontrolní	Subjektivní názor hodnotitele.
	Neexistence jednotnosti výkladu jednotlivých hodnotitelů.
	Kontroluje se pouze stav „na papíře“, ne v praxi.
Administrativní	Zahlcení personálu administrativou.
	Neustálé zvyšování požadavků na administrativní práci.
Personální	Nedostatek odborného personálu.
	Nízké platové ohodnocení pracovníků a manažerů.
	Vysoká fluktuace pracovníků.
	Odpor personálu vůči změnám.
Finanční	Odčerpávání prostředků a personálních kapacit, které jsou určeny pro jiný účel.

Zdroj: Mátl, Jabůrková, 2007. Upraveno autorkou.

2.5 Revize SQSS

MPSV si je vědomo překážek, které brání poskytovatelům sociálních služeb v naplňování SQSS. MPSV si uvědomuje, že současné SQSS kladou na poskytovatele sociálních služeb a jejich zaměstnance velké nároky. Z toho důvodu byl v roce 2011 spuštěn projekt s názvem Inovace kvality sociálních služeb, jehož hlavním cílem bylo odstranit bariéry kvality sociálních služeb, revidovat systém kvality sociálních služeb a zefektivnit systém kontroly kvality. Projekt byl rozčleněn do šesti základních aktivit, na kterých pracovali skupiny odborníků z dané oblasti:

- Revize SQSS a zákonných povinností poskytovatele.
- Aktualizace pravidel výkonu Inspekcí kvality sociálních služeb a metodických postupů inspektorů.
- Vstupní vzdělávací program pro inspektory.
- Průběžné udržování jednotnosti systému Inspekcí kvality sociálních služeb a kompetencí inspektorů.
- Právní návrhy změny systému kvality a Inspekcí kvality sociálních služeb.
- Publicita projektu (MPSV, 2013a).

Výstupem projektu byl dokument s názvem Inovace požadavků na kvalitu sociálních služeb. Tento dokument upozorňuje na nedostatky aktuálního znění SQSS z roku 2006 a navrhuje jejich revizi. Jeho přílohou jsou tzv. SQSS 2013, kde jsou navrženy nové SQSS včetně nových hodnotících kritérií. SQSS 2013 a jejich nová kritéria prozatím nevešla v platnost. Na jejich znění se neustále pracuje,

ačkoliv původní projekt skončil již v roce 2015. Po přijetí nových SQSS se očekává, že poskytovatelé lépe porozumí podstatě kritérií a hodnotám, které jsou v nich obsaženy. Tvůrci nových SQSS předpokládají, že budou odstraněny některé duplicitní záznamy mezi hodnotícími kritérii i mezi SQSS. V důsledku odstranění duplicit mezi SQSS je navržena redukce 15 SQSS z roku 2006 na 9 SQSS. Nové SQSS se mají odvrátit od kontroly řízení kvality v podobě zkoumání souladu praxe a interních předpisů. Kontrolní orgány budou nově zkoumat plnění účelu sociálních služeb a ochranu práv klientů (MPSV, 2013b).

Jaká změna může být očekávána u SQSS, které se týkají personálního zajištění sociální služby? Tvůrci nových SQSS navrhují sloučit současné SQSS č. 9 a 10. Důvodem je přílišná podrobnost současných personálních SQSS a dále nejasnost některých pojmů (např. program dalšího vzdělávání zaměstnanců, pracovní profil) a duplicita mezi současnými SQSS i jejich hodnotícími kritérii (MPSV, 2013a; MPSV, 2013b).

MPSV předpokládá, že v dohledné době vejde v platnost i rozsáhlá novela zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Tato novela by dle informací MPSV (2016) měla přinést např. změny v druzích poskytovaných sociálních služeb, změny v registraci sociálních služeb, nebo změny v dalším vzdělávání pracovníků. Pro oblast řízení lidských zdrojů budou nejpodstatnější změny ve financování sociálních služeb, změny v předpokladech pro výkon činnosti pracovníků v sociálních službách, změny v podmínkách dalšího vzdělávání a změny ve stanovení minimálního počtu zaměstnanců.

Z důvodů navrhovaných změn, které by měly brzy vejít v platnost, budou součástí výzkumu této diplomové práce i otázky týkající se oblasti chystané novely zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a otázky ohledně připravované revize přílohy č. 2 prováděcí vyhlášky č. 505/2006 Sb. tohoto zákona. Zkoumán bude vliv těchto změn na řízení lidských zdrojů ve vybraných zařízeních.

MPSV dále připravuje profesní zákon o sociálních pracovnících, který by měl vejít v účinnost do konce roku 2017 (Profesní svaz sociálních pracovníků, 2016). Cílem navrhovaného zákona je vytvoření podmínek pro zvýšení a garantování kvality sociální práce skrze profesionalizaci personálu (Šveřepa, 2016). Tímto tématem se ovšem tato diplomová práce zabývat nebude.

3 Inspekce kvality sociálních služeb

Inspekce kvality sociálních služeb (dále jako Inspekce) je jedním z nástrojů kvality v oblasti sociálních služeb. Inspekce je uspořádané ověřování a hodnocení metod a postupů, které jsou užívány při poskytování sociálních služeb. Předmětem Inspekce je ověřování plnění povinností poskytovatelů sociálních služeb skrze kritéria jednotlivých SQSS (Králová, Rážová, 2012).

Inspekce může být chápána dvojím způsobem. Za prvé je možné Inspekci vnímat jako nástroj sociální politiky MPSV k podpoře dobré praxe a k motivaci poskytovatelů k žádoucím změnám. Úspěšným absolvováním Inspekce osvědčuje poskytovatel konkurenceschopnost svých služeb. Za druhé se jedná o pohled samotných poskytovatelů sociálních služeb. Poskytovatelé sociálních služeb často vnímají Inspekci jako své ohrožení a ve výsledcích nevidí možnost ke zlepšení a zefektivnění poskytovaných služeb (Čámský a kol, 2008). Častým důvodem, proč zařízení sociálních služeb vnímají Inspekci negativně je např. nejednotnost a subjektivita hodnocení nebo neodbornost inspektorů (Jindrová 2014).

Postup Inspekce se řídí zákonem č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, s drobnými odchylkami, které jsou dány zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Měřítkem kvality je bodové hodnocení kritérií obsažených v SQSS. Při hodnocení vycházejí inspektoři z rozhovorů s uživateli, zaměstnanci a manažery a také z analýzy vnitřních předpisů a metodik kontrolovaných organizací. Inspektoři se tím snaží odhalit případný nesoulad výpovědí, dostupných dokumentů a skutečné praxe v kontrolovaném zařízení (Čámský a kol, 2008).

Ačkoliv by mohla být Inspekce samostatným tématem pro závěrečnou práci, je nutné dotknout se tématu Inspekce i v této diplomové práci. Předpokladem pro výzkum je, že pokud jsou kritéria personálních SQSS špatně nastavena, není možné využívat je v praxi (Syrovátková, Vopatová, 2013). Výsledky uskutečněných Inspekcí ve vybraných zařízeních tak pomohou odhalit, zda jsou kritéria jednotlivých personálních SQSS správně nastavena a zda je tedy možné implementovat je do praxe. Předmětem zkoumání proto bude, zda ve vybraných zařízeních proběhla Inspekce, a pokud ano, jakého výsledku dosáhlo zařízení, s důrazem na oblast personálních SQSS. Dále bude předmětem zkoumání využití doporučení Inspekce v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybraném zařízení.

3.1 Průběh Inspekce

Inspekce začíná zasláním písemného oznámení objektu, který bude kontrolován. V oznámení je stanoven inspekční tým, délka trvání Inspekce, její termín a předmět Inspekce. Ve výjimečných případech (např. Inspekce na základě stížnosti) je možné, aby bylo písemné oznámení o Inspekci podáno až v okamžiku, kdy je inspekční tým u kontrolovaného objektu (Hanuš, 2012).

Složení inspekčního týmu upravuje § 98 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Inspekční tým tvoří minimálně tři členové, pokud se jedná o Inspekci pobytových sociálních služeb. V ostatních případech provádějí Inspekci sociálních služeb pouze dva členové inspekčního týmu. Alespoň jeden člen musí být zaměstnancem MPSV. Dalšími členy mohou být např. zaměstnanci kraje nebo specializovaní odborníci. Při sestavování inspekčního týmu musí být zohledněny kompetence členů inspekčního týmu a dále musí být zajištěna nestrannost inspekčního týmu vůči kontrolované sociální službě (Kašlíková a kol., 2013).

V tabulce č. 2 jsou znázorněny typy Inspekcí, jejich cíle, frekvence a obvyklá doba trvání.

Tabulka 2 – Typy Inspekce

Typ Inspekce	Cíl	Frekvence	Obvyklá doba trvání
A	Celková úroveň poskytované služby.	Jedenkrát za tři roky.	1 – 3 dny
B	Prověření nápravy nedostatků, které byly zjištěny předchozí Inspekcí.	Krajský úřad vydá termín, do kdy má být Inspekce provedena.	1 den
C	Prověření stížnosti na kvalitu poskytované služby.	Není stanoveno.	1 den

Zdroj: Králová, Rážová, 2012. Upraveno autorkou.

Na závěr Inspekce je vyhotovena inspekční zpráva, která obsahuje hodnocení inspekčního týmu o tom, jak služba (ne)odpovídá požadavkům zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Vedoucí inspekčního týmu seznámí poskytovatele, případně i zřizovatele kontrolované sociální služby o výsledku provedené Inspekce. Inspekční zpráva obsahuje mimo jiné údaje o typu Inspekce, předmětu Inspekce, informace o složení inspekčního týmu, výstupy šetření včetně bodového hodnocení a termínů pro splnění uložených opatření. V případě zjištěných nedostatků musí kontrolovaný poskytovatel sociální služby stanovit plán opatření směřujících k nápravě, který může být předmětem další kontroly (Králová, Rážová, 2012).

3.2 Bodové hodnocení Inspekce

Inspekce uděluje poskytovatelům sociálních služeb bodové ohodnocení. Bodová škála je 4 stupňová, v rozmezí 0 – 3 body. Nula bodů získá kontrolovaný objekt, pokud není kritérium SQSS splněno vůbec, 1 bod v případě, že kritérium SQSS je splněno pouze částečně, 2 body pokud je kritérium SQSS splněno dobře a plný počet bodů získá kontrolovaný objekt za výborné splnění kritéria (Hanuš, 2012).

Poskytovatel sociální služby celkově splňuje SQSS na výbornou, když dosáhl 90 – 100 % bodů z maximálního počtu bodů, které může dosáhnout, dobře, pokud dosáhne 70 – 80 % bodů a částečně pokud celkový počet bodů činí 50 – 69 % z maximálního počtu bodů. Oproti tomu kontrolovaný objekt nesplňuje SQSS pokud je celkový počet dosažených bodů méně než 50 % z maximálního počtu bodů, nebo pokud u některého zásadního kritéria nedosáhne minimálně 2 bodů na výše uvedené škále. (Hanuš, 2012).

3.3 Uskutečněné Inspekce

Tabulka č. 3 ukazuje přehled uskutečněných Inspekcí provedených v Plzeňském kraji v zařízeních poskytujících sociální službu domov pro seniory. V Plzeňském kraji je od roku 2006 registrováno 25 zařízení, která poskytují sociální službu domov pro seniory. Od roku 2006, kdy vešla v platnost vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, bylo v Plzeňském kraji provedeno 16 Inspekcí sociálních služeb v domovech pro seniory. Jedno zařízení bylo kontrolováno 2x. Ve zbývajících 10 zařízeních, která poskytují sociální službu domov pro seniory, nebyla do konce roku 2016 provedena žádná Inspekce, ačkoliv by měla být dle Králové a Rážové (2012) v zařízení provedena alespoň 1x za 3 roky.

Tabulka 3 – Uskutečněné Inspekce v Plzeňském kraji

Typ Inspekce/Rok	2008	2009	2010	2011	2014	2015	2016	Celkem
Typ A	4	2	1	1	2	1	4	15
Typ B	0	0	0	0	1	0	0	1
Typ C	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Registr poskytovatelů sociálních služeb, 2016. Upraveno autorkou.

4 Řízení lidských zdrojů v oblasti sociálních služeb

Organizace může fungovat, když se jí podaří shromáždit a propojit materiální, finanční, informační a lidské zdroje (Matoušek a kol., 2013). Tato kapitola se zabývá pouze lidskými zdroji, a to v kontextu kritérií personálních SQSS.

Řízení lidských zdrojů, někdy také personální management, je považováno za nejdůležitější část managementu, jelikož je klíčem k úspěchu. Již Drucker (1994, s. 132) uvádí, že *Výkonnostní kapacitu organizace určují lidé. Žádná organizace není schopna vyprodukovat více než její lidé.* I současní autoři, jako např. Koubek (2009), vidí v lidských zdrojích hlavní vstup a současně i motor celé organizace. Armstrong (2016) nahlíží na lidský kapitál jako na bohatství.

Určujícím kritériem toho, zda se lidský kapitál opravdu stane nepostradatelným zdrojem, díky kterému dosáhne organizace svých cílů, závisí na personálních činnostech. Mezi tyto činnosti patří např. výběr, zaškolování, další vzdělávání, hodnocení a oceňování pracovníků (Matoušek a kol., 2013). Řízení lidských zdrojů zahrnuje několik provázaných činností, které dohromady tvoří potenciál ke zvyšování výkonnosti organizace prostřednictvím kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou efektivně zapojeni do plnění poslání a cílů organizace (Filipczyková, 2014).

Pro fungování neziskových organizací, kam organizace poskytující sociální služby spadají, je řízení lidských zdrojů stejně důležité, někdy i důležitější než pro podniky založené za účelem zisku. Organizace poskytující sociální služby musí čelit zvyšujícím se nákladům v souvislosti se zvyšováním kvality jejich služeb, zatímco jejich financování se stává obtížnějším (Ridder, Baluch, Piening, 2012). To by mělo vést k efektivnímu využívání lidských zdrojů. Přesto není v neziskovém sektoru řízení lidských zdrojů věnována dostatečná pozornost (Brewster, Less, 2006). V této oblasti přetrvávají tradiční a rutinní postupy a velmi často i alternativní improvizace. Většina organizací převzala modely řízení sociálních služeb z doby před revolucí a neexistuje zde žádný tlak, který by donutil organizace ke změně. Na druhou stranu existují neziskové organizace, které vidí v lidském kapitálu významný zdroj, ale nemohou podnikat patřičné kroky pro zlepšení personálních činností, jelikož jsou výrazně ovlivňovány omezenými finančními zdroji organizace. (Matoušek a kol., 2013).

Finanční zdroje nejsou jedinou překážkou v provádění personálních činností v zařízeních sociálních služeb. V následujícím textu budou popsána další specifika, která tvoří bariéry při řízení lidských zdrojů v těchto zařízeních.

4.1 Specifika řízení lidských zdrojů v oblasti sociálních služeb

Prvním specifikem, které vytváří bariéry pro řízení lidských zdrojů v zařízeních sociálních služeb, je různorodá právně – organizační struktura těchto organizací. Některé organizace mají vlastní právní subjektivitu, další jsou zcela podřízené jiné instituci. Od toho se odvíjí i delegace výkonu řízení lidských zdrojů. V případě podřízené instituce je řízení lidských zdrojů zčásti delegováno na instituci a zčásti zůstává na nadřízené organizaci. Zde mohou vznikat problémy s odtržením od reálných potřeb podřízené organizace (Matoušek a kol., 2013).

Druhé specifikum tkví v tom, jak organizace vznikla. Organizace, která vznikla neformálně, např. spojením několika přátel, nemá ze začátku potřebu dělit si práci na základě organizační struktury a nemá stanovená pravidla pro řízení lidských zdrojů. Oproti tomu organizace, která vznikla tzv. „shora“, má již od svého vzniku pevně danou organizační strukturu a pravidla pro řízení lidského kapitálu (Matoušek a kol., 2013).

Třetím specifikem je již zmiňované financování sociálních služeb. Ačkoliv jsou zařízení poskytující sociální služby financována multizdrojově, mají k dispozici pouze omezené finanční zdroje závislé zejména na politických podmínkách (Merchel, 2010). Dle Horeckého (2010) spočívá problém v nejisté státní dotaci, jejíž výše se každý rok mění. Tento problém by mohl být vyřešen, kdyby vešla v platnost změna ohledně stanovení minimální dotace v chystané novele zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (MPSV, 2016).

Čtvrtým specifikem a zároveň bariérou pro uplatňování personálních činností v zařízeních, které poskytují sociální služby, je povinnost řídit se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a jeho prováděcí vyhláškou č. 505/2006 Sb. Těmito předpisy jsou zařízení sociálních služeb tzv. svázána. Např. zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách určuje, kdo může být přijat na pracovní pozici sociální pracovník nebo na pozici pracovník v sociálních službách, jak mají být tito pracovníci vzděláváni atd. Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, respektive její příloha č. 2, stanovuje poskytovatelům sociálních služeb povinnost vytvořit pravidla pro výběr, zaškolení, hodnocení, vzdělávání nebo oceňování pracovníků zařízení sociálních služeb (Gigalová 2013).

V následujícím textu budou popsány jednotlivé činnosti související s řízením lidských zdrojů v zařízeních sociálních služeb v kontextu SQSS.

4.2 Vnitřní organizační struktura v kontextu SQSS

Organizování je proces, který stanovuje nejen úkoly a činnosti nezbytné pro dosažení cílů organizace, ale také pravomoci a odpovědnost za plnění cílů (Armstrong, 2016). Výsledkem tohoto procesu je organizační struktura, která vychází z poslání a cílů organizace. Organizační strukturu nemůžeme dle Molka (2011) chápat jako neměnnou a pevně danou, naopak je nutné ji stále přizpůsobovat jak vnějšímu, tak vnitřnímu prostředí.

Pokud chce poskytovatel sociálních služeb naplnit první kritérium SQSS č. 9 (Personální a organizační zajištění sociální služby), musí mít *…písemně stanovenu strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována* (Česko, 2006a, příloha č. 2).

Kritérium č. 1 SQSS č. 9 určuje poskytovateli za prvé definovat jednotlivá pracovní místa. Pracovní místo je nejmenším prvkem organizační struktury a je možné charakterizovat jej jako množinu podobných úkolů, které jsou vykonávány určitou osobou, která plní konkrétní a přesně definovanou funkci v organizační struktuře organizace (Molek, 2011). Za druhé musí poskytovatel sociální služby pro splnění tohoto kritéria určit tzv. pracovní profily, což jsou požadavky na chování pracovníka na daném pracovním místě. Pracovní profil definuje požadavky na znalosti, dovednosti a chování pracovníka, které je nezbytné ke splnění svěřených úkolů. Za třetí musí poskytovatel sociální služby pro splnění prvního kritéria SQSS č. 9 stanovit požadavky na kvalifikaci a na osobnostní předpoklady zaměstnanců (Molek, 2011).

Díky analýze pracovních míst a stanovené organizační struktuře je možné tvořit tzv. personální plány. Personální plán je předpověď, která slouží jako východisko pro přijímání nebo naopak propouštění pracovníků, dále jako plán kariérního postupu a dalšího vzdělávání pracovníků. Cílem personálního plánu je vytvořit představu o tom, kolik pracovníků a jaké kvality potřebuje organizace k zajištění svého chodu. Personální plán navazuje na kapacitu zařízení, na potřeby cílových skupin uživatelů poskytované sociální služby a na specifické potřeby těchto uživatelů (Čámský a kol., 2008). Nejčastější chybou při sestavování personálního plánu v organizacích, které poskytují sociální služby, je to, že nejsou zohledňovány reálné potřeby organizace. Personální plán je pouze formální a není využíván k personálnímu plánování (Johnová a kol., 2002).

Kritérium č. 2 SQSS č. 9 je v jistém ohledu duplicitní s kritériem č. 1. *Poskytovatel má písemně zpracovánu vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců* (Česko, 2006a, příloha č. 2). Podle tohoto kritéria je důležité určit jednotlivé pracovní náplně a kompetence zaměstnanců. Název kompetence se podle Kubeše a kol. (2004) využívá pro stanovení pravomocí, rozsahu působnosti a oprávnění určitou autoritou v daném zařízení. Dle Johnové a kol. (2002) je stanovení kompetencí základní podmínkou pro to, aby mohl personál odvádět požadovaný výkon, a zároveň proto, aby se pracovníci cítili v bezpečí. V rámci vymezení kompetencí je dobré stanovit i měřitelná kritéria, díky kterým bude možné zaměstnance pravidelně hodnotit (Holečková a kol., 2008).

4.3 Výběr, nábor a zaškolení zaměstnanců v kontextu SQSS

Pokud v organizaci, která poskytuje sociální služby, dojde k potřebě náboru nového pracovníka, měla by být předem stanovena jasná pravidla. Kritérium č. 3 SQSS č. 9 říká, že: *Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem…* (Česko, 2006a, příloha č. 2).

Účelem kritéria č. 3 SQSS č. 9 je odstranit rizika, která s sebou nese špatný výběr zaměstnanců, nebo nesprávné zaškolování pracovníků. Prvním bodem tohoto kritéria jsou pravidla přijímání nového pracovníka, která mají stanovit průběh výběrového řízení, místo konání výběrového řízení, popis použitých metod výběrového řízení, kompetencí přijímací komise, kritérií hodnocení a také způsob vyrozumění zájemců (Čámský a kol., 2008).

Druhým bodem tohoto kritéria je zaškolování nových pracovníků. Zaškolování nových pracovníků je zásadní fází, kdy se zaměstnanec seznamuje s fungováním organizace, se vztahy uvnitř zařízení a kdy si vyjasňuje svoji roli v týmu a poznává kulturu organizace (Sazimová, 2007). Dle Holečkové a kol. (2008) je zaškolování v sociálních službách složitý proces. Pracovník nemá možnost vyzkoušet si práci tzv. nanečisto, neboť ihned po nástupu přichází do kontaktu s uživateli. Poskytovatel tak musí definovat harmonogram zaškolení, a to časový i obsahový. Dále je nutné stanovit osobu odpovědnou za zaškolení nového pracovníka a také kritéria a výstupy hodnocení v průběhu zaškolování i po jeho ukončení.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ani jeho prováděcí vyhláška č. 505/2006 Sb., nestanovují poskytovatelům sociálních služeb jediný správný postup pro výběr a zaškolování nového pracovníka (Matoušek a kol., 2013).

Mezi nejčastější omyly při naplňování tohoto kritéria patří např. to, že na nová místa jsou přijímáni lidé bez výběrového řízení a bez ohledu na potřeby uživatelů a zařízení. Poskytovatelé sociálních služeb nevědí přesně, koho hledají, a často vypisují do inzerátů příliš mnoho požadavků (Johnová a kol., 2002). Kombinace představy o náročnosti práce a často nízkého finančního ohodnocení odrazuje potenciální uchazeče (Harris, George, Hampton, 2015). V organizacích poskytujících sociální služby velmi často neexistují pravidla pro zaškolování pracovníků, jelikož se předpokládá, že nový pracovník si pracovní postupy tzv. „okouká". Novému pracovníkovi není dán dostatečný čas na zaškolení a není mu poskytována zpětná vazba (Johnová a kol., 2002).

4.4 Hodnocení zaměstnanců v kontextu SQSS

Hodnocení pracovníků má za cíl poznat profesní kvalifikaci pracovníků tak, aby mohla být vhodně rozvíjena jejich kariéra, aby byli pracovníci správně motivováni a aby mohlo docházet ke spravedlivému odměňování. Hodnocení pracovníků úzce souvisí s profesionálním a osobním rozvojem pracovníků. Pracovník potřebuje zpětnou vazbu na jím vykonanou práci, potřebuje znát své silné stránky a oblasti, ve kterých se má dále vzdělávat a získávat tak nové dovednosti. Pracovník by měl vědět, jakým způsobem a jak často je hodnocen (Vodáček, Vodáčková 2013).

Hodnocení pracovníků je obsaženo v kritériu č. 1 SQSS č. 10 (Profesní rozvoj zaměstnanců), které zní: *Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace; podle tohoto postupu poskytovatel postupuje* (Česko, 2006a, příloha č. 2). Pro splnění tohoto kritéria je nutné, aby poskytovatel definoval hodnotící kritéria, a to v souladu s náplněmi práce zaměstnanců. Definovaná kritéria musí být měřitelná, aby nemohl vzniknout prostor k subjektivnímu hodnocení (Čámský a kol., 2008).

Při hodnocení je důležité vědět, kdo a co bude hodnoceno. Od toho poté odvíjet, jak a čím bude hodnocení provedeno. Mezi důvody hodnocení pracovníků patří:

- Kvantita a kvalita splněných pracovních úkolů.
- Pomoc při stanovení odměn.
- Identifikace potřeb v oblasti profesního rozvoje.
- Poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi.
- Motivování pracovníků ke sledování cílů organizace (Arthur, 2010; Hroník, 2007, Vodáček, Vodáčková 2013).

Hodnocení by mělo být prováděno minimálně jednou ročně na základě předem stanovených kritérií, principů a postupů, které zajistí spravedlivý výstup. Hodnotící kritéria musí co nejvíce vylučovat subjektivitu a musí být co nejméně závislá na vnějších faktorech, které nemůže pracovník ovlivnit (Slezáková 2008).

Existuje několik metod hodnocení pracovníků např. hodnotící pohovor, sebehodnocení, nebo 360° zpětná vazba (Wagnerová, 2008). Dle Sazimové (2007) je dobrou praxí při hodnocení pracovníků využívat tzv. sebehodnotící dotazníky, kde se ke stanoveným kritériím nejdříve vyjádří sám pracovník, poté dojde k vyhodnocení nadřízeným. Cílem této diplomové práce není posuzovat, jaké metody jsou k hodnocení pracovníků nejvhodnější, ale zjistit, zda jsou pracovníci seznámeni s kritérii a způsobem hodnocení. Proto nebudou v této práci jednotlivé metody dále rozebírány.

4.5 Oceňování zaměstnanců v kontextu SQSS

Oceňování zaměstnanců v oblasti sociálních služeb musí být v souladu s kritériem č. 4 SQSS č. 10, které zní: *Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje* (Česko, 2006a, příloha č. 2). Poskytovatel má dle uvedeného kritéria povinnost uveřejnit transparentní systém morálního a finančního ocenění pracovníků. Jedná se o určení jak, podle jakých kritérií a v jaké výši budou poskytovány odměny.

V případě morálního hodnocení musí poskytovatel určit formy odměn a situace, při nichž bude ocenění uděleno (Čámský a kol., 2008). Morální ocenění může mít podobu pochvaly, jejímž prostřednictvím vyjadřuje vedoucí pracovník spokojenost s vykonanou prací. Pochvala má dle Janouškové (2007) utvrdit pracovníka v tom, aby práci vykonával dál stejným způsobem. V rámci oceňování je možné poskytnout pracovníkům různé benefity, např. ve formě možnosti dalšího vzdělávání, či dovolené nad rámec zákona (Čámský a kol., 2008).

Nejčastější omyly při oceňování pracovníků je možné spatřovat ve špatně zavedeném systému finančního oceňování pracovníků, např. neexistující pohyblivé složky mzdy. U morálního oceňování, zejména u pochvaly, dochází k obecnosti a nekonkrétnosti. Pochvala je formální a pracovníkovi není jasné, za co je chválen (Janoušková, 2007). Filipczyková (2014) uvádí, že chybou poskytovatelů sociálních služeb je i to, že nezkoumají vliv poskytovaného oceňování, zejména pak poskytovaných benefitů na svoje zaměstnance. Tento jev může vést až ke ztrátě účelu poskytovaných bonusů, jelikož zaměstnanci kvůli špatně nastaveným výhodám mohou ztratit motivaci.

4.6 Vzdělávání zaměstnanců v kontextu SQSS

Vzdělávání je proces, při kterém se rozvíjejí stávající dovednosti a znalosti pracovníka v souladu s potřebami organizace. Proto je vzdělávání, rozvoj osobnosti, dovedností a zkušeností a sebevzdělávání v sociální práci nutností. V oblasti sociální práce musí vzdělávání splňovat dva cíle:

- Rozvoj organizace jako celku,
- rozvoj pracovníků (Mátel a kol., 2010).

Potřeba rozvíjet dovednosti a znalosti pracovníků v oblasti sociálních služeb má několik důvodů, např. zavádění nových pracovních metod, změny ve vztahu k uživatelům, nebo vznik nových systémů kvality. Další příčina vyplývá přímo ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách – organizace je povinná umožnit zaměstnanci další vzdělávání v rozsahu 24 hodin za kalendářní rok (Holečková a kol., 2008). V neposlední řadě je důvodem k dalšímu vzdělávání i plnění Etického kodexu sociálního pracovníka, který udává, že sociální pracovník dbá na udržení a zvýšení odborné úrovně své práce a je zodpovědný za své soustavné celoživotní vzdělávání, pro které využívá dovednosti a znalosti svých kolegů nebo jiných odborníků, a své zkušenosti dál rozšiřuje ve prospěch rozvoje jiných (SSPCR, 2006).

Další vzdělávání pracovníků má dle kritéria č. 2 SQSS č. 10 probíhat na základě plánu dalšího vzdělávání zaměstnanců: *Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců…* (Česko, 2006a, příloha č. 2). Toto kritérium udává poskytovateli povinnost zpracovávat tzv. plán dalšího vzdělávání pracovníků. Tento vzdělávací plán určuje formu, rozsah, tematické zaměření a časové rozmezí dalšího vzdělávání zaměstnanců (Holečková a kol., 2008).

Podkladem pro tvorbu plánů dalšího vzdělávání bývá dohoda mezi pracovníkem a jeho nadřízeným o možnostech profesionálního rozvoje a o dalším vzdělávání, sepsaná na základě hodnocení pracovníka. Plán dalšího rozvoje pracovníků obsahuje, kolik pracovních dní a finančních prostředků poskytne organizace zaměstnanci na jeho další vzdělávání (Holečková a kol., 2008).

Nejčastějšími omyly, kterých se při naplňování tohoto kritéria vedení organizace dopouští, je opomíjení trendů v oblasti sociální práce, upřednostňovaní potřeb organizace na úkor potřeb pracovníka nebo naopak. Dále je častou chybou i to, že vzdělávání se účastní pouze vedení organizace, které pak předává informace svým podřízeným (Johnová a kol., 2002).

4.7 Výměna informací v kontextu SQSS

Organizace poskytující sociální služby jsou učícím se organismem, a proto je pro ně tok informací nezbytný. Informace putují jak od pracovníků k vedení organizace a naopak, tak mezi samotnými zaměstnanci (Filipczyková, 2014). Ačkoliv jsou dostupné různé informační systémy upravené pro potřeby zařízení v oblasti sociálních služeb, mnoho organizací tyto systémy nevyužívá. Důvodem, proč tyto organizace nevyužívají informační systémy, jsou náklady na jejich pořízení a náklady na zaškolení pracovníků na práci s nimi (Matoušek a kol., 2013).

Výměnu informací mezi zaměstnanci řeší kritérium č. 3 SQSS č. 10, které zní: *Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě…* (Česko, 2006a, příloha č. 2). Toto kritérium stanovuje poskytovateli povinnost, aby svým pracovníkům umožnil přístup k informacím prostřednictvím definovaných pravidel komunikace mezi zaměstnanci. Informace jsou důležité, aby mohli zaměstnanci plnit své povinnosti. Mezi informace, které si musí pracovníci vyměnit, patří např. informace o uživatelích služby, o nových poznatcích z oboru a o provozních záležitostech organizace (Čámský a kol., 2008).

4.8 Nezávislý kvalifikovaný odborník v kontextu SQSS

Pracovníci v oblasti sociálních služeb musí mít nejen odborné znalosti a dovednosti, ale musí být empatičtí k uživatelům poskytovaných služeb. Vyslechnuté příběhy uživatelů se jich dotýkají a jejich práce je proto psychicky náročná. Je tedy nutné, aby jim byla poskytnuta podpora, kterou by měl v takovéto organizaci zajišťovat nezávislý kvalifikovaný odborník (Johnová a kol., 2002).

Nezávislý kvalifikovaný odborník spadá do kritéria č. 5 SQSS č. 10: *Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka* (Česko, 2006a, příloha č. 2). Zpravidla bývá tímto kvalifikovaným odborníkem supervizor, ale záleží na charakteru služby a potřebách pracovníků. Externí odborníci přináší kromě emoční podpory i nového pohledu na poskytovanou službu a pomáhají předcházet konfliktům na pracovišti (Holečková a kol., 2008). Díky nezávislému kvalifikovanému odborníkovi se mohou pracovníci rozvíjet a vzdělávat. Zejména supervize může být přínosným nástrojem pro další vzdělávání pracovníků (Matoušek a kol., 2013).

Mezi nejčastější omyly při naplňování tohoto kritéria patří, že služby externího odborníka jsou vnímány jako běžné porady, nebo jako kontrola. Pracovníci nevědí, co mohou na setkání říct, jelikož se obávají různých postihů (Johnová a kol., 2002).

4.9 Pracovní podmínky

Dobré pracovní podmínky mají dvojí efekt. Za prvé se zlepšuje výkon pracovníka v důsledku většího pohodlí a menší únavy, a za druhé se zlepšuje vztah pracovníka a zaměstnavatele. Zaměstnance neuspokojí pouze to, že pracuje v dobrých tepelných, světelných či zvukových podmínkách. Ke své práci potřebuje navíc také dobré vztahy na pracovišti. Proto pracovní podmínky nezahrnují pouze podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ale také již zmíněné vztahy na pracovišti (Matoušek a kol., 2013). Ve svém výzkumu Bonavia, Marin-García a Losilla (2011) poukazují na to, že je velmi důležité vytvořit v pracovním prostředí prostor pro podporu od kolegů a od vedení organizace. Z jejich výzkumu dále vyplývá, že ke zlepšení pracovního prostředí přispívá i správně fungující informační systém.

Momentálně nejsou pracovní podmínky obsaženy v personálních SQSS, tak jak tomu bylo v první verzi SQSS. Kritérium bývalého SQSS č. 10 udávalo poskytovateli povinnost vytvářet pro své zaměstnance pracovní podmínky, které odpovídaly závazným právním normám (Johnová a kol. 2002).

EU se věnuje pracovním podmínkám v zařízeních sociálních služeb v Dobrovolném evropském rámci pro kvalitu sociálních služeb. Konkrétně jsou pracovní podmínky obsaženy v Principu pro lidský a hmotný kapitál (viz kapitola č. 1 této diplomové práce).

Ačkoliv nejsou pracovní podmínky součástí kritérií personálních SQSS, jako tomu bylo před rokem 2006, budou z důvodu zájmu EU o tuto problematiku pracovní podmínky předmětem zkoumání v praktické části této diplomové práci.

4.10 Aktuální problémy řízení lidských zdrojů v sociálních službách

Sociální služby zaujímají významný podíl na zaměstnanosti a jsou jedním z důležitých zdrojů pracovních míst pro EU (The Social Protection Committe, 2010). Ačkoliv dle ČSÚ (2015) vzrostl za posledních 10 let počet pracovních míst v oblasti zdravotní a sociální péče o více než 30 000, dle Waszutové (2016) chybí v dnešní době zájemci o tuto oblast. Pracovníci, kteří mají v zařízeních sociálních služeb na starost řízení lidských zdrojů, stojí před nelehkou otázkou: Kde sehnat schopné a kvalifikované odborníky, kteří disponují osobními charakteristikami a vnitřní motivací pro výkon povolání v sociálních službách? Celou situaci v oblasti náboru

pracovníků do zařízení sociálních služeb komplikuje také fakt, že není možné přitáhnout nové uchazeče o toto zaměstnání zajímavým finančním oceněním.

V oblasti vzdělávání pracovníků stojí manažeři řídící lidské zdroje v sociálních službách před otázkou, jaké kurzy u zaměstnanců podporovat. Zařízení sociálních služeb mají povinnost umožnit svým pracovníkům odborný rozvoj (Česko, 2006b). Důležité je, aby si tato zařízení hlídala rovnováhu mezi potřebami organizace a potřebami a zájmy zaměstnanců. Problémem pak může být i nejasná hranice mezi prohlubováním a doplňováním kvalifikace a zvyšováním kvalifikace pracovníků v oblasti sociálních služeb. Prohlubování a doplňování kvalifikace je jednou z povinností pracovníků v sociálních službách a vedení organizace má za úkol své pracovníky v prohlubování a doplňování kvalifikace podporovat. Oproti tomu stojí zvyšování kvalifikace, které nemusí zařízení u zaměstnance podporovat (Hort, 2016). Je proto důležité, aby byla v organizaci jasně stanovená pravidla pro další vzdělávání pracovníků.

V oblasti péče o pracovníky stojí manažeři řídící lidské zdroje v sociálních službách před problémy, jak zabezpečit vnější motivaci a pocit naplnění u zaměstnanců. Být zaměstnán v sociálních službách je práce psychicky náročná. Člověk zaměstnaný v sociálních službách se např. setkává s lidmi, kteří mu nejsou sympatičtí, ale jeho posláním je pomoci i těmto lidem (Venglářová, 2007). Tato práce není snadná i proto, že není veřejností vnímána pozitivně. Janebová (2014) uvádí, že většina českých pracovníků v oblasti sociálních služeb by se jistě shodla na tom, že prestiž sociální práce je v naší společnosti stejně nízká jako finanční ocenění těch, kdo v oblasti sociálních služeb pracují. Není proto divu, že u pracovníků v oblasti sociálních služeb dochází k tzv. Syndromu vyhoření. Zaměstnavatelé by proto měli dbát na prevenci Syndromu vyhoření u svých zaměstnanců. Prevenci lze spatřovat v dodržování personálních SQSS, v kvalitně nastaveném systému vzdělávání nebo v kvalitně nastaveném systému oceňování zaměstnanců (Matoušek, 2016).

Všemi personálními činnostmi v sociálních službách je protkán problém financování těchto služeb (Malík Holasová, 2014). Ačkoliv jsou sociální služby financovány tzv. multizdrojově, finanční zdroje nedostačují k pokrytí všech nákladů. Nejčastějšími zdroji příjmů jsou dotace ze státního rozpočtu, příspěvky zřizovatelů a úhrady od uživatelů sociálních služeb. Mezi další zdroje příjmů patří příspěvky od úřadů práce, fondy zdravotních pojišťoven a dary fyzických nebo právnických osob (Matoušek a kol., 2011).

5 Metodická část

V této části diplomové práce bude představen cíl práce, dílčí cíle práce, výzkumné otázky, charakteristika výzkumného souboru, použité metody sběru a zpracování dat a omezení výzkumu.

5.1 Cíl práce

Cílem práce je zmapovat význam a způsob využití personálních SQSS při řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích. Vybranými organizacemi jsou domovy pro seniory v okrese Plzeň – město. Důvody k určení města Plzně a konkrétní sociální služby (domov pro seniory) jsou následující: Město Plzeň je 4. největším městem v ČR a plní funkci nadregionálního centra, kde jsou soustředěny významné funkce zaměstnanosti a služeb. V Plzni žije necelých 170 000 obyvatel, z toho 7,9 % pracuje ve zdravotních či sociálních službách (Plzeň, 2016; Útvar koncepce a rozvoje města Plzně, 2016). Dle Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb v Plzeňském kraji na období 2015 – 2018 klade město Plzeň v oblasti sociální péče důraz na podporu a rozvoj samostatného bydlení pro osoby, které opouští azylová zařízení, a na výstavbu nových domovů pro seniory. Pro tuto diplomovou práci byly jako oblast zájmu zvoleny domovy pro seniory. Město Plzeň mělo k roku 2011 jeden z nejvyšších indexů stáří v ČR. Do roku 2030 má věková skupina 65+ tvořit až 24,3 % obyvatelstva města Plzně. Do budoucna proto bude nutné zajistit seniorům potřebnou sociální péči, která se jeví jako nejkomplexnější právě v domovech pro seniory (Plzeňský kraj, 2016).

Sociální služba domov pro seniory je charakterizována zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (příloha č. 2 této diplomové práce). V okrese Plzeň – město je registrováno 6 domovů pro seniory (Registr poskytovatelů sociálních služeb, 2016).

Hlavní cíl této diplomové práce byl rozdělen na tři podcíle:

- Zjistit, jak vybraná zařízení zachází s výsledky Inspekce v oblasti personálních SQSS.
- Zmapovat využití personálních SQSS při řízení lidských zdrojů ve vybraných zařízeních.
- Zjistit, jaký bude mít na oblast řízení lidských zdrojů vliv chystaná novela zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a připravovaná revize SQSS.

K naplnění dílčích cílů a tím zároveň k naplnění hlavního cíle této diplomové práce byly stanoveny čtyři výzkumné otázky.

- Jaký měla Inspekce a její doporučení dopad na řízení lidských zdrojů ve vybraném zařízení?
- Jak personální SQSS ovlivňují práci vedení při řízení lidských zdrojů?
- Jak personální SQSS ovlivňují pracovníky ve vybraných zařízeních?
- Jaké změny v oblasti řízení lidských zdrojů přinese chystaná novela zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a připravovaná revize SQSS?

Návaznost výzkumných otázek na dílčí cíle je patrná z tabulky č. 4.

Tabulka 4 – Návaznost výzkumných otázek na dílčí cíle práce

VO/ Dílčí cíl	Dílčí cíl 1	Dílčí cíl 2	Dílčí cíl 3
VO1	X		
VO2		X	
VO3		X	
VO4			X

Zdroj: Vlastní práce.

5.2 Výzkumný soubor

Základní soubor výzkumu tvoří vedení, sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách šesti domovů pro seniory, které působí v okrese Plzeň – město. Ze základního souboru byl výzkumný soubor vybrán kombinací záměrného výběru prostřednictvím instituce a metodou samovýběru na základě dobrovolnosti.

Záměrný výběr skrze instituci je dle Miovského (2006) metodou, kdy jsou využity konkrétní organizace za účelem oslovení cílové skupiny, která je pro výzkum nezbytná. Pro účely tohoto výzkumu se jedná o cílové skupiny: vedení organizací, sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách.

S cílem získat komunikační partnery pro výzkum oslovila autorka všech šest zařízení, která v okrese Plzeň – město poskytují sociální službu domov pro seniory. Jedno ze zařízení účast na výzkumu odmítlo z důvodu citlivosti údajů, přestože bylo vedení organizace ubezpečeno, že výsledky práce budou anonymní.

Zapojení se do výzkumu bylo v jednotlivých organizacích ponecháno na volbě zaměstnanců, tedy na samovýběru se základem v dobrovolnosti. Metoda samovýběru na základě dobrovolnosti je dle Miovského (2006) založena na projevení aktivního zájmu zapojit se do výzkumu. Díky aktivnímu zájmu účastníků a zaručené anonymitě byla ulehčena vzájemná komunikace.

Komunikační partneři byli rozdělení do tří skupin. První skupina, označená jako vedení organizací, zahrnuje ředitele těchto zařízení (dále jako V). Druhou a třetí skupinu tvoří pracovníci přímé péče z vybraných zařízení – sociální pracovníci (dále jako SP) a pracovníci v sociálních službách (dále jako PSS). Popis toho, kdo jsou SP a PSS dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, je součástí přílohy č. 3 této diplomové práce.

5.3 Anonymita

Vzhledem k citlivosti poskytovaných dat se autorka na žádost 3 z 5 zkoumaných organizací rozhodla pro anonymitu všech komunikačních partnerů a pro anonymitu organizací, ve kterých komunikační partneři pracují. Organizace budou v diplomové práci označeny písmeny A – E. Jednotliví komunikační partneři budou v následujícím textu označeni kódem organizace, zkratkou pozice, na které pracují a číselným kódem jejich pořadí (viz tabulka č. 5).

Tabulka 5 – Označení komunikačních partnerů

Pozice/ Zařízení	A	B	C	D	E
Vedení (V)	AV1	BV1	CV1	DV1	EV1
Sociální pracovník (SP)	ASP1	BSP1, BSP2	CSP1	DSP1	ESP1, ESP2
Pracovník v sociálních službách (PSS)	APSS1, APSS2	BPSS1, BPSS2	CPSS1	DPSS1, DPSS2	EPSS1

Zdroj: Vlastní práce.

5.4 Metody sběru a zpracování dat

V této podkapitole bude představena pilotní sonda a metody sběru dat.

5.4.1 Pilotní sonda

Pilotní výzkum probíhal ve dnech 23. 1. 2017 a 25. 1. 2017 v zařízení C. Za zařízení C se pilotního výzkumu účastnili CV1, CSP1 a CPSS1. Ve dnech, kdy probíhala pilotní sonda, byl účastníkům představen a popsán výzkumný záměr této diplomové práce. Na začátku každého dne byla účastníkům znovu zdůrazněna anonymita výzkumu. V rámci pilotního průzkumu byly s účastníky diskutovány personální SQSS. Získané informace sloužily k sestavení polostrukturovaného rozhovoru. Otázky pro rozhovor jsou součástí přílohy č. 4 této diplomové práce.

5.4.2 Sekundární data

Prvním úkolem autorky bylo seznámit se se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, s jeho prováděcí vyhláškou č. 505/2006 Sb., a s dalšími dostupnými zdroji, které se týkaly kvality řízení lidských zdrojů v oblasti sociálních služeb. Druhým úkolem bylo nastudovat SQSS a vnitřní předpisy zkoumaných domovů pro seniory, které se vztahovaly k řízení lidských zdrojů. Analýza sekundárních dat sloužila ke zpracování literární rešerše a zároveň k prohloubení souvislostí mezi vnitřními předpisy organizací a výpověďmi komunikačních partnerů.

5.4.3 Primární data

Pro zodpovězení výzkumných otázek byla zvolena kvalitativní strategie výzkumu. Kvalitativní výzkum je na rozdíl od kvantitativního výzkumu založen na induktivní logice. Nejdříve se sbírají data, která se poté třídí a hledají se v nich určitá pravidla, díky kterým se dále formulují předběžné závěry (Disman, 2011). Kvalitativní výzkum umožňuje získat hlubší vhled do zkoumané oblasti (Hendl, 2016).

Primární data byla získávána pomocí polostrukturovaného rozhovoru, jehož výhodou je, že díky předem zvolené struktuře jsou od komunikačních partnerů získávána data podobného charakteru, přičemž je možné se více zaměřit na témata, která komunikační partner během rozhovoru otevře (Hendl, 2016). Výzkum byl prováděn od 20. – 28. 2. 2017. Délka jednotlivých rozhovorů se lišila dle potřeby pokládat doplňující otázky.

Metoda zpracování primárních dat

K analýze získaných primárních dat sloužila metoda vytváření trsů. Metoda vytváření trsů spočívá dle Miovského (2006) v roztřídění jednotlivých výroků do skupin na základě podobnosti. Poté je možné přistoupit k otevřenému kódování, což je dle Glasera a Strausse (2008) část analýzy, díky které je možné označit a kategorizovat pojmy. Při kódování je text rozbit na jednotky, kterým jsou přiděleny kódy, se kterými se dále pracuje (Švaříček a kol., 2014).

5.5 Potenciální zkreslení a redukce dat

Potenciální zkreslení v tomto výzkumu je možné spatřovat ve třech oblastech. První z oblastí je osobnost tazatele. Tazatel může výzkum ovlivnit, pokud pokládá např. návodné otázky nebo vlastní názory do získaných dat. Samotným rizikem je i volba polostrukturovaného rozhovoru, kdy díky doplňujícím otázkám může dojít ke zkreslení výpovědi. Autorka se snažila, aby z její strany nedocházelo ke zkreslení dat, a to tak, že před samotným výzkumem provedla pilotní sondu.

Díky pilotní sondě bylo možné vyjasnit strukturované otázky a byla odhalena některá místa, která vyžadovala doplňující otázky.

Druhou oblastí je osoba komunikačního partnera. Komunikační partner může zkreslit výzkum tím, že předkládá nepravdivé výpovědi, nemá dostatečné znalosti k zodpovězení otázky, nebo se nechce výzkumu účastnit. Aby došlo ke snížení rizika omezení výzkumu z důvodu nepravdivých výpovědí, byl každý z komunikačních partnerů ujištěn, že jeho výpovědi jsou zcela anonymní. Co se týče snížení rizika redukce dat z důvodu nedostatečných znalostí komunikačního partnera, byl každý z komunikačních partnerů seznámen s tím, že může kdykoliv odpovědět „nevím“. Riziko neochoty participovat na výzkumu bylo eliminováno samovýběrem komunikačních partnerů na základě dobrovolnosti.

Třetím možným zdrojem zkreslení je prostředí, ve kterém se rozhovory odehrávají. Aby se snížilo riziko negativního vlivu prostředí na komunikačního partnera, byly rozhovory uskutečňovány po vzájemné dohodě na místech určených komunikačními partnery.

Mezi základní charakteristiky kvalitativního výzkumu patří dle Miovského (2006) nemožnost opakování takového výzkumu. Výzkum této diplomové práce je neopakovatelný, jelikož se v dohledné době předpokládá, že vejde v platnost novela zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a dojde k revizi jeho prováděcí vyhlášky č. 505/2006 Sb. Kvůli revizi SQSS by tak bylo nutné přeformulovat většinu otázek, které byly v tomto výzkumu položeny.

5.6 Etické aspekty výzkumu

Před zahájením výzkumu bylo nutné získat od komunikačních partnerů poučený/informovaný souhlas. Tento souhlas znamená, že osoby, které se účastní výzkumu, jsou plně seznámeny s účelem výzkumu a jeho podobou. Na základě podaných informací poté komunikační partneři udělují souhlas s účastí na výzkumu (Hendl, 2016). Komunikačním partnerům byl před začátkem rozhovorů sdělen účel rozhovoru a každý z komunikačních partnerů byl dotázán, zda souhlasí s nahráváním rozhovorů. Všem účastníkům výzkumu byla garantována naprostá anonymita. Zaměstnancům bylo zaručeno, že se jejich výpovědi nedostanou do rukou vedení organizace. Díky tomu mohli být komunikační partneři ve svých výpovědích upřímní.

6 Výsledky

Tato kapitola obsahuje interpretaci výsledků šetření. Výsledky jsou rozděleny do tří bloků, dle jednotlivých dílčích cílů. Názvy tabulek korespondují s trsy, které byly vytvořeny po analýze primárních dat. Trsy jsou v blocích rozděleny na odpovědi tří zkoumaných skupin – V, SP a PSS. Odpovědi komunikačních partnerů jsou v tabulce/trsu označeny znakem X, v textu jsou vyznačeny kurzívou.

6.1 Výsledky prvního bloku

První blok, korespondující s prvním dílčím cílem, poskytuje odpověď na to: Jaký měla Inspekce a její doporučení vliv na řízení lidských zdrojů ve vybraných zařízeních?

6.1.1 Vedení organizace

Tabulka č. 6 ukazuje, zda byla ve zkoumaných zařízeních provedena Inspekce a s jakým výsledkem tato Inspekce proběhla.

Tabulka 6 – Výsledek Inspekce

		AV1	BV1	CV1	DV1	EV1
Inspekce	Proběhla	X		X	X	X
	Neproběhla		X			
Celkový výsledek Inspekce	Celkový výsledek výborně	X				X
	Celkový výsledek dobře			X	X	
Výsledky Inspekce v oblasti Personálních SQSS	Strženy dva body	X				
	Stržen 1 bod			X	X	
	Body nestrženy					X

Zdroj: Vlastní výzkum.

V zařízení B Inspekce neproběhla, proto nebylo toto zařízení pro tento blok otázek dotazováno. V zařízeních A a D proběhla Inspekce již před rokem 2010. V zařízeních C a E proběhla Inspekce v uplynulých třech letech. Komunikační partneři byli dotázáni na celkový výsledek Inspekce a poté na výsledky Inspekce personálních SQSS. S celkovým výsledkem výborně proběhla Inspekce v zařízení A a E. AV1: *…chybělo pár drobností, ale celkově jsme dosáhli výsledku výborně*. Zařízení C a D dosáhla výsledku dobře. CV1: *Dosáhli jsme uspokojivého hodnocení, splnili jsme standardy asi na 75 %, takže celkový výsledek byl dobře.* Zařízení D bylo z tohoto výsledku zklamáno, neboť čekalo lepší hodnocení.

DV1: *Celkem jsme dosáhli výsledku dobře, i když jsme si mysleli, že máme všechno v pořádku. Čekali jsme lepší hodnocení*.

Zařízení A byly u personálních SQSS strženy dva body, zařízení C a D byl stržen jeden bod a zařízení E získalo za plnění personálních SQSS plný počet bodů.

Tabulka č. 7 znázorňuje, jaká doporučení byla jednotlivým zařízením udělena v oblasti personálních SQSS a jak bylo s doporučeními v zařízeních dále pracováno.

Tabulka 7 – Práce s doporučením Inspekce

		AV1	CV1	DV1	EV1
Doporučení v oblasti Personálních SQSS	Doporučení bylo uděleno – kritérium č. 5 SQSS č. 9	X	X		
	Doporučení bylo uděleno – kritérium č. 1 SQSS č. 10			X	
	Doporučení bylo uděleno – kritérium č. 4 SQSS č. 10	X			
	Doporučení nebylo uděleno				X
Práce s doporučením	Doplnění SQSS	X	X	X	
	Převedení do praxe	X			

Zdroj: Vlastní výzkum.

Zařízení E nebylo uděleno žádné doporučení v oblasti personálních SQSS, neboť při hodnocení této skupiny SQSS získalo plný počet bodů. Zařízení C a A bylo uděleno doporučení v oblasti kritéria č. 5 SQSS č. 9. CV1: *Udělili nám doporučení ohledně školení dobrovolníků, které nám chybělo. Dobrovolníci sice to školení fyzicky měli, jen chyběl zápis ve standardech*. AV1: *Chybělo nám tam ukotvení dobrovolníků v organizaci, ale to šlo spíš o písemnou podobu, jinak to bylo v pořádku.* Zařízení A a D bylo uděleno doporučení ohledně kritéria č. 1 SQSS č. 10. AV1: *A potom jsme dle Inspekce neměli jasně stanovená pravidla pro morální oceňování zaměstnanců, takže to jsme doplnili a následně jsme se dle toho začali při morálním oceňování řídit.* DV1: *V písemné podobě nám chyběla zaznamenaná návaznost mezi hodnocením a vzděláváním pracovníků.* Zatímco zařízení A zapracovalo doporučení do SQSS a poté tato doporučení převedlo do praxe, zařízení C a D doporučení pouze doplnila do písemných SQSS. DV1: *Jen jsme to zapracovali do standardů. Ono to s tím vzděláváním je těžké, musíme koukat na finanční zdroje. Takže většinou to vzdělávání ani tak nevychází z potřeb pracovníka, ani z výsledků hodnocení pracovníka, ale z aktuální situace potřeb organizace, bohužel.*

6.1.2 Sociální pracovníci

Tabulka č. 8 vypovídá o tom, jaké změny personálních SQSS související s Inspekcí zaznamenali SP ve svých zařízeních.

Tabulka 8 – Změny po provedení Inspekce z pohledu SP

		ASP1	CSP1	DSP1	ESP1	ESP2
Seznámení s výsledky Inspekce	Ústní seznámení s výsledky			X	X	X
	Písemné seznámení s výsledky	X	X		X	X
Vnímání změn	Zaregistroval změny	X				
	Nezaregistroval změny		X	X	X	X

Zdroj: Vlastní výzkum.

Nejprve byla komunikačním partnerům ve skupině SP položena otázka, zda byli seznámeni s výsledky Inspekce. Seznámení s výsledky je předpokladem pro rozeznání změn v oblasti řízení lidských zdrojů v kontextu personálních SQSS, které souvisely s provedenou Inspekcí a udělenými doporučeními. ASP1 a CSP1 byli s výsledky Inspekce seznámeni písemnou formou. CSP1: *Vedení mi dalo písemné podklady od inspektorů, byly k tomu poznámky, co změnit a někde i do kdy*. Pouze ústní formou byl s výsledky seznámen DSP1: *Inspektoři s námi osobně probrali některé nedostatky, potom předali zprávu vedení. Vedení nám výsledky sdělilo ústně na poradě*. Ústní i písemnou formou byly předány výsledky Inspekce sociálním pracovníkům v zařízení E. ESP1: *Vedoucí dopracoval k výsledkům Inspekce poznámky o odstranění problémů, kde bylo i datum splnění. To jsme potom dostali v písemné podobě a případně jsme se mohli doptat ústně.* Pouze ASP1 zaznamenal změny spojené s Inspekcí: *Po Inspekci se v domově změnil způsob morálního ocenění. Což bylo fajn, protože do té doby to skoro nikdo neřešil, jen se řeklo dík a člověk pomalu nevěděl, za co.*

Pouze DSP1 lituje, že k žádné změně nedošlo. DSP1: *Bohužel nedošlo k žádné změně v praxi. Výtka byla ohledně stanovení kurzů, že to nenavazovalo na hodnocení. Jako ono je to těžký, protože u nás šlo o to, že nás sice hodnotí, ale pak se na to nekouká třeba u výběru vzdělávacích kurzů, což mě na jednu stranu mrzí, ale zase chápu, že na to nejsou peníze.*

6.1.3 Pracovníci v sociálních službách

Tabulka č. 9 poukazuje na to, jaké změny personálních SQSS související s Inspekcí zaznamenali PSS ve svých zařízeních.

Tabulka 9 – Změny po provedení Inspekce z pohledu PSS

		APSS1	APSS2	CPSS1	DPSS1	DPSS2	EPSS1
Seznámení s výsledky Inspekce	Ústní seznámení s výsledky				X	X	X
	Písemné seznámení s výsledky	X		X			X
	Neseznámen s výsledky		X				
Vnímání změn	Zaregistroval změny	X					
	Nezaregistroval změny		X	X	X	X	X

Zdroj: Vlastní výzkum.

Stejně jako u skupiny SP byla i PSS nejdříve položena otázka, zda byli seznámeni s výsledky Inspekce. Komunikační partner APSS1 nebyl s výsledky seznámen, jelikož v té době ještě v zařízení nepracoval. APSS2 a CPSS1 byli s výsledky Inspekce seznámeni písemnou formou. APSS2: *Výsledky, které se týkaly naší pozice, jsme dostali písemně, abychom věděli, co máme změnit a do kdy*. Komunikační partneři ze zařízení D byli s výsledky seznámeni ústně. DPSS1: *Vedoucí nám řekla, jak jsme dopadli a co se bude měnit*. EPSS1 byl s výsledky seznámen jak formou písemnou, tak formou ústní. EPSS1: *Dostali jsme papíry, kde byl výsledek a co se bude měnit, a potom nám to i vedoucí dovysvětlila*.

Změnu v oblasti řízení lidských zdrojů v kontextu personálních SQSS po Inspekci zaznamenal pouze komunikační partner APSS2: *V personální oblasti se asi změnilo to, že od té doby dostáváme pochvalu za jasně dané a konkrétní činnosti. Předtím nám vedoucí taky poděkovala, že si vedeme dobře a tak, ale nebylo to moc konkrétní*.

Komunikačním partnerům ze zařízení D je líto, že po Inspekci nezaznamenali žádné změny v oblasti řízení lidských zdrojů. DPSS2: *…je to škoda, mohlo se to vzdělávání změnit aspoň tak, že by koukali na výsledky hodnocení, když už je nezajímá, co chceme my.*

6.2 Výsledky druhého bloku

Druhý blok obsahuje odpovědi na druhý dílčí, ke kterému se vztahují dvě výzkumné otázky: Jak personální SQSS ovlivňují práci vedení při řízení lidských zdrojů? Jak personální SQSS ovlivňují pracovníky ve vybraných zařízeních?

6.2.1 Vedení organizace

Dle Čámského a kol. (2008) je na základě splnění kritéria č. 1 SQSS č. 9 možné vytvořit tzv. personální plány. Na základě analýzy sekundárních dat a výsledků Inspekce je možné stanovit, že toto kritérium vybraná zařízení splnila. Tabulka č. 10 znázorňuje, zda zkoumaná zařízení navazují na výše zmíněné kritérium tvorbou personálních plánů a předpovídají tak potřebné personální změny.

Tabulka 10 – Vliv kritéria č. 1 SQSS č. 9 na řízení lidských zdrojů

		AV1	BV1	CV1	DV1	EV1
Existence personálního plánu	Ano	X	X	X		X
	Ne				X	
Využití personálního plánu	Praktické využití	X				X
	Využití pro zákonné povinnosti	X	X	X		X

Zdroj: Vlastní výzkum.

Zařízení D nemá jako jediné ze zkoumaných zařízení personální plán vytvořen. Na otázku proč, odpovídal DV1: *...nemáme peníze na to, abychom si mohli dovolit zaměstnat, byť na zkrácený úvazek, někoho, kdo by nám s tím pomohl.* V zařízení B a C mají personální plán, ale nevyužívají jej pro personální plánování. BV1: *Personální plán máme, předěláváme jej každý rok, aby bylo přehledné, kolik máme zaměstnanců na jaký úvazek, to pak předáváme registračnímu orgánu. K personálnímu plánování ho ovšem nepoužíváme, to vycházíme přímo z dané situace.* CV1 o personálním plánu říká: *Pomáhá nám při informování registračního orgánu o počtu úvazků. V praxi ho moc nevyužíváme, většinu personálních úkonů řešíme podle potřeb v konkrétní situaci, neplánujeme je vyloženě v personálním plánu. Na to není čas a nemáme k tomu ani lidi, kteří by se tomu věnovali, ani peníze na ně.* Zařízení A a E používají personální plán i k plánování v oblasti řízení lidských zdrojů. AV1: *Využití máme několik, hlavně jej využíváme při zjišťování počtu úvazků a zaměstnanců, které musíme při změnách předávat registračnímu orgánu. Dále jej využíváme pro plánování potřeb přijetí nových zaměstnanců a pro plánování odchodů stávajících zaměstnanců, pro plánování změn v úvazcích. Zároveň je to nástroj pro plánování kariérního postupu*. V zařízení E využívají personální plán i jako podklad pro další vzdělávání pracovníků. EV1: *Zařadili jsme do něj plán vzdělávání, takže teď máme i přehled o tom, kdo už má za sebou kolik hodin školení.*

Na otázku, v čí kompetenci je tvorba personálního plánu, odpovídali komunikační partneři následovně – AV1: *O tvorbu plánu se starají zaměstnankyně z útvaru personalistiky*. BV1: *Jeho vytvoření mám na starost já, ředitel.* CV1: *Je to v kompetencích vedoucích úseků*. EV1: *O veškeré změny v něm se stará jedna moc šikovná paní z personálního, díky které se ulevilo vedoucím úseků.*

Kritérium č. 2 SQSS č. 9 udává poskytovateli povinnost stanovit kompetence pro jednotlivé pracovní pozice. Otázkou pro komunikační partnery ze skupiny V bylo, zda s kompetencemi, které jsou stanoveny v jejich písemných SQSS, seznamují své zaměstnance. Tabulka č. 11 ukazuje, kdy a jakým způsobem jsou ve vybraných zařízeních zaměstnanci seznamováni s kompetencemi, které se vztahují k jejich pracovní pozici.

Tabulka 11 – Vliv kritéria č. 2 SQSS č. 9 na řízení lidských zdrojů

	AV1	BV1	CV1	DV1	EV1
Ústní seznámení	X	X	X	X	X
Písemné seznámení	X	X	X	X	X
Před nástupem	X		X		X
Po nástupu	X	X	X	X	X

Zdroj: Vlastní výzkum.

Všichni komunikační partneři uvádí, že své zaměstnance seznamují s kompetencemi ústní i písemnou formou po nástupu. BV1: *Zaměstnance seznamujeme s kompetencemi po jejich nástupu. Nejdříve obdrží nový zaměstnanec písemný seznam svých kompetencí a následně jsou mu jednotlivé body podrobněji vysvětleny formou rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Kompetence jednotlivých míst jsou dále obsaženy ve standardech, ke kterým mají zaměstnanci přístup po vyžádání. Pokud dojde k nějaké změně, jsou o ní zaměstnanci informování opět písemně i ústně.* DV1: *Při nástupu získá zaměstnanec výpis důležitých věcí, které souvisí s jeho pozicí, včetně kompetencí. Pokud má nějaké dotazy, může se zeptat svého nadřízeného. Kompetence se mění, jejich znění najdou zaměstnanci v aktuálních předpisech, nebo SQSS. O provedených změnách se dozvídají pomocí mailu*.

V zařízeních A, C a E jsou s kompetencemi seznamováni i uchazeči o zaměstnání. EV1: *Už při pohovoru se s uchazečem bavíme o jeho případných budoucích kompetencích*. AV1: *Ještě před nástupem mám s novým zaměstnancem osobní setkání, při kterém s ním probírám nejen nezbytné personální záležitosti, ale zvláště jej seznamuji s pracovní pozicí a všemi informacemi, které s ní souvisí.*

Kritérium č. 3 SQSS č. 9 udává poskytovateli povinnost písemně zpracovat pravidla pro výběr a zaškolení nových zaměstnanců. Ačkoliv cílem této diplomové práce není zjistit, jaké způsoby a nástroje využívají jednotlivá zařízení k výběru a zaškolení nových zaměstnanců, bylo nutné získat od komunikačních partnerů dané informace, aby bylo možné v kapitole č. 7 této diplomové práce, vyhodnotit vliv tohoto kritéria na řízení lidských zdrojů ve vybraných zařízeních. Tabulka č. 12 přináší odpovědi komunikačních partnerů na otázky, které se týkaly výše zmíněné problematiky.

Tabulka 12 – Vliv kritéria č. 3 SQSS č. 9 na řízení lidských zdrojů

		AV1	BV1	CV1	DV1	EV1
Výběrové řízení	Soulad s SQSS	X	X	X	X	X
	Vystavení inzerátů	X	X	X	X	X
	První kolo	X	X	X	X	X
	Druhé kolo	X		X		X
	Oznámení výsledků	X	X	X	X	X
Zaškolení nových pracovníků	Soulad s SQSS	X	X	X	X	X
	Vedení zkušeným pracovníkem	X	X	X	X	X
	Písemné pokyny	X	X	X	X	X
	Zpětná vazba	X		X		X

Zdroj: Vlastní výzkum.

Všichni komunikační partneři ze skupiny V se shodli, že výběrová řízení a zaškolování nových pracovníků probíhá dle pravidel stanovených v SQSS. CV1: *Proces výběrového řízení a zaškolování nových pracovníků probíhá v souladu s tím, jak jsme si tyto procesy definovaly ve standardech*. Jelikož u všech zkoumaných zařízení probíhá výběrové řízení na nové pozice obdobně, bude zde uvedena pouze odpověď komunikačního partnera EV1, který celou problematiku výběru zaměstnanců obsáhl nejvíce. EV1: *V praxi uveřejníme na úřadu práce volné pracovní místo na danou pozici. Zároveň rozneseme plakátky do okolí našeho domova a inzerát dáme na naše internetové stránky. V inzerátu se nachází popis pozice, požadované vzdělání a osobnostní charakteristiky na konkrétní pozici. Zájemce o práci zveme na osobní setkání, při kterém mluvíme o pracovním životopisu uchazeče, o pracovní náplni volné pozice, mzdových podmínkách atd. Dle zvážení a pozice, na kterou se uchází, je zájemci ukázáno pracovní prostředí dané pozice, případně celé zařízení. Po osobním setkání si necháváme cca 5 – 7 dnů na rozmyšlení pro obě strany.*

Poté vyhodnocujeme setkání se zájemci dle svých kritérií na pozici, aby se do druhého kola dostali ti nejvhodnější. Častokrát zveme ty nejvhodnější zájemce i na zkušební den, při kterém zájemce více pozná pracovní pozici a naše zařízení, včetně případných kolegů, a náš styl služby a my poznáme alespoň zčásti zájemce - jeho osobnost. Poté vybíráme společně s ostatními členy týmu, do kterého bude nový zaměstnanec patřit. V zařízeních B a D probíhá výběrové řízení pouze jednokolově.

Zaškolování nových pracovníků probíhá ve zkoumaných zařízeních podobně, liší se pouze tím, zda je zaškolovanému poskytována zpětná vazba. Ve vybraných zařízeních probíhá zaškolování pracovníků v sociálních službách 14 dní. BV1: *Zaškolení pracovníků v sociálních službách je méně náročný proces, většinou jej zvládneme do dvou týdnů.* Zaškolení sociálních pracovníků probíhá ve zkoumaných zařízeních 3 měsíce. DV1: *Zkušební doba sociálních pracovníků je shodná s dobou zaškolení.* Všichni komunikační partneři z vybraných zařízení se shodli na stejném postupu zaškolení, za všechny AV1: *Nejprve vedoucí pracovník představí novému zaměstnanci celé zařízení a představí ho budoucím kolegům. Dále dostanou noví zaměstnanci důležité dokumenty k prostudování, poté jsou přiděleni zkušenému pracovníkovi, kterému asistují, dále jsou jim svěřovány jednotlivé úkoly, které plní pod dohledem svého nadřízeného, až jsou připraveni plnit úkoly dané jejich pracovní pozici sami.*

Na konci zaškolení poskytují v zařízeních A, C a E novému pracovníkovi jeho školitelé zpětnou vazbu. CV1: *V našem domově získá každý nový zaměstnanec po jeho zaškolení zpětnou vazbu, aby věděl, co se mu dařilo a co naopak musíme ještě procvičit*. Pouze v zařízení E uděluje nový zaměstnanec zpětnou vazbu jeho školitelům. EV1: *Je pro nás důležité, jak se nový zaměstnanec během školení cítil, jak se k němu chovali jeho školitelé, proto si od něj vždy vyžádáme zpětnou vazbu*.

Na otázku, proč neposkytují v zařízení B a D novým zaměstnancům zpětnou vazbu, odpovídali komunikační partneři takto – BV1: *Nepřijde nám to podstatné. Vedeme o tom školení papíry, co musíme, a tohle je jen další zbytečnost*. DV1: *My víme, jak to probíhalo, a nový zaměstnanec taky, tak proč o tom ještě dávat nějakou zpětnou vazbu?*

Kritérium č. 1 SQSS č. 10 stanovuje poskytovateli povinnost zpracovat postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců. Dle Čámského a kol. (2008) je pro splnění tohoto kritéria nutné stanovit měřitelná a srozumitelná kritéria pro hodnocení zaměstnanců, která mají být zaměstnancům předem známa. Na výstup z hodnocení je možné navázat ať už při stanovování odměn, nebo při tvorbě vzdělávacího plánu. Tabulka č. 13 zobrazuje odpovědi na otázky, jak jsou zaměstnanci seznamováni s kritérii hodnocení a jak se s hodnocením zaměstnanců v zařízeních dále pracuje.

Tabulka 13 – Vliv kritéria č. 1 SQSS č. 10 na řízení lidských zdrojů

		AV1	BV1	CV1	DV1	EV1
Kritéria hodnocení	Písemné seznámení	X		X	X	X
	Ústní seznámení	X	X	X	X	X
Další práce s hodnocením	Odměny	X	X	X	X	X
	Srážky			X	X	
	Vzdělávání	X				X

Zdroj: Vlastní výzkum.

Všechna zkoumaná zařízení seznamují své zaměstnance s kritérii hodnocení, liší se pouze forma obeznámení. Zatímco v zařízeních A, C, D a E seznamují zaměstnance s kritérii hodnocení písemně i ústně, v zařízení B získají zaměstnanci informace o kritériích hodnocení pouze ústní formou. AV1: *Zaměstnanci jsou s kritérii hodnocení seznámeni po jejich nástupu, a to v písemné podobě, i v podobě ústní. Během roku mohou kritéria hodnocení najít na nástěnce nebo v SQSS, které jsou uloženy u vedoucích pracovníků, na ošetřovně a v odpočinkovém pokoji pro zaměstnance*. CV1: *Zaměstnancům sdělujeme kritéria hodnocení po jejich nástupu, kritéria pak dostanou i vytištěná. Dále jsou zaměstnanci seznámeni s tím, že aktuální kritéria hodnocení mohou najít po přihlášení na webové stránce v sekci SQSS*. BV1: *Kritéria hodnocení jsou zaměstnancům sdělena po jejich nástupu vedoucím. Při změnách jsou o nových kritériích informováni na poradě.*

Všechna vybraná zařízení navazují na výsledky hodnocení při oceňování svých zaměstnanců. BV1: *Hodnocení má vliv na výši vyplácených odměn.* V zařízeních C a D používají výsledky hodnocení i k případným srážkám ze mzdy. DV1: *…taky slouží jako podklad pro srážky ze mzdy*. Zařízení A a E navazují na výsledky hodnocení při tvorbě plánů pro další vzdělávání svých zaměstnanců. EV1: *V našem domově probíhá hodnocení pomocí hodnotícího rozhovoru, takže dochází ke zpětné vazbě mezi vedením a zaměstnancem a opačně. Díky tomu můžeme výsledky hodnocení použít nejen při stanovování případných odměn a pochval, ale i při tvorbě vzdělávacích plánů*. AV1: *…a také na další vzdělávání. Díky hodnocení pracovníků víme, v čem mají zaměstnanci mezery, a tak to můžeme zařadit do našeho vzdělávacího plánu organizace.*

Kritérium č. 2 SQSS č. 10 stanovuje poskytovateli povinnost zpracovat program dalšího vzdělávání pro své zaměstnance. Dle Sazimové (2007) by měl plán dalšího vzdělávání navazovat na výsledky hodnocení zaměstnance a měly by v něm být vyváženy potřeby organizace a potřeby zaměstnance. Tabulka č. 14 vypovídá o tom, jaké podmínky ovlivňují tvorbu plánu dalšího vzdělávání ve vybraných zařízeních.

Tabulka 14 – Vliv kritéria č. 2 SQSS č. 10 na řízení lidských zdrojů

	AV1	BV1	CV1	DV1	EV1
Potřeby domova	X	X	X	X	X
Potřeby zaměstnanců	X		X		X
Finanční zdroje	X	X	X	X	X
Výsledky hodnocení	X				X
Možnosti provozu		X	X		

Zdroj: Vlastní výzkum.

Všichni komunikační partneři ze skupiny V se shodli, že při tvorbě vzdělávacích plánů vychází z potřeb jejich zařízení a z finančních možností. Pouze tato dvě kritéria berou v úvahu při tvorbě vzdělávacích plánů v zařízení D. DV1: *Když sháníme kurzy a školení, tak se bohužel díváme pouze na potřeby zařízení a hlavně na finanční možnosti.* V zařízeních B a C vychází i z možností provozu. *BV1: …zároveň je pro nás podstatným hlediskem možnost provozu, aby nám na jedno školení nešla půlka zařízení v jeden den.* V zařízeních A, C a E se dívají i na potřeby zaměstnanců, v zařízeních A a E navíc vycházejí i z výsledků hodnocení zaměstnanců. EV1: *Plán dalšího vzdělávání vychází zejména z hodnotícího pohovoru. Na něm zjistíme, v čem má pracovník mezery, co jej baví a má k tomu vlohy. Zároveň si na tomto rozhovoru vyslechneme, co by potřeboval zaměstnanec pro svůj další pracovní rozvoj.* AV1: *Plán dalšího vzdělávání je vlastně šitý na míru, jelikož vychází z hodnocení, zároveň možnost výběru má i samotný zaměstnanec, kdy dle svého uvážení a potřeby, kde má ještě "mezery" nebo co ho zajímá a může použít v praxi, přijde s návrhem kurzu.* CV1: *…pracovník může přijít s vlastními nápady, co by jej zajímalo.* Zařízení A, C a E poté zhodnotí finanční možnosti a vizi a misi domova a podle toho schvalují školení. AV1*: …dle finančních možností a toho, kam se ubíráme my jako zařízení, rozhodneme o tom, které kurzy schválíme*. Na otázku, proč nejsou potřeby pracovníků a jejich hodnocení vzaty v úvahu, odpovídali komunikační partneři takto – BV1: *Bohužel na to nemáme finance, potřebujeme hlavně zajistit chod domova*. DV1: *Nemůžeme navazovat na hodnocení, když víme, že nejsou peníze. To samé je i u těch potřeb, rádi bychom se na ně dívali a brali je v úvahu, ale nejde to.*

Kritérium č. 3 SQSS č. 10 udává poskytovateli povinnost písemně zpracovat systém výměny informací. V tabulce č. 15 jsou výsledky vztahující se k fungování výměny informací ve zkoumaných zařízeních.

Tabulka 15 – Vliv kritéria č. 3 SQSS č. 10 na řízení lidských zdrojů

	AV1	BV1	CV1	DV1	EV1
Výměna informací je na velmi dobré úrovni	X				X
Výměna informací funguje přes nedostatky		X	X		
Výměna informací v zařízení nefunguje				X	
Snažíme se vylepšovat	X	X	X	X	X

Zdroj: Vlastní výzkum.

Zařízení A a E považují výměnu informací v jejich zařízení za velmi dobrou. AV1: *Výměna informací je pro domov velmi důležitá, dbáme na to, aby všechny informace byly dostupné a jednotné. Troufám si říct, že výměna informací v našem zařízení funguje výborně. Máme propracovaný systém, který je uveden v SQSS, podle něj se při výměně informací postupuje. Na tvorbě systému pro výměnu informací spolupracují všichni zaměstnanci. Neustále hledáme nové způsoby, jak výměnu informací v zařízení vylepšit nebo zjednodušit.* V zařízeních B a C jsou si vědomi některých nedostatků, ale i přes ně si myslí, že výměna informací funguje. BV1: *Výměnu informací se snažíme provádět podle toho, co jsme si stanovili v SQSS, jenže se potýkáme s problémy, jako například, že do sdílených složek nezapisují všichni zaměstnanci tak, jak by měli. Nicméně snažíme se překážky průběžně odstraňovat.* CV1: *Myslím si, že ta výměna tu funguje dobře. Ve standardech je to napsaný tak jako ideálně, v praxi samozřejmě máme mezery. Ale společně se zaměstnanci se snažíme o to, aby výměna informací probíhala co nejlépe.* Komunikační partner DV1 vypověděl, že i přes kvalitní zpracování systému výměny informací v SQSS v zařízení výměna informací nefunguje: *Narážíme na to, že v kolektivu jsou snahy si některé informace nevyměňovat naschvál z důvodů nesympatií.*

Na otázku, jakým způsobem se snaží zařízení B, C a D zlepšit výměnu informací a na jaké bariéry při tom naráží, odpovídali komunikační partneři – BV1: *Neustále opakujeme důležitost výměny informací, účastníme se kurzů o tom, jak zefektivnit výměnu informací. Mezi bariéry patří samozřejmě finance a někdy narážíme na antipatie v kolektivu, což řešíme pořádáním teambuildingů a skupinovou supervizí.* CV1: *S vylepšením systému nám, jak jsem uvedla, pomáhají sami zaměstnanci, ti vědí, co je potřeba a jak toho dosáhnout. Mezi bariéry patří finanční možnosti, například když někteří zaměstnanci chtěli služební telefon.* DV1: *Hlavně se snažíme o posílení vztahů mezi zaměstnanci, o tvorbu dobrých pracovních podmínek, ale narážíme na finanční problémy a na osobnosti některých pracovníků.*

Kritérium č. 4 SQSS č. 10 udává poskytovateli povinnost zpracovat systém oceňování. Dle Čámského a kol. (2008) musí poskytovatel na základě tohoto kritéria seznámit zaměstnance s transparentním systémem odměn. Filipczyková (2014) uvádí, že je důležité, aby poskytovatelé zkoumali vliv poskytovaných benefitů na své zaměstnance, aby nedocházelo ke ztrátě motivace. Tabulka č. 16 znázorňuje odpovědi na problematiku týkající se tohoto kritéria.

Tabulka 16 – Vliv kritéria č. 4 SQSS č. 10 na řízení lidských zdrojů

		AV1	BV1	CV1	DV1	EV1
Seznámení se systémem odměn	Ústně	X	X	X	X	X
	Písemně	X	X	X	X	X
Vliv benefitů na zaměstnance	Zkoumáme	X				X
	Nezkoumáme		X	X	X	

Zdroj: Vlastní výzkum.

Všichni komunikační partneři ze skupiny V uvedli, že jejich zařízení informuje zaměstnance o systému odměn ústně i písemně. BV1: *Se systémem odměn jsou zaměstnanci seznamováni po jejich nástupu a to formou pohovoru s vedoucím, pokud se chtějí na systém odměn podívat během pracovních zkušeností, tak ho najdou ve standardech u ředitele domova*. DV1: *K souboru dokumentů, které dostanou zaměstnanci při nástupu, je přiložen i systém odměn, o kterém se poté baví se svým vedoucím. Celý rok jsou odměny přístupné v SQSS*.

Pouze v zařízeních A a E zkoumají vliv poskytovaných benefitů na své zaměstnance. AV1: *Zaměstnanců se 1x za 2 roky ptáme, jestli mají nějaký návrh na změnu v systému benefitů, s čím jsou spokojeni a s čím ne*. EV1: *Samozřejmě se zajímáme o to, jak poskytované benefity působí na naše zaměstnance. Každý rok dostávají naši zaměstnanci dotazník, kde mohou vyplnit, co se jim líbí, co ne, co by změnili, co by si přáli atd.*

Na otázku, proč zařízení B, C a D nezkoumají vliv benefitů na zaměstnance, odpovídali komunikační partneři následovně: BV1: *Nemáme na to čas a navíc systém odměn bychom na základě výsledků zkoumání stejně nemohli kvůli finanční situaci nijak zlepšit.* CV1: *I kdybychom to zkoumali, nic bychom kvůli financím neměnili a protože to víme, ani se zaměstnanců raději neptáme. Navíc si myslíme, že benefitů je dostatek.* DV1: *Benefity bychom rádi rozšířili, nicméně nezbývají nám na to finanční prostředky. Proto se raději ani zaměstnanců neptáme, aby pak nebyli zklamaní, že se stejně nic nezměnilo*.

Tabulka č. 17 přináší odpověď na to, jaké funkce má dle V nezávislý kvalifikovaný odborník, jehož služby musí zařízení sociálních služeb zajišťovat pro své zaměstnance (kritérium č. 5 SQSS č. 10).

Tabulka 17 – Vliv kritéria č. 5 SQSS č. 10 na řízení lidských zdrojů

	AV1	BV1	CV1	DV1	EV1
Až po zavedení SQSS	X	X	X	X	X
Prevence Syndromu vyhoření	X	X	X	X	X
Forma vzdělávání	X				X
Utužování vztahů	X	X	X	X	X
Jiný pohled na danou situaci	X		X		X
Podpora	X	X	X	X	X
Kontrola	X	X	X	X	X

Zdroj: Vlastní výzkum.

Všichni komunikační partneři se shodli na tom, že si za nezávislého kvalifikovaného odborníka zvolili supervizora. Přičemž služby supervizora začali využívat až po roce 2006. DV1: *V domově to řešíme formou supervize, jednou za měsíc skupinovou a pracovníci si můžou zažádat o individuální. Supervizi jsme zavedli až potom, co jsme museli kvůli standardům*.

Komunikační partneři se shodli na tom, že v jejich zařízeních plní supervizor funkci podpory, kontroly a prevence Syndromu vyhoření. Dále si komunikační partneři myslí, že díky supervizi se utužují vztahy na pracovišti. AV1: *...je pro nás přínosem, protože jej bereme jako součást prevence proti Syndromu vyhoření.* EV1: *...plní funkci kontroly, ne v tom smyslu, že by donášel na zaměstnance, ale po každé supervizi nám dává hlášení o tom, jak se tady zaměstnanci cítí, zda se neobjevil nějaký závažný problém s naplňováním kvality atd*. CV1: *...určitě supervizi taky bereme jako podporu pro zaměstnance.* BV1: *Snad ta supervize pomáhá i v tom, aby se vylepšily a utužily vztahy*. V zařízení A, C a E považují supervizora za osobu, která přinese do organizace nový pohled. EV1: *Supervizor nám i pracovníkům pomáhá vnést do všeho trochu jiné světlo, jiný pohled.* Komunikační partneři ze zařízení A a E dále uvedli, že supervize je chápána i ve smyslu vzdělávací funkce. AV1: *Supervize jako taková má mít i funkci vzdělávací, a to si myslím, v našem zařízení funguje. Supervizor tu pomáhá například při vzdělávání o nových přístupech, které byly v zařízení zavedeny. Pracovníci jinak berou změny od vedení, i když jim to vysvětlujeme, a jinak od odborníka, který jim dokáže ukázat i příklady z jiných zařízení.*

6.2.2 Sociální pracovníci

Tabulka č. 18 ukazuje, kdy a jakým způsobem byli SP ve vybraných zařízeních seznámeni s kompetencemi, které se vztahují k jejich pozici (kritérium č. 2 SQSS č. 9). Získané výsledky budou sloužit pro komparaci s výpověďmi komunikačních partnerů ze skupiny V (kapitola č. 7 této diplomové práce).

Tabulka 18 – Vliv kritéria č. 2 SQSS č. 9 na pozici SP

	ASP1	BSP1	BSP2	CSP1	DSP1	ESP1	ESP2
Ústní seznámení	X		X	X			X
Písemné seznámení	X		X	X			X
Před nástupem	X			X			X
Po nástupu	X		X	X			X
V zařízení více než 11 let		X				X	
Jiné					X		

Zdroj: Vlastní výzkum.

Komunikační partneři ze zařízení A, C a komunikační partner ESP2 byli s kompetencemi své pracovní pozice seznámeni písemnou i ústní formou ještě v době před nástupem a zároveň po svém nástupu. ASP1: *Ještě před nástupem při pohovoru, kdy jsem byla seznámena s náplní pracovní pozice, na kterou jsem se ucházela. Materiály jsem tenkrát dostala i písemně, abych si to mohla doma v klidu přečíst a rozmyslet se. Při nástupu mi bylo vše zopakováno s tím, že písemně jsem to už měla.* Komunikační partneři BSP1 a ESP1 pracují v zařízení déle než 11 let, a proto jsou jejich odpovědi odlišné. ESP1: *Když jsem nastupovala před několika lety, tak ještě nebyly zpracovaný standardy, a tak moje seznámení s kompetencemi probíhalo spíš za pochodu, teď už to mám ale jasně stanovené a řídím se podle toho.* BSP1: *Pracuju tady už od doby před standardy. Tenkrát jsem dostala výpis náplně své platové třídy. Potom, co přišly standardy, jsem sice dostala nějaký papír, kde bylo, co bych měla dělat, jenže všichni byli zvyklí na to, co jsem dělala předtím a tak teď dělám i spoustu jiných věcí, podle toho, co jsem ochotna dělat. Prostě jedu ve starých zajetých kolejích.* Komunikační partner DSP1 nastupoval do zařízení sice až po zavedení SQSS, nicméně i jeho seznámení s kompetencemi proběhlo odlišně: *S ředitelem jsme přátelé, takže jsme se o kompetencích bavili ještě před mým nástupem. Po nástupu jsme spolu vedli asi dvou hodinový rozhovor, kde jsem mu prezentoval, jak to fungovalo v předešlém zařízení, kde jsem zastával obdobnou pozici, a v průběhu zkušební doby jsme ještě vylaďovali, co a jak by mělo fungovat. Nakonec jsme to zanesli do SQSS*.

Aby bylo možné vyhodnotit výsledky vztahující se ke kritériu č. 3 SQSS č. 9, bylo nutné zeptat se na způsob zaškolení i komunikačních partnerů ze skupiny SP. Tabulka č. 19 znázorňuje, jak byli jednotliví komunikační partneři zaškoleni na jejich pracovní pozici.

Tabulka 19 – Vliv kritéria č. 3 SQSS č. 9 na pozici SP

		ASP1	BSP1	BSP2	CSP1	DSP1	ESP1	ESP2
Způsob zaškolení	Vedení zkušeným pracovníkem	X		X	X			X
	Písemné pokyny	X		X	X			X
	Zpětná vazba	X			X			X
	V zařízení déle než 11 let		X				X	
	Jiné					X		

Zdroj: Vlastní výzkum.

U komunikačních partnerů ASP1, CSP1 a ESP1 probíhalo zaškolení shodně. CSP1: *Moje zaškolení trvalo po celou zkušební dobu. První den mě představili zařízení a všem lidem, kteří byli zrovna na směně. Druhý den jsem dostala materiály, které se týkaly chodu domova, například standardy kvality, kritéria hodnocení zaměstnanců, metodiky, manuály atd. Přibližně zbytek týdne jsem pozorovala práci ostatních sociálních pracovníků, přičemž na další tři týdny jsem byla přidělena k ruce jedné z nich. Další dva měsíce jsem pracovala pod dozorem vedení. Na konci zkušební doby jsem získala zpětnou vazbu.* Komunikační partner ESP2 získal zpětnou vazbu a zároveň ji vyplnil i na své školitele. ESP2: *…na závěr zkušební doby mi poskytla nadřízená zpětnou vazbu a já jsem vyplnil zpětnou vazbu na všechny školitele*.

Komunikační partneři BSP1 a ESP1 pracují v zařízení více než 11 let a proto bylo jejich zaškolení odlišné. BSP1: *Před standardy žádné zaškolení neprobíhalo, v podstatě mi byla předána kancelář se slovy „Projděte si šuplíky a co by nebylo jasné, zeptejte se“*. ESP1: *Moje zaškolení před 11 lety bylo v něčem podobné, nejdřív mi představili zařízení, potom jsem byla přidělena bývalé sociální pracovnici a ta mi něco ukazovala, no a po nějaké době už jsem musela dělat sama. Byla jsem ráda, že bývalá sociální pracovnice šla dělat vedoucí pozici, jinak bych se ani neměla koho ptát.*

Komunikační partner DSP1 je přítelem ředitele, a proto jeho zaškolení proběhlo zcela odlišně: *S ředitelem jsme během mojí zkušební doby hledali optimální úroveň mého fungování v domově, takže jsem se v podstatě zaškoloval sám.*

Komunikačním partnerům ze skupiny SP byly položeny otázky týkající se kritéria č. 1 SQSS č. 10. Tabulka č. 20 vypovídá o tom, co si tito komunikační partneři myslí o kritériích hodnocení a jakým způsobem jsou tito komunikační partneři seznamováni s výsledky hodnocení.

Tabulka 20 – Vliv kritéria č. 1 SQSS č. 10 na pozici SP

		ASP1	BSP1	BSP2	CSP1	DSP1	ESP1	ESP2
Kritéria hodnocení	Srozumitelná	X	X	X	X	X	X	X
	Adekvátní	X	X	X	X	X	X	X
	Nepoužívaná			X				
Seznámení s výsledky	Písemná forma	X	X	X	X	X	X	X
	Ústní forma	X	X	X	X	X	X	X

Zdroj: Vlastní výzkum.

Všichni komunikační partneři se shodli, že jsou pro ně kritéria hodnocení srozumitelná a odpovídají dané pozici. ASP1: *Kritériím rozumím, jsou napsána srozumitelně a v souladu s mojí pozicí, jsou dosažitelná.* DSP1: *… s ředitelem jsme přátelé, a tak jsem mohl mluvit i do kritérií hodnocení, proto mi přijdou srozumitelná a odpovídající jednotlivým pozicím.* Jediný, kdo si stěžuje, že kritéria hodnocení jsou sice odpovídající, nicméně hodnocení podle nich neprobíhá, je BSP2: *Kritéria ve standardech jsou v pořádku, ale to, jak to probíhá potom, tak to je jiná písnička. Někdy mi přijde, že ačkoliv máme měřitelná kritéria, tak to každý hodnotí jinak, nejlepší by bylo, kdyby hodnotilo víc lidí a nějak se museli dohodnout.*

Všichni komunikační partneři jsou s výsledky hodnocení seznamováni písemnou i ústní formou. ASP1: *Hodnotí nás vedoucí pracovník formou osobního pohovoru, potom nám ústně řekne výsledky hodnocení a poté nám předá výsledek hodnocení v písemný podobě. Hodnocení podepíšeme a tím potvrdíme, že jsme s ním seznámeni. Pokud chce zaměstnanec hodnocení pro sebe, tak mu udělají kopii*. BSP1: *Od vedoucí dostaneme papír s výsledky, které nám ústně okomentuje*. CSP1: *Výsledky hodnocení získáme na poradě. Každý dostaneme svůj papír se záznamem hodnocení a vedoucí nám pak postupně říká nějaký poznámky. Někdy je nepříjemný poslouchat to přede všema, možná by bylo lepší sdělovat to mezi čtyřma očima, jenže na to asi není čas.* ESP1: *Hodnocení probíhá pomocí hodnotícího rozhovoru, což znamená, že se nejdřív zhodnotím sama, pak mi vedoucí řekne, jak to vidí ona, a nakonec se pokusíme dohodnout na něčem, co můžeme zlepšit. Takže vím všechno hned a můžu se k tomu případně vyjádřit. Potom ještě dostanu písemnou formu hodnocení, kde je na formuláři zapsáno, na čem jsme se domluvily.*

Tabulka č. 21 ukazuje, na základě jakých podmínek se ve vybraných organizacích rozhoduje o dalším vzdělávání z pohledu SP (kritérium č. 2 SQSS č. 10). Získané výsledky budou sloužit pro komparaci s výpověďmi komunikačních partnerů ze skupiny V.

Tabulka 21 – Vliv kritéria č. 2 SQSS č. 10 na pozici SP

	ASP1	BSP1	BSP2	CSP1	DSP1	ESP1	ESP2
Potřeby zaměstnavatele	X	X	X	X	X	X	X
Potřeby zaměstnance	X			X		X	X
Finanční zdroje	X	X	X	X	X	X	X
Výsledky hodnocení	X					X	X

Zdroj: Vlastní výzkum.

Všichni komunikační partneři ze skupiny SP se shodli, že jejich další vzdělávání vychází z potřeb zaměstnavatele a z jeho finančních možností. Pouze tato dvě kritéria uvádí BSP1, BSP2 a DSP1. DSP1: *O dalším vzdělávání rozhoduje, kolik má zaměstnavatel zrovna peněz a co zrovna v zařízení potřebujeme. Není tu prostor pro naše přání*. Komunikační partneři, u kterých se při výběru kurzů dalšího vzdělávání nehledí na jejich potřeby, této skutečnosti litují. DSP1: *Není tu prostor pro nějaká přání zaměstnanců, což je škoda, nicméně do budoucna se snad situace zlepší*. BSP2: *Mrzí nás to, protože alespoň pár hodin na to, co bychom chtěli my a co by se nám hodilo, by nám určitě pomohlo. Hlavně v tom, že my víme líp, co zrovna potřebujeme, než ti tam nahoře, a zároveň by to byla i dobrá odměna, poslouchat někdy něco, co si vybereme sami.*

Komunikační partneři ASP1, CSP1, ESP1 a ESP2 jsou s výběrem kurzů spokojeni, jelikož zařízení vychází i z jejich potřeb. ASP1: *Je určitý počet hodin, kdy nám kurzy stanovuje zaměstnavatel na základě potřeb zařízení a na základě hodnocení zaměstnanců. No a pak je pár hodin, kdy si můžeme najít nějaké školení sami, něco, co buď potřebujeme, něco, co by nás zajímalo.* ESP1: *Vše vychází z dohody, která vyplyne z hodnotícího rozhovoru. Tam se zjistí, co ještě potřebuju, nebo co bych chtěla a potom mi buď nějaký kurz najde vedení, nebo si ho najdu sama a nechám si ho schválit. Samozřejmě to musí být v nějaké rozumné finanční výši, ale ještě se mi nestalo, že by mi nebylo něco schváleno. Tenhle systém mi velmi vyhovuje.*

Tabulka č. 22 znázorňuje výpovědi komunikačních partnerů ze skupiny SP na otázky týkající se fungování výměny informací v jejich zařízení (kritérium č. 3 SQSS č. 10). Získané výsledky budou sloužit pro komparaci s výpověďmi komunikačních partnerů ze skupiny V.

Tabulka 22 – Vliv kritéria č. 3 SQSS č. 10 na pozici SP

	ASP1	BSP1	BSP2	CSP1	DSP1	ESP1	ESP2
Výměna informací funguje výborně	X					X	X
Výměna informací probíhá obstojně		X	X	X			
Výměna informací v zařízení nefunguje					X		

Zdroj: Vlastní výzkum.

Komunikační partneři ze zařízení A a E se shodli, že v jejich zařízení funguje výměna informací výborně a celý systém výměny informací si chválí. ESP1*: Výměna informací je tu podle mě na vysoké úrovni. A musím říct, že se to neustále vylepšuje. Vedení hodně dá na to, co potřebujeme my jako zaměstnanci, a ptají se nás, jak by šel systém ještě vylepšit.* Komunikační partneři ze zařízení B a C si myslí, že výměna informací v jejich zařízení probíhá až na některé nedostatky dobře. BSP1: *Výměna informací tu celkově funguje dobře, v některých rovinách funguje parádně, ale třeba zapisování do sdílených složek je katastrofální. Někteří ze zaměstnanců si stále neuvědomují, jak je to důležitý. U vedení teď leží návrh kolegyně, aby se stanovila závazná pravidla pro zapisování do tutěch složek, snad se tím budou zabývat*. CSP1: *Výměna informací tu není špatná, v předchozím zařízení to bylo mnohem horší. Je tady pár drobností, které by se měly vychytat, jako třeba zápisy z porad. Zápisy sice máme, ale nemají jednotnou podobu, nikdo zatím neudělal žádný formulář nebo metodiku, co do zápisu dát. Už jsem to navrhla loni a zatím s tím nikdo nic neudělal.* Pouze komunikační partner ze zařízení D si myslí, že výměna informací v zařízení nefunguje vůbec. DSP1: *Výměna informací tu hodně zaostává, jedinci mezi sebou vedou žabomyší války, a aby si náhodou neřekli víc, než musí, tak si nic neřeknou. Ani přístup vedení není zrovna nejlepší. Sice se snaží kolektiv nějak stmelovat, ale ani je nenapadlo stanovit nějaká jasná pravidla. Je sice dobré mít stanovené komunikační kanály, ale když je každý používá, jak se mu zachce? Na tomhle musíme s ředitelem ještě zapracovat.*

Tabulka č. 23 ukazuje, jak jsou komunikační partneři ze skupiny SP seznamováni se systémem odměn a jak vnímají poskytované benefity (kritérium č. 4 SQSS č. 10). Získané výsledky budou sloužit pro komparaci s výpověďmi komunikačních partnerů ze skupiny V.

Tabulka 23 – Vliv kritéria č. 4 SQSS č. 10 na pozici SP

		ASP1	BSP1	BSP2	CSP1	DSP1	ESP1	ESP2
Seznámení se systémem odměn	Ústně	X	X	X	X	X	X	X
	Písemně	X	X	X	X	X	X	X
Vnímání systému odměn	Dostačující	X				X	X	X
	Chce to změnu		X	X	X			
	Nedostačující			X				

Zdroj: Vlastní výzkum.

Všichni komunikační partneři jsou se systémem odměn seznámeni, a to ústně i písemně. ASP1: *Se systémem odměn nás seznamují ústně i písemně, není to nijak tajný, víme co a za co*. BSP1: *Systém odměn je nám sdělen ústně po nástupu, a když jej chceme vidět v písemný podobě, tak si ho můžeme vyžádat u ředitele*. V zařízení A, D a E jsou zaměstnanci seznámeni se systémem odměn v podobě zvláštního dokumentu, který získají po nástupu do zařízení, a jeho aktualizované vydání obdrží po jakékoliv změně v tomto systému. DSP1: *Při nástupu dostane nový zaměstnanec soubor dokumentů, kde najde i tyto informace. Když se něco změní, tak dostane aktualizovanou verzi. Já jsem to měl samozřejmě jinak, protože já jsem pomáhal s tvorbou tohoto systému*.

Komunikační partneři ze zařízení A, D a E považují systém odměn za dostatečný a jsou s ním spokojeni, zejména proto, že mají možnost podílet se na jeho tvorbě. ASP1: *Já jsem se systémem odměn velmi spokojená, a kdybych nebyla, tak se můžu ozvat a navrhnout něco lepšího, to taky všude nefunguje*. ESP1: *Náš systém odměn se mi zdá dostačující, navíc se nás vždycky každý rok ptají, zda chceme nějaké změny, takže kdybych něco chtěla změnit, mám možnost se k tomu vyjádřit*. Komunikační partneři ze zařízení B a C by si přáli v systému odměn změnu. BSP2: *Na papíře ve standardech to funguje no, ale v praxi to teda dost kulhá. Polovinu věcí, co tam máme napsaný, nikdo z nás nikdy neviděl. Přitom jinak to není špatně vymyšlený, jen to dodržovat*. CSP1: *Odměn mám asi dost, ale jde o to, že ne každému to vyhovuje. Třeba máme poukázky do kina, do bazénu a na masáže, ale tak jako ne každýho zrovna tohle baví, jde tam jednou za rok a stačí mu to. Chtělo by to provést nějaký průzkum o tom, co si v zařízení opravdu přejeme.*

Tabulka č. 24 vypovídá o tom, jaké funkce kvalifikovaného nezávislého odborníka vnímají SP v jejich zařízení (kritérium č. 5 SQSS č. 10). Získané výsledky budou sloužit pro komparaci s výpověďmi komunikačních partnerů ze skupiny V.

Tabulka 24 – Vliv kritéria č. 5 SQSS č. 10 na pozici SP

	ASP1	BSP1	BSP2	CSP1	DSP1	ESP1	ESP2
Prevence Syndromu vyhoření	X	X	X	X	X	X	X
Forma vzdělávání	X					X	X
Utužování vztahů	X	X	X	X	X	X	X
Jiný pohled na danou situaci	X	X	X	X	X	X	X
Podpora	X	X	X	X	X	X	X

Zdroj: Vlastní výzkum.

Všichni komunikační partneři ze skupiny SP se shodli, že nezávislý kvalifikovaný odborník (ve všech zařízeních se jedná o supervizora) jim přináší možnost dívat se na věci jinou perspektivou, dodává jim podporu a tím je pro ně supervize prevencí Syndromu vyhoření, zároveň se všichni tito komunikační partneři shodli, že díky supervizi dochází v organizaci k utužování vztahů na pracovišti. BSP1: *My máme supervizora, když jsem tenkrát nastoupila, tak ještě pár let nic takového nebylo a byla to škoda. Sice jsme ze začátku moc nevěděli, ale teď je pro nás supervize něčím, kde dobijeme baterky. Díky supervizi získáme třeba jiný náhled na některé problémy, které řešíme, dostaneme tam podporu a to nejen od supervizora, ale někdy i od kolegů, což nejvíc potěší od těch, o kterých víte, že vás nemají zrovna rádi. Takže je to zároveň i taková podpora vztahů na pracovišti a určitě tím díky tomu předcházíme Syndromu vyhoření*. DSP1: *Je to pro mě forma relaxace, kde můžu dostat zpětnou vazbu od kolegů a od supervizora… Beru to zkrátka jako formu podpory, prevence Syndromu vyhoření, zlepšování vztahů na pracovišti a jako možnost získat jiný náhled na spoustu věcí.* CSP1: *Supervize je pro mě prevencí Syndromu vyhoření, protože na ní získám jiný pohled na moje problémy, můžu tam dostat podporu toho, že jsem něco udělala správně a zároveň ji beru jako možnost setkat se s kolegy a zasmát se, pobrečet si a celkově mi přijde, že po supervizi se kolikrát pročistí vzduch a je zas pohoda*. Komunikační partneři ze zařízení A, D a E vidí v supervizi i funkci vzdělávací. DSP1: *…někdy se i něco nového naučím, třeba jak jiní kolegové jednají s nějakým klientem*. ASP1: *…zároveň bych řekla, že je to forma učení se, získávání nových informací, ať už od supervizora, nebo od kolegů*.

6.2.3 Pracovníci v sociálních službách

Tabulka č. 25 ukazuje, kdy a jakým způsobem byli PSS ve vybraných zařízeních seznámeni s kompetencemi, které se vztahují k jejich pozici (kritérium č. 2 SQSS č. 9). Získané výsledky budou sloužit pro komparaci s výpověďmi komunikačních partnerů ze skupiny V.

Tabulka 25 – Vliv kritéria č. 2 SQSS č. 9 na pozici PSS

	APSS1	APSS2	BPSS1	BPSS2	CPSS1	DPSS1	DPSS2	EPSS1
Ústní seznámení	X		X	X	X		X	X
Písemné seznámení	X		X	X	X		X	X
Před nástupem	X				X			X
Po nástupu	X		X	X	X		X	X
V praxi to nefunguje			X	X				
Více než 11 let		X				X		

Zdroj: Vlastní výzkum.

Komunikační partneři APSS2 a DPSS1 pracují v zařízení více než 11 let a proto jsou jejich odpovědi odlišné. APSS2: *Nastoupila jsem ještě před standardy a to se nějaké kompetence neřešily, takže moje první seznámení bylo až s příchodem standardů, to jsem dostala svoje kompetence vytištěné a tím byl konec dohad o tom, co ještě můžu a co už nemám dělat.* DPSS1: *Já jsem byla s kompetencemi seznámena, až když se udělaly SQSS, díky tomu jsem to získala tzv. černé na bílém, do té doby jsem sice dělala vlastně to samé, ale nebylo to nikde ukotvené*. Ostatní komunikační partneři byli s kompetencemi své pozice seznámeni ústní i písemnou formou po nástupu do zařízení. DPS2: *S kompetencemi jsem byla seznámena po nástupu, kdy jsem dostala štos papírů a mezi nima byly i kompetence. Když jsem něco nevěděla nebo si to neuměla představit, tak mi to sdělila vedoucí, co to je.* V případě komunikačních partnerů APSS1, CPSS1 a EPSS1 došlo k seznámení s kompetencemi jejich pracovní pozice již před nástupem do zařízení. EPSS1: *Něco mi bylo řečeno před nástupem, ale všechno mi pak po nástupu dali sepsaný a ještě mi to ukázala vedoucí a trošku jsme to probíraly, co mi nebylo jasné.*

V zařízení B se komunikační partneři zmínili, že s kompetencemi byli seznámeni, ale že se podle toho nikdo v zařízení neřídí. BPSS1: *Dali mi to a vysvětlili po nástupu. Ale přijde mi, že tady podle toho nikdo nedělá, spíš to mají všichni nějak zažitý a na tohle se nekouká*. BPSS2: *Mluvili jsme o tom po nástupu, i jsem to dostala na papíře. Jenže stejně dělám, co mi vedoucí řekne, a tímhle se vlastně neřídím.*

Aby bylo možné vyhodnotit výsledky vztahující se ke kritériu č. 3 SQSS č. 9 bylo nutné zeptat se na způsob zaškolení i komunikačních partnerů ze skupiny PSS. Tabulka č. 26 znázorňuje, jak byli jednotliví komunikační partneři zaškoleni na jejich pracovní pozici.

Tabulka 26 – Vliv kritéria č. 3 SQSS č. 9 na pozici PSS

		APSS1	APSS2	BPSS1	BPSS2	CPSS1	DPSS1	DPSS2	EPSS1
Způsob zaškolení	Vedení zkušeným pracovníkem	X		X	X	X		X	X
	Písemné pokyny	X		X	X	X		X	X
	Zpětná vazba	X				X			X
	Více než 11 let		X				X		

Zdroj: Vlastní výzkum.

U komunikačních partnerů APSS1, CPSS1 a EPSS1 probíhalo zaškolení shodně. APSS1: *Moje zaškolení trvalo necelé dva týdny. Nejdříve jsem byla představena všem svým budoucím kolegům, poté jsem získala k prostudování nějaké dokumenty týkající se chodu domova a mé pozice. Pár dní jsem pozorovala práci jiných pracovníků v sociálních službách, následovně jsem jednomu z nich asistovala a nakonec jsem pracovala pod dozorem vedoucí, která mi na závěr dala zpětnou vazbu*. Komunikační partner EPSS1 získal zpětnou vazbu a zároveň ji vyplnil i na své školitele. EPSS1: *…oni dali zpětnou vazbu mě a já jim.* U komunikačních partnerů ze zařízení B a komunikačního partnera DPSS2 proběhlo zaškolení obdobně, pouze na konci doby určené k zaškolení nezískali zpětnou vazbu. BPSS1: *… mrzí mě, že na konci nikdo neřekl „Jo, tohle jsi dělala dobře, tohle by chtělo změnit, tady to musíš dělat rychleji.“. Na všechno jsem musela přijít časem sama.*

Komunikační partneři APSS2 a DPSS1 pracují v zařízení více než 11 let, přesto u komunikačního partnera APSS2 probíhalo zaškolení obdobně jako je tomu v zařízení nyní: *Ačkoliv jsem nastupovala ještě v době před standardy, proběhlo moje zaškolení podobně, jako to probíhá teď. Nejprve jsem jen pozorovala chod zařízení, poté jsem pomáhala jiným PSS a nakonec jsem pracovala samostatně pod dohledem vedoucí. Jen jsem nezískala zpětnou vazbu, jako to mají teď.* U komunikačního partnera DPSS1 probíhalo zaškolení zcela odlišně: *Moje zaškolení v té době bylo takové všelijaké. Spíš jsem se tak chvíli dívala, co je za úkoly a pak jsem se to snažila dělat sama, naštěstí bylo koho se zeptat, takže jsem se ze začátku pořád jen ptala kohokoli, nebyl nikdo, kdo by mě měl na starost, jako je to teď*.

Komunikačním partnerům ze skupiny PSS byly pokládány i otázky týkající se kritéria č. 1 SQSS č. 10. Tabulka č. 27 vypovídá o tom, co si tito komunikační partneři myslí o kritériích hodnocení, která nastavil zaměstnavatel, a ukazuje, jakým způsobem jsou tito komunikační partneři seznamováni s výsledky hodnocení.

Tabulka 27 – Vliv kritéria č. 1 SQSS č. 10 na pozici PSS

		APSS1	APSS2	BPSS1	BPSS2	CPSS1	DPSS1	DPSS2	EPSS1
Kritéria hodnocení	Srozumitelná	X	X	X	X	X	X	X	X
	Adekvátní	X	X	X	X	X	X	X	X
	Nepoužívaná			X	X				
Seznámení s výsledky	Písemná forma	X	X	X	X	X	X	X	X
	Ústní forma	X	X	X	X	X	X	X	X

Zdroj: Vlastní výzkum.

Všichni komunikační partneři se shodli, že jsou pro ně kritéria hodnocení srozumitelná. EPSS1: *Kritéria jsou v pohodě, jsou lehce pochopitelná*. Komunikační partneři ze zařízení A, C, D a E považují hodnotící kritéria za odpovídající a vhodná. APSS2: *Řekla bych, že ta kritéria dávají smysl, prostě jsou postavena tak, jak mají, alespoň pro naši pozici*. V zařízení B považují komunikační partneři kritéria hodnocení za nedodržovaná. BPSS1: *Někdy mi přijde, že si to ti hodnotitelé dělají, jak se jim zrovna zachce a jak je jim kdo sympatický. Rozhodně to neprobíhá podle stanovených kritérií.*

Všichni komunikační partneři jsou seznamováni s výsledky, kterých v hodnocení dosáhli, a to formou ústní i písemnou. APSS2: *S výsledky mě seznamuje vedoucí, jsme tam jen my dvě. Vždy musím podepsat, že výsledek hodnocení znám. Někdy si nechám udělat kopii hodnocení. Je fajn přečíst si milá slova od vedoucí*. BPSS2: *Ano, vždy dostanu výsledky na papíře a vedoucí mi k tomu ještě řekne pár slov.* CPSS1*: Jo, na poradě nám říkají, jak kdo dopadl. Celkem by to mohli změnit, je to ztráta času tam stát a poslouchat, jak každému něco říkají, a čekat třeba 20 minut na 5 vět o vás*. EPSS1: *Ano, s výsledky hodnocení jsme seznamováni, a to v podstatě ihned při hodnocení a ještě dostaneme výstup písemně*.

Tabulka č. 28 ukazuje, na základě jakých podmínek se ve vybraných organizacích rozhoduje o dalším vzdělávání z pohledu PSS (kritérium č. 2 SQSS č. 10). Získané výsledky budou sloužit pro komparaci s výpověďmi komunikačních partnerů ze skupiny V.

Tabulka 28 – Vliv kritéria č. 2 SQSS č. 10 na pozici PSS

	APSS1	APSS2	BPSS1	BPSS2	CPSS1	DPSS1	DPSS2	EPSS1
Potřeby zaměstnavatele	X	X	X	X	X	X	X	X
Potřeby zaměstnance	X	X			X			X
Výsledky hodnocení	X	X						X

Zdroj: Vlastní výzkum.

Stejně jako komunikační partneři ze skupiny V a SP se i komunikační partneři ve skupině PSS shodli, že další vzdělávání je v jejich zařízení závislé na potřebách zaměstnavatele. V zařízení B a D tito komunikační pracovníci nevědí, na jakém základě se o jejich dalším vzdělávání rozhoduje BPSS1: *Jo to nevím, já dostanu seznam školení a to je pro mě podstatné, o tom, jak a proč o tom rozhoduje, se nezajímám*. BPSS2 a DPSS1 tento způsob rozhodování mrzí. DPSS1: *Trošku mě to mrzí, někdy bych si chtěla vybrat něco sama*. V zařízeních A, C a E se o dalším vzdělávání rozhoduje i na základě potřeb zaměstnanců. To si komunikační partneři chválí. APSS2: *O našem dalším vzdělávání rozhoduje částečně zaměstnavatel, obvykle na takových 16 hodin za rok nám nasmlouvá nějaká společná školení, podle toho, co mu vyšlo za výsledky při hodnocení. No a snaží se, aby 8 hodin zbylo na nás a na naše zájmy a potřeby. Někdo jsou to třeba jen 4 hodiny, ale i tak je to moc fajn. EPSS2: O vzdělávání se rozhoduje na základě toho hodnotícího rozhovoru. Většinou si nechám kurzy vybrat od vedení, ale někdy si taky něco najdu. To mi vyhovuje.*

Tabulka č. 29 znázorňuje výpovědi komunikačních partnerů ze skupiny PSS na otázky týkající se fungování výměny informací v jejich zařízení (kritérium č. 3 SQSS č. 10). Získané výsledky budou sloužit pro komparaci s výpověďmi komunikačních partnerů ze skupiny V.

Tabulka 29 – Vliv kritéria č. 3 SQSS č. 10 na pozici PSS

	APSS1	APSS2	BPSS1	BPSS2	CPSS1	DPSS1	DPSS2	EPSS1
Výměna informací funguje výborně	X	X						X
Výměna informací probíhá dobře			X	X	X			
Výměna informací v zařízení nefunguje						X	X	

Zdroj: Vlastní výzkum.

Komunikační partneři ze zařízení A a E odpověděli, že výměna informací funguje v jejich zařízení výborně. APSS2: *… systém funguje naprosto báječně. Navíc se ho tu snaží pořád vylepšovat, i když si myslím, že už to snad ani nejde*. Komunikační partneři ze zařízení B a C si myslí, že výměna informací dle nastaveného systému probíhá dobře. BPSS1: *Ale jo, já si na to nestěžuju. Myslím, že se dozvím v podstatě všechno potřebný, a když tak mi to řekne vedoucí, která to ví určitě. Někdy mě rozčiluje, že když si vezmu složku klienta, abych něco našla, tak je to teda úděsně nepřehledný a každej si tam píše po svým a jen to, co jemu přijde důležitý. Tak to bych snad jediný změnila.* CPSS1: *Já bych řekl, že výměna informací je dobrá, mně nic nechybí, vždycky se to nějak dozvím. Ale je pravda, že někdy to dá práci, dopátrat se něčeho ohledně porad. Takže to bych viděl jako jediný mínus, zas ale nemám nápad jak to změnit, tak si nemám na co stěžovat*. Komunikační partneři ze zařízení D jsou se systémem výměny informací ve svém zařízení nespokojeni. DPSS1: *Většina úseků spolu nekomunikuje, jednotlivci někdy „kují pikle". Tady by to chtělo zlepšení, je to dost náročný sehnat kvalitní informace*. DPSS2: *Výměna informací je podle mě dost chaotická, vedení by mělo stanovit lepší pravidla*.

Tabulka č. 30 ukazuje, jak jsou komunikační partneři ze skupiny PSS seznamováni se systémem odměn v jejich zařízení a jak vnímají poskytované benefity (kritérium č. 4 SQSS č. 10). Získané výsledky budou sloužit pro komparaci s výpověďmi komunikačních partnerů ze skupiny V.

Tabulka 30 – Vliv kritéria č. 4 SQSS č. 10 na pozici PSS

		APSS1	APSS2	BPSS1	BPSS2	CPSS1	DPSS1	DPSS2	EPSS1
Seznámení se systémem odměn	Ústně	X	X	X	X	X	X	X	X
	Písemně	X	X	X	X	X	X	X	X
Vnímání systému odměn	Dostačující	X	X						X
	Chce to změnu			X	X	X	X	X	
	Nedostačující			X	X		X	X	

Zdroj: Vlastní výzkum.

Komunikační partneři ze skupiny PSS jsou seznámeni se systémem odměn písemnou i ústní formou. Ve všech zkoumaných zařízeních mohou komunikační partneři najít aktuální znění systému odměn v SQSS, případně se mohou dotázat svého nadřízeného. BPSS1: *Po nástupu mi k tomu něco řekli s tím, kde toho najdu víc*.

CPSS1: *Vedoucí nám změny hlásí ústně a zároveň je nejnovější verze vždycky v informačním systému, kde jsou standardy*. V zařízení A, D a E získávají komunikační partneři informace ohledně systému odměn v podobě zvláštního dokumentu. APSS2: *Po nástupu dostaneme papír, kde je to napsaný a pak, když se to třeba změní, dostaneme novou verzi. Jinak nám to sdělují i ústně, třeba na poradě, nebo nám to řekne vedoucí.*

V zařízení A a E považují komunikační partneři systém odměn za dostatečný, jsou s ním spokojeni, jelikož mají možnost podílet se na jeho tvorbě. APSS1: *Ten systém se mi líbí. Jsem ráda, že vedení zajímá i náš názor, že můžeme říct, co chceme, a že to nehodí jen někde do šuplíku, že s tím fakt pracují*. Komunikační partneři ze zařízení B, C a D považují systém odměn za nedostačující a rádi by viděli nějaké změny. BPSS2: *Je hezký, že je to někde celkem dobře popsaný, ale pak je tady ta druhá strana, že to vůbec tak nefunguje. Měli by na tom zapracovat, aby se nám dostávalo alespoň toho, co je teda napsaný ve standardech.* DPSS1: *U nás těch odměn moc není, když to tak poslouchám nebo vidím v porovnání s jinýma domovama. Ani nemají snahu se nás zeptat na to, co si o tom třeba myslíme…* Změny v systému odměn by uvítal i komunikační partner CPSS1: *Já ani nemám někdy snahu dělat něco navíc, abych za to zase dostal poukázku na masáže… Měli by to nějak víc pozjišťovat, co se komu hodí.*

Tabulka č. 31 znázorňuje, jaké funkce kvalifikovaného nezávislého odborníka vnímají PSS v jejich zařízení (kritérium č. 5 SQSS č. 10).

Tabulka 31 – Vliv kritéria č. 5 SQSS č. 10 na pozici PSS

	APSS1	APSS2	BPSS1	BPSS2	CPSS1	DPSS1	DPSS2	EPSS1
Prevence Syndromu vyhoření	X	X	X	X	X	X	X	X
Forma vzdělávání	X	X						X
Utužování vztahů	X	X		X	X	X	X	X
Jiný pohled na danou situaci	X	X	X	X	X	X	X	X
Podpora	X	X	X	X	X	X	X	X

Zdroj: Vlastní výzkum.

Všichni komunikační partneři ze skupiny PSS vidí smysl nezávislého kvalifikovaného odborníka v prevenci Syndromu vyhoření, v poskytnutí podpory a jiného pohledu na danou situaci. APSS1: *Já si tam chodím odpočinout, načerpat sílu a zjistit názory kolegů, ale i supervizora.* DPSS1: *Supervize je podle mě moc super věc, dřív to nebylo a přijde mi, že to fakt chybělo. Teď můžeme na supervizi načerpat*

energii, získat podporu a taky vidíme jiné názory a pohledy na situace, co řešíme. Až na komunikačního partnera BPSS1 si všichni ostatní komunikační partneři myslí, že na supervizi dochází k utužování vztahů na pracovišti. APSS2: *Řekla bych, že díky supervizi si pak lépe rozumíme, umíme se do sebe lépe vžít*. BPSS2: *...občas i vidím, že mezi některými kolegy dojde k prolomení ledů, že ačkoliv se třeba předtím trošku ignorovali, tak potom spolu dokážou vycházet o něco málo lépe.* Na otázku, proč BPSS1 nevidí v supervizi formu utužování vztahů na pracovišti, odpověděl komunikační partner: *Nevím, proč by to mělo nějak utužovat naše vztahy, spíš se tam víc pozná, kdo je falešnej. Nikdy jsem po supervizi nezažila, že bych k někomu náhle pocítila náklonnost.* Komunikační partneři ze zařízení A a E vidí v supervizi i formu vzdělávání. EPSS2: *...sem tam se i něco nového naučím, získám další nové znalosti.*

6.3 Výsledky třetího bloku

Třetí blok otázek se vztahuje k třetímu dílčímu cíli a poskytuje odpověď na to: Jaké změny v oblasti řízení lidských zdrojů přinese chystaná novela zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a připravovaná revize SQSS?

6.3.1 Vedení organizace

Tabulka č. 32 ukazuje, jaké změny očekává V v oblasti řízení lidských zdrojů v souvislosti s připravovanou revizí SQSS a po vstupu chystané novely zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v účinnost.

Tabulka 32 – Vliv chystaných zákonných změn na řízení lidských zdrojů

	AV1	BV1	CV1	DV1	EV1
O změny se zajímám	X	X	X	X	X
SQSS	X	X	X	X	X
Počty zaměstnanců	X	X			X
Změny ve vzdělávání	X		X	X	X
Změny ve financování	X			X	
Změny podmínek pro výkon činnosti u PSS				X	X
Minimální vliv	X	X	X	X	X

Zdroj: Vlastní výzkum.

O chystané změny se zajímají všichni komunikační partneři. Informace čerpají převážně z internetu. EV1: *O změny se určitě zajímáme. Většinou tedy bereme informace z internetu.* CV1 a DV1 se zmiňují, že sledování změn není jednoduché.

DV1: *Změny sledujeme, i když to není zrovna lehké, protože každou chvíli se objevují nové a často úplně rozdílné informace.*

Všichni komunikační partneři se shodli, že kvůli chystanému sloučení personálních SQSS bude nutné tyto SQSS přepsat, nicméně nikdo nepředpokládá, že by se kvůli tomu změnilo něco v žité praxi. Za všechny DV1: *U sloučení standardů č. 9 a č. 10, to bude čistě o tom, ty standardy přepsat. Nemyslím si, že bychom kvůli tomu něco měnili, protože už jsme si to nějak nastavili a funguje to, takže není potřeba to v praxi měnit*. EV1 vidí jako změnu možný dopad na Inspekci: *Slibují, že nové SQSS budou lépe uchopitelné, ne tolik abstraktní a že budeme vědět, co si pod kritérii představit, takže i to hodnocení Inspekcí by pak mohlo být jasnější.*

U novely zákona č. 108/2006. Sb. o sociálních službách předpokládají komunikační partneři, až na komunikačního partnera ze zařízení B, změny u vzdělávání pracovníků. AV1: *Mluví se o tom, že bude zvýšen počet hodin za kalendářní rok, které jsou určeny pro další vzdělávání SP a PSS. Dále to vypadá, že do vzdělávání se bude možná povinně započítávat i supervize.* CV1 si ovšem myslí, že prakticky nenastane žádná změna. CV1: *…chtějí započítávat supervizi, kterou už stejně máme, takže ji budeme započítávat alespoň do výše těch hodin, co mají být navíc a tím se prakticky nic nezmění.* AV1, BV1 a EV1 zmiňují zavedení minimálního počtu zaměstnanců. V zařízeních A a E si myslí, že tato změna nebude mít na zařízení žádný vliv. EV1: *Mluví se o tom, že dojde ke stanovení minimálního počtu zaměstnanců, ale obávám se, že to není reálné a tahle změna neprojde, prozatím si s tím hlavu nelámeme, protože si myslíme, že bychom i tak počty splňovali.* V zařízení B se této změny obávají. BV1: *…což by dle odhadů třeba pro nás znamenalo, že budeme muset zvýšit počet personálu, což by nebylo jednoduché.* AV1 a DV1 si chválí nápad se zavedením minimální dotace z veřejných rozpočtů. DV1: *Líbí se mi nápad, který souvisí se změnou financování. Díky minimální dotaci budeme vědět, kolik peněz máme jistých. Díky tomu by se mohla zlepšit i situace se vzděláváním, mohli bychom reagovat na potřeby, které vyplynou z hodnocení pracovníků.* DV1 a EV1 zmiňují změny v podmínkách pro výkon činnosti u PSS, ale nemyslí si, že by to chod zařízení nějak ovlivnilo. DV1*: U PSS májí být změny ve stanovení jejich vzdělání pro výkon činnosti, ale co jsem viděl, tak to nebude nic velkého, protože jde spíš o slovíčkaření, než o nějaké změny v nutnosti mít vyšší vzdělání*. Celkový předpokládaný vliv je u všech komunikačních partnerů, ve skupině V, minimální. Za všechny EV1: *Celkově bych řekl, že ty změny budou takové kosmetické, že se pro nás nic moc nezmění. Až teda na tu minimální dotaci, kterou snad všichni vítáme. Jinak co se tak bavím s jinými řediteli nebo zaměstnanci, tak nečekáme jiné podstatné změny.*

6.3.2 Sociální pracovníci

Tabulka č. 33 vypovídá o tom, jaké změny očekávají SP v souvislosti s připravovanou revizí SQSS a po vstupu chystané novely zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v účinnost.

Tabulka 33 – Vliv chystaných zákonných změn na SP

	ASP1	BSP1	BSP2	CSP1	DSP1	ESP1	ESP2
O změny se zajímám	X	X	X		X	X	X
O změny se nezajímám				X			
Minimální vliv	X	X	X		X	X	X
Pozitivní vliv	X	X			X		X
SQSS	X	X	X		X	X	X
Změny ve vzdělávání	X	X	X		X	X	X
Minimální dotace		X			X		

Zdroj: Vlastní výzkum.

O chystané změny se nezajímá pouze CSP1, a to z toho důvodu, že nastupuje do zaměstnání mimo oblast sociálních služeb. Ostatní komunikační partneři ze skupiny sociálních pracovníků se o chystané změny zajímají aktivně. Za všechny ASP1: *Změny mě určitě zajímají, hledám si informace a zapojuji se do diskusí, účastním se některých školení a přednášek, rozebíráme to v práci na poradách.* Dále si tito komunikační partneři myslí, že chystané změny budou mít v praxi pouze minimální dopad na jejich pozici. BSP2: *…nevím o ničem, co by pro mne, respektive pro moji pozici, bylo nějak zásadní*.

ASP1, BSP2, DSP1 a ESP2 si myslí, že chystané změny budou mít na jejich pozici vliv minimální, zároveň v některých změnách vidí pozitiva. ESP2: *U revize SQSS očekávám pouze to, že budeme mít další práci s tím je předělat. U změn ohledně vzdělávání vidím spíš plus, protože v dnešní době a v našem oboru je nutné se neustále vzdělávat*. BSP1 chválí i změnu ve financování sociálních služeb: *Jako bylo by super, kdyby to prošlo, protože si myslím, že by to vedení určitě pomohlo v plánování výdajů.* Pozitivní dopad chystaných změn na svoji pozici očekává i DSP1: *Já si myslím, že některé změny by mohly i pomoct. Třeba rozšíření počtu hodin u vzdělávání, to mi přijde jako rozumná a potřebná věc, kterou určitě jako zaměstnanci uvítáme. Líbí se mi i návrh, že bude vyčíslena nějaká minimální částka, kterou zařízení dostane, protože pak třeba budeme mít v zařízení víc šancí dostat se na nějaké ty kurzy, které chceme. Jenže kdo ví, jak to bude, protože je spousta věcí, které budou přednější.*

6.3.3 Pracovníci v sociálních službách

Tabulka č. 34 vypovídá o tom, jaké změny očekávají PSS v souvislosti s připravovanou revizí SQSS a po vstupu chystané novely zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v účinnost.

Tabulka 34 – Vliv chystaných zákonných změn na PSS

	APSS1	APSS2	BPSS1	BPSS2	CPSS1	DPSS1	DPSS2	EPSS1
O změny se zajímám	X	X					X	X
O změny se nezajímám			X	X	X	X		
Minimální vliv		X	X	X	X		X	X
Pozitivní vliv	X	X						
Změny ve vzdělávání	X	X					X	
Změny podmínek pro výkon činnosti u PSS		X			X		X	

Zdroj: Vlastní výzkum.

Komunikační partneři BPSS1, BPSS2 a DPSS1 se o změny nezajímají vůbec, protože se domnívají, že na ně nebudou mít podstatný vliv. BPSS2: *Já se o změny nijak nezajímám, až něco bude, tak mi to vedení sdělí.* CPSS1 se o změny nezajímá aktivně, ale o některých změnách ví, nicméně také nepředpokládá podstatný vliv na jeho pozici. CPSS1: *Aktivně se o to nezajímám, ale v práci občas něco zaslechnu, nebo to vidím na internetu, když se o tom baví na facebooku ve skupině. Myslím si, že to bude mít minimální vliv, protože sice tam má dojít k nějaké změně ohledně vzdělání potřebného k výkonu povolání, ale co jsem slyšel, tak zatím se mě to netýká.* APSS1, APSS2, DPSS2 a EPSS2 se o změny zajímají. APSS1 si myslí, že by změny mohly být pozitivní: *Co jsem zatím viděla, tak by to mohlo být docela dobrý, protože budeme mít víc času na vzdělávání. To se mi líbí, mám ty kurzy ráda, člověk si tam odpočne a získá nový informace*. APSS2 vidí pozitivní změnu ve zvýšení počtu povinných hodin určených k dalšímu vzdělávání, minimální vliv očekává u změny podmínek pro výkon činnosti. APSS2: *Naposledy se v práci bavili o tom, že nám asi přidají hodiny na povinné vzdělávání, což by se mi líbilo. Taky jsem na internetu viděla, že se diskutuje o potřebném dosaženém vzdělání, ale já mám vzdělání, které mi zatím stačí. A co jsem viděla, tak to moc měnit nebudou, takže mi to bude stačit dál.* DPSS2 a EPSS1 si myslí, že vliv chystaných změn na jejich pozici bude minimální. DPSS2: *Sice asi rozšíří počet hodin povinného vzdělávání, ale prý do toho chtějí zařadit supervizi, takže si myslím, že se nic nezmění. A potom chtějí změnit požadavky na výkon profese, ale zas co jsem si četla, tak tam žádný změny nevidím.*

7 Diskuse výsledků

V této části diplomové práce dojde ke komparaci výsledků výpovědí komunikačních partnerů s poznatky získanými analýzou sekundárních dat.

7.1 První dílčí cíl

Naplnění prvního dílčího cíle přineslo zodpovězení první výzkumné otázky: Jaký měla Inspekce a její doporučení dopad na řízení lidských zdrojů ve vybraném zařízení?

Ve čtyřech z pěti zkoumaných zařízení proběhla Inspekce (zařízení A, C, D a E). Zařízení E získalo za plnění personálních SQSS plný počet bodů. V oblasti personálních SQSS byly zařízení A strženy dva body. Pouze v tomto zařízení převedli jedno z doporučení Inspekce do praxe. První doporučení Inspekce ohledně kritéria č. 5 SQSS č. 9 nebylo nutné do praxe uvádět. AV1: *...šlo spíš o písemnou podobu, jinak to bylo v pořádku.* Druhé doporučení týkající se kritéria č. 1 SQSS č. 10 bylo zpracováno v písemné podobě do SQSS a zároveň bylo převedeno do praxe. Práce s doporučením ohledně kritéria č. 1 SQSS č. 10 v zařízení A se komunikačním partnerům líbila. APSS2: *...ta pochvala předtím taky byla, ale nebylo to tak jednoznačný, teď je to mnohem lepší.* Zařízení C a D byl stržen jeden bod. Udělená opatření tato zařízení nepřevedla do praxe. V zařízení C se jednalo pouze o doplnění informace o školení dobrovolníků, které již dobrovolníci v organizaci absolvovali, a proto nebylo nutné převádět toto opatření do praxe. V zařízení D bylo uděleno doporučení ke kritériu č. 1 SQSS č. 10 ohledně návaznosti hodnocení na potřebu dalšího vzdělávání pracovníků. Toto doporučení nebylo uvedeno do praxe. Podle komunikačního partnera DV1 za to může finanční situace v zařízení. To, že nedošlo k žádné změně, mrzí i samotné pracovníky: DPSS2: *...my jsme toho museli kvůli jiným doporučením měnit dost, tak tohle pro nás mohli udělat.*

Shrnutí

Malík Holasová (2014) uvádí, že výsledky Inspekce naráží ve vztahu k uloženým opatřením na nerealizovatelnost, např. z důvodů bariér v personálním potenciálu nebo v možnostech financování organizací. Právě na problém s financováním narazilo zařízení D, které kvůli tomuto aspektu nemohlo uvést doporučení Inspekce do praxe. Ačkoliv zařízení A bylo za udělené doporučení ohledně kritéria č. 1 SQSS č. 10 vděčné, z výpovědi AV1 vyplývá, že by k opatření v zařízení dospěli časem i bez Inspekce: *...později bychom na to přišli i bez Inspekce.* Ke stejným závěrům dospěla i některá zařízení ve výzkumu Traoreho (2015).

Bylo by tedy možné dojít k závěru, že zkoumaná zařízení na doporučení Inspekce v oblasti personálních SQSS nijak nereagovala, jelikož pro ně tato doporučení nebyla přínosem. To by ovšem bylo v rozporu s již provedenými výzkumy, např. s výzkumy Pokorné a kol. (2015) a Horeckého (2012), kteří uvádí, že výsledky Inspekce využívají poskytovatelé sociálních služeb ke zkvalitňování svých služeb. Je proto nutné uvědomit si, že zkoumaná zařízení nereagovala na výsledky Inspekce v podobě doporučení zavedením do praxe z konkrétních a logických důvodů. V zařízení A v případě prvního doporučení a v zařízení C neměli jak toto doporučení do praxe převést, jelikož v praxi vše fungovalo a v jejich zařízení chybělo pouze provázání s příslušným kritériem daného SQSS. V zařízení D by rádi doporučení implementovali do praxe, ale chybí jim na to finanční prostředky. V tomto případě tak není odpověď na výzkumnou otázku zcela jednoznačná. Pro stanovení jasné odpovědi by bylo potřebné zkoumat např. reakce zařízení na všechna doporučení Inspekce, nikoliv pouze na ty z oblasti personálních SQSS. Přesto byl splněn první dílčí cíl, jelikož se podařilo zjistit, jak vybraná zařízení zachází s výsledky Inspekce v oblasti personálních SQSS.

7.2 Druhý dílčí cíl

Druhý dílčí cíl se vztahoval k využití personálních SQSS při řízení lidských zdrojů ve vybraných zařízeních. Tomuto dílčímu cíli byly přiděleny dvě výzkumné otázky. Jak personální SQSS ovlivňují práci vedení při řízení lidských zdrojů? Jak personální SQSS ovlivňují pracovníky ve vybraných zařízeních?

7.2.1 Personální SQSS a jejich využití při řízení lidských zdrojů

Vyhodnocení prvního kritéria SQSS č. 9, díky jehož plnění je možné vytvořit tzv. personální plány, koresponduje s výsledky Johnové a kol. (2002) a s výsledky Filipczykové (2014). Z poznatků zmíněných autorek vyplynulo, že organizace využívají personální plán pouze formálně a personální plánování v jimi zkoumaných organizacích probíhalo jen jako reakce na konkrétní aktuální situaci zařízení. Většina zařízení, která zde byla zkoumána, vykazovala podobné znaky. V zařízení D personální plán neexistuje, v zařízení B a C ano, ale není využíván k personálnímu plánování. BV1: *…aby bylo přehledné, kolik máme zaměstnanců na jaký úvazek, to pak předáváme registračnímu orgánu.* V zařízeních A a E využívají personální plán i pro účely personálního plánování. AV1: Dále jej využíváme pro plánování potřeb přijetí nových zaměstnanců a pro plánování odchodů stávajících zaměstnanců, pro plánování změn v úvazcích. Zároveň je to nástroj pro plánování kariérního postupu. Nejkomplexněji využívají personální plán v zařízení E, jelikož do něj zařadili i informace o vzdělávání zaměstnanců.

Důvod, proč zařízení B, C a D nepoužívají personální plán k personálnímu plánování, lze dle získaných výpovědí spatřovat v tom, že tato zařízení nemají finanční prostředky na to, aby se o personální plán starala jedna konkrétní osoba. Zatímco v zařízení A a E má personální plán na starost zaměstnanec personálního úseku, v zařízení B, C a D se o personální plán starají vedoucí úseků. DV1: *…nemáme peníze na to, abychom si mohli dovolit zaměstnat, byť na zkrácený úvazek někoho, kdo by nám s tím pomohl. Takže u nás se to nedělá dle nějakých předpovědí, ale prostě podle toho, co je zrovna potřeba, a zodpovídají za to vedoucí úseků, případně já jako ředitel*. I tyto výsledky jsou shodné s výstupy výzkumu Filipczykové (2014).

Kritérium č. 2 SQSS č. 9 se týká zejména stanovení kompetencí pro jednotlivé pracovní pozice. Na základě analýzy sekundárních dat a výsledků Inspekce je možné stanovit, že toto kritérium zkoumaná zařízení plní. Otázkou pro výzkum proto zůstalo, zda tato zařízení s kompetencemi seznamují své zaměstnance. Všechna zařízení informují své zaměstnance o kompetencích, které se týkají jejich pozice, písemnou a ústní formou. Pouze v zařízení A, C a E seznamují s kompetencemi i uchazeče o zaměstnání při přijímacím pohovoru. CV1: *…vždycky při pohovoru probereme i kompetence pracovní pozice, na kterou se uchazeč hlásí. Jasně, že to není nijak detailní, ale alespoň pro určitý přehled.*

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ani SQSS nestanovují konkrétní postup, kdy mají být zaměstnanci seznámeni s kompetencemi své pracovní pozice. Proto není možné stanovit, že zařízení B a D dělají v používání kritéria č. 2 SQSS č. 9 v praxi chybu.

Kritérium č. 3 SQSS č. 9 určuje poskytovateli povinnost stanovit pravidla pro přijímání a zaškolení nových pracovníků. U všech vybraných zařízení se jednotlivé výpovědi komunikačních partnerů shodují s písemným zněním jejich pravidel pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců. Lze tedy stanovit, že toto kritérium je u všech vybraných zařízení využíváno v praxi při řízení lidských zdrojů.

V rámci kritéria č. 3 SQSS č. 9 bylo dále zkoumáno, zda zařízení poskytují novým zaměstnanců zpětnou vazbu a zda ji také od nových zaměstnanců vyžadují pro své školitele. To je totiž dle Holečkové a kol. (2008) a Sazimové (2007) velmi důležité pro zhodnocení celého průběhu procesu zaškolení. Johnová a kol. (2002) uvádí, že nejčastější chybou při zavádění zaškolování nových pracovníků v zařízeních sociálních služeb je právě neposkytnutí zpětné vazby novému zaměstnanci. V zařízení A, C a E poskytují novým zaměstnancům na konci procesu zaškolení zpětnou vazbu. V zařízení E dokonce dává nový zaměstnanec zpětnou vazbu na své školitele. V zařízeních B a D neposkytují novým zaměstnancům zpětnou vazbu, jelikož jim to dle slov komunikačních partnerů ze skupiny V, nepřijde důležité.

BV1: *Nepřijde nám to podstatné.* DV1*: My víme, jak to probíhalo a nový zaměstnanec taky…* S tím však není možné souhlasit. Zpětná vazba je pro nového zaměstnance velmi důležitá, což dokazují výpovědi komunikačních partnerů ze skupin SP a PSS (viz kapitola 7.2.2 této diplomové práce).

Kritérium č. 1 SQSS č. 10 stanovuje poskytovateli povinnost vymezit pravidla pro hodnocení zaměstnanců. Na základě analýzy sekundárních dat a výsledků Inspekce je možné určit, že toto kritérium zkoumaná zařízení plní a implementují jej do praxe. Pro výzkum tedy bylo otázkou, zda poskytovatel seznamuje zaměstnance s kritérii hodnocení a jak se s hodnocením v zařízeních pracuje. Literatura neuvádí jeden vhodný způsob sdělení kritérií hodnocení zaměstnancům. Jediným požadavkem dle Čámského a kol. (2008) a Slezákové (2008) je, aby byla kritéria stanovena a známa před provedením hodnocení. Výsledky výzkumu ukazují, že vybraná zařízení své zaměstnance s kritérii hodnocení seznamují, a to většinou písemnou i ústní formou. Pouze v zařízení B se jedná jen o formu ústní.

Všichni komunikační partneři se shodli, že výsledky hodnocení se odráží v odměnách, v případě zařízení C a D i ve srážkách ze mzdy hodnoceného pracovníka. Pouze v zařízeních A a E využívají výsledky hodnocení i pro stanovení plánu dalšího vzdělávání zaměstnanců. Tyto výsledky korespondují s výsledky projektu The Cranfield Project on European Human Resource Management, na který navazoval český projekt Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě. Podle českého výzkumu se hodnocení používalo nejčastěji jako podklad pro odměňování pracovníků (VCVSCR, 2005). Ke stejným závěrům dospěla i Cupáková (2012), která uvádí, že hodnocení pracovníků v sociálních službách je spojené zejména se systémem odměn. Dle zmíněného zahraničního výzkumu je tento jev charakteristický pro méně vyspělé země, kdežto ve více vyspělých zemích slouží hodnocení zaměstnanců prvotně k jejich rozvoji, případně k rozvoji celé organizace.

Otázky směřující ke kritériu č. 2 SQSS č. 10 zjišťovaly, na jakém základě se ve vybraných organizacích rozhoduje o dalším vzdělávání SP a PSS, které je stanoveno zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Komparací výpovědí komunikačních partnerů ze skupiny vedení s písemným zněním SQSS bylo možné určit, jak je toto kritérium využíváno v praxi. Nejméně kritérium naplňují v zařízení D. Podkladem pro tvorbu plánu dalšího vzdělávání v zařízení D jsou dle výpovědi komunikačního partnera DV1, pouze potřeby a finanční možnosti zařízení: *Když sháníme kurzy a školení, tak se bohužel díváme pouze na potřeby zařízení a hlavně na finanční možnosti*. V písemné podobě SQSS se v zařízení D ovšem píše i o tom, že podkladem pro další vzdělávání jsou také potřeby zaměstnanců, které vyplynou z výsledků jejich hodnocení.

V zařízení B prozatím neproběhla Inspekce, a proto jsou písemné SQSS v souladu s tím, co vypověděl komunikační partner BV1. Subjektivním názorem autorky, bez jakéhokoli vědeckého podložení je, že pokud by v zařízení B proběhla Inspekce, byl by u tohoto zařízení stejný problém jako v zařízení D. To, že organizace v sociálních službách dávají při sestavování plánů dalšího vzdělávání přednost potřebám a možnostem organizace, potvrdila ve svém výzkumu i Urbánková (2011). V zařízeních A, C a E využívají kritérium č. 2 SQSS č. 10 v praxi tak, jak si jej nastavili. V těchto zařízeních se snaží o co největší vyváženost mezi potřebami organizace a potřebami zaměstnanců.

Kritérium č. 3 SQSS č. 10 stanovuje poskytovateli povinnost zpracovat systém výměny informací. Na základě analýzy sekundárních dat a výpovědí komunikačních partnerů je možné stanovit, že výměna informací funguje dle pravidel vymezených tímto kritériem pouze v zařízeních A a E, částečně v zařízení B a C a nejméně jsou pravidla dodoržována v zařízení D. V zařízení D naráží na osobní neshody mezi zaměstnanci, kteří si některé informace naschvál nevyměňují. V zařízení B se potýkají s problémem, kdy někteří zaměstnanci neplní své povinnosti a nezapisují potřebné informace do stanovených dokumentů. V zařízení C mají problém s nejednotnou podobou zápisů z porad. Podobné problémy při předávání informací definuje i Johnová a kol. (2002). Sazimová (2007) uvádí, že nezbytným předpokladem pro kvalitní spolupráci v týmu je aktivní podpora zaměstnanců managementem při stanovování pravidel výměny informací. Tuto podporu mají zaměstnanci v zařízeních A, C a E, kde zaměstnance zapojují do zkvalitňování systému informací. EV1: *Funguje to tak, že zaměstnanec navrhne nějaký nápad, ten je projednán na poradě a pokud je schválen, tak jej zapíšeme do SQSS, seznámíme s ním další zaměstnance a poté už jej zavádíme do praxe. Přibližně za měsíc pak provedeme hodnocení, jak se nápad ujal a osvědčil*.

Kritérium č. 4 SQSS č. 10 stanovuje poskytovateli povinnost vymezit pravidla pro finanční a morální ocenění zaměstnanců. Na základě analýzy sekundárních dat a výsledků Inspekce je možné stanovit, že toto kritérium využívají při řízení lidských zdrojů v zařízeních A, C, D a E. Z výsledků Inspekce ohledně tohoto kritéria vyplynulo doporučení pouze pro zařízení A. Zařízení A udělené doporučení zpracovalo do písemné podoby SQSS a zároveň jej převedlo do praxe (viz tabulka č. 7). V zařízení B Inspekce neproběhla a na základě výpovědí komunikačních partnerů ze skupin SP a PSS lze stanovit, že v zařízení B není písemné kritérium č. 4 SQSS č. 10 v souladu s žitou praxí tohoto zařízení. BSP1: *Ve standardech je to krásně popsaný, ale v praxi to vůbec nefunguje*.

Dle Filipczykové (2014) je důležité, aby poskytovatelé sociálních služeb zkoumali vliv poskytovaných benefitů na své zaměstnance, jelikož při jejich špatném nastavení může dojít ke ztrátě motivace zaměstnance. Pouze v zařízení A a E zkoumají vliv benefitů na své zaměstnance. Ostatní zařízení tento vliv nezkoumají, jelikož dle slov komunikačních partnerů BV1, CV1 a DV1 zařízení stejně nemá peníze na potřebné změny. DV1 … *nezbývají nám na to finanční prostředky.* Vaungh (2001) uvádí, že finanční oceňování zaměstnanců v sociálních službách je méně časté a to vzhledem k omezeným finančním prostředkům, které mají organizace poskytující sociální služby k dispozici. Podle Matouška a kol. (2013) jsou pracovníci v oblasti sociálních služeb motivováni spíše touhou pomáhat, než touhou po finanční odměně. To dokazuje i výzkum Tiché (2013). V tomto výzkumu prokázala, že na zvýšení pracovní spokojenosti pomocí poskytovaných benefitů není potřebné vynakládat velké finanční obnosy.

Zkoumaná zařízení plní dle výsledků Inspekce a dle analýzy sekundárních dat kritérium č. 5 SQSS č. 10. Ve všech vybraných zařízeních je nezávislým kvalifikovaným odborníkem supervizor, to koresponduje s tvrzením Holečkové a kol. (2008). Výzkum se dále zabýval tím, jaké funkce přiřazují komunikační partneři nezávislému kvalifikovanému odborníkovi. Dle Hawkinse a Shoheta (2012) má supervize funkci podpůrnou, vzdělávací a kontrolní. Komunikační partneři ze skupiny vedení se shodli, že za funkce supervize považují funkci podpůrnou a kontrolní. Funkci vzdělávací vidí u supervize pouze v zařízení A a E. Podle Českého institutu pro supervizi (2017) je možné supervizi vnímat i jako podporu vztahů na pracovišti, jako jiný pohled na fungování organizace a v neposlední řadě jako prevenci Syndromu vyhoření. Všichni komunikační partneři ze skupiny vedení taktéž vidí v supervizi prevenci Syndromu vyhoření a klíč k utužování vztahů mezi zaměstnanci. Pouze v zařízení A, C a E vnímají supervizi i jako možnost podívat se na situace v organizaci z jiného pohledu.

Shrnutí

Shrnutí odpovědi na druhou výzkumnou otázku: Jak personální SQSS ovlivňují práci vedení při řízení lidských zdrojů? V zařízení A, C a E se vedení organizací snaží o co největší využívání personálních SQSS při řízení lidských zdrojů. Na základě analýzy primárních a sekundárních dat lze stanovit, že nejlépe využívá personální SQSS pro oblast řízení lidských zdrojů zařízení E, to je následováno zařízením A. Zařízení C vykazuje některé mezery, nicméně i toto zařízení využívá většinu kritérií při řízení lidských zdrojů. Oproti tomu v zařízeních B a D by se rádi přiblížili ideálu řízení lidských zdrojů, který mají zpracován v SQSS, ale jejich snahy dle slov komunikačních partnerů maří finanční situace jejich zařízení.

7.2.2 Personální SQSS a ovlivňování pracovních pozic SP a PSS

Kritérium č. 2 SQSS č. 9 udává poskytovateli sociálních služeb povinnost stanovit kompetence pro jednotlivé pracovní pozice. Ve všech zkoumaných zařízeních jsou zaměstnanci s kompetencemi své pracovní pozice seznámeni písemnou a ústní formou. Zajímavé výsledky přineslo srovnání výpovědí komunikačních partnerů ze skupin SP a PSS, kteří pracují v zařízeních déle, než 11 let (tedy ještě v době před SQSS) a výpovědí komunikačních partnerů ze skupiny SP a PSS, kteří pracují v zařízeních po dobu kratší. Na základě tohoto porovnání je patrné, že kritérium č. 2 SQSS č. 9 vneslo určitý řád do toho, co je čí kompetence APSS2: *…moje první seznámení bylo až s příchodem standardů, to jsem dostala svoje kompetence vytištěné a tím byl konec dohad o tom, co ještě můžu a co už nemám dělat.*

Čámský a kol. (2008) ve svém projektu uvádí, že zejména v domovech pro seniory dochází k nedostatečnému vymezení kompetencí. Dle Johnové a kol. (2002) je nejčastější chybou při naplňování kritéria č. 2 SQSS č. 9 formálnost kompetencí, tzn., že kompetence jsou v zařízeních stanoveny písemně, ale v praxi se s nimi nepracuje. S tím mají dle výpovědí komunikačních partnerů problém pouze v zařízení B. BSP2: *…sice to teda máme někde na papíře, ale ve skutečnosti to tady jede spíš tak, že si každý dělá, co chce, nebo co mu řekne vedoucí a ani ty kompetence se tak neřeší.* Na základě těchto výpovědí je možné stanovit, že kritérium č. 2 SQSS č. 9 ovlivňuje nejméně pracovníky ze zařízení B.

Odpovědi komunikačních partnerů ze skupiny SP a PSS na otázky týkající se kritéria č. 3 SQSS č. 9 se shodují s výpověďmi komunikačních partnerů ze skupiny V. Rozdíl ve výpovědích komunikačních partnerů se ukázal pouze mezi pracovníky, kteří pracují v zařízení více než 11 let, a mezi pracovníky, kteří v zařízení pracují méně než 11 let. V případě pracovníků ESP1 a APSS2, kteří pracují v zařízení déle než 11 let, probíhalo zaškolení dle jejich výpovědí shodně s tím, jak probíhá zaškolení nových pracovníků v jejich zařízení po vstoupení SQSS v platnost. Jedinou odchylkou bylo, že tito komunikační partneři po svém zaškolení nezískali zpětnou vazbu. APSS2: *…jen jsem nezískala zpětnou vazbu, jako to mají teď.* Oproti tomu zaškolení komunikačních partnerů BSP1, BPSS1 a DPSS1, kteří také pracují v zařízení déle, než 11 let proběhlo bez jakýchkoli pravidel. BSP1: *Před standardy žádné zaškolení neprobíhalo.* DPSS1: *Moje zaškolení v té době bylo takové všelijaké.*

V zařízeních B a D neposkytují svým novým zaměstnancům na konci zaškolení zpětnou vazbu, jelikož to vedení domova nepovažuje za důležité. S tím ovšem nesouhlasí samotní zaměstnanci. BPSS1: *…mrzí mě, že na konci nikdo neřekl: „Jo, tohle jsi dělala dobře, tohle by chtělo změnit, tady to musíš dělat rychleji.“.*

Komunikační partner APSS2, který nastoupil do zařízení ještě před SQSS, vidí zpětnou vazbu jako výhodu: *Myslím, že v tom mají výhodu, že hned vědí, co se jim vede a na čem musí zapracovat. Já jsem se s tím musela popasovat sama.* Zpětná vazba je dle Druckera a Maciarielliho (2006) klíč k nepřetržitému učení skrze pochopení toho, co dokážeme, a toho, co nedokážeme. Proto by bylo vhodné, aby zařízení B a D poskytovala svým novým zaměstnancům zpětnou vazbu. Na základě výše uvedených výpovědí je možné stanovit, že kritérium č. 3 SQSS č. 9 nejméně ovlivňuje pracovníky ze zařízení B a D.

Čámský a kol. (2008) uvádí, že hodnocení je pro pracovníky sociálních služeb oblastí, kde panují časté nejasnosti. Výzkum této diplomové práce ovšem ukázal, že všichni komunikační partneři ze skupiny SP a PSS se ohledně kritéria č. 1 SQSS č. 10 shodují, že pravidla hodnocení jsou pro ně srozumitelná a dle jejich názoru odpovídají jejich pozicím. Pouze komunikační partneři ze zařízení B vypověděli, že ačkoliv jsou písemná kritéria srozumitelná a adekvátní, nejsou v praxi využívána. BPSS2: *…hodnocení podle toho ale neprobíhá*. Na základě výpovědí komunikačních partnerů je možné stanovit, že v zařízeních A, C, D a E je toto kritérium využíváno v praxi a ovlivňuje tak práci komunikačních partnerů ze skupin SP a PSS. V zařízení B by měl poskytovatel zvážit, jak napravit situaci ohledně nevyužívání písemně stanovených pravidel hodnocení v praxi.

Výsledky vyhodnocení výpovědí komunikačních partnerů ze skupiny SP a PSS ohledně kritéria č. 2 SQSS č. 10, neukázalo žádný rozpor s výpověďmi komunikačních partnerů ze skupiny V. V zařízeních A, C a E je toto kritérium v praxi využíváno v souladu s jeho písemnou podobou. Komunikační partneři z těchto zařízení se shodují, že se jim tento nastavený systém líbí. ASP1: *Náš systém rozhodování o dalším vzdělávání se mi líbí.* Z výpovědí komunikačních partnerů za zařízení B a D vyplývá, že je mrzí přístup vedení, které určuje kurzy dalšího vzdělávání pouze na základě potřeb a možností zařízení. BSP2: *Mrzí nás to, protože alespoň pár hodin na to, co bychom chtěli my, by nám mohli nechat…* DPSS1: *…někdy bych si chtěla vybrat něco sama.* Důvod, proč si komunikační partneři ze zařízení B a D nemohou vybírat kurzy, které by je zajímaly a které by potřebovaly, je spatřován v preferenci potřeb a zájmů zaměstnavatele na úkor zaměstnanců. Ke stejným závěrům dospěla ve svém výzkumu i Urbánková (2011), která uvádí, že 24 % jejích respondentů vyjádřilo nespokojenost s dalším vzděláváním v jejich organizaci, přičemž jako důvody uváděli zejména: finanční situaci a možnosti organizace a nezájem zaměstnavatele o potřeby svých zaměstnanců v oblasti vzdělávání. Na základě výše uvedených výpovědí je možné stanovit, že kritérium č. 2 SQSS č. 10 nejméně ovlivňuje pracovníky ze zařízení B a D.

Kritérium č. 3 SQSS č. 10 je nejlépe implementováno do praxe v zařízeních A a E, v těchto zařízeních jsou tedy tímto kritériem zaměstnanci nejvíce ovlivňováni. Dle výpovědí komunikačních partnerů za zařízení B a C probíhá výměna informací v jejich zařízeních dostatečně, ačkoliv jsou zde jisté drobné odchylky od písemného znění SQSS. Lze tedy stanovit, že i v těchto zařízeních jsou zaměstnanci tímto kritériem ovlivňováni. Nejméně jsou kritériem č. 3 SQSS č. 10 ovlivňováni zaměstnanci ze zařízení D. V tomto zařízení probíhá výměna informací dle komunikačního partnera DPSS2: *... dost nedostatečně.* Sazimová (2007) a Čámský a kol. (2008) uvádí, že úkolem vedení je sledovat způsob výměny informací a zjišťovat, zda je nastavený systém efektivní a zda vyhovuje potřebám zaměstnanců. Tito autoři dále uvádí, že zaměstnanci by se měli podílet na nastavování systému pravidel pro výměnu informací. Zaměstnanci ze zařízení A, C a E mají možnost podílet se na vylepšování systému výměny informací. ESP2: *...chtějí, aby to bylo co nejvíc přínosný pro nás a tak do toho můžeme hodně zasahovat. Myslím, že díky tomu ta výměna informací fakt funguje, jak má.* Je tedy pravděpodobné, že možnost být součástí tvorby pravidel pro fungující systém výměny informací je klíčem k fungování těchto pravidel v praxi. Tato domněnka by mohla být předmětem dalšího zkoumání.

Kritérium č. 4 SQSS č. 10 se týká oceňování zaměstnanců. Všichni komunikační partneři ze skupin SP a PSS se shodli, že je zaměstnavatel seznamuje se systémem odměn. V zařízeních A a E považují zaměstnanci systém benefitů za dostatečný, což je nejspíše způsobeno tím, že mají možnost účastnit se tvorby systému ocenění. To dokazuje i výzkum Filipczykové (2014). V zařízení C si komunikační partneři sice chválí, že mají dostatek benefitů, ale na druhou stranu jim přijde, že tyto benefity nejsou správně nastaveny. Komunikační partneři ze zařízení C by ocenili, kdyby vedení benefity personalizovalo. CPSS1: *Měli by to nějak víc pozjišťovat, co se komu hodí.* Armstrong (2007) uvádí, že pokud je systém odměn špatně nastaven, nebo je považován za nespravedlivý, může způsobovat nespokojenost či dokonce odchod zaměstnanců. Rozpory ve výpovědích panují mezi komunikačními partnery ze zařízení D. Zatímco komunikační partner DSP1 si systém odměn chválí, komunikační partneři DPSS1 a DPSS2 by uvítali v systému benefitů změny, jelikož si myslí, že jim zařízení moc odměn neposkytuje. Vysvětlení je možné spatřovat v tom, že komunikační partner DSP1 je přítelem ředitele zařízení D a měl možnost podílet se na stanovení systému odměn. Komunikační partneři ze zařízení B si stěžují, že systém odměn nefunguje podle toho, jak je nastaven v SQSS. BSP1: *...nefunguje to tak, jak je to sepsaný ve standardech.* Proto lze stanovit, že zaměstnanci v zařízení B jsou tímto kritériem ovlivňováni nejméně.

Ve všech zkoumaných zařízeních je kritérium č. 5 SQSS č. 10 naplňováno skrze služby supervizora. Výzkum této diplomové práce se zabýval tím, jaké funkce supervize vnímají komunikační partneři ze skupiny SP a PSS. Výsledky výzkumu ukázaly, že na rozdíl od komunikačních partnerů ze skupiny vedení nevidí komunikační partneři ze skupin SP a PSS v supervizi funkci kontroly. To dokazuje, že zaměstnanci supervizorům věří a ze supervize proto mohou maximálně těžit všechny strany (Český institut pro supervizi, 2008). Roubal (2015) provedl rozhovor se supervizorkou Čermákovou, která sdělila, že supervize není kontrola, ale prvek sebereflexe, seberozvoje a učení se. Pouze v zařízeních A a E vidí komunikační partneři ze skupiny SP v supervizi i formu dalšího vzdělávání. Jinak se komunikační partneři ze skupiny SP shodují, že supervize je pro ně podporou, prevencí Syndromu vyhoření, formou utužování vztahů v kolektivu a možností vidět problémy a celou organizaci z jiného pohledu. Podobný náhled na supervizi mají i komunikační partneři ze skupiny PSS. I ti vidí v supervizi formu podpory, prevenci Syndromu vyhoření a možnost získat jiný pohled na problémové situace. Až na komunikačního partnera BPSS1 vidí komunikační partneři ze skupiny PSS v supervizi možnost utužit vztahy na pracovišti.

Shrnutí

Shrnutí odpovědi na třetí výzkumnou otázku: Jak personální SQSS ovlivňují pracovníky ve vybraných zařízeních? Nejvíce ovlivněni personálními SQSS jsou dle výpovědí komunikačních partnerů ze skupin SP a PSS zaměstnanci v zařízeních A a E. Navíc mají komunikační partneři ze zařízení A a E možnost ovlivňovat znění některých kritérií personálních SQSS. V zařízení C jsou zaměstnanci dle výpovědi komunikačních partnerů taktéž ovlivňováni personálními SQSS nicméně jsou zde patrné odchylky od ideálního stavu v SQSS a žité praxe. V zařízení D vidí zaměstnanci dle komunikačních partnerů určité mezery, přesto se cítí být personálními SQSS ovlivňováni. V zařízení B jsou zaměstnanci na základě výpovědí komunikačních partnerů ze skupin SP a PSS nejméně ovlivňováni písemnou podobou personálních SQSS. V zařízení jsou velké odchylky od toho, jak jsou personální SQSS nastaveny a jak vše funguje v žité praxi.

Celkově lze stanovit, že byl naplněn i druhý dílčí cíl: Zmapovat využití personálních SQSS při řízení lidských zdrojů ve vybraných zařízeních. Získaná data od komunikačních partnerů ze skupin SP a PSS potvrzují, že v zařízeních A, C a E se vedení organizací snaží o co největší využívání personálních SQSS při řízení lidských zdrojů.

Zařízení D vzešlo z celého výzkumu provedeného s komunikačními partnery ve skupině V nejhůře, ve smyslu využívání SQSS při řízení lidských zdrojů. Ve skupině komunikačních partnerů ze skupin SP a PSS bylo nejhůře hodnoceno zařízení B. Tento rozpor je možné vysvětlit tak, že vedení organizace B si neuvědomuje, případně nechce přiznat, že personální SQSS nevyužívá při řízení lidských zdrojů tak, jak byly tyto SQSS nastaveny. Na druhé straně v zařízení D vidí vedení organizace u aplikace personálních SQSS do řízení lidských zdrojů větší problém, než samotní zaměstnanci.

7.2.3 Pracovní podmínky

V rámci druhého dílčího cíle byly zkoumány i pracovní podmínky, které vybraná zařízení vytváří svým zaměstnancům. Dle The Social Protection Committee (2010) je důležité, aby vedení organizace zabezpečilo zvládnutelnou pracovní zátěž skrze náležitě definované pracovní profily. Tento bod je možné spatřovat v naplňování kritéria č. 2 SQSS č. 9, které stanovuje poskytovatelům určit kompetence jednotlivým pracovním pozicím. Na základě provedených analýz je možné konstatovat, že s výjimkou zařízení B všechna vybraná zařízení umožňují zaměstnancům zvládat pracovní zátěž skrze definované pracovní profily. Zařízení B má sice stanoveny pracovní profily a kompetence v písemných SQSS, ale nevyužívá je v praxi. Kvůli tomu se cítí někteří zaměstnanci, že jejich pracovní zátěž je nadměrná BSP1: *Štve mi to, protože mi přijde, že často dělám práci za někoho jiného a nestíhám.* BPSS1: *Ve finále dělám, co mi řekne vedoucí, a to i když by to měl třeba dělat někdo jiný.*

Poskytovatel sociální služby povinen prosazovat politiku přijímání a udržování pracovních sil, která přispívá k bezproblémovému chodu organizací (The Social Protection Committee 2010). Tento bod pracovních podmínek nebyl v rámci diplomové práce řešen. Autorka nemůže na základě získaných dat posoudit, jak politika přijímání a udržování pracovních sil přispívá k bezproblémovému chodu vybraných organizací. Pro vyhodnocení by bylo nutné získat bližší informace, např. o fluktuaci zaměstnanců.

Dobré pracovní podmínky jsou dle The Social Protection Committee (2010) vytvářeny i tím, že poskytovatelé sociálních služeb vyhledávají svým pracovníkům, nebo nechávají své zaměstnance vyhledávat vhodné školící programy, které reflektují zájem pracovníka. Na základě vyhodnocení kritéria č. 2 SQSS č. 10 lze stanovit, že fungující systém dalšího vzdělávání, který přispívá k vytváření dobrých pracovních podmínek, mají v zařízeních A, C a E.

Podle Matouška a kol. (2013) je potřeba vytvářet na pracovišti dobré vztahy a to jak s kolegy, tak s vedením organizace. K vyhodnocení tohoto bodu mělo přispět pozorování ve vybraných organizacích. Dvě organizace bohužel odmítly přítomnost autorky v zařízení, a proto nemohl být tento záměr realizován. Je ovšem možné, že ani při použití metody pozorování by nebyly dosaženy objektivní výsledky. Sýkorová (2014) ve svém výzkumu uvádí, že ideálním pozorovatelem je v zařízeních sociálních služeb dobrovolník, nebo student na praxi. Dobrovolník, nebo student na praxi je pro zaměstnance po několika dnech brán jako součást zařízení, což zaměstnancům umožňuje chovat se „jako vždycky", a dobrovolník, nebo student pak mají výhodnější pozici pro pozorování, než pozorovatel „zvenčí".

Bonavia, Marin-García a Losilla (2011) uvádí, že k tvorbě dobrých pracovních podmínek patří i fungující informační systém. Na základě vyhodnocení kritéria č. 3 SQSS č. 10 lze stanovit, že fungující systém výměny informací je v zařízeních A a E, částečně v zařízeních B a C, a zcela nefunkční je systém výměny informací v zařízení D.

Součástí pracovních podmínek je dle The Social Protection Committee (2010) a Matouška a kol. (2013) respektování ochrany zdraví a bezpečnosti při práci nejen pracovníků, ale i dobrovolníků a uživatelů. Tato část ovšem nebyla v této diplomové práci hodnocena, jelikož vyžaduje znalosti zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce a příslušných předpisů vážících se k bezpečnosti práce. Téma by bylo navíc vhodné k samostatnému zpracování.

Shrnutí

Na základě dostupných informací lze stanovit, že nejlepší pracovní podmínky poskytují svým zaměstnancům v zařízeních A a E, s drobnými nedostatky poté v zařízení C. Ze zkoumaných zařízení mají nejhorší pracovní podmínky v zařízeních B a D. Je ovšem zjevné, že pokud by byla vzata v úvahu všechna potřebná data, mohlo by být dosaženo odlišných závěrů.

7.3 Třetí dílčí cíl

Naplnění třetího dílčího cíle přineslo zodpovězení čtvrté výzkumné otázky: Jaké změny v oblasti řízení lidských zdrojů přinese chystaná novela zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a připravovaná revize SQSS? Všichni komunikační partneři ze skupiny V se o chystané změny zajímají. Ve skupině SP se o chystané změny nezajímá pouze CSP1, a to z důvodu odchodu nejen ze zařízení, ale i z oblasti sociálních služeb. Ve skupině PSS se o chystané změny nezajímá většina komunikačních partnerů, např. DPSS1: *Nezajímám se o to,*

až něco bude, tak mi to vedení včas řekne, já to stejně nijak neovlivním. Komunikační partneři ze všech skupin (V, SP a PSS), kteří se o chystané změny zajímají, se shodují, že změny budou mít na řízení lidských zdrojů v jejich organizacích pouze minimální vliv. BV1: *Co se týká vlivu na oblast personální, tak ta bude nejspíš minimální*… U revize SQSS předpokládají komunikační partneři ze skupin V a SP změnu pouze v tom, že budou muset stávající SQSS přepsat podle nových požadavků. CV1*:…standardy přepíšeme, ale nečekám, že by tam mělo dojít k nějaké praktické změně. DSP1: V praxi se nic nezmění, jen budeme mít práci s tím, standardy přepsat*. Komunikační partneři ze skupiny PSS se o revizi SQSS nezmiňují. Podle subjektivního názoru autorky, zcela bez jakéhokoli vědeckého podložení, se PSS o revizi SQSS nijak nezmiňují, jelikož oni sami se na tvorbě SQSS podílí ve velmi malé míře a proto je revize SQSS nezasáhne. Pokud se jedná o změny, které s sebou má přinést chystaná novela zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, shodují se komunikační partneři ze skupiny V na tom, že stále nevědí, co od novely čekat. CV1: *Je těžké říct, co od chystaných změn můžeme čekat, nebo co se změní, když každou chvíli jsou dostupné jiné informace*. AV1: *Budeme se muset nechat překvapit, co všechno se změní.*

Shrnutí

V případě schválení chystaných změn by se v oblasti revize SQSS jednalo z pohledu zkoumaných zařízení pouze o přizpůsobení SQSS novým požadavkům, přičemž v žité praxi by se nic nezměnilo, např. BV1: *…v praxi to nebudeme měnit, už jsme si na to zvykli a vyhovuje nám to.* Z dostupných dokumentů akreditované vzdělávací agentury QUIP (2017), která se věnuje zavádění SQSS do praxe, je patrné, že ani odborníci neočekávají pro zařízení poskytující sociální služby změny ve smyslu žité praxe, ale spíše změny, které se budou týkat prováděných Inspekcí a jejich výsledků. MPSV vydalo několik dokumentů, které podporují výroky komunikačních partnerů, že v rámci praxe nebude nutné nic měnit, jelikož revidované SQSS a jejich kritéria nebudou požadovat jinou, než stávající kvalitu (MPSV 2013a).

V oblasti chystané novely zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, uváděli komunikační partneři veskrze stejné očekávané změny v oblasti řízení lidských zdrojů jako dokumenty vydané MPSV (2016) a MPSV (2017), tj. změny v dalším vzdělávání, změny v předpokladech pro výkon činnosti v sociálních službách u PSS, možné stanovení minimálního počtu zaměstnanců a změny související se stanovením minimální dotace pro poskytovatele sociálních služeb. Pokud by došlo ke schválení všech prozatím navrhovaných změn, byl by dopad na oblast řízení lidských zdrojů ve vybraných zařízeních dle slov komunikačních partnerů minimální.

7.4 Doporučení

Na základě výsledků výzkumu a jejich komparace s dostupnou literaturou doporučuje autorka zařízení A v rámci kritéria č. 1 SQSS č. 9 zařadit do personálního plánu i informace o dalším vzdělávání zaměstnanců. Díky tomu by v zařízení A získali ucelený přehled o tom, jaké kurzy a školení již jejich zaměstnanci absolvovali. Zařízení B a C by mělo začít personální plán využívat i k personálnímu plánování, nikoliv pouze jako podklad pro informace, které jsou předávány registračnímu orgánu. Zařízení D by si mělo personální plán vytvořit a následně jej využívat v praxi, stejně jako např. zařízení A nebo E.

V rámci kritéria č. 2 SQSS č. 9 by autorka udělila doporučení zařízení B a D. Tato zařízení by měla následovat dobrou praxi. Sazimová (2007) uvádí, že dobrou praxí je seznámit zaměstnance s kompetencemi jejich pozice již při přijímacím pohovoru. Zaměstnavatel může lépe poznat uchazeče, který je pro jeho pozici vhodný, a naopak i uchazeč si může lépe uvědomit, jaká práce by jej v novém zaměstnání opravdu čekala. Zařízení B by dále mělo věnovat pozornost tomu, zda jsou nastavené kompetence v souladu s žitou praxí. Toto doporučení vychází z výpovědí komunikačních partnerů ze skupin SP s PSS v tomto zařízení. BPSS1: *... přijde mi, že tady podle toho nikdo nedělá, spíš to mají všichni nějak zažitý a na tohle se nekouká.*

Výsledky výzkumu kritéria č. 3 SQSS č. 9 ohledně poskytování zpětné vazby při zaškolování nových zaměstnanců přinesly doporučení pro zařízení A, B, C a D. Autorka by zařízením A a C doporučila, aby začala požadovat zpětnou vazbu od zaškolovaného na jeho školitele. Zařízením B a D autorka doporučuje, aby začala poskytovat zpětnou vazbu zaškolovaným a dále, aby si po skončení procesu zaškolení vyžádala zpětnou vazbu na školitele.

Na základě výsledků výzkumu ohledně kritéria č. 1 SQSS č. 10 podává autorka doporučení zařízením B, C a D. Zařízení B, C i D by měla využívat výsledky hodnocení nejen ke stanovování odměn, případně srážek ze mzdy, ale i jako podklad pro další vzdělávání zaměstnanců. Zařízení B by navíc mělo věnovat pozornost tomu, zda jsou nastavená hodnotící kritéria opravdu dodržována hodnotiteli v praxi. BPSS1: *Někdy mi přijde, že si to ti hodnotitelé dělají, jak se jim zrovna zachce a jak je jim kdo sympatický. Rozhodně to neprobíhá podle kritérií, který jsou ve standardech.* Zařízení C by mělo zvážit formu, jakou sděluje výsledky hodnocení svým zaměstnancům. Komunikační partneři ze skupin SP a PSS ze zařízení C se shodují, že sdělování výsledků hodnocení na hromadných poradách není příjemné. CSP1: *Někdy je nepříjemný poslouchat to přede všema, možná by bylo lepší sdělovat to mezi čtyřma očima…*

V rámci kritéria č. 2 SQSS č. 10 doporučuje autorka zařízením B a D, aby se při sestavování plánu dalšího vzdělávání zajímali i o potřeby svých zaměstnanců. Zařízení B a D by mohla využít např. model zařízení A, které poskytuje svým zaměstnancům předem vymezený počet hodin na plnění jejich potřeb v rámci dalšího vzdělávání. Zaměstnanec může přijít s návrhem vlastního kurzu nebo školení a to je poté vedením organizace zkoumáno z pohledu potřeb domova. Následně je kurz nebo školení zaměstnanci schváleno, nebo nikoli.

Výsledky zkoumání kritéria č. 3 SQSS č. 10 poukázaly na to, že v zařízeních, kde vedení organizací přijímá návrhy na vylepšení systému výměny informací, funguje nastavený systém v žité praxi lépe. Zařízení B a D by proto měla požádat své zaměstnance o rady pro vylepšení stávajícího systému výměny informací v jejich zařízení. Zařízení C by si mělo dát pozor na to, aby pracovalo se všemi podněty od zaměstnanců. CSP1 vypověděl, že podal návrh na zlepšení systému výměny informací, ale jeho návrhem se dosud nikdo nezabýval: *Už jsem to navrhla loni a zatím s tím nikdo nic neudělal.*

Výsledky kritéria č. 4 SQSS č. 10 přinesly doporučení pro zařízení B, C a D. Tato zařízení by měla zkoumat vliv benefitů na spokojenost svých zaměstnanců. V zařízení B by měli navíc dbát na to, aby písemné znění tohoto kritéria bylo v souladu s žitou praxí. Z výpovědí komunikačních partnerů vyplynulo, že ačkoliv jsou v písemném znění SQSS uváděny některé benefity, nejsou tyto bonusy zaměstnancům poskytovány. BSP2: *Polovinu věcí, co tam máme napsaný, nikdo z nás nikdy neviděl*. Zařízení C by mělo při poskytování benefitů více přizpůsobovat tyto odměny svým zaměstnancům. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že komunikační partneři vnímají počet poskytovaných benefitů za dostatečný, ocenili by ovšem větší personalizaci při poskytování bonusů. CPSS1: *Měli by to nějak víc pozjišťovat, co se komu hodí.* V zařízení D by komunikační partneři ze skupiny PSS uvítali, kdyby bylo poskytovaných bonusů více. DPSS2: *...jako mohlo by být víc těch odměn.*

Ohledně kritéria č. 5 SQSS č. 10 má autorka doporučení pouze pro zařízení B. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že BPSS1 nevnímá supervizi jako možnost utužit vztahy na pracovišti. Bylo by proto vhodné, aby zařízení B znovu prošlo se supervizorem supervizní kontrakt, případně aby vedení organizace získalo zpětnou vazbu na průběh a vnímané funkce supervize od všech svých zaměstnanců. Pokud by vedení organizace nenašlo žádný důvod pro to, proč BPSS1 vnímá supervizi v tomto ohledu negativně a zároveň by bylo zjištěno, že BPSS1 je jediným zaměstnancem, který nevidí v supervizi možnost utužování vztahů na pracovišti, mělo by vedení organizace komunikovat o těchto problémech s BPSS1.

7.5 Nezpracovaný potenciál výzkumu

Každý sociologický výzkum má dle Miovského (2006) svá omezení. Tato část práce se pokusí definovat nezpracovaný potenciál výzkumu, který se týká výstupů práce. Prvním omezením, které vedlo k nezpracovanému potenciálu výzkumu je zvolená kvalitativní strategie výzkumu. Vzhledem ke zvolené strategii výzkumu se výsledky této práce vztahují pouze ke zkoumaným zařízením. Na tento výzkum by proto mohl navazovat výzkum, který by zvolil kvantitativní strategii, nebo kombinaci obou strategií, aby bylo možné vztáhnout výsledky výzkumu do obecnější roviny.

Druhým nezpracovaným potenciálem výzkumu je vliv financování sociálních služeb na využití kritérií personálních SQSS při řízení lidských zdrojů. Během rozhovorů zaznělo, že pokud by mělo zařízení více finančních prostředků, mohlo by se více přiblížit v řízení lidských zdrojů ideálnímu stavu, který si toto zařízení definovalo v personálních SQSS. Zařadit do výzkumu aspekt financí nebylo možné. V první řadě vybraná zařízení chtěla zůstat v anonymitě a sdělení jakýchkoliv informací o jejich finančním zajištění by anonymitu narušila. Za druhé je problematika financování sociálních služeb velmi obsáhlá a problematická, tudíž by nebylo možné ji v rámci této diplomové práce plnohodnotně obsáhnout.

Třetím nezpracovaným potenciálem diplomové práce je vztah mezi vnímáním personálních SQSS a jejich naplněním. Celkové vnímání SQSS ovlivňuje přístup personálu k dodržování SQSS, což vyplývá např. z výzkumů Brožové (2008), Traoreho (2015) nebo Sýkorové (2014). U některých komunikačních partnerů bylo během rozhovorů cítit celkové pozitivní smýšlení o významu SQSS, u jiných bylo možné vnímat negativní názory na SQSS. V případech, kdy komunikační partneři hovořili o personálních SQSS s negativním nádechem by bylo po hlubším prozkoumání jistě možné dojít k závěru, že personální SQSS jsou v jejich zařízení v praxi využívána méně. Nicméně žádná z otázek v rozhovoru jasně nezjišťovala vztah komunikačních partnerů k personálním SQSS a proto nemůže autorka učinit žádný závěr v této oblasti. Vztah mezi vnímáním SQSS a praktickým využitím SQSS nebyl do této diplomové práce zařazen, jelikož cíl práce, ani žádný jeho dílčí cíl nespočíval ve zjišťování názorů na SQSS.

Čtvrtým nezpracovaným potenciálem výzkumu je větší hloubka daného tématu. Ačkoliv se práce zabývá pouze personálními SQSS, tedy poměrně úzkým tématem z celé oblasti SQSS, je patrné, že zejména druhý okruh korespondující s druhým dílčím cílem mohl být více rozpracován. Pro příští výzkum by tak autorka zvolila pouze jedno zařízení, nebo by se zaměřila jen na jeden SQSS, případně pouze na jedno kritérium daného SQSS, aby mohly být obsaženy všechny jevy.

Závěr

Diplomová práce s názvem Personální Standardy kvality sociálních služeb ve vybraných zařízeních si kladla za cíl zmapovat využití personálních SQSS při řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích. V literární rešerši byla představena problematika Standardů kvality sociálních služeb (v textu jako SQSS), Inspekce kvality sociálních služeb (v textu jako Inspekce) a řízení lidských zdrojů v kontextu SQSS.

Druhou částí diplomové práce byl samotný výzkum. Pro zpracování výzkumné části diplomové práce byla zvolena kvalitativní strategie výzkumu, metoda dotazování, technika rozhovor. Výzkumu se zúčastnilo celkem 20 komunikačních partnerů z 5 vybraných zařízení. Celému výzkumu předcházela pilotní sonda, jejímž výstupem byl polostrukturovaný dotazník (viz příloha č. 4 této diplomové práce).

První výzkumná otázka korespondující s prvním dílčím cílem zněla: Jaký měla Inspekce kvality sociálních služeb a její doporučení dopad na řízení lidských zdrojů ve vybraném zařízení? Odpověď na tuto výzkumnou otázku přinesly výpovědi všech komunikačních partnerů, které jsou obsaženy v kapitole č. 6 této diplomové práce. Bylo zjištěno, že zkoumaná zařízení, kterým bylo Inspekcí uděleno doporučení v oblasti personálních SQSS, reagovala na tato doporučení pouze písemným včleněním doporučení do SQSS. Jen zařízení A převedlo jedno z udělených doporučení i do praxe. V případě zařízení C a druhého doporučení Inspekce u zařízení A nebylo získané doporučení převedeno do praxe, jelikož v žité praxi bylo vše v pořádku, chyběl pouze zápis v SQSS. V zařízení D nepřevedli doporučení Inspekce do praxe, jelikož na to nebylo v zařízení dostatek finančních prostředků. Malík Holasová (2014) udává, že finanční situace zařízení je častým důvodem, proč není aplikováno doporučení Inspekce do praxe.

Druhá výzkumná otázka korespondující s druhým dílčím cílem zněla: Jak personální SQSS ovlivňují práci vedení při řízení lidských zdrojů? Na základě provedených analýz bylo stanoveno, že nejvíce ovlivňují kritéria personálních SQSS při řízení lidských zdrojů v zařízeních E, A, C a poté v zařízeních B a D. Zařízení B a D by se chtěla při řízení lidských zdrojů přiblížit ideálům stanoveným v personálních SQSS, ale jejich snahu maří jejich finanční situace.

Třetí výzkumná otázka korespondující s druhým dílčím cílem zněla: Jak personální SQSS ovlivňují pracovníky ve vybraných zařízeních? Nejvíce ovlivněni personálními SQSS jsou dle výpovědí komunikačních partnerů ze skupin SP a PSS zaměstnanci v zařízeních A a E, poté v zařízeních C a D. V zařízení B jsou zaměstnanci na základě výpovědí komunikačních partnerů ze skupin SP a PSS nejméně ovlivňováni písemnou podobou personálních SQSS.

V rámci druhého dílčího cíle byly zkoumány i pracovní podmínky, které poskytují zkoumaná zařízení svým zaměstnancům. Ačkoliv z důvodu nedostupnosti informací nebyly zkoumány všechny potřebné faktory, bylo stanoveno, že nejlepší pracovní podmínky mají zaměstnanci v zařízeních A a E, poté v zařízení C a následně v zařízeních B a D.

Čtvrtá výzkumná otázka korespondující s třetím dílčím cílem zněla: Jaké změny v oblasti řízení lidských zdrojů přinese chystaná novela zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a připravovaná revize SQSS? Komunikační partneři nepředpokládají, že by novela zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, nebo revize personálních SQSS přinesla výrazné změny v oblasti řízení lidských zdrojů. Toto zjištění koresponduje se zjištěním agentury QUIP (2017) a MPSV (2016).

V kapitole č. 7.4 této diplomové práce byla zkoumaným zařízením udělena, na základě výsledků výzkumu, doporučení v oblasti řízení lidských zdrojů v kontextu personálních SQSS. Zařízení B bylo uděleno doporučení ke každému kritériu personálních SQSS. Zařízení D bylo uděleno sedm doporučení, zařízení C pět doporučení a zařízení A dvě doporučení. Pouze zařízení E nebylo uděleno žádné doporučení, jelikož na základě výsledků výzkumu plní v praxi všechna kritéria personálních SQSS tak, jak si je toto zařízení nastavilo.

Z výzkumu vyplynulo, že ačkoliv od zavedení personálních SQSS uběhlo již 11 let, stále existují zařízení, ve kterých je patrný rozdíl mezi písemným zněním SQSS a žitou praxí. Výzkum dále ukázal, že jsou stále platné některé omyly při využívání personálních SQSS v praxi, definované Johnovou a kol., již v roce 2002 (viz kapitola č. 4 této diplomové práce).

V této diplomové práci byly zodpovězeny všechny výzkumné otázky, tím došlo k naplnění dílčích cílů a zároveň k naplnění hlavního cíle práce.

Závěrem této diplomové práce by autorka ráda zmínila, že během zpracovávání výzkumu se objevila další témata, která by mohla být námětem pro další výzkumy. Vedle oblastí zmíněných v kapitole č. 7.5 této diplomové práce, se jedná např. o možnost sledování spokojenosti zaměstnanců v souvislosti s mírou naplňování kritérií personálních SQSS. Dále by mohlo být zajímavé zjistit, jak zařízení sociálních služeb pracují s hodnocením zaměstnanců. Zda v další práci s hodnocením pracovníků u zařízení sociálních služeb v České republice stále převažuje pouze vazba na oceňování zaměstnanců, nebo zda tato zařízení věnují hodnocení pozornost i při stanovování kurzů dalšího vzdělávání, jako je tomu v západních zemích.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. 789 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of strategic human resource management.* 6. vyd. London: Kogan Page Ltd. 265 s. ISBN: 978-0-7494-7682-3.

ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 160 s. ISBN: 978-80-247-2937-4.

BONAVIA, Thomas, Juan MARIN-GARCÍA and Josep - Maria LOSILLA, 2011. Exploring working conditions as determinants of job satisfaction: an empirici test amnog Cataloni a service workers. In: *The Service Industrier Journal* [online]. **31**(12). [cit. 8.12.2016]. Business Source Complete. ISSN: 02642069. Dostupné z: http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8bdc558b-e9df-4715-9545-0165f4872030%40sessionmgr120&vid=5&hid=123.

BREWSTER, Chris and Stephen LESS, 2006. The Success Of NGOs Hinges On Their People – But HR is Neglected In The Sector. In: *People management* [online]. **12**(6), p. 44-44. [cit. 6.12.2016] ISSN: 1358-6297. Dostupné z: http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8bdc558b-e9df-4715-9545-0165f4872030%40sessionmgr120&vid=8&hid=123.

BROŽOVÁ, Gabriela, 2008. *Postoje zaměstnanců ke Standardům kvality sociálních služeb v zařízení pro osoby s mentálním postižením*. Brno. 95 s. Diplomová práce. Masarykova Univerzita, Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně. Vedoucí diplomové práce Stanislava Ševčíková.

CUPÁKOVÁ, Adéla, 2012. *Hodnocení pracovníků v sociálních službách*. Praha. 124 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta humanitních studií. Vedoucí diplomové práce Mgr. Petr Vrzáček.

ČÁMSKÝ, Pavel a kol., 2008. Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb. In: *Csspraha.cz* [online]. © 2008 [cit. 27.10.2016]. Dostupné z: http://www.csspraha.cz/wcd/users-data/file/manual-standardy-kvality.pdf.

ČÁMSKÝ, Pavel a kol., 2011. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Portál, 263 s. ISBN: 978-80-262-0027-7.

ČESKO, 2006a. Vyhláška č. 505 ze dne 15. listopadu 2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: *Mpsv.cz* [online]. 1.4.2012 [cit. 31.10.2016]. Dostupná z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/11911/vyhlaska_505-2006.pdf.

ČESKO, 2006b. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 14.3.2006. Částka 37/2006. ISSN: 1211-1244.

ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI, 2008. Standardy kvality sociálních služeb: Výkladový sborník pro poskytovatele: Výstupy z tematických diskusních setkání a práce odborných týmů pro jednotlivé oblasti standardů kvality sociálních služeb. In: *Supervize.eu* [online]. © 2013 [cit. 16.3.2017]. Dostupné z: http://www.supervize.eu/wp-content/uploads/prirucka_supervize.pdf.

ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI, 2017. Co je supervize. In: *Supervize.eu* [online]. © 2017 [cit. 22.3.2017]. Dostupné z:http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize.

ČSÚ, 2015. Zaměstnání podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE. In: *Vdb.czso.cz* [online]. © 2015 [cit. 22.1.2017]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM03&str=v221&u=v228__VUZEMI__97__19&c=v265~8__RP2015

DISMAN, Miroslav, 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4. vyd. Praha: Karolinum. 372 s. ISBN: 978-80-246-1966-8.

DRUCKER, Peter F. a Joseph A. MACIARIELLO, 2006. *A. Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. 1. vyd. Praha: Management Press. 431 s. ISBN: 80-7261-140-2.

DRUCKER, Peter F., 1994. *Řízení neziskových organizací.* 1.vyd. Praha: Management Press. 184 s. ISBN: 80-85603-38-1.

FILIPCZYKOVÁ, Hana, 2014. Řízení lidských zdrojů v organizacích sociální práce. In: *Tpv.zcu.cz* [online] © 2014. [cit. 1. 12. 2016]. Dostupné z: http://www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF_sbornik/filipczykova.pdf

GIGALOVÁ, Veronika, 2013. *Řízení lidských zdrojů pro sociální pracovníky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN: 978-80-244-3564-0.

GLASER, Barney G. and Anselm L. STRAUSS., 2008. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick: Aldine. 271s. ISBN: 978-0-202-30260-7.

HANUŠ, Petr, 2012. Metodický pokyn 1/2012 k provádění Inspekce poskytování sociálních služeb podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Mpsv.cz* [online] únor 2012. [cit. 30. 11. 2016]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/14800/2013_5233_Priloha1.pdf.

HARRIS, Emily, Paule GEORGE and Patty HAMPTON, 2015.
Avoid Common Hiring Mistakes To Ensure Recruitment Success. In: *Nonprofit Business Advisor* [online] August 2015, p. 6-8. [cit. 8.12.2016] ISSN: 1531-5428. Dostupné z:
http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8bdc558b-e9df-4715-9545-0165f4872030%40sessionmgr120&vid=11&hid=123.

HAWKINS, Peter and Robin SHOHET, 2012. Supervision in the helping professions. 4. vyd. Maidenhead: Open University Press. 286 s. ISBN: 978-0-335-24311-2.

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

HOLEČKOVÁ, Markéta K. a kol., 2008. *Standardy kvality v sociálních službách: výkladový sborník pro poskytovatele: výstupy z tematických diskusních setkání a práce odborných týmů pro jednotlivé oblasti Standardů kvality sociálních služeb*. 1. vyd. Praha: MPSV ČR. 186 s. Dostupné také z:
http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf

HORECKÝ, Jiří, 2010. Kapacita, dostupnost, struktura a kvalita sociálních služeb. In: *Horecky.cz* [online]. © 2010 [cit. 14.3.2017]. Dostupné z:
http://www.horecky.cz/images/1329978466_kapacita-dostupnost-struktura-a-kvalita.pdf.

HORECKÝ, Jiří, 2012. Analýza inspekcí poskytování sociálních služeb. In: *Horecky.cz* [online]. © 2012 [cit. 18.3.2017]. Dostupné z: http://www.horecky.cz/images/1329985741_analyza-inspekci.pdf.

HORT, Vladimír, 2016. Odborný rozvoj zaměstnanců. *Sociální služby*. **18**(10), s. 18. ISSN: 1803-7348.

HRONÍK, František, 2007. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. 126 s. ISBN: 80-247-1458-2.

JANEBOVÁ, Radka, 2014. *Teorie a metody sociální práce - reflexivní přístup*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN: 978-80-7435-374-1.

JANOUŠKOVÁ, Klára, 2007. *Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách: sborník studijních textů pro metodiky sociální prevence a sociální kurátory pověřené koordinační činností.* Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Zdravotně sociální fakulta, katedra sociální práce. 351 s. ISBN: 978-80-7368-229-3.

JINDROVÁ, Veronika, 2014. *Inspekce kvality sociálních služeb*. Praha. 96 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta sociálních věd. Vedoucí diplomové práce Ing. Mgr. Olga Angelovská.

JOHNOVÁ, Milena a kol., 2002. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele.* 1. vyd. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. 111 s. ISBN 80-86552-45-4.

JOHNOVÁ, Milena, 2004. *Standardy kvality sociálních služeb*. 3. vyd. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. 24 s. ISBN 80-86552-98-5.

KAŠLÍKOVÁ, Tatjana a kol., 2013. Aktualizace pravidel výkonu inspekcí a metodických postupů inspektorů. In: *Mpsv.cz* [online] listopad 2013. [cit. 29. 11. 2016]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/18921/Metodika_inspekci_2.pdf

KOLDINSKÁ, Kristina, 2013. *Sociální právo*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. 191 s. ISBN: 978-80-7400-474-2.

KOMISE EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ, 2006. Sdělení komise: Provádění lisabonského programu Společenství Sociální služby obecného zájmu v Evropské unii. KOM (2006) 177 v konečném znění. In: *Eur-lex.europa.eu* [online]. 26.4.2006 [cit. 20. 10. 2016]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0177:FIN:CS:PDF

KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3.

KRÁLOVÁ, Jarmila a Eva RÁŽOVÁ, 2012. *Sociální služby a příspěvek na péči k 1.7.2012: komentář, právní předpisy*. 4. vyd. Olomouc: Anag. 463 s. ISBN: 978-80-7263-748-5.

KUBEŠ, Marián a kol., 2004. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

LIESKE, Dirk, 2007. *Qualität in der SozialenArbeit: Gefahren und Chancen einer Umsetzung von Qualitätsstandards in der Sozialen Arbeit.* 1. vyd. München: GrinVerlag, 71 s. ISBN 978-3-638-87263-8.

MALÍK HOLASOVÁ, Věra, 2014. *Kvalita v sociálních službách*. 1. Vyd. Praha: Grada. 151 s. ISBN: 978-80-247-4315-8.

MÁTEL, Andrej a kol., 2016. *Aplikovaná etika v sociální práci*. 1. vyd. Brno: Institut mezioborových studií. 236 s. ISBN: 978-80-87182-13-0.

MÁTL, Ondřej a Milena JABŮRKOVÁ, 2007. *Kvalita péče o seniory: řízení kvality dlouhodobé péče v ČR: výstupy z aplikovaného výzkumu.* 1. vyd. Praha: Galén. 176 s. ISBN: 978-80-7262-499-7.

MATOUŠEK, Oldřich a kol., 2011. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 2. vyd. Praha: Portál. 194 s. ISBN: 978-80-262-0041-3.

MATOUŠEK, Oldřich a kol., 2013. *Metody a řízení sociální práce*. 3. vyd. Praha: Portál. 395 s. ISBN: 978-80-262-0213-4.

MATOUŠEK, Oldřich, 2016. *Slovník sociální práce*. 3. vyd. Praha: Portál. 271 stran. ISBN: 978-80-262-1154-9.

MERCHEL, Joachim, 2010. Leitung in der Sozialen Arbeit: Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. 2. vyd. Weinheim: Juventa. 136 s. ISBN: 978-3-7799-1873-8.

MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. 332 s. ISBN: 80-247-1362-4.

MLEJNKOVÁ, Kristýna, 2010. Rámec kvality sociálních služeb v Evropské unii. *Aktuální otázky sociální politiky – teorie a praxe*, **4**(4), s. 64-69. ISSN: 1804-9095.

MOLEK, Jan, 2011. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. 1. vyd. Praha: VÚPSV. 255s. ISBN: 978-80-7416-083-7.

MPSV, 2013a. Individuální projekt MPSV - Inovace systému kvality sociálních služeb. In: *Mpsv.cz* [online]. © 2013 [cit. 1.11.2016]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/11748.

MPSV, 2013b. Inovace požadavků na kvalitu sociálních služeb. In: *Mpsv.cz* [online]. 30.4.2013 [cit. 1.11.2016]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/15275/inovace.pdf.

MPSV, 2016. Novela zákona o sociálních službách. In: *Socialrevue.cz* [online]. © 2016 [cit. 11.3.2017]. Dostupné z: http://socialnirevue.cz/wp-content/uploads/2016/05/Novela_zakona_o_socialnich_sluzbach_pracovni_verze.pdf.

MPSV, 2017. Připravované úpravy zákona o sociálních službách a sociální bydlení. In: *Armadaspasy.cz* [online]. © 2017 [cit. 21.3.2017]. Dostupné z: http://armadaspasy.cz/wp-content/uploads/2016/06/Prezentace_Budoucnost-soci%C3%A1ln%C3%ADch-slu%C5%BEeb_18_5_2016.pdf.

MUSIL, Libor, 2004. Standardy kvality a sociální práce v sociálních službách – Náměty na obohacení struktury činností a náplně práce lidí v organizacích. *Sociální práce/ Sociálna práca*, **3**(1), s. 53-74. ISSN: 1213-6204.

PLZEŇ, 2016. Informace o městě. In: *Plzen.eu* [online]. © 2016 [cit. 25. 10. 2016]. Dostupné z: https://www.plzen.eu/obcan/o-meste/informace-o-meste/kratke-predstaveni/.

PLZEŇSKÝ KRAJ, 2016. Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v plzeňském kraji na období 2015 – 2018. In: *Plzensky-kraj.cz* [online]. © 2016 [cit. 27. 10. 2016]. Dostupné z: http://www.plzensky-kraj.cz/cs/clanek/strednedoby-plan-rozvoje-socialnich-sluzeb.

POKORNÁ, Andrea a kol., 2015. *Vedení nových pracovníků v ošetřovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 165 stran. ISBN: 978-80-247-5094-1.

PROFESNÍ SVAZ SOCIÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ, 2016. K zákonu o sociálních pracovnících. In: *Apsscr.cz* [online]. © 2016 [cit. 21. 10. 2016]. Dostupné z: http://www.apsscr.cz/profesni-svaz-socialnich-pracovniku/cz/k-zakonu-o-socialnich-pracovnicich.

QUIP, 2017. Kvalita v sociálních službách. In: *Kvalitavpraxi.cz* [online]. © 2017 [cit. 22.3.2017]. Dostupné z: http://www.kvalitavpraxi.cz/dokumenty/kvalita-v-socialnich-sluzbach/.

REGISTR POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB, 2016. Vyhledávání služby. In: *Registr.mpsv.cz* [online]. © 2016 [cit. 27. 10. 2016]. Dostupné z: http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do?sd=domovy+pro+seniory&zak=Plze%C5%88sk%C3%BD&zaok=Plze%C5%88-m%C4%9Bsto&SUBSESSION_ID=1478107874812_5.

RIDDER, Hans G., Alina BALUCH, and Erk P. PIENING, 2012. The Whole Is More Than The Sum Of Its Parts? How HRM Is Configured In NPOs And Why It Matters. In: *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* [online]. **22**(1). Page 1-14. [cit. 7.12.2016]. ISSN: 2151-6561. Dostupné z: http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=8bdc558b-e9df-4715-9545-0165f4872030%40sessionmgr120&hid=123.

ROUBAL, Pavel, 2015. Rozhovor s PhDr. Veronikou Čermákovou. In: *Supervizní listy: zpravodaj pro supervizory ČIS* [online]. © říjen 2015 [cit. 27.11.2016]. Dostupné z: http://listy.supervize.eu/temata/rozhovor/s-veronikou-cermakovou/.

SAZIMOVÁ, Ludmila, 2007. *Kompetence pracovníků přímé péče v domovech pro seniory.* Praha. 101 s. Rigorózní práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta. Konzultant rigorózní práce Doc. PhDr. Oldřich Matoušek.

SEZEMSKÝ, Jiří, 2008. Projekt MPSV: Systém kvality v sociálních službách. Tisková zpráva. In: *Mpsv.cz* [online]. © 2008 [cit. 27.10.2016]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/5226/tz_180308.pdf.

SLÁDEK, Miloš, 2013. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb: etické aspekty*. 1. vyd. Praha: FHS UK. 221 s. ISBN: 978-80-87398-37-1.

SLEZÁKOVÁ, Eva, 2008. *Hodnocení pracovníků jako součást řízení kvality v organizaci.* Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko – správní fakulta, katedra Veřejné Ekonomie [online]. © 2008 [cit. 2. 12. 2016]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/78247.

SOCIAL SERVICES EUROPE, 2016. Staff and HR Issues. In: *Socialserviceseurope.eu* [online]. © 2016 [cit. 21. 10. 2016]. Dostupné z: http://www.socialserviceseurope.eu/staffhr.

SSPCR, 2006. Etický kodex sociálních pracovníků [online]. © 2006 [cit. 2. 12. 2016]. Dostupné z: http://sspcr.xf.cz/code.html.

SÝKOROVÁ, Anna, 2014. *Interpretace a přístup sociálních pracovníků k Standardům kvality sociálních služeb*. České Budějovice. 133 s. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Vedoucí diplomové práce Mgr. Markéta Elichová, Ph.D.

SYROVÁTKOVÁ, Štěpánka a Ladislava VOPATOVÁ, 2013. *Vybrané standardy kvality a jejich naplňování v praxi poskytovatelů sociálních služeb*. 1. vyd. Praha: Centrum pro komunitní práci. 62 s. ISBN: 978-80-86902-98-2.

ŠVAŘÍČEK, Roman a kol., 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2. vyd. Praha: Portál. 377 s. ISBN: 978-80-262-0644-6.

ŠVEŘEPA, Milan, 2006. Komunitní plánování a standardy kvality sociálních služeb v Královéhradeckém kraji. In: *Kvalita sociálních služeb a komunitní plánování, sborník z konference.* Brno: Občanská poradna.

ŠVEŘEPA, Milan, 2016. Věcný záměr zákona o sociálních pracovnících. In: *Sociálnírevue.cz* [online]. 18.1.2016 [cit. 23. 11. 2016]. Dostupné z:http://socialnirevue.cz/item/vecny-zamer-zakona-o-socialnich-pracovnicich.

THE SOCIAL PROTECTION COMMITTEE, 2010. A Voluntary European Quality Framework for Social Services. In: *Ec.europa.eu* [online].© 2016 [cit. 20. 10. 2016]. Dostupné z: http://www.aedh.eu/plugins/fckeditor/userfiles/file/DESC/A%20voluntary%20european%20quality%20framework%20for%20social%20services%20octobre%202010%20(social%20protection%20committee).pdf.

TICHÁ, Michaela, 2013. Motivace a motivování. In: Apssr.cz [online]. únor 2013 [cit. 15.3.2017]. Dostupné z: http://www.apsscr.cz/ckfinder/userfiles/files/Str%C3%A1nky%20z%20SS%202-2013%20final%20s%2020-25.pdf.

TRAORE, Júsuf, 2015. *Přínos Standardů kvality sociálních služeb v zařízeních pro děti a mládež.* České Budějovice. 92s. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Vedoucí diplomové práce Mgr. Markéta Elichová, Ph.D.

URBÁNKOVÁ, Eva, 2011. *Profesní vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách.* Brno. 65 s. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií. Vedoucí bakalářské práce: Doc. PhDr. František Vízdal, CSc.

ÚTVAR KONCEPCE A ROZVOJE MĚSTA PLZNĚ, 2016. Strategický plán města Plzně. In: *Ukr.plzen.eu* [online]. © 2016 [cit. 25. 10. 2016]. Dostupné z: http://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/Hospodarsky_rozvoj_podnikatelske_prostredi_cerven_2016.pdf.

VAUNGH, Susane, 2001. Non Profit Work: Cause Word Pursuing? In: *Los Angeles Times* [online]. 5. Srpna 2001, s. 447. [cit. 28.1.2016]. Dostupné také z: https://www.newspapers.com/newspage/188362792/.

VCVSCR, 2005. Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě – metodická doporučení. In: *Vcvscr.cz* [online]. © 2013 [cit. 16.3.2017]. Dostupné z: http://www.vcvscr.cz/ke-stazeni/42sociotechnicka-zprava-pruzkum-potreb-rozvojelidskych-zdroju.pdf?PHPSESSID=2c3214af70fca0e87112aa83d082314d.

VENGLÁŘOVÁ, Martina, 2007. *Problematické situace v péči o seniory*. 1. vyd. Praha: Grada. 96 s. ISBN: 978-80-247-2170-5.

VODÁČEK, Leo a Ol´ga VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vyd. Praha: Management Press. 359 s. ISBN: 978-80-7261-232-1.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 117 s. ISBN: 978-80-247-2361-7.

WASZUTOVÁ, Lenka, 2016. Jaký je zájem o sociální služby a pracovní uplatnění v nich? In: *Sociální služby*, **18**(11), s. 34. ISSN: 1803-7348.

Přílohy

Příloha č. 1: Obsah Standardů kvality sociálních služeb

Příloha č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb. Kritéria:
a) Poskytovatel má písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena, a to v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována; podle tohoto poslání, cílů a zásad poskytovatel postupuje;
b) Poskytovatel vytváří podmínky, aby osoby, kterým poskytuje sociální službu, mohly uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé sociální situace;
c) Poskytovatel má písemně zpracovány pracovní postupy zaručující řádný průběh poskytování sociální služby a podle nich postupuje;
d) Poskytovatel vytváří a uplatňuje vnitřní pravidla pro ochranu osob před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování sociální služby.
2. Ochrana práv osob. Kritéria:
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro předcházení situacím, v nichž by v souvislosti s poskytováním sociální služby mohlo dojít k porušení základních lidských práv a svobod osob, a pro postup, pokud k porušení těchto práv osob dojde; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, ve kterých vymezuje situace, kdy by mohlo dojít ke střetu jeho zájmů se zájmy osob, kterým poskytuje sociální službu, včetně pravidel pro řešení těchto situací; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání darů; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.
3. Jednání se zájemcem o sociální službu. Kritéria:
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla, podle kterých informuje zájemce o sociální službu srozumitelným způsobem o možnostech a podmínkách poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
b) Poskytovatel projednává se zájemcem o sociální službu jeho požadavky, očekávání a osobní cíle, které by vzhledem k jeho možnostem a schopnostem bylo možné realizovat prostřednictvím sociální služby;
c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro postup při odmítnutí zájemce o sociální službu z důvodů stanovených zákonem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.
4. Smlouva o poskytování sociální služby. Kritéria:
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby s ohledem na druh poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
b) Poskytovatel při uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby postupuje tak, aby osoba rozuměla obsahu a účelu smlouvy;
c) Poskytovatel sjednává s osobou rozsah a průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíl závislý na možnostech, schopnostech a přání osoby;
5. Individuální plánování průběhu sociální služby. Kritéria:
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla podle druhu a poslání sociální služby, kterými se řídí plánování a způsob přehodnocování procesu poskytování služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
b) Poskytovatel plánuje společně s osobou průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíle a možnosti osoby;
c) Poskytovatel společně s osobou průběžně hodnotí, zda naplňovány její osobní cíle;
d) Poskytovatel má pro postup podle písmene b) a c) pro každou osobu určeného zaměstnance;

e) Poskytovatel vytváří a uplatňuje systém získávání a předávání potřebných informací mezi zaměstnanci o průběhu poskytování sociální služby jednotlivým osobám;

Plnění kritérií uvedených v písmenech d) a e) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

6. Dokumentace o poskytování sociální služby. Kritéria:
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zpracování, vedení a evidenci dokumentace o osobách, kterým je sociální služba poskytována, včetně pravidel pro nahlížení do dokumentace; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
b) Poskytovatel vede anonymní evidenci jednotlivých osob v případech, kdy to vyžaduje charakter sociální služby nebo na žádost osoby;
c) Poskytovatel má stanovenu dobu pro uchování dokumentace o osobě po ukončení poskytování sociální služby.
7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby. Kritéria:
a) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, a to ve formě srozumitelné osobám; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
b) Poskytovatel informuje osoby o možnosti podat stížnost, jakou formou stížnost podat, na koho je možno se obracet, kdo bude stížnost vyřizovat a jakým způsobem a o možnosti zvolit si zástupce pro podání a vyřizování stížnosti; s těmito postupy jsou rovněž prokazatelně seznámeni zaměstnanci poskytovatele;
c) Poskytovatel stížnosti eviduje a vyřizuje je písemně v přiměřené lhůtě;
d) Poskytovatel informuje osoby o možnosti obrátit se v případě nespokojenosti s vyřízením stížnosti na nadřízený orgán poskytovatele nebo na instituci sledující dodržování lidských práv s podnětem na prošetření postupu při vyřizování stížnosti.
8. Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje. Kritéria:
a) Poskytovatel nenahrazuje běžně dostupné veřejné služby a vytváří příležitosti, aby osoba mohla takové služby využívat;
b) Poskytovatel zprostředkovává osobě služby jiných fyzických a právnických osob podle jejích individuálně určených potřeb;
c) Poskytovatel podporuje osoby v kontaktech a vztazích s přirozeným sociálním prostředím; v případě konfliktu osoby v těchto vztazích poskytovatel zachovává neutrální postoj.
9. Personální a organizační zajištění sociální služby.Kritéria:
a) Poskytovatel má písemně stanovenu strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována;
b) Poskytovatel má písemně zpracovánu vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců;
c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
d) Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

Plnění kritérií uvedených v písmenech a) až d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

10. Profesní rozvoj zaměstnanců.Kritéria:
a) Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace; podle tohoto postupu poskytovatel postupuje;
b) Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje;
c) Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje;
d) Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje;
e) Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.

Plnění kritérií uvedených v písmenech c) a d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance; kritéria uvedená v písmenech a) a b) se na tohoto poskytovatele vztahují přiměřeně.

11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby. **Kritéria:**
Poskytovatel určuje místo a dobu poskytování sociální služby podle druhu sociální služby, okruhu osob, kterým je poskytována, a podle jejich potřeb.

12. Informovanost o poskytované sociální službě. Kritéria:
Poskytovatel má zpracován soubor informací o poskytované sociální službě, a to ve formě srozumitelné okruhu osob, kterým je služba určena.
13. Prostředí a podmínky.Kritéria:
a) Poskytovatel zajišťuje materiální, technické a hygienické podmínky přiměřené druhu poskytované sociální služby a její kapacitě, okruhu osob a individuálně určeným potřebám osob;
b) Poskytovatel poskytuje pobytové nebo ambulantní sociální služby v takovém prostředí, které je důstojné a odpovídá okruhu osob a jejich individuálně určeným potřebám.

Plnění kritéria uvedeného v písmenu b) se nehodnotí u poskytovatele, který neposkytuje sociální služby v zařízení sociálních služeb.

14. Nouzové a havarijní situace.Kritéria:
a) Poskytovatel má písemně definovány nouzové a havarijní situace, které mohou nastat v souvislosti s poskytováním sociální služby, a postup při jejich řešení;
b) Poskytovatel prokazatelně seznámí zaměstnance a osoby, kterým poskytuje sociální službu, s postupem při nouzových a havarijních situacích a vytváří podmínky, aby zaměstnanci a osoby byli schopni stanovené postupy použít;
c) Poskytovatel vede dokumentaci o průběhu a řešení nouzových a havarijních situací.

Plnění kritéria uvedeného v písmenu b) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance.

15. Zvyšování kvality sociální služby. **Kritéria:**
a) Poskytovatel průběžně kontroluje a hodnotí, zda je způsob poskytovaní sociální služby v souladu s definovaným posláním, cíly a zásadami sociální služby a osobními cíly jednotlivých osob;
b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zjišťování spokojenosti osob se způsobem poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;
c) Poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby;
d) Poskytovatel využívá stížností na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby jako podnět pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby.

Příloha č. 2: Sociální služba domov pro seniory dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

§ 49 Domovy pro seniory

(1) 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.

(2) Služba podle odstavce 1 obsahuje tyto základní činnosti:

a) poskytnutí ubytování,

b) poskytnutí stravy,

c) pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu,

d) pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,

e) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,

f) sociálně terapeutické činnosti,

g) aktivizační činnosti,

h) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

Příloha č. 3: Sociální pracovník a pracovník v sociálních službách dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

SOCIÁLNÍ PRACOVNÍK

§ 109 Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb.

§ 110 ***(1)*** Předpokladem k výkonu povolání sociálního pracovníka je plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost podle tohoto zákona.

(2) Bezúhonnost se posuzuje a prokazuje podle § 79 odst. 2 a odst. 3 věty první až třetí.

(3) Zdravotní způsobilost zjišťuje a lékařský posudek o zdravotní způsobilosti vydává registrující poskytovatel zdravotních služeb v oboru všeobecné praktické lékařství nebo v oboru praktický lékař pro děti a dorost a u zaměstnanců poskytovatel pracovnělékařských služeb.

(4) Odbornou způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka je

a) vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu[40]) v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost,

b) vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního právního předpisu[41]).

(5) Odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka při poskytování sociálních služeb ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče podle § 52 má též sociální pracovník a zdravotně sociální pracovník, který získal způsobilost k výkonu zdravotnického povolání podle zvláštního právního předpisu[42]).

(6) Při uznávání odborné kvalifikace nebo jiné způsobilosti státních příslušníků členských států Evropské unie se postupuje podle zvláštního právního předpisu[31]).

HLAVA IIDALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA

§ 111*(1)* Zaměstnavatel je povinen zabezpečit sociálnímu pracovníku další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci. Pokud pracovní poměr sociálního pracovníka u téhož zaměstnavatele netrvá celý kalendářní rok, činí rozsah dalšího vzdělávání jednu dvanáctinu částky rozsahu uvedeného ve větě první za každý kalendářní měsíc trvání pracovního poměru. V případě nepřítomnosti v práci v rozsahu delším než jeden kalendářní měsíc se rozsah dalšího vzdělávání krátí o jednu dvanáctinu celkové částky rozsahu. Povinnost zabezpečení dalšího vzdělávání se nevztahuje na zaměstnance ve zkušební době.

Pracovníci v sociálních službách

(1) Pracovníkem v sociálních službách je ten, kdo vykonává

a) přímou obslužnou péči o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb spočívající v nácviku jednoduchých denních činností, pomoci při osobní hygieně a oblékaní, manipulaci s přístroji, pomůckami, prádlem, udržování čistoty a osobní hygieny, podporu soběstačnosti, posilování životní aktivizace, vytváření základních sociálních a společenských kontaktů a uspokojování psychosociálních potřeb,

b) základní výchovnou nepedagogickou činnost spočívající v prohlubování a upevňování základních hygienických a společenských návyků, působení na vytváření a rozvíjení pracovních návyků, manuální zručnosti a pracovní aktivity, provádění volnočasových aktivit zaměřených na rozvíjení osobnosti, zájmů, znalostí a tvořivých schopností formou výtvarné, hudební a pohybové výchovy, zabezpečování zájmové a kulturní činnosti,

c) pečovatelskou činnost v domácnosti osoby spočívající ve vykonávání prací spojených s přímým stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi, komplexní péči o jejich domácnost, zajišťování sociální pomoci, provádění sociálních depistáží pod vedením sociálního pracovníka, poskytování pomoci při vytváření sociálních a společenských kontaktů a psychické aktivizaci, organizační zabezpečování a komplexní koordinování pečovatelské činnosti a provádění osobní asistence,

d) pod dohledem sociálního pracovníka činnosti při základním sociálním poradenství, depistážní činnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, činnosti při zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, činnosti při poskytování pomoci při uplatňování práv a oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

(2) Podmínkou výkonu činnosti pracovníka v sociálních službách je plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost podle tohoto zákona.

(3) Bezúhonnost se posuzuje a prokazuje podle § 79 odst. 2 a odst. 3 věty první až třetí.

(4) Zdravotní způsobilost zjišťuje a lékařský posudek o zdravotní způsobilosti vydává registrující poskytovatel zdravotních služeb v oboru všeobecné praktické lékařství a u zaměstnanců poskytovatel pracovnělékařských služeb.

(5) Odbornou způsobilostí pracovníka v sociálních službách

a) uvedeného v odstavci 1 písm. a) je základní vzdělání nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly podle zvláštního právního předpisu[45]) způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetřovatel, u fyzických osob, které získaly odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka podle § 110, a u fyzických osob, které získaly střední vzdělání v oboru vzdělání stanoveném prováděcím právním předpisem,

b) uvedeného v odstavci 1 písm. b) je střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly podle zvláštního právního předpisu[46]) způsobilost k výkonu zdravotnického povolání ergoterapeut, u fyzických osob, které získaly odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka podle § 110, a u fyzických osob, které získaly střední vzdělání v oboru vzdělání stanoveném prováděcím právním předpisem,

c) uvedeného v odstavci 1 písm. c) je základní vzdělání, střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitou nebo vyšší odborné vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly podle zvláštního právního předpisu[45]) způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetřovatel, u fyzických osob, které získaly odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka podle § 110, a u fyzických osob, které získaly střední vzdělání v oboru vzdělání stanoveném prováděcím právním předpisem,

d) uvedeného v odstavci 1 písm. d) je základní vzdělání, střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo vyšší odborné vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka podle § 110.

(6) Obsah kvalifikačního kurzu podle odstavce 5 a jeho minimální rozsah stanoví prováděcí právní předpis.

(7) Podmínku absolvování kvalifikačního kurzu podle odstavce 5 je třeba splnit do 18 měsíců ode dne nástupu zaměstnance do zaměstnání. Do doby splnění této podmínky vykonává zaměstnanec činnost pracovníka v sociálních službách pod dohledem odborně způsobilého pracovníka v sociálních službách.

(8) Při uznávání odborné kvalifikace nebo jiné způsobilosti státních příslušníků členských států Evropské unie se postupuje podle zvláštního právního předpisu[31]).

(9) Zaměstnavatel je povinen zabezpečit pracovníku v sociálních službách další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci. Účast na dalším vzdělávání se považuje za prohlubování kvalifikace podle zvláštního právního předpisu[43]). Další vzdělávání se uskutečňuje formami uvedenými v § 111 odst. 2. Ustanovení § 111 odst. 1 vět druhé až čtvrté a odst. 3 až 6 a 8 platí obdobně s tím, že program akce odborného charakteru podle § 111 odst. 6 se týká oboru činnosti pracovníka v sociálních službách. Povinnost účasti na dalším vzdělávání podle věty první se nevyžaduje za kalendářní rok, v němž pracovník v sociálních službách absolvoval akreditovaný kvalifikační kurz.

Příloha č. 4: Strukturované otázky pro rozhovor

První blok otázek

Vedení organizace:

Proběhla ve vašem zařízení Inspekce kvality sociálních služeb? Pokud ano, jaký byl její výsledek?

Jak dle Inspekce kvality sociálních služeb splnilo vaše zařízení standard č. 9 a č. 10?

Bylo vám Inspekcí kvality sociálních služeb v oblasti standardu č. 9 a č. 10 uděleno nějaké doporučení? Pokud ano, jaké doporučení?

Jak jste s doporučením Inspekce kvality sociálních služeb ohledně standardů č. 9 a č. 10 ve vašem zařízení pracovali? Co konkrétně se změnilo po implementaci doporučení z oblasti standardů č. 9 a č. 10 v řízení lidských zdrojů?

Sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách – pouze pokud v zařízení proběhla Inspekce kvality sociálních služeb:

Byl/a jste seznámen/a s výsledky Inspekce kvality sociálních služeb?

Zaznamenal/a jste od doby, kdy ve vašem zařízení proběhla Inspekce kvality sociálních služeb nějaké změny v oblasti řízení lidských zdrojů spojené s touto Inspekcí? Pokud ano, jaké změny jste zaznamenal/a?

Druhý blok otázek:

Vedení organizace:

Má vaše zařízení personální plán v písemné podobě? Pokud ano, jak vaše zařízení personální plán využívá?

Kdy a jakou formou jsou zaměstnanci vašeho zařízení seznámeni s kompetencemi svého pracovního zařazení?

Jak probíhá výběrové řízení na nové pozice ve vašem zařízení?

Jak probíhá zaškolení nového pracovníka ve vašem zařízení?

Znají vaši zaměstnanci předem kritéria hodnocení? Jak se s hodnocením pracovníků dále pracuje?

Na jakém základě se rozhoduje o dalším vzdělávání vašich zaměstnanců?

Jak hodnotíte výměnu informací ve vašem zařízení?

Jakou formou jsou vaši zaměstnanci seznámeni se systémem odměn vašeho domova? Zkoumáte vliv benefitů na vaše zaměstnance?

Jaké funkce má nezávislý kvalifikovaný odborník ve vašem zařízení?

Sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách:

Pracujete v zařízení déle než 11 let?

Kdy a jakou formou jste byl/a seznámen/a s kompetencemi svého pracovního zařazení?

Jak probíhalo vaše zaškolení na pozici, kterou v zařízení zastáváte?

Jak vnímáte hodnotící kritéria, která nastavil zaměstnavatel? Seznamuje Vás zaměstnavatel s výsledky vašeho hodnocení?

Na jakém základě se rozhoduje o vašem dalším vzdělávání?

Jak hodnotíte výměnu informací ve vašem zařízení?

Jakou formou jste byl/a seznámen/a se systémem odměn? Jak vnímáte nastavený systém odměn?

Jaké funkce má podle vás nezávislý kvalifikovaný odborník ve vašem zařízení?

Třetí blok otázek:

Vedení organizace:

Chystá se novela zákona č. 108/2006 o sociálních službách a má dojít k revizi jeho prováděcí vyhlášky č. 505/2006 Sb. Zajímáte se o chystané změny?

V rámci revize Standardů kvality sociálních služeb má dojít ke sloučení standardů č. 9 a č. 10. Přinese sloučení standardů č. 9 a č. 10 vašemu zařízení nějaké změny v oblasti řízení lidských zdrojů?

Jaké změny v oblasti řízení lidských zdrojů očekáváte v souvislosti s chystanou novelou zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách?

Sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách:

Chystá se novela zákona č. 108/2006 o sociálních službách a má dojít k revizi jeho prováděcí vyhlášky č. 505/2006 Sb. Zajímáte se o chystané změny?

V rámci revize Standardů kvality sociálních služeb má dojít ke sloučení standardů č. 9 a č. 10. Jaký bude mít dle vašeho názoru dopad sloučení těchto standardů na vaši pozici?

Jaké změny v oblasti řízení lidských zdrojů očekáváte v souvislosti s chystanou novelou zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách?