

Pražská vysoká škola psychosociálních studií

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2021

Bc. LENKA ŠEFLOVÁ

Pražská vysoká škola psychosociálních studií



Pohled sociálního pracovníka na řízení kvality pečovatelské služby modelem EFQM

Bc. Lenka Šeflová

Diplomová práce

Studijní obor: Sociální práce se zaměřením na komunikaci
a aplikovanou psychoterapii, kombinovaná forma studia

Vedoucí diplomové práce: doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.

Praha 2021

Prague College of Psychosocial Studies



The social worker point of view on the quality management of caregiving service using the EFQM model

Bc. Lenka Šeflová

The Diploma Thesis

The Diploma Thesis Work Supervisor: doc. PaedDr. Slavomír Laca,
Ph.D.

Praha 2021

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou kvality poskytování sociálních služeb v Plzeňském kraji, a to pohledem sociálního pracovníka, konkrétně pak v rámci šesti středisek Centra pečovatelských a ošetrovatelských služeb Město Touškov.

V první části práce jsou uvedeny teoretické koncepty sociální služby, interpersonální vztahy, přístupy ke kvalitě, model kvality EFQM, jeho rozdílných definic a také se seznamujeme se sociální prací. Je potřebné uvést problematiku sociální práce, než dojdeme k prakticko-empirické části.

Pomocí dotazníkového šetření a statistické metody Chí – kvadrátu zjišťujeme, jaká je spokojenost u sociálních pracovníků konkrétní pečovatelské služby – Centra pečovatelských a ošetrovatelských služeb Město Touškov s kvalitou poskytované služby. Vzorek respondentů je dostatečně obsáhlý, tato metoda sběru dat je vhodná pro toto téma. V závěrečné diskuzi se dozvíme výsledky našeho šetření.

Klíčová slova: Stáří, Stárnutí, Senior, Sociální pracovník, Sociální služba, Kvalita sociálních služeb, Benchmarking, Model excelence EFQM.

Abstract

The diploma thesis deals with the issue of the quality of providing social services in the Pilsen region, from the point of view of a social worker, specifically within the six centers of the Center for Caregiving and Nursing Services of Město Touškov.

The first part of the thesis presents theoretical concepts of social service, interpersonal relationships, approaches to quality, the EFQM quality model, its different definitions and we also get acquainted with social work. It is necessary to mention the issue of social work before we come to the practical-empirical part.

Using a questionnaire survey and the statistical method of Chi-square, we find out what is the satisfaction of social workers of a particular caregiving service - the Center for Caregiving and Nursing Services of Město Touškov, with the quality of the service provided. The sample of respondents is sufficiently extensive, this method of data collection is suitable for this topic. In the final discussion, we will learn the results of our survey.

Key words: Old age, Ageing, Senior people, Social worker, Social service, Quality of social services,, Benchmarking, EFQM model.

Prohlášení:

1. Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia na PVŠPS, či k získání jiného nebo stejného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze, dne 22. 7. 2021

Podpis:

Poděkování:

Děkuji vedoucímu diplomové práce, panu doc. PaedDr. Slavomírovi Lacovi, Ph.D., za věnovaný čas, vstřícný a kolegiální přístup, vedení, věcné připomínky a rady, které mi poskytovala navíc bezprostředně a bezodkladně dle aktuální potřeby.

Děkuji organizaci CPOS Město Touškov za umožnění pořízení dotazníkového šetření pro výzkum. Děkuji také všem participantům výzkumu z řad pracovníků poskytovatele i uživatelům pečovatelské služby za možnost pořídit s nimi rozhovory.

Obsah

Úvod	10
1 Sociální pracovník.....	12
1.1 Odborná způsobilost k výkonu sociálního pracovníka	14
1.2 Kompetence a osobnostní předpoklady sociálního pracovníka ..	15
1.3 Profesní růst a další vzdělávání sociálního pracovníka	17
1.4 Etika a hodnoty sociálního pracovníka	19
2 Sociální služby	22
2.1 Vybrané interpersonální vztahy v sociálních službách.....	22
2.2 Standardy kvality a inspekce sociálních služeb	26
2.3 Přístupy ke kvalitě sociálních služeb	28
3 Model EFQM a sociální služby	32
3.1 Základní koncepce excelence	33
3.2 Principy modelu excelence	33
3.3 Model excelence EFQM	36
3.4 Implementace modelu EFQM v Centru pečovatelských a ošetřovatelských služeb Město Touškov.....	37
4 Vlastní výzkumné šetření	43
4.1 Cíl a hypotézy výzkumu	45
4.2 Vymezení výzkumné metody	45
4.3 Výzkumný vzorek.....	46
4.4 Výsledky výzkumu	59
4.5 Diskuse.....	68
Závěr	82

Seznam bibliografických údajů	87
SEZNAM TABULEK	93
SEZNAM GRAFŮ	94
PŘÍLOHA č. I.....	95

Úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou kvality poskytování sociálních služeb v Plzeňském kraji, a to pohledem sociálního pracovníka. Téma této diplomové práce vzniklo na základě mých dlouholetých pracovních zkušeností.

V teoretické části práce si přiblížíme v první kapitole problematiku sociálních pracovníků, konkrétně nahlédneme na odbornost a kvalifikační předpoklady sociálního pracovníka, nutné k výkonu sociální práce. Většina autorů se shoduje, že vzdělání je zásadní a je požadováno dle Zákona o sociálních službách, nicméně nejdůležitější jsou osobnostní předpoklady sociálního pracovníka a jeho životní poznatky a zkušenosti v rámci praxe. Dále nutnost přijmout svoji roli jako celoživotní poslání a neustále si zvyšovat svoji kvalifikaci a rozvoj. Pomáhající profese má zvláštní nároky a podstatnou roli hraje lidský vztah mezi pomáhajícím profesionálem a klientem. Etika v sociální práci je svázána Etickým kodexem, který mimo jiné nedovoluje ubližovat klientovi, ale také vede k zodpovědnosti sociálního pracovníka vůči zaměstnavateli, kolegům, profesi i vlastní odbornosti a společnosti. Autoři vnímají etiku, jako nedílnou součást dobré praxe v poskytování sociálních služeb.

Druhá kapitola je proto věnována sociálním službám. Kvalitu sociálních služeb garantuje Zákon o sociálních službách, prostřednictvím Standardů kvality. Standardy kvality jsou mechanismy, které mají na starost bezpečnost, dostupnost a odbornost služeb, jejich naplňování, kontroluje pod záštitou MPSV inspekce kvality. Sociální služby, jsou jedním z nástrojů sociální politiky ČR a tvoří jeden ze tří pilířů systému sociálního zabezpečení – sociální pomoci. Podrobněji se také věnuji přístupům ke kvalitě v sociálních službách, která v současné době nabývá na důležitosti s inovacemi možných modelů a přístupů aplikovaných v sociálních službách. Přičemž stále je prvořadé subjektivní hodnocení zákazníků čili jejich spokojenosti. Jako stěžejní a základní kámen poskytovatelů sociálních služeb je personál. V podkapitole Organizace v sociálních službách a její personál, se pokusím zmapovat chování skupiny jako celku i chování jedince ve skupině, zkoumat tedy interpersonální vztahy a fungování pracovníků, jejich motivaci, spokojenost a kooperaci. Nejdříve se zaměřím na teoretické osvětlení tématu sociální psychologie a její předmět a poté se jej pokusím propojit s praxí v podobě poznatků o konkrétní sociální službě a organizaci, v níž nějakým způsobem fungují pracovníci. Hlavním cílem výzkumného šetření je zjistit, jaký je pohled sociálního

pracovníka na řízení kvality pečovatelské služby modelem EFQM. Pro dosažení tohoto cíle jsem si stanovila výzkumné hypotézy, které budu ověřovat statistickou metodou Chí – kvadrátu.

Jako jeden z moderních přístupů, umožňující vedení a řízení sociálních služeb a její neustále zlepšování, je představen ve třetí kapitole – Model **EFQM a sociální služby**. Objasníme si základní koncepce modelu, principy, kritéria modelu excelence a jeho implementaci v Pečovatelské službě Centrum pečovatelských a ošetrovatelských služeb Město Touškov. Model řízení organizace ji provází od roku 2014. Organizace prochází neustálým sebehodnocením a podstupuje cestu trvalého zlepšování se.

V empirické části práce se konkrétně snažím popsat práci sociálního pracovníka, zohlednit aspekty a přístupy práce, organizaci práce a hlavním cílem výzkumného šetření je zjistit, jaký je pohled sociálního pracovníka na řízení kvality pečovatelské služby modelem EFQM. Pro dosažení tohoto cíle jsem si stanovila výzkumné hypotézy, které budu ověřovat statistickou metodou Chí – kvadrátu. Sociální pracovník se dostává do role superhrdiny a jsou na něj kladeny vysoké nároky, popis je mnohem složitější než u jiných profesí. Výkon personálu má zásadní vliv na kvalitu poskytované služby s cílem na hlavní zainteresovanou stranu – zákazníka. Sociální pracovníci se potýkají se řadou problémů a dilemat.

Mým cílem je zaměřit se konkrétněji, a to hlavně z geografického hlediska, na Plzeňský kraj, v rámci, jehož se může pohled sociálního pracovníka na řízení kvality pečovatelské služby modelem EFQM lišit. Mým cílem je se konkrétněji zaměřit na kvalitu poskytované služby, přičemž vycházím z teoretického východiska pro výzkumné šetření se třemi stanovenými hypotézami, snažím se zjistit, zdali jsou sociální pracovníci spokojeni a zda má vliv řízení organizace modelem EFQM v Centru pečovatelských a ošetrovatelských služeb Město Touškov, konkrétně ve střediscích Vejprnicko, Žihelsko, Kralovicko, Touškovsko, Stodsko a Manětínsko.

1 Sociální pracovník

V této kapitole se věnuji definici sociálního pracovníka, odbornosti a etice. Dále se zabývám kompetencemi a rolemi, které sociální pracovník během své práce uplatňuje. Zaměříme se na samotného sociálního pracovníka, jako člověka, který pracuje ve prospěch druhých a jsou na něj kladeny zákonné i osobnostní nároky.

Klienti přicházející za pracovníkem jsou velice citliví a rozeznají, jestli se pracovník přetváří či není upřímný, proto je potřeba, aby byl sociální pracovník opravdový (kongruentní), tzn. aby jednal a hovořil tak, jak skutečně myslí a cítí. Pracovník by také měl být empatický, bezprostřední, konkrétní a ke klientovi musí vždy a za všech okolností vyjadřovat dostatek úcty a respektu. V neposlední řadě je důležitá i důvěryhodnost pomáhajícího. Rozumí se jí spolehlivost v mezilidských vztazích, dodržování slibů a stanovených termínů a časů schůzek (Křivohlavý, 1993).

Jelikož sociální pracovník zasahuje do soukromého života klienta, pracuje s jeho privátními informacemi, je velice důležitý institucionální a právní rámec profese. Pracovník se pohybuje v rámci práv a povinností vymezenými právním systémem, zaměstnavatelem a profesními standardy. K identifikaci sociálního pracovníka s oborem napomáhá etický kodex sociálních pracovníků, který napomáhá pracovníkovi při řešení etických problémů a dilemat a usnadňuje pracovníkovi profesionálně jednat s klienty. Sociální pracovník a všichni ti, kteří se s klientem, respektive jeho případem setkají, mají povinnost zachovávat mlčenlivost (Vykopalová, 2000).

„Sociální pracovník se pohybuje v rámci práv a povinností definovaných právním systémem, zaměstnavatelem a profesními standardy. Institucionální rámec je důležitý, protože sociální pracovník zasahuje do života klientů a je potřeba, aby jeho právo zasahovat bylo legitimní.“ (Matoušek, 2003, s. 44–45).

Sociální pole služeb je velmi rozsáhlé, proto se v praxi setkáváme s mnoha různými přístupy a rolemi ke klientům. Banksová definovala čtyři typy rolí, které se vzájemně prolínají:

Angažovaný sociální pracovník (committed) – tento typ pracovníka chápe klienta jako sobě rovného, vnímá ho empaticky a s respektem, při práci uplatňuje morální hodnoty stejně jako v osobním životě. Úskalím se stává vytvoření osobního vztahu s klientem, stranění klientovi nebo vyhoření.

Radikální sociální pracovník – vkládá osobní hodnoty do praxe, ale jde mu spíše o oblast sociální politiky a politické ideologie.

Byrokratický sociální pracovník – pracovník vytváří iluzi velkého zájmu o klienta, usiluje však o manipulaci, a to v zájmu jeho změny.

Profesionální pracovník – prioritou jsou práva a zájem klienta, řídí se etickým kodexem, důležitý je pro něj individuální vztah s klientem, založený aktivní spolupráci. Ke klientovi přistupuje s respektem a úctou, uplatňuje základní a lidská práva.

Rezníček (1994) se v jedné z kapitol zabývá také rolími sociálního pracovníka a předkládá jednotlivé přístupy:

Pečovatel, poskytovatel služeb – pomáhá klientovi, který se ocitl v nepříznivé situaci, a to v té oblasti běžného denního života, ve které si nedokáže poradit sám.

Zprostředkovatel služeb – je informátorem či koordinátorem pro klienta, je připraven poradit, doporučit či nabídnout vhodné služby či organizace ve prospěch klienta

Cvičitel sociální adaptace – zaujímá roli trenéra či učitele sociálních dovedností, ať už při řešení problémů, tak i klienta povzbuzuje ke změnám v chování.

Poradce nebo terapeut – úkolem sociálního pracovníka je pomoc klientovi získat náhled na jeho postoje, pocity a způsoby jednání, napomáhá mu rovněž v jeho osobnostním růstu.

Případový manažer – pracovník usiluje o zajišťování, koordinaci a vhodný výběr služeb hlavně u klientů s větším množstvím potřeb.

Manažer pracovní náplně – organizuje práci ve velkých zařízeních, řeší plánování, načasování a dávkování intervence, sleduje kvalitu služeb.

Personální manažer – funkce je často administrativní, v organizacích zajišťuje, konzultace a řízení pracovníků a také supervizi.

Administrátor – pracovník ve vedoucí funkci nebo ředitel zařízení, plánuje, rozvíjí a zavádí způsoby práce.

VYMEZENÍ POJMU SOCIÁLNÍ PRACOVNÍK: Činitel sociálních změn – komunitní sociální pracovník, který se angažuje v správních a legislativních orgánech nebo v politice v širším zájmu klientů a pomáhajících. (Rezníček, 1994, s. 63–64)

1.1 Odborná způsobilost k výkonu sociálního pracovníka

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách zdůrazňuje, že předpokladem k výkonu profese sociálního pracovníka je plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost. Za bezúhonné se pro účely zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění dle § 79 (2) považují fyzické osoby a právnické osoby, které nebyly odsouzeny pro úmyslný trestný čin, ani trestný čin spáchaný z nedbalosti v souvislosti s vykonáváním činností při poskytování sociálních služeb nebo činností s nimi srovnatelných, anebo fyzická osoba a právnická osoba, jejichž odsouzení pro tyto trestné činy bylo zahlazeno nebo se na ně z jiných důvodů hledí, jako by nebyly odsouzeny.

Odbornou způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka je pro zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění dle § 110 a) vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu 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 nebo dle pro zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění § 110 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.

Předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka jsou stanoveny Zákonem 108/2006 Sb. o sociálních službách. §109 specifikuje náplň práce: Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodologickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace.

Gulová (2011) uvádí, že u sociálního pracovníka jsou předpokládány znalosti z více oborů, diagnostikování problému a řešení situace klienta, sociální pracovník odkazuje klienta na příslušné odborníky.

Arnoldová (2016) popisuje okruhy činností, které jsou vykonávány sociálním pracovníkem na různých stupních odbornosti: Sociální intervence – jedná se o soubor odborných činností, které směřují k obnově a zlepšení psychosociálního fungování jednotlivců, rodin, skupin i komunit, k lepšímu využití různých zdrojů, k vyvolávání

takových sociálních změn ve společnosti, které napomáhají danému cíli. Sociální koncepce – vytváření a uskutečňování sociálních programů, sociální plánování. Supervize – reflexe a podpora profesionálního fungování studentů a sociálních pracovníků a jejich dalšího vývoje. Sociální management – řízení sociálních organizací a týmů, řízení organizační změny sociálně-správní činnosti související s prosazováním nároku a poskytováním finanční a věcné podpory a pomoci v systému sociálního zabezpečení. Sociálně-právní poradenství – týká se orientování jednotlivců, rodin, skupin a komunit v jejich legislativních a správních schopnostech. Autorka dále hovoří o Sociální diagnostice – rozeznávání a mapování sociálních problémů, potřeb a zdrojů jednotlivců, skupin a komunit a jejich vzájemných souvislostech, dále uvádí oblast Sociální prevence a ochrany – vytváření podmínek k vymezení rizika vzniku a zhoršení sociálních problémů u ohrožených jednotlivců, rodin, skupin i komunit, včetně jejich vyhledávání. V závěru hovoří o Vědecké činnosti a výzkumu v sociální práci – rozvíjení teorie a metodologie sociální práce, vyhodnocování prospěšnosti služeb, dopadů sociálně-politických opatření.

Využití teorie má sociálnímu pracovníkovi usnadnit praxi a zároveň mu dává informaci, co se má dělat a proč. Snaha pomáhat lidem bez porozumění jejich obtížím, bez znalosti metodických postupů a jejich využití může být nebezpečná jak pro klienta samotného, tak z dlouhodobého hlediska i pro skupinu. Navrátil (2001). Van der Laan uvádí: „Nic není pro klienta více matoucí a ohrožující než nejasná identita sociálních pracovníků.“ Laan (1998, s. 10) Když se na to podíváme obecně, je mnoho povolání, které mají jako hlavní činnost pomoc lidem, liší se však odborností a také rolí, kterou vůči svému klientovi, žákovi, či pacientovi zaujímají. Pro sociálního pracovníka je specifický rovný přístup a osobní vztah ke klientům.

Klient od svého sociálního pracovníka očekává a potřebuje mít pocit účasti a zájmu. „Nemusíme pochybovat o tom, že vztah ke klientovi je v pomáhajících profesích podstatnou složkou povolání.“ Kopřiva (1997, s. 15).

1.2 Kompetence a osobnostní předpoklady sociálního pracovníka

Obecně je kompetentním ten, kdo: má znalosti, má schopnosti, má dovednosti, je šikovný, je schopný a má k tomu navíc ještě oprávnění, pravomoc (získáno ze stránek APP, Managementmania, 2016). Co to ale znamená přeneseno do sociální práce, která od

svých počátků až dosud prochází mnohými proměnami, ve kterých se odráží stav společnosti a problémy dané doby, na něž je třeba pružně reagovat, čímž se mění i požadavky na kompetentnost jejich realizátorů Elichová (2017).

Tedy, kdo je v současnosti tím kompetentním sociálním pracovníkem/sociální pracovníci? Odpověď bude složitější než u jiných profesí.

Podívejme se tedy, jak všestranný sociální pracovník je nebo by měl být: zralá osobnost, odpovědná, s celou řadou vlastností dobrého člověka – slušností, poctivostí, vstřícností, empatií, zdatností, inteligencí, schopností umět naslouchat, trpělivostí, znalostí sebe sama. Disponuje odborným vzděláním, neustále doplňovaným a rozšiřovaným, osvojováním si nových dovedností, znalostí, vědomostí, uměním využít znalostí z jiných oborů, sebevzděláváním, uměním hájit oborové zájmy, mít na paměti hodnoty člověka, být osobně i profesně odpovědný, mít prosociální jednání, umět však i uvažovat nad svým vlastním životním stylem, morálními hodnotami, životními zkušenostmi, osobními potřebami a fungováním, být vnitřně motivovaný, mít víru v sebe sama Čermáková (2015).

Jankovský (2007) uvádí: „Ze strany společnosti je od sociálního pracovníka očekáváno prosociální chování“ (s. 42). Honzák (2013, s. 55) doplňuje: „Pomáhat druhým a přinášet jim tak užitek, nasazování své osobnosti.“

Sociální pracovník, znamená býti odborníkem, který je pojívem společnosti se společenským úkolem – pomáhat, podporovat, motivovat, vést, učit, přispívat, organizovat atd. Hanuš (2007).

Výše uvedený výčet očekávání směrem k sociálnímu pracovníkovi/sociální pracovníci lze s jistou nadsázkou konstatovat, že jejich naplnění hraničí se schopnostmi „superkompetentního hrdiny“.

Nutno zmínit, že obdobnou charakteristiku můžeme pozorovat též ve vymezení sociální práce v mezinárodní definici: „Profese sociální práce podporuje sociální změnu, řešení problémů v lidských vztazích a také zmocnění a osvobození lidí v zájmu zvýšení blaha. Sociální práce zasahuje v oblastech, kde dochází k interakci lidí a jejich prostředí, a využívá k tomu teorie lidského chování a sociálních systémů. Základem sociální práce jsou principy lidských práv a sociální spravedlnosti“ (získáno ze stránek Mezinárodní etický kodex, 2004). Co mají tedy tyto dva aktéři, superhrdina a sociální pracovník/pracovnice, společného? Mimo jiné boj za spravedlnost (je základním

východiskem sociální práce – viz definice), pravdu a rovnost, ochranu a podporu „slabých“, reformu prostředí Baráková, Kaczor, Elichová (2016).

Situaci komplikuje skutečnost, že v České republice jsme zatím v diskusi o kompetencích na úrovni jejich vymezování pro všechny sociální pracovníky a pracovníce Elichová (2017). Nyní pojetí kompetencí v sociální práci vychází většinou z popisu pracovních činností nebo ze způsobu pracovního chování, není založeno na důsledném hodnocení pracovního výkonu Mlčák (2005).

„Mnohé pracovní činnosti sociálních pracovníků a pracovníc jsou pro svou komplexnost, improvizální a kreativní povahu v podstatě neměřitelné“, jak potvrdili i Matoušek, Křišťan (2013, s. 192).

Přesto se aktuálně v sociální práci více a více cílí na měřitelný výsledek, změnu, která je podle Kučery (2014) základním důvodem existence neziskových organizací, občanské společnosti. Právě často chybějící viditelný a jasně ohraničený výsledek u některých sociálních pracovníků a pracovníc vede k frustraci a ztrátě jistoty chápání poslání a identity sociální práce Elichová, Pajmová (2017), Dle autorek se jedná se o témata, která zásadním způsobem ovlivňují nejen nesnadné nalezení odpovědi na otázku, kdo je kompetentní sociální pracovník/pracovnice, ale jsou ústředními tématy odborného diskurzu o stavu sociální práce v České republice a jeho řešení. Dle Musila dokonce vládne nejasnost a nevědomost o tom, kdo to sociální pracovník vlastně je, tudíž je za něho považován každý pomáhající pracovník, ale zároveň nikdo Musil (2008).

Změnu na poli kompetentnosti sociálních pracovníků a pracovníc by mohl přinést nový profesní zákon, podle nějž by měla podle Poradního týmu MPSV (2015) profesní komora sociální pracovníky a pracovníce chránit při konfliktu s klienty, zaměstnavateli či dalšími subjekty. Měla by je chránit ale i před vyhořením a všeobecně by měla komora chránit zájmy sociální práce a sociálních pracovníků, aby mohla být konečně naplněna i charakteristika kompetentního profesionála: „je oprávněn“...

1.3 Profesionální růst a další vzdělávání sociálního pracovníka

Jelikož jediným nástrojem sociálního pracovníka je jeho osobnost, měl by si být této skutečnosti neustále vědom. Protože, jak uvádí i Mühleisen a Oberhuber (2008), kdo umí poznat sám sebe a rozumí svému jednání, má pochopení i pro ostatní. Jaké vztahy máme k sobě, takové vztahy máme k druhým, jak uvádí Úlehla (2005). Vztahy k sobě totiž zahrnují dvě roviny: jaký vztah má pracovník vůči sobě, takový mívá vůči klientům, a

jaké vztahy mají pracovníci mezi sebou, takové mívají ke klientům. Toto potvrzuje Janebová (2014, s. 25) „Sociální pracovník, který se o sebe nestará..., nebude schopný navázat s klienty kvalitní profesionální vztah“.

Laca (2016) uvádí, že vědomosti sociálního pracovníka nevycházejí jen ze studia sociální práce, ale zejména z interdisciplinárního pojetí sociální práce, což znamená, že sociální pracovník vychází z poznatků společnosti a musí rozumět koncepci vývoje společnosti a mít vlastní názor na vývojové trendy a respektovat konkrétní situace, odlišnosti kultur, tak aby mohl úspěšně vykonávat sociální práci. Být skutečným profesionálem dle autora znamená: Musí dokonce poznat místo, úlohy a perspektivy sociální politiky a sociální práce a na profesionální úrovni zvládnout komunikaci s jednotlivcem, skupinou, či komunitou. K tomu potřebuje osobnostní vlastnosti, jako je sociální zralost, vlastní důstojnost, víra v člověka a přesvědčení o svém zaměstnání jako životním poslání (s. 146-147).

Nástroje, které lze využít k poznání sebe sama, přináší např. Matoušek (2003, s. 349), považuje supervizi za „celoživotní formu učení, zaměřenou na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí.“ (Hawkins & Shohet, 2016) uvádějí, že supervize je strukturovaný proces umožňující lidem bez zábran hovořit o své práci a problémech s ní související. V rámci všech pomáhajících profesí supervize znamená zamyšlení se nad profesionálním jednáním pracovníků, funkčností týmu i celé organizace.

U supervize jako procesu podpory sociálních pracovníků nestranným kvalifikovaným odborníkem můžeme definovat několik cílů. Většina odborníků se však shoduje na tom, že základním cílem supervize je zajistit a udržet dobrou kvalitu služby klientům v dané organizaci. Za tím účelem supervize usiluje o profesní rozvoj pracovníků a napomáhá rozšiřování jejich dovedností (Bärtlová, 2007).

Stát prostřednictvím zákona č. 108/2006 Sb. předpokládá kompetentnost k výkonu povolání sociálního pracovníka odbornou způsobilostí, samozřejmostí je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a zdravotní způsobilost. Státem požadované kompetence bychom měli považovat za minimum, které je od sociálních pracovníků požadováno. Zákon sice klade podmínku odborné způsobilosti, ale zároveň přináší proces celoživotního vzdělávání, i když ve formě jisté povinnosti, protože odborná způsobilost jako kompetence, která, byť její splnění je nelehké, se nemůže vnímat jako konečná a

definitivní. Přes veškerou snahu danou zákonem a standardy zůstanou vždy klíčem kvalitní sociální práce lidé, kteří je přímo poskytují (Elichová, 2017). Jak jsem se v textu pokusila nastínit (kapitola 1.2), minimálně polovina kompetentnosti vychází z tzv. měkkých dovedností, které jsou tvárné a ze své přirozenosti kladou na své nositele neustálý nárok po zdokonalování. A s nimi související sebepoznávání je podle Janebové (2014) rovněž nikdy nekončící proces, který by se měl prolínat celou naší profesní kariérou. Otázkou však zůstává, zda jsou si sociální pracovníci/pracovnice vědomi důležitosti rozvoje svých kompetencí a zda o jejich další rozvíjení vůbec stojí. Nicméně je jasné, že při nejasnosti ve vymezení kompetencí a kvality sociální práce musíme počítat i s nejasností v identitě sociálních pracovníků a nastavení vzdělávání v sociální práci (s. 32).

Odpovědnost za kvalitní vzdělávání a kvalitu (kompetentní sociální pracovníky a pracovnice) v sociální práci tak zůstává na samotných sociálních pracovnících a jejich aktivitě na různých úrovních sociální práce. I dle Mezinárodního etického kodexu se od nich očekává, že budou rozvíjet a udržovat si požadované dovednosti a kompetence v oblasti své práce a mají povinnost učinit nezbytné kroky v profesionální i osobní péči o sebe na pracovišti i ve společnosti s cílem zajistit, aby byli schopni poskytovat odpovídající služby. Kopřiva (1997) k tomu dodává ještě jednu podstatnou poznámku: V etických kodexech pomáhajících by měla být, proto uvedena ještě jedna zásada, která tam zatím přítomna nebývá: Pomáhající je připraven kdykoliv vnímat a akceptovat svou nedokonalost, slabost a zranitelnost, kterou pomáhání vyjevuje, a pomocí sebereflexe a supervize napomáhat vývoji k lepšímu stavu, než je ten současný (s. 91).

Mezinárodní etický kodex také očekává zasazování sociálních pracovníků/pracovnic o rozvoj oboru (to po nich žádá i samotná podstata oboru), měli by tedy činit změny vedoucí k vyrovnávání se s těmito požadavky. Jedním z těchto požadavků je např. obhajoba, resp. vyjednávání sociálních pracovníků o oborových zájmech sociální práce, která utváří jejich identitu, definuje jejich společenskou roli a hranice vůči jiným pomáhajícím profesím.

1.4 Etika a hodnoty sociálního pracovníka

„Specifické mravní hodnoty nějakého povolání určují étos určitého povolání, étos dané práce. To platí v pomáhajících profesích, resp. ve všech profesích, pro které je charakteristická práce s lidmi.“ Kutnohorská, Cichá & Goldmann (2011, s. 76, 15).

Etický kodex sociálních pracovníků České republiky (2006) říká, že se etická zodpovědnost sociálního pracovníka projevuje vůči klientovi sociální služby, zaměstnavateli, u kterého realizuje sociální práci, kolegům v sociální práci, profesi i vlastní odbornosti a společnosti. Na prvním místě je zodpovědnost sociálního pracovníka vůči klientovi. Laca (2016) uvádí:

Mezinárodní a národní asociace se snaží o formulaci základních etických principů a hodnot sociální práce do podoby „mezinárodního etického kodexu“. Takovou podobu mají vyhlášené principy etiky sociální práce, Mezinárodní federace sociálních pracovníků (IFSW) a Mezinárodní asociace škol sociální práce (IASSW) z roku 2004. IFSW vznikla v roce 1956 v Mnichově a jednou z jejích priorit je etika sociální práce (s. 373-374).

Podle Matouška (2013) etické kodexy pro tuto profesi vydávají profesní asociace. Obecně se etické kodexy většinou věnují tématům jako je respektování jedinečné hodnoty a důstojnosti každé lidské bytosti, podpoře sebeurčení klienta a podpoře sociální spravedlnosti a profesní integrity.

Laca (2016) k této problematice dále uvádí, že formulace etického kodexu profese má vícero významů a důvodů. Sociální pracovníky provází etickou praxí, ale také pomáhá řešit morální dilemata. Upozorňuje na morální nebezpečí konfliktu vlastního a veřejného zájmu (ukazuje, co je společensky akceptovatelné, a co není). Zásadní ochranu autor vidí v ochraně klientů a členů společnosti před zneužíváním nebo týráním. S tím souvisí daná kritéria a podklad pro posouzení stížností pro hodnocení sociální praxe z hlediska hodnot. Má význam pro profesionální identitu na rozličných úrovních a je základem pro různé druhy sociálních služeb a také zárukou jejich kvality. Napomáhá usměrňovat výkon profese sociálního pracovníka.

Gulová (2011) dále rozvádí, že etika sociální práce představuje souhrn kladných hodnot a norem, které se vršily napříč stoletími a rozšiřovaly podle toho, ve které epoše se sociální práce vyvíjela. Sociální pracovník představuje prostředníka mezi sociálním klientem a společností. Sociální práce je výjimečná disciplína, jejíž konání může velmi ovlivnit život člověka i celé společnosti, proto musí být sociální pracovník svázán etickým kodexem. Ten nedovoluje ubližovat klientovi, ať už například přemírou péče nebo při radikálním vstupu do jeho situace.

Kutnohorská et al. (2011) uvádí, že vztah sociálního pracovníka ke klientovi je podmíněn jeho osobními hodnotami, hodnotami profese a hodnotami dané společnosti. A je také ovlivněn hodnotovým systémem klienta samotného. Podstatné pro pracovníky v

přímé péči jako profesní skupinu je sdílení společného hodnotového systému, jímž je určována náplň sociální práce a také vztah sociální pracovník – klient. Hodnotový systém také udává použité metody sociální práce. Hodnotami jsou dány i etické principy sociální práce. Cílem interakce sociálního pracovníka s klientem je nejen navázání kontaktu a „podchycení“ případu, ale především vytvoření pozitivního – terapeutického vztahu, jedině takový vztah pozitivně motivuje klienta k aktivní spolupráci. Základem takového vztahu je prosociální komunikace, tj. komunikace vycházející z obecných zásad a pravidel jednání s klientem, současně specificky zaměřená k danému případu.

2 Sociální služby

Sociální služby pomáhají řešit nepříznivou sociální situaci osob, kterou definuje již zmiňovaný Zákon o sociálních službách § 3, odstavec b). Sociální služby dělíme do tří základních oblastí, a to konkrétně na sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence (Zákon č. 108/2006 Sb.).

Matoušek (2008) uvádí, že součástí sociální pomoci, která tvoří jeden ze tří pilířů systému sociálního zabezpečení v ČR, jsou i služby pro staré a nemocné občany.

Sociální služby, jak uvádí Tomeš (2001), jsou jedním z nástrojů, které slouží k naplnění cílů sociální politiky státu a také sociální politiky jednotlivých poskytovatelů sociálních služeb. Sociální politika stanovuje podmínky pro poskytování sociálních služeb. To, v jaké míře jsou tyto podmínky poskytovateli dodržovány, je předmětem hodnocení kvality poskytování sociálních služeb.

Této otázce se věnuje Matoušek (2010), který vidí zásadní roli klíčového pracovníka v koordinaci sociálních služeb. Sociální pracovník je dostatečně vybaven informacemi a disponuje znalostmi o dostupných sociálních službách, zná klientovo prostředí a spolupracuje s rodinou. Předkládá balíček potřebných sociálních služeb. Je to podpora v domácím prostředí s pomocí pečovatelské služby, osobní asistence nebo potřeba zdravotnické péče (domácí péče). Také dokáže rozhodnout, kdy ještě stačí polo-institucionální (denní stacionář) nebo je třeba již zvolit dlouhodobou institucionální péči (pobytové zařízení), protože seniorovi hrozí v domácím prostředí osamělost, nezabezpečení a je ohrožena kvalita jeho života. Autor hovoří o individuálním plánu péče i v domácím prostředí, který je potřeba pravidelně vyhodnocovat a upravovat dle měnících se potřeb klienta. „Cílem je udržet starého člověka co nejdéle v jeho domácím prostředí a podpořit rodinu v jejím pečovatelském úsilí“ (s. 173).

2.1 Vybrané interpersonální vztahy v sociálních službách

Chtěla bych zde popsat chování skupiny jako celku i chování jedince ve skupině, zkoumat tedy interpersonální vztahy a fungování pracovníků, jejich motivaci, spokojenost a kooperaci. Nejdříve se zaměřím na teoretické osvětlení tématu sociální psychologie a její předmět. Následně se pokusím propojit s cílem diplomové práce, jejíž

podstatou je očekávání spokojenosti s kvalitou poskytované služby. Výhodiskem budou poznatky o konkrétní sociální službě, v níž nějakým způsobem fungují pracovníci. Za důležité považují také objasnit pozici leadera v organizaci, jeho schopnost vést a ovlivňovat skupinu.

Jak uvádí Nakonečný (1999), k vymezení předmětu sociální psychologie je potřeba objasnit to, čím se zabývá, charakterizovat zaměření, určit metodologii a ohraničit sociální psychologii oproti jiným vědním oborům. Sociální psychologie se zabývá interakcemi mezi individuem a skupinou a chováním uvnitř skupiny jako takové. Psychologicky zaměřená sociální psychologie se zaměřuje na vliv sociálních faktorů na psychické procesy individua a sociologicky zaměřená sociální psychologie zkoumá skupinové procesy, do nichž vstupuje individuum jako element a vyjadřuje orientaci na interakce mezi skupinami. Pro interakce a chování velkých skupin se někdy používá termín společenská psychologie. Dále uvádí, že je nutné předmět sociální psychologie, tedy psychologické aspekty mezilidských interakcí, chápat širěji než jen jako interakci behaviorální, neomezovat se jen na hledisko chování. Nedoporučuje ani zcela oddělovat psychologické aspekty od aspektů sociologických nebo kulturně antropologických.

Sociální psychologie je často považována za kombinaci sociologie a psychologie, protože využívá výzkumné a analytické metody z obou oblastí. Sociální psychologie studuje to, jak může přítomnost lidí ovlivnit myšlenky a pocity jedince. Ačkoli je sociální psychologie podobná sociologii tím, že odborníci v obou těchto oborech mají zvláštní zájem o skupiny lidí, liší se od sebe tím, že se sociologie zaměřuje na chování skupiny, zatímco sociální psychologie se zaměřuje na to, jak skupina lidí ovlivňuje každého jednotlivce v této skupině. Jako obor se stala velmi populární ve 30. letech 20. století, a to hlavně díky německým psychologům, kteří prchli z nacistického Německa. Hlavním tématem tehdy bylo studium předsudků a šíření nacismu. Od počátku byla sociální psychologie používána ke studiu všeho možného – od trestných činů z nenávisti až po šikanování v marketingové taktice. Dnes je stále rostoucí disciplínou a lze ji uplatnit v mnoha oblastech (získáno ze stránek SOCIAL PSYCHOLOGY CAREERS).

Sociální psychologie je jakožto jedna ze základních psychologických disciplín, zkoumající kontakty s druhými lidmi a vstupující do mnohostranných vztahů s dalšími obory, potřebná nejen pro psychology, ale i pro učitele, zdravotníky, sociology, politiky, manažery a sociální pracovníky. Řadí se mezi teoretické psychologické disciplíny, zabývá se studiem společenské podmíněnosti lidské psychiky a představuje se jako věda,

zkoumající člověka v sociálních a kulturních situacích. Zkoumá jak obecně socializaci jedince, tak v užším pojetí psychologické stránky mezilidských vztahů. Zkoumá tedy vztah člověka k jinému člověku nebo ke skupině. Díky existenčním a psychickým vazbám je jedinec neustále ovlivňován různými situacemi, které působí na každého odlišně Čížková (2000). Každý jsme svým způsobem jedinečný, máme jiné prožitky, jiné podmínky, své vlastní já.

Sociální psychologové se zajímají o všechny aspekty osobnosti a sociální interakce a zkoumají vliv mezilidských a skupinových vztahů na lidské chování. To, jak se vnímáme ve vztahu ke zbytku světa, ovlivňuje naše chování a naše přesvědčení. I názory ostatních ovlivňují naše chování a to, jak se sami na sebe díváme. Výzkum sociálních psychologů se snaží pochopit, jak lidé utvářejí postoje vůči druhým a pokud jsou negativní, například v podobě předsudků, poskytují náhled na způsoby, jak toto změnit. Zaměřuje se na to, jak sociální vliv, sociální vnímání a sociální interakce ovlivňují individuální a skupinové chování. Když se podíváme detailněji na zaměření sociálních psychologů, zjistíme, že jejich rozsah je poměrně široký. Někteří se zaměřují na provádění výzkumu lidského chování, jiní se zaměřují na praktické uplatňování sociální psychologie pomáháním organizacím přijímat a vzdělávat zaměstnance, další hodnotí vzdělávací programy s cílem zjistit, zda fungují intervenční strategie, neposkytují poradenství podnikům nebo zaměstnancům potřebujícím pomoc při řešení konfliktů. Mnoho dalších pracuje na půdě vysokých škol, kde provádějí výzkum a provozují laboratoře sociální psychologie. Další pracují pro vládní úřady, neziskové organizace, nemocnice, agentury sociálních služeb a soukromé korporace (získáno ze stránek American Psychological Association).

Právě sociální psychologie může pomoci poradenstvím a koučinkem určité organizaci, která se dostane do slepé uličky, nesnázi či stagnuje. Aby mohly být problémy vyřešeny, je nutné poznat fungování instituce pohledem sociálního psychologa, tedy zaměřit se jak na komunikaci jako základní složku mezilidské interakce, tak na vztahy vnitřní a vnější, které determinují chod organizace. Pracovníci určité organizace se řadí k tzv. středně velkým skupinám a národy, státy a etnické skupiny pak tvoří velké skupiny Čížková (2000).

Vedle komunikace je potřeba sledovat i pozici leadera v organizaci a jeho schopnost vést a ovlivňovat skupinu. S tím souvisí i pracovní motivace, morálka, spokojenost a loajalita zaměstnanců, kteří v rámci organizace nějak interagují. Osobnost vůdce a jeho

postoje jsou pro organizaci velmi důležité, je vždy odrazem skupiny, její velikosti, složení a charakteru činnosti. Měly by to být osoby s formálně vysokým postavením, které mají na ostatní členy vliv. Vůdcové pak mohou být formální či neformální. Čížková rozlišuje mezi pojmem vůdce a vedoucí, kdy vůdcovství představuje psychologickou charakteristiku chování určitých členů skupiny a vedoucí představuje spíše technologickou stránku řízení určité činnosti.

Vůdce by měl zastávat funkce, jako je zahájení plánování akce, zastupuje a integruje skupinu, dominuje ve skupině, ovlivňuje práci a její výsledky ve skupině. Pro vymezení postoje vůdce je užitečné využít rozdělení autorky, která vymezuje různé způsoby vedení skupiny. Každé z nich jinak formuje chování a postoje ostatních zaměstnanců, laicky řečeno, co si mohou pracovníci dovolit a co ne. Ať už se jedná o autokraticky vedenou skupinu s projevy nepřátelství hlavně vůči vůdci skupiny, kde jsou členové skupiny podřídiví a kde je i velká intenzita práce. Vedle toho zmiňuje i demokratický způsob, liberální, patriarchální, charismatický styl, byrokratický styl či partnerský styl. Ani jeden ze stylů, není ten jediný správný. Každý ze stylů má svá pro a proti a liší se i uplatněním. Čížková uvádí, že například činnosti v časově napjatých situacích, jako provádí hasiči, policisté, zdravotnický tým, nelze skupinu řídit jinak než autokraticky, protože v této chvíli není prostor na diskuse.

Pro vůdce je důležitý respekt směřující od zaměstnanců a také určité charisma. Při bližším nahlédnutí do organizace v sociálních službách pochopíme, jakým stylem je řízena a zda je tento způsob vhodný.

Výrost se Slaměnkem (1998) se ve své publikaci věnovali i problematice organizací a pracovní spokojenosti. Právě díky organizaci a jejímu správnému vedení mohou zaměstnanci dosáhnout jinak individuálně nedosažitelných cílů, dojít k osobnímu rozvoji a seberealizaci, získají sociální kontakty nebo uznání spojené s výsledky práce. Zmiňují také stanoviska zaměstnanců a jejich imunitu vůči některým vlivům. Od toho se také odvíjí jejich loajalita. Cíle organizace mohou akceptovat, identifikovat se s nimi, nebo naopak s nimi nesouhlasit a bojkotovat je. Nahlíží také na organizaci pomocí metafor, může tak být chápána jako stroj s jednoduchou strukturou, biologický organismus nebo jako na inteligenci. Zajímavé je i jejich zaměření na to, že pracovní činnost není vždy jen zdrojem obživy, ale přináší uspokojení z průběhu a výsledků dané činnosti. Pro dobré fungování organizace a zároveň dobrý pocit zaměstnance, je důležité to, že vykonávání profese může přinést společenskou prestiž, získat kontakt na jiné lidi. To přináší

zaměstnanci dobrý pocit za odvedenou práci. Pracovník se může motivovat od sebe sama, kdy ho práce naplňuje, nebo jej motivuje leader. Může se odehrávat na úrovni skupinové i individuální.

Pro zkoumání konkrétní organizace v sociálních službách, fungování jejího personálu a působení organizace navenek budou nástroje sociální psychologie vhodnou metodou. Užitečným způsobem získávání informací je koučink zaměstnanců, poskytování supervizí, kdy se naskytne příležitost zkoumat jak komunikaci mezi všemi v organizaci, tak i fungování skupiny, jedince ve skupině nebo pozici a schopnosti leadera. Uvedené přístupy budou mít zcela jistě vliv na očekávání vůdce a kvalitu poskytované služby.

2.2 Standardy kvality a inspekce sociálních služeb

Sociální služby představují mimořádně důležitou oblast společnosti, která silně ovlivňuje kvalitu života každého člověka především v nepříznivých životních situacích. Rozsah a kvalita sociálních služeb poukazují na míru vyspělosti společnosti. Vyspělý stát usiluje, prostřednictvím legislativních požadavků na poskytování sociálních služeb, stanovit a zabezpečit úroveň kvality sociálních služeb. Důležitým prvkem prokázání efektivnosti sociálních služeb je měření jejich kvality

Jak uvádí Ministerstvo práce a sociálních věcí (n.d.), jedním z nástrojů měření kvality, využívaných inspekcí kvality sociálních služeb, jsou standardy kvality sociálních služeb. Zákon o sociálních službách vytváří právní rámec pro rozvoj sítě moderních služeb a pro transformaci ústavní péče ve služby poskytované v přirozeném prostředí. V moderně pojatých sociálních službách převládá model sociálního začlenění. Uživatel sociální služby přestává být pasivním příjemcem péče, naopak se stává aktivním partnerem v procesu plánování a poskytování služby. Důraz je kladen na začlenění do běžného prostředí, na vytvoření životních podmínek, které jsou srovnatelné s životními podmínkami lidí bez zdravotního nebo sociálního znevýhodnění. Sociální služba musí uživateli umožnit žít způsobem, který je ve společnosti považován za běžný. Uživatel je v rámci moderních sociálních služeb respektován především jako občan a jako dospělá osoba. Tento přístup vede i ke zvýšené pozornosti k dodržování práv uživatelů, dětí i dospělých. Celkově lze říci, že v rámci moderních sociálních služeb je naplňování práv uživatelů jedním z hlavních ukazatelů kvality služby.

Jak dále uvádějí Mátl a Jabůrková (2007), nástroje právního rámce zavedení kvality služeb jsou registrace poskytovatelů, které je možné odebrat, a to v případě, že nejsou naplňovány Standardy kvality. Dále uvádějí inspekci kvality a kvalifikační předpoklady a požadavky na vzdělání pracovníků v sociálních službách. Standardy kvality sociálních služeb vznikaly pod vedením Ministerstva práce a sociálních věcí a se širou spoluúčastí s mnoha zainteresovanými partnery z praxe. Byly konzultovány s jednotlivými poskytovateli různých druhů služeb a zajistila se kontinuita uplatňování i v době politických změn, kdy byl proces národní kvality přerušen.

Sládek (2013) uvádí, že byly vytvořeny mechanismy, které mají na starost bezpečnost, dostupnost a odbornost služeb – inspekce kvality poskytovaných sociálních služeb. Ministerstvo práce a sociálních věcí zpracuje seznam organizací, které byly kontrolovány a dále je výrok inspekce kvality uveden u každé registrované sociální služby v Registru poskytovatelů. Tyto pracovní postupy jsou využity dále tam, kde dochází k odůvodněným pochybnostem o tom, jak kvalitně jsou sociální služby poskytovány. Tento přístup má ministerstvo pouze tam, kde dané sociální služby zřizuje či poskytuje dotace.

Standardy sociálních služeb identifikují, jakým způsobem má být sociální služba poskytována tak, aby byla poskytována kvalitně. Jedná se o standardy, které jsou měřitelné a ověřitelné. Hlavním znakem těchto standardů je obecnost. Dají se využít pro veškeré druhy sociálních služeb. Standardy posuzují kvalitu služby, nestanovují práva a povinnosti poskytovatelů. Každá organizace si dle svých podmínek a cílové skupiny upravuje standardy kvality. Tento proces je dlouhodobý a je nutné, aby na něm spolupracovali všichni zúčastnění (pracovníci, klienti i vedení). Dle těchto standardů se provádí kontrola splněných cílů organizace (inspekce kvality). Musí být pravidelně kontrolovány, hodnoceny a upravovány. Tento proces slouží k tomu, že organizace může srovnávat vlastní praxi a získat nové poznatky k poskytování služby Holasová (2014).

Musil (2004) ve své knize uvádí, že „standardy jsou pravidla, která vymezují způsoby jednání, o jejichž uskutečnění by mělo být usilováno, jsou vymezena výhledově. Způsobem svého vymezení připomínají vzory jednání, zatímco z hlediska garance své účinnosti jsou podobné normám jednání“ (s. 30). Dle slovníku sociální práce jsou standardy kvality definovány jako „soubor dohodnutých kritérií, který umožňuje posuzování kvality sociální služby“ (Matoušek, 2016, s. 213).

2.3 Přístupy ke kvalitě sociálních služeb

Dosažení určité úrovně kvality života klientů se zpravidla považuje za žádoucí výsledek, ke kterému by se mělo vztahovat působení sociální služby. Kvalita života klientů, se tak stává definiční hodnotou kvality sociální služby. „Kvalitu práce lze v sociální práci popsat jako míru, v níž je možno jednat komunikativně“ (Laan, 1998, s 32).

Podle Varvažovské a Jarkovské (2018) je subjektivním měřítkem kvality poskytování sociální služby spokojenost klienta, který ovšem prostřednictvím své zpětné vazby vyjadřuje personálu svoji vděčnost.

Této otázce se také věnují autoři Malík a Holasová (2014) a uvádějí, že v subjektivní rovině se jedná o pohled uživatele a kvalita není jednoznačně definována. Nabízí definici služby jako naplnění potřeb příjemců, při přiměřených nákladech, dobrou dostupností a definováním nabídky. V objektivní rovině je kvalita chápána z pohledu poskytovatele a státu nebo jeho pověřených orgánech, kteří službu garantují, financují nebo přímo poskytují. Kvalitu můžeme chápat jako popis vlastností předmětu či služby, dále jako hodnocení cílů a předpokladů pomocí kritérií, jež lze doplnit ještě o stanovená měřítka. Vlastním předmětem služby se stává individuální zaměření poskytovatele dle své registrace sociální služby. Jedná se o proces, na kterém se podílí i příjemce služby. Je dále ovlivněn řadou proměnných a specifíků např. demografické hledisko, kulturní, společenské, ekonomické, politické, legislativní nebo místní zvyklosti. Kvalita je proto ovlivněna mnoha faktory a vede k variabilitě různých způsobů. Každý, kdo ovlivňuje kvalitu služby v konkurenčním prostředí, má do jisté míry jiná očekávání. Poskytovatelé sociálních služeb zavádějí systémy kvality pro udržení a zajištění kvality, přičemž jejich zásadní legislativní povinností je naplnění standardů (standard č. 15 zvyšování kvality sociální služby) a zajištění dalšího vzdělávání pracovníků. Jako rozvoj nástroje kvality je supervize. Dále k naplnění poslání a zajištění ochrany práv uživatelů jsou etické kodexy sociálních pracovníků, jiné systémy si volí dle svých priorit.

Bártlová (2007) uvádí, že jedním z nástrojů podporující kvalitu poskytované služby je supervize. V organizaci by měla především zajišťovat ztotožnění se zaměstnanců s cíli a posláním organizace. Významná je vnitřní motivace jednotlivých pracovníků, týmu i celé organizace k supervizi. Hlavním požadavkem pro efektivní supervizi v organizaci je však kultura dané organizace. Tou se rozumí hodnoty, očekávání, způsoby myšlení, komunikace, interakce, zvyky, jak se, co dělá apod. Toto vše může přispět k perfektnímu fungování supervize nebo naopak k jejímu zablokování. Za ideální pro rozvoj supervize

v organizaci je považována kultura učení a rozvoje. Supervize je dlouhodobý proces, tím pádem nemůže usilovat o okamžitou změnu v organizaci, je nutné nejdříve věnovat pozornost současnému stavu a následně motivovat ke změnám a pomáhat utvářet nové možnosti (s. 62).

Benchmarking v sociálních službách

„Jestliže poznáš slabé a silné stránky své i svého nepřítele, nemusíš se obávat výsledků bitev. Poznáš-li sebe, ne však nepřítele, ke každému vítězství bude cesta dlážděna také porážkami. A když nepoznáš ani sebe, ani nepřítele, pak v každé bitvě podleheš.“

Sun-c´Umění války

Benchmarking je legální, systematický, veřejný a etický proces, který ukazuje cestu k efektivní konkurenceschopnosti a jehož hybnou silou je „učení se pomocí sdílení“. Neplatí mýtus, že lze dobře konkurovat jen tehdy, když víme, co dělají konkurenti, a že musíme být schopni kopírovat to, co dělají, abychom uspěli. Benchmarking je založen na principu „výhra-výhra“ (win-win) a podléhá světově uznávanému Kodexu vedení benchmarkingu, v němž jsou stanoveny takové zásady jako zachování legálnosti, ochota dát to, co dostáváme, respektování důvěrnosti, udržování informací jako interních, využívání kontaktních osob pro benchmarking, neodkazování se bez předchozího svolení, připravenost již od počátku (od startu), snaha porozumět očekáváním, jednání v souladu s očekáváním, čestnost či dodržování závazků (získáno ze stránek Benchmarking.cz)

Benchmarking lze charakterizovat jako „nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit“ Nenádal (2004, s. 335),

Autoři Karlöf, Östblom (1995) uvádějí, že správně uplatňovaná metoda benchmarkingu proto stimuluje organizace ke zdokonalování schopností řešit problémy. Identifikací problémů je organizace nucena chápat záležitosti komplexně, což podněcuje tvůrčí přístup k věci. Tvůrčí přístup je zde vymezen jako schopnost propojit známé prvky znalostí novými, inovačními způsoby. Benchmarking poskytuje prvky znalostí, jež jsou nezbytně nutné k uskutečňování prozíravého, tvůrčího procesu zdokonalování (s. 74).

Podle APQC (2018) se pod pojmem benchmarking rozumí proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá organizacím zlepšovat vlastní výkonnost. Russel-Walling (2012, s. 12) k procesu benchmarkingu uvádí, že organizace vyhodnocuje svou vlastní výkonnost, dále ji srovnává s konkurencí a pokud je konkurence lepší než organizace, hledají se cesty a nové přístupy, jak by se organizace vyrovnaly a dosahovaly větší výkonnosti.

Ve své výzkumné práci se zabývám aplikací modelu EFQM na vybranou organizaci sociální služby. Lze jen doufat, že aplikace této metody na oblast poskytování sociálních služeb přispěje k jejich optimalizaci z pohledu jejich zřizovatelů, poskytovatelů i uživatelů v duchu zmíněných principů, a že záměrů a cílů popisovaného výzkumu bude dosaženo. Z Analýzy existujících modelů (2019) vyplývá, že téměř dvě třetiny respondentů (65,1 %) považují své stávající služby za dostatečně kvalitní a **nemají potřebu zavádět žádné další nadstavbové modely**.

Zadavatelem Analýzy existujících modelů (2019) bylo MPSV, výzkum se zabýval implementací různých modelů kvality, dále jaké nadstavbové modely poskytovatele sociálních služeb („1800 poskytovatelů“) využívají a zda je zájem, ze stran poskytovatelů, o inovace a kvalitu poskytované služby. Výzkum se dále zabýval překážkami, s kterými se poskytovatelé potýkají a hledala se odpověď na otázku proč.

Výsledky výzkumu:

V rámci úvah o zavádění nadstavbových modelů kvality v každodenní realitě téměř polovina respondentů (48,7 %) rozhodně souhlasila s tvrzením, **že implementace nových modelů pro organizaci může znamenat zátěž** (finanční i lidskou). Rozhodně s tímto tvrzením nesouhlasilo pouze (3,4 %) respondentů. Z odpovědí je tedy patrné, že více než čtyři pětiny dotazovaných (86,0 %) považují implementaci nových modelů za zatěžující, a to jak z pohledu financí, tak i jako zatížení pro zaměstnance. Více než dvě pětiny (44,1 %) respondentů rozhodně souhlasily s tvrzením, že **Standardy kvality jsou základním rámcem kvality, nicméně skutečná kvalita služeb potřebuje mnohem více**.

V rámci úvah **nad fungováním nadstavbových modelů** se téměř jedna šestina respondentů (14,2 %) vyjádřila, že rozhodně souhlasí s tvrzením, že nadstavbový model může fungovat, jen pokud vyvolá v organizaci zásadní změnu.

Pouze 5,9 % respondentů uvedlo, že **jsou rozhodně přesvědčeni o tom, že zavedení nadstavbových modelů kvality je jedinou cestou, jak zajistit opravdovou kvalitu služeb**. Necelá pětina respondentů (19,7 %) uvedla, že s tímto tvrzením spíše souhlasí.

Na otázku „Co považujete za překážku, abyste nějaký model kvality u Vás zavedli?“ více než dvě třetiny respondentů (69,5 %) uvedly, že je to zátěž pro tým a pracovníky. Více než polovina respondentů (58,7 %) uvedla, že překážkou jsou finanční náklady implementace. Jako další překážka implementace byla identifikována více než dvěma pětina (45,8 %) neznalost vhodného nadstavbového modelu. Přibližně dvě pětiny respondentů (40,3 %) jako překážku implementace vnímají náklady, které jsou potřeba pro udržitelnost nadstavbového modelu. Téměř třetina respondentů (27,5 %) vidí jako problematické nedocnění mimořádné snahy a úsilí, které by při zavádění modelu musela vyvinout a více než jedna pětina respondentů (22,5 %) uvedla nízkou návratnost vynaložené energie. Přibližně jedna čtvrtina respondentů (25,4 %) uvedla jako překážku nezájem zaměstnanců a přibližně jedna pětina respondentů (20,1 %) uvedla, že jsou pro ně překážkou nepředvídatelné reakce uživatelů služeb.

Poskytovatelé preferují známé a ověřené modely kvality, realizované v rámci ČR. Více než jedna čtvrtina respondentů (26,1 %) odpověděla, že implementovali **Značku kvality**.

Druhým nejčastěji implementovaným nadstavbovým modelem kvality, který uvedla více než jedna pětina respondentů (21,7 %), byl **Benchmarking**. Třetím nejčastěji implementovaným modelem, pro který se rozhodla necelá jedna pětina respondentů (19,6 %), byl **Certifikát Vážka**. O **model EFQM** projevila zájem (1,1 %) respondentů (získáno ze stránek MPSV, n.d.).

Implementací modelu se zabývá dlouhodobě v ČR jen jedna sociální služba a to, pečovatelská služba Centrum pečovatelských a ošetřovatelských služeb Město Touškov.

3 Model EFQM a sociální služby

Národní kvalitou se v ČR zabývá Česká společnost pro jakost (n. d.), která ukazuje možný přístup při zavádění kvality do sociálních služeb. Model excelence EFQM poskytuje ucelený pohled na organizaci. Model se stává zastřešujícím rámcem pro rozvoj trvale udržitelné excelence, a to na základě potřeb a funkce organizace. „Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran“ (s. 12). Model excelence EFQM umožňuje lídrům organizace pochopit vztahy příčin a následků mezi tím, co dělá a dosaženými výsledky. Logika RADAR poskytuje strukturovaný přístup ke zkoumání výkonnosti a vede organizaci přes schéma bodového hodnocení ke zlepšování v cestě k excelenci přes změny, inovace nebo nové projekty (získáno ze stránek České společnosti pro jakost).

U Modelu Excelence se dále vychází z Programu Národní ceny za kvalitu ČR, který posuzuje kvalitu, efektivnost a fungování zapojených firem. Postupy a kritéria hodnocení vychází právě z metodiky Evropské ceny za kvalitu. Tím je na mysli model úspěšnosti, EFQM – Excellence Model. Národní cena kvality se v ČR uděluje každoročně, a to v měsíci listopadu v rámci Evropského týdne kvality (EQW).“ (Veber, 2007, s. .22) „Národní cena kvality ČR je vyhlášována od roku 2006, a to jak pro podnikatele, tak i pro veřejnost.“ (NJP, 2021) Dále v podnikatelském sektoru rozlišujeme podniky na tři skupiny. Na malé a střední do 250 zaměstnanců a podniky velké nad 250 zaměstnanců, kategorie podnikatelský a veřejný sektor (NJP, 2021)

V tiskové zprávě „Slavnostní večer Rady kvality České republiky,“ (2018), státní tajemník Ministerstva průmyslu a obchodu a Předseda Rady kvality ČR Robert Szurman, výstižně vysvětluje hlavní smysl a význam modelu Excelence. Kvalita by měla být přirozenou součástí všech produktů a služeb, které jsou zákazníkům a klientům nabízeny. Hlavním cílem Rady kvality České republiky je podpora a rozvoj kvality ve všech odvětvích a službách. Ocenění v Národních cenách Rady kvality ČR organizacím přináší užitek, ať již z pohledu zdokonalení jejich vnitřních procesů nebo z pohledu vyšší kvality jejich výstupů. Obojí přispívá ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Sociální služby spadají do kategorie veřejného sektoru, veřejně prospěšné organizace a organizace, jejichž náplní není podnikání. V České republice existují dva způsoby pro řízení kvality

podle Modelu Excellence. Prvním způsob je využití tzv. zkráceného Modelu Excellence „Model START“. Druhý způsob je využít standardní Model Excellence EFQM.

3.1 Základní koncepce excellence

Evropská nadace pro management kvality (2018), využívající zkratku EFQM (European Foundation for Quality Management) byla založena v roce 1988 čtrnácti vedoucími evropskými firmami s posláním „být hybnou silou trvale udržitelné excellence v Evropě“. Hlavním cílem EFQM (2018) je řídit zlepšování organizací, jejich konkurenceschopnost prostřednictvím sebehodnocení, podle Modelu excellence EFQM, založené na TQM přístupu. EFQM uvádí (2018), že sebehodnocení využívá více než 50.000 organizací z Evropy a blízkého východu (získáno ze stránek Centrum excellence EFQM). „Excellent Organisations achieve and sustain outstanding levels of performance that meet or exceed the expectations of all their stakeholders.“ volně překládáno v české verzi Modelu excellence EFQM (2013, s. 2) excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti, splňující nebo překračující očekávání, všech svých zainteresovaných stran. Model excellence EFQM se skládá ze tří integrovaných prvků. EFQM definuje tyto prvky následovně:

- ✓ **Základní koncepce excellence:** představují základní principy, které jsou pro každou organizaci nezbytným základem pro dosahování trvalé excellence.
- ✓ **Model excellence EFQM:** představuje sebehodnotící rámec napomáhající organizacím převádět základní koncepce a logiku RADAR do praxe.
- ✓ **Logika RADAR:** dynamický rámec hodnocení a účinný nástroj managementu, který je oporou organizace při hledání odpovědí na výzvy, jež musí překonávat, hodlá-li naplnit svou touhu a dosáhnout trvale udržitelné excellence.

3.2 Principy modelu excellence

Základní koncepce:

Soubor osmi atributů nazývané základní koncepce excellence podle EFQM (2013, s. 4) představují nezbytný základ pro dosahování trvale udržitelné excellence v jakékoliv organizaci. Nenadál (2012, s. 3) uvádí v souvislosti s reálným využitím Modelu excellence EFQM základní koncepce excellence, jako pojivo všeho, co určitá organizace dělá v zájmu spolehlivého plnění a překračování požadavků všech zainteresovaných stran.

Základní koncepce excelence dle EFQM (2013, s. 4) představují:

- ✓ Vytváření hodnoty pro zákazníka,
- ✓ vytváření trvale udržitelné budoucnosti,
- ✓ rozvíjení schopností organizace,
- ✓ vytváření kreativity a inovací,
- ✓ vedení na základě vize, inspirace a integrity,
- ✓ agilní řízení,
- ✓ dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků.

Znění principů podle EFQM

Nenadál (2002) uvádí soubor principů, které jsou základem pro Model excelence:

Princip orientace na zákazníka

Zákazníkem je každý, komu jsou odevzdávány výsledky naší práce. Znamená to, že finální spotřebitelé jsou jen jedna skupina tzv. externích zákazníků. Aplikace principu v praxi požaduje, aby byly zkoumány současné, ale i případné požadavky budoucích zákazníků. Správnost a efektivita plnění mají být následně monitorovány, a to kvůli tomu, zda je zákazník se službami či produkty spokojen.

Princip vedení lidí

Je upřednostňován vstřícný přístup vedení k podřízeným zaměstnancům zároveň s motivací a podporou metod práce v týmech. Řídící pracovník má vytvářet ve firmě takovou atmosféru, která dovolí prosazování principů TQM, a to v principu orientace na zákazníka a neustálého zlepšování.

Princip partnerství s dodavateli

Vytváření důvěryhodných vztahů s dodavatelem je předpokladem pro požadovanou kvalitu dodávek. Vztah důvěry můžeme budovat pouze na opakované způsobilosti dodavatele na plnění požadavků odběratele.

Princip rozvoje a angažovanosti lidí

Za nejcennější kapitál organizací jsou považováni vzdělaní a spokojení zaměstnanci. Rozvoj osobnosti každého jedince v profesní skupině, neustálé vzdělávání a výcvik v podniku jsou základem tohoto principu.

Princip orientace na procesy

Díky tomuto principu můžeme dosáhnout vynikající kvality výsledků jen v případě, že dokonale zvládneme řízení všech procesů. Tímto procesem myslíme soubor všech aktivit, které přetvářejí hmotné, ale i informační výsledky. Všechny procesy probíhají díky určitým zdrojům a také v řízených podmínkách. Každý jednotlivý postup má mít svého „majitele“, který nese odpovědnost za kvalitu výsledku celého procesu.

Princip neustálého zlepšování a inovací

Za pohon všech příznivých změn v organizaci považujeme procesy neustálého zlepšování, tj. doposud nedosažené úrovně, dosahování nové, vyšší. V dnešní době zákazníci vyžadují projekty zlepšování, které se orientují na velké snižování rozsahu rozdílů v dodávkách, dále na rozšiřování funkcí výrobků a služeb a snižování neefektivnosti v organizačních a technických systémech.

Princip měřitelnosti výsledků

Výsledky postupů organizace musí být spolehlivě změřeny a data by se měla následně vyhodnocovat, protože to je záruka objektivního rozhodování na úrovních řízení firmy. Každý majitel procesu musí mít rozvinutou metriku pro měření výsledků.

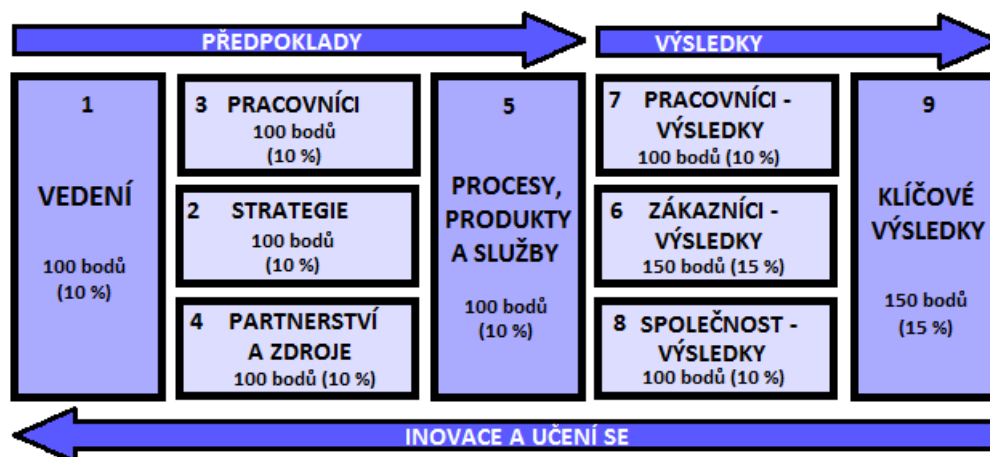
Princip odpovědnosti vůči okolí

Každá organizace má svoji odpovědnost za své činy k okolí. Myslí se tím odpovědnost za přírodu, region, stát apod. Firmy, které aplikují tento princip, se mají ve svých aktivitách zaměřit i na podporu regionálního školství, zdravotnictví, charitativní programy, kultury a sportu, logické využití neobnovitelných zdrojů, ochranu prostředí.

3.3 Model excelence EFQM

Model excelence EFQM představuje obecný rámec založený na devíti kritériích, prostřednictvím kterých lze provést hodnocení stupně organizace na cestě k excelenci. Následující obrázek 1 znázorňuje Model excelence EFQM. Model rozdělen na dvě části: předpoklady a výsledky. Celkem má model devět kritérií, z toho prvních pět představuje předpoklady a zbylé čtyři výsledky. EFQM (2013, s. 9) uvádí, že předpoklady hodnotí a představují to, co organizace dělá a jak to dělá. Zbylé čtyři výsledky popisuje dle EFQM (2013, s. 9) jakých výsledků organizace dosahuje. Předpoklady jako nástroje a prostředky definuje Nenadál (2016, s. 16) dále dle autora výsledky představují výkonnost, které organizace dosahují.

Obrázek 1 Model excelence EFQM



Zdroj: Model excelence EFQM (2013) Základní rámec EFQM Modelu Excelence

Začlenit do organizace tento model je poměrně náročný proces a výsledky se mohou dostavit až za několik let. Součástí modelu je devět kritérií. Pět z těchto kritérií jsou předpoklady a čtyři jsou výsledky. Předpoklady se týkají toho, co podnik dělá a jak to dělá, výsledky pokrývají to, čeho organizace dosahuje. Hlavním předpokladem modelu EFQM je, aby manažeři pochopili princip modelu a jak s ním mají trvale pracovat Šulák (2005).

Pokud se zaměříme čistě na sebehodnocení podle modelu EFQM, lze jej definovat jako „všezahrnující, systematické a pravidelné přezkoumávání organizace z hlediska jejích činností i výsledků na bázi EFQM Modelu Excelence, které organizaci umožňuje

zřetelně poznat její silné stránky a oblasti, ve kterých by mělo být usilováno o další zlepšení, následně hodnocené z pohledu dosaženého pokroku“ (EFQM, 2013). Podle Friedla (2004) je sebehodnocení „katalyzátorem, který pohání proces podnikového zlepšování směrem ke konkurenceschopnosti a excelenci“ (EFQM, 2013).

Výkonnost organizace je posuzována dle EFQM (2013) z hlediska atributů: trendy, cíle, porovnání a důvěra. Excelentní organizace mají pozitivní trendy nebo trvale dobrou výkonnost za tříleté období, tzn. 4 roky zpět. Z hlediska výkonnosti je důležité mít stanovené cíle v souladu se strategií organizace a strategickými záměry, které jsou na základě dalšího atributu porovnávány interním, nebo externím benchmarkingem. Důvěra představuje atribut hodnocení, kterým se hodnotí udržitelnost výsledků v budoucnu. Jak definuje EFQM (2013, s. 23) jedná se pochopení vztahů mezi příčinami a následky.

3.4 Implementace modelu EFQM v Centru pečovatelských a ošetrovatelských služeb Město Touškov

Agentura SocioFactor s.r.o. věnující se zkoumání veřejného mínění nabízí aktuální výsledky analýzy v závěrečné zprávě Analýza existujících modelů kvality v sociálních službách v ČR (2019). Přestavila mimo jiné, i koncept organizace Centrum pečovatelských a ošetrovatelských služeb Město Touškov (dále jen CPOS MT). Jedná se o příspěvkovou organizaci, založenou v roce 2007.

V Plzeňském kraji se jedná o největší organizaci poskytující terénní pečovatelské služby (největší i v rámci ČR). Služba je realizována v domech s pečovatelskou službou a v terénu. V současné době CPOS pokrývá na tři desítky obcí, které mají s centrem uzavřenou smlouvu o vzájemné spolupráci.

„Cílem organizace je poskytovat pomoc a podporu klientům, případně jejich rodinám při péči o svého člena tak, aby mohli co nejdéle zůstat ve svém přirozeném prostředí a zachovat si běžný způsob života“ (s. 120).

Zpráva dále uvádí, že péče se zaměřuje na seniory a osoby, které s ohledem na svůj fyzický či psychický stav potřebují pomoc další osoby k zajištění svých potřeb. Péče je poskytována klientům od 27 let a převažující skupina jsou senioři. Personální zajištění tvoří cca 130 zaměstnanců a z toho pouze 5 pracovníků v administrativě včetně ředitelky. Od roku 2019 byla zřízena pozice technického pracovníka. Služba je rozdělena do šesti středisek. Za jednotlivá střediska odpovídá příslušná koordinátorka, která je zároveň

sociální pracovníci. Organizace je řízena centrálně, nicméně jsou akceptovány místní zvyklosti v dané územní komunitě, tak aby byly vytvářeny pozitivní vztahy se zainteresovanými stranami. Personál jednotlivých středisek má zázemí v domech s pečovatelskou službou a dle nasmlouvaných zakázek vyjíždí každým dnem za klienty dle denních plánů. Za největší úspěch je v organizaci považováno zvládnutí Standardů kvality v roce 2012 a na to navazující další činnosti a získávání ocenění na cestě ke kvalitě. Organizace v roce 2014 získala Cenu kvality v sociální péči.

Analýza také poukazuje, že CPOS MT pracuje s Modelem excellence EFQM od roku 2014. Jedná se o nástroj, který pomáhá pochopit klíčové silné stránky společnosti a potenciální mezery ve vztahu ke stanovené vizi a poslání, poskytuje ucelený pohled na organizaci a lze jej použít pro zjištění, jak jsou tyto jednotlivé metody spolu v souladu. Model pomáhá organizacím převádět základní koncepce a logiku RADAR do praxe. EFQM (2013) logika RADAR je dynamický rámec hodnocení a nástroj managementu, který je oporou organizace při hledání odpovědí na výzvy na cestě k neustálému rozvoji (získáno ze stránek MPSV, n.d.).

Důkazem úspěšnosti organizace je článek („Model EFQM,“ 2020) kde autorka článku Fišerová (2020) představuje veřejnosti zbrusu nový model EFQM i zcela nový systém vzdělávání.

Podstatou vzdělávání pro účastníky (zájemce o realizaci modelu i hodnotitele) je základní kurz, který představuje organizaci, kde je plně zbrusu nový model EFQM ověřen a implementován. Jedná se o první praktické zkušenosti s používáním nového modelu vznikly právě v organizaci CPOS Město Touškov. Model je v organizaci využíván jako strategický rámec pro řízení a rozvoj. Mnoho let usilovné práce, a především výsledky s cílem na hlavní zainteresovanou stranu (zákazník-klienti), přinesl několik významných ocenění v programech Národní ceny kvality ČR.

Fišerová (2020, s. 44) cituje ředitelku organizace: „Nový model nás nezaskočil. Jako klíčové shledávám propojení mezi účelem a strategií organizace a tím, jak jsou používány k tomu, aby organizace pomáhaly vytvářet udržitelnou hodnotu pro její nejdůležitější zainteresované strany a dosáhnout vynikajících výsledků.“ Udržitelnou hodnotu dále ředitelka vidí v novém modelu jako zcela novou. Pro sociální služby to znamená, že Model nabývá na smyslu a přináší užitek vzhledem k poslání, jehož naplňování je důvodem vzniku organizace s návazností na naplňování cílů sociální politiky.

Analýza existujících modelů kvality (2019) na základě odborného hodnocení výzkumu, vyhodnotila, že CPOS Město Touškov je příkladem toho, jak se motivace pro zavedení nadstavbového modelu kvality objevuje v důsledku rozvratu organizace a hrozícího ukončení provozu. V tuto chvíli se na scéně objevuje nová ředitelka, která hledá východisko ze situace a po peripetiích se obrací k modelu kvality, který má potenciál přinést změnu na úrovni celé organizace a jejího řízení. Klíčová je přitom samotná iniciátorka změny, která kvalitě prošlapává poměrně trnitou cestu (s. 130).

Zpráva dále poukazuje na organizaci, která se nespokojuje se standardem či průměrem, ale prochází procesem konsolidace, potýká se s rezistencí části týmu, je postavena především na reaktivním jednání. Stává se otevřenou ke změně, pokroku a věnující se longitudinálnímu procesu budování kvality.

Model EFQM je v organizaci považován za stěžejní pro její celkový rozvoj, přičemž jeho zavádění provázela řada překážek, v konečném důsledku zaměstnancům práci ulehčuje a dává jí smysl. Cenou se stává pro vedení a pracovníky Závěrečná zpráva, kterou vypracují na základě několikadenního hodnocení (auditu) hodnotitelé. Zpráva je podrobná, dle kritérií modelu, popisuje silné stránky, ale i oblasti pro zlepšení – příležitosti. Právě tato zpětná vazba je organizací vnímána jako možnost, inspirace či podnět ke zlepšení – inovace. Je však na organizaci samotné, jaké oblasti začlení do své strategie na další období. Zpráva dále poukazuje na kritický moment úspěchu, řízení organizace je, že procesní nedostatky, jsou odstraňovány a daný proces se stává více komplexním a angažuje zaměstnance.

Dílčí úspěchy nejsou pokládány za konečné naplnění cíle, ale jsou další výzvou ke zlepšování – proces tímto nabyl cyklický charakter, neustále jsou prověřovány a hledány oblasti pro další zlepšování, s pokračujícím časem více „výběrově“ (s. 130). Organizace se stala transparentní díky schopnosti poskytovat důkazy o své činnosti a trvalému uchopování změn. Samotný proces zavádění metody kvality je implementován od roku 2012, klíčový byl konec roku 2011, kdy se organizace ocitá na pokraji uzavření. V následujících dvou letech došlo k pozvolné konsolidaci organizace, kterou ale neprovází uspokojivé výsledky a zde nastal zlomový okamžik, snaha, jak zvládnout řízení organizace, a to zavedením modelu EFQM.

Jedná se o okamžik zvratu, který začíná práci v organizaci postupně strukturovat a dávat jí řád i smysl. V roce 2016 se projevují pozitivní dopady – výsledky změnových procesů. Na ně v dalších letech navazují dílčí zlepšování v některých zvolených oblastech

a také inovativní postupy, organizace se stává více kreativní (s. 130), (získáno ze stránek MPSV, n.d.).

Česká společnost pro jakost (n. d.), organizace sociálních služeb, v kategorii Veřejného sektoru, se mohou stát způsobilými pro program Excellence přes zapojení se do programu START PLUS a získat mezinárodní certifikát Committed to Excellence. Toto ocenění „Organizace způsobilá pro program Excellence“ a mezinárodní certifikát „Committed to Excellence (2 hvězdy)“ v roce 2018 získalo Centrum pečovatelských a ošetrovatelských služeb Města Touškov, příspěvková organizace (získáno ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu, 2018).

Výsledky a dopady modelu excelence a letitá práce na kvalitě se promítla do řady získaných ocenění:

- ✓ Národní Cena model Excellence (EFQM) v programu **START PLUS 2015** - ocenění Perspektivní organizace.
- ✓ Národní Cena model Excellence v modelu **START EUROPE 2016**, národní ocenění – za úspěšné realizování projektů; ocenění mezinárodní – Committed to Excellence.
- ✓ Národní Cena model Excellence v modelu **START PLUS 2017** – CPOS jako úspěšná organizace.
- ✓ Národní Cena model Excellence v modelu **START PLUS 2018** v kategorii organizace veřejného sektoru, veřejně prospěšné organizace a organizace, jejichž hlavní činností není podnikání; ocenění Organizace způsobilá pro program Excellence.
- ✓ Národní cena kvality České republiky – program **EXCELLENCE 2019**, *ocenění Recognized for Excellence, 3 stars*.
- ✓ Národní cena kvality České republiky za **SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOST 2020**, 3. místo v kategorii CHYTRÉ INVACE, – *Comitted to Sustainability 2 Star* (získáno ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu, 2018).

Analýza existujících modelů kvality (2019) se ve svém výzkumu také zaměřila na omezení a překážky, které jsou příčinou u poskytovatelů sociálních služeb k rozhodnutí neimplementovat Model EFQM. Analýza uvádí, že účast v Národní ceně byla pro

organizaci CPOS MT začátkem cesty k dalšímu zlepšování a zkvalitňování služby. Organizace ji považuje za velmi užitečnou, za výzvu.

Mnozí poskytovatelé sociálních služeb považují tento model za zcela zbytečný a neaplikovatelný, domnívají se, že je uplatnitelný výhradně v podnikatelském světě. Organizaci se ale podařilo prokázat opak. Principy fungování, vedení a řízení sociální služby jsou zcela rovnocenné a porovnatelné s ostatními subjekty. Marketing v sociálních službách je naprostou nutností. Jen dobře fungující organizace, služba, která má pevné základy, tedy procesy, může získat důvěryhodnost zainteresovaných stran, přičemž nejdůležitější je zákazník a konkurenceschopnost (s. 131).

Analýza existujících modelů kvality (2019) dále poukazuje na fakt, že CPOS MT dosažené výsledky organizace hodnotila prostřednictvím zpráv hodnotitelů při získávání ocenění. Dosažené změny pak byly zohledňovány při dalším hodnocení. Důležitý byl i proces sebehodnocení organizace nebo rozhodnutí v některých letech zvolnit na tempu, vybrat si z podkladové zprávy jen to, co je nejdůležitější a tomu věnovat pozornost.

Začaly se objevovat podněty a myšlenky, které organizace dokázala postupně přenášet do praxe. Do procesu byly zapojeni i další partneři („zainteresované strany“), což mělo velký vliv na spokojenost klientů („měřítko vnímání“). Kritéria modelu EFQM začala v čase dávat čím dál větší smysl, byla srozumitelnější a uchopitelnější. S tímto porozuměním docházelo k tvorbě inovativních (technických) zlepšení. Organizace a její zaměstnanci se naučili vidět souvislosti a předcházet rizikům, definovat očekávání. Vedení se začalo intenzivně zabývat rozvojem péče o zaměstnance s vědomím toho, že tvoří důležitý pilíř organizace. Jejich spokojenost je důležitá pro spokojenost klienta, proto je třeba podporovat pozitivní vztahy na pracovišti. Tým začal fungovat jako jeden celek a jeho členové si vzájemně důvěřovali. Dále se naučili „uklidit v organizaci“, dávat věcem a procesům řád. Model pomohl získat nad organizací kontrolu, držet ji plně v rukou, mít přehled a dokázat reagovat na změny. Činnosti již nebyly intuitivní nebo reaktivní, s výjimkou krizových situací, ale staly se plánovanými, a to na základě předvídatelnosti a řízení rizik. Díky modelu mají zaměstnanci pocit, že kdyby přišla nějaká nesrovnalost ohledně financování, mají k dispozici důkazy, tabulky, podklady a budou se umět obhájit. Vždy, když přijde nějaký závažnější problém, tak zaměstnanci potřebují méně času na regeneraci než dříve. Během procesu zjistili, že existuje spousta věcí, které se řeší, až když jsou aktuální (statistiky, žádost o dotace). „Dříve lidé měli

obtíže shromáždit ekonomické podklady. Model jim, dle slov ředitelky organizace, v tomto směru „zajistil klidné spaní a předvídavost.“ (získáno ze stránek MPSV, n.d.).

4 Vlastní výzkumné šetření

Za vlastní přínos předkládané diplomové práce, považuji výzkumnou část šetření, kde je hlavním cílem zjistit, jaký je pohled sociálního pracovníka na řízení kvality pečovatelské služby modelem EFQM. Zvolila jsem si výzkumnou metodu dotazníku, a to vzhledem k poměrně vysokému počtu participantů a zachování anonymity, která je v současné době apelovaná skrz přijatou evropskou normou GPRD.

Výzkum byl proveden kvantitativní formou standardizovaného dotazníku, osloveni byli sociální pracovníci na Plzeňsku v organizaci Centrum pečovatelských a ošetrovatelských služeb Město Touškov, a to konkrétně Touškovsko, Vejprnicko, Žihelsko, Stodsko, Kralovicko a Manětínsko.

Předpokládám, že se tímto výzkumem prokáže:

- ✓ pohled sociálních pracovníků na poskytované sociální služby na Plzeňsku,
- ✓ kvalita vybrané organizace a udržitelnost sociální služby,
- ✓ porovnání s klíčovými výstupy před zavedením modelu EFQM a po implementaci modelu, spokojenost pracovníků v organizaci.

V rámci výzkumu, na podporu hlavního cíle diplomové práce, byli zvoleny **dílčí vedlejší cíle**, kterými bude podložen hlavní cíl výzkumu (Pohled sociálního pracovníka na řízení kvality pečovatelské služby modelem EFQM“). Hlavním záměrem bude zjistit míru vnímání zaměstnanců – pracovní spokojenosti a vnitřního hodnocení organizace.

Dotazník je zaměřený na oblast vnitřního hodnocení fungování CPOS MT pracovníky organizace, dále na hodnocení úrovně firemní kultury, míra identifikace s cíli organizace, efektivity strategického vedení a dílčí hodnocení zaměstnanců, respektive hodnocení kvality vedení organizace včetně vnitřní soudržnosti a spolupráce jednotlivých středisek.

Strategický záměr – přehled cílů výzkumu:

1. „Jste spokojeni s aplikovanou kvalitou EFQM v organizaci CPOS MT?“ (Hypotéza).

a) Celková spokojenost s organizací

Otázka č.1 „Jste spokojeni s aplikovanou kvalitou EFQM v organizaci CPOS MT?“ (Hypotéza).

b) Spokojenost s jednotlivými aspekty práce

Otázka č.2 „Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi Vaší práce?“

c) Vnímání práce zaměstnanců

Otázka č.3 „Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím aspektům práce?“

2. „Přispívá model EFQM ke zkvalitnění, uspořádání a organizaci Vaší práce?“ (Hypotéza).

d) Hodnocení pracovních podmínek

Otázka č.4 „Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními o podmínkách a bezpečnosti Vaší práce?“

e) Hodnocení charakteru práce a organizace práce

Otázka č.5 „Označte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními o charakteru Vaší práce.“

Otázka č. 6 „Přispívá model EFQM ke zkvalitnění, uspořádání a organizaci Vaší práce?“ (Hypotéza).

h) Míra identifikace zaměstnanců s organizací

Otázka č. 11 „Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky o organizaci CPOS MT?“

3. „Poskytuje organizace dostatečné podmínky pro Váš odborný a profesní růst?“ (Hypotéza).

f) Hodnocení odměňování a vzdělávání

Otázka č.7 „Jak jste spokojen/a s ohodnocením Vaší práce?“

Otázka č. 8 „Poskytuje organizace dostatečné podmínky pro Váš odborný a profesní růst?“ (Hypotéza).

g) Hodnocení komunikace a vnitřních vztahů v organizaci

Otázka č.9 „Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky o komunikaci, informovanosti v organizaci a vztazích na pracovišti?“

4.1 Cíl a hypotézy výzkumu

Hlavním cílem výzkumného šetření je zjistit, jaký je **pohled sociálního pracovníka na řízení kvality pečovatelské služby modelem EFQM**. Pro dosažení tohoto cíle jsem si stanovila výzkumné hypotézy, které budu ověřovat statistickou metodou Chí – kvadrátu.

Hypotéza 1

Hypotéza H₀: Sociální pracovníci jsou spokojení s kvalitou EFQM v organizaci CPOS MT.

Alternativní hypotéza H₁: Sociální pracovníci nejsou spokojení s kvalitou EFQM v organizaci CPOS MT.

Hypotéza 2

Hypotéza H₀: Sociální pracovníci vnímají, že model EFQM přispívá při zkvalitnění jejich práce.

Alternativní hypotéza H₂: Sociální pracovníci vnímají, že model EFQM nepřispívá při zkvalitnění jejich práce.

Hypotéza 3

Hypotéza H₀: Sociální pracovníci jsou spokojení s podmínkami pro odborný a profesní růst v sociálních službách.

Alternativní hypotéza H₃: Sociální pracovníci nejsou spokojení s podmínkami pro odborný a profesní růst v sociálních službách

4.2 Vymezení výzkumné metody

Pro výzkum byl vzhledem ke stanovenému výzkumnému cíli zvolen kvantitativní přístup. Autor Disman (2011, s. 285-287). charakterizuje „kvantitativní výzkum jako numerické šetření a interpretace dat z reality dotazníku. Cílem tu je odhalit význam podkládaných sdělovacím informacím. Kvalitativní výzkum používá matematickou statistiku, která nám potvrdí nebo vyvrátí výzkumné hypotézy“. Další charakteristika kvantitativního výzkumu uvádí Švaříček a Šedřová (2007, s. 17) „kvantitativního výzkum je proces zkoumání jevů a problémů v prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto

jevů založených na statistických datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu.“

Dotazníkové šetření bude provedeno v období od 14. března 2021 do 15. června 2021. Dotazník obsahoval patnáct otázek a respondenti (sociální pracovníci) budou odpovídat na jednotlivé otázky zaškrtnutím odpovědi u jedné z možností. Respondenti budou při této formě sběru informací ubezpečeni, že se jedná o šetření mající přímou souvislost s diplomovou prací a že výstupy z dotazníkového šetření budou použity pouze pro tento účel.

Dotazník bude vytvořen jak v písemné podobě, tak v elektronické podobě za použití aplikace Survio.com. Přímý webový odkaz na dotazník bude zacílen pouze na sociální pracovníky daných služeb v Plzeňském regionu.

Ve své práci jsem zvolila kvantitativní výzkum, protože je pro výzkumy humanitního zaměření vhodný pro široký výběr respondentů. Výzkum bude prováděn pomocí dotazování prostřednictvím dotazníkové formy. Autorka Chráska (2007) uvádí, že dotazníková forma sběru dat je nejčastější formou sběru dat v kvantitativním výzkumu v sociálních vědách.

V rámci zpracování empirických faktorů budu získané informace zpracovávat, v kvantitativními matematicko-statistickými metodami (percentuálně výpočty, třídění údajů, tabulky, grafy), které budu analyzovat. V následující etapě budu zpracovávat a vyhodnocovat jednotlivě hypotézy statistickou metodu Chi-kvadrát. K vyvrácení výzkumných hypotéz budu používat Pearsonův chí – kvadrát test. „Chí – kvadrát test je jedna z metod statistiky, která umožňuje ověřit, zda má náhodná veličina určité předem dané rozdělení pravděpodobnosti. Zkoumání je založeno na myšlence porovnání pozorované četnosti a četnosti očekávané. Kontingenční tabulka se ve statistice využívá k názornému a přehlednému zobrazení vztahu dvou znaků (Ferjenčík 2000, s. 237).

4.3 Výzkumný vzorek

Dotazníkové šetření bude provedeno mezi sociálními pracovníky v pečovatelských službách, kterou poskytuje v Plzeňském regionu CPOS MT. Na základě registrace sociální služby podle Zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách. K vyplnění dotazníku bylo vyzváno celkem **70 osob**, které mohly zvolit jednu z dvou metod, a to metodu vyplnění-elektronicky nebo písemně.

Oslovení sociální pracovníci budou informováni o záměru šetření, anonymitě v případě elektronického vyplnění dotazníku a ujištění, že jsou při svých výpovědích v bezpečí a jejich upřímnost v odpovědích je nemůže nijak ohrozit. Otázky budou sestaveny v návaznosti na hypotézy výzkumu, hlavní cíl. Vzor vyhodnocení dotazníkového šetření bude přílohou diplomové práce.

(Dále budou zpracovány ostatní tři hypotézy a výzkum doplním Focus group metodou kvalitativního výzkumu).

Otázky byly sestaveny v návaznosti na hypotézy výzkumu, hlavní cíl a tři vedlejší výzkumné cíle. Vzor vyhodnocení dotazníkového šetření je přílohou této práce.

Pro přehlednost v nasbíraných datech jsou zde uvedeny grafy a tabulky, které rozdělují respondenty dle výpovědí za základní identifikační otázky.

Dotazník pro sociální pracovníky – Pohled sociálního pracovníka na řízení kvality pečovatelské služby modelem EFQM.

Dotazník sledoval hodnocení vnitřního prostředí organizace zaměstnanci organizace. Cílem šetření bylo zjistit spokojenost/nespokojenost zaměstnanců v organizaci, co je motivuje k práci a úroveň komunikace na všech stupních řízení. Dotazník měl celkem 15 otázek, z nichž 14 bylo uzavřených a 1 otevřená.

Vedlejšími cíli výzkumu, budeme ověřovat:

- a) Celková spokojenost s organizací
- b) Spokojenost s jednotlivými aspekty práce
- c) Vnímání práce zaměstnanců
- d) Hodnocení pracovních podmínek
- e) Hodnocení charakteru práce a organizace práce
- f) Hodnocení odměňování a vzdělávání
- g) Hodnocení komunikace a vnitřních vztahů v organizaci
- h) Míra identifikace zaměstnanců s organizací

a) Celková spokojenost s organizací

Otázka č.1 „Jste spokojeni s aplikovanou kvalitou EFQM v organizaci CPOS MT?“

S CPOS MT jsou respondenti spokojeni, většina (73,1 %) je rozhodně spokojena, ostatní respondenti jsou spíše spokojeni (26,9 %). Nikdo nevyjádřil nespokojenost. Nejlepší výsledky vykazuje Vejprnicko (92,3 %) a Manětínsko (91 %).

Vejprnicko 92,3 % rozhodně souhlasí, 7,7 % spíše souhlasí.

Manětínsko 91 % rozhodně souhlasí, 9 % spíše souhlasí.

Žihelsko 84,6 % rozhodně souhlasí, 15,4 % spíše souhlasí.

Kralovicko 60 % rozhodně souhlasí, 40 % spíše souhlasí.

Touškovsko 58,3 % rozhodně souhlasí, 41,7 % spíše souhlasí.

Stodsko 53,8 % rozhodně souhlasí, 46,2 % spíše souhlasí.

Tabulka 1 - Otázka č.1 „Jste spokojeni s aplikovanou kvalitou EFQM v organizaci CPOS MT (Hypotéza).

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl (%)
a) Rozhodně spokojen(a)	49	73,1 %
b) Spíše spokojen(a)	18	26,9 %
c) Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)	0	0 %
d) Spíše nespokojen(a)	0	0 %
e) Rozhodně nespokojen(a)	0	0 %
Celkem	66	100 %

b) Spokojenost s jednotlivými aspekty práce

Otázka č.2 „Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi Vaší práce?“

Tato otázka se zaměřuje na spokojenost respondentů s jednotlivými aspekty jejich práce v CPOS MT. Celkově lze říci, že ve většině sledovaných aspektů jejich práce jsou respondenti spokojeni (velmi/spokojeni). Největší spokojenost vyjádřili s organizací **pracovní doby** (přestávky, obědy), s platovým ohodnocením a se **vztahy s přímými nadřízenými** (více jak 70 % zaměstnanců je s těmito aspekty velmi spokojeno a zároveň v těchto oblastech žádní respondenti nevyjadřovali nespokojenost). Relativně **nejhorší hodnocení měly: pracovní zátěž a možnost povýšení**. Přesto byly i tyto aspekty hodnoceny většinou kladně – většina respondentů uvedla, že je s nimi jen *spokojena*. Vyloženě nespokojenost se projevila pouze v jednom případě se zaměstnaneckými

výhodami a benefity. Nespokojenost nebo průměrnou spokojenost projevilo jen několik zaměstnanců.

S informovaností jsou jen průměrně spokojeni 2 zaměstnanci. S pracovním prostředím (technická vybavenost, světlo, teplo, sociální zařízení, ...) je jen průměrně spokojeno 8 zaměstnanců, a to z různých středisek – Touškovsko (2x), Vejprnicko (2x), Kralovicko (1x), Manětínsko (3x). Výsledek nepoukazuje na výraznější problém v jednom konkrétním středisku.

Tabulka 2 Otázka č.2 „Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi Vaší práce?“

Hodnocené aspekty práce:	Velmi spokojen(a)	Spokojen(a)	Průměrně spokojen(a)	Nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)	Netýká se mě
f) Organizace pracovní doby (přestávky, obědy)	51 (76,1 %)	14 (20,9 %)	2 (3,0 %)	0	0	0
k) Platové ohodnocení	48 (71,6 %)	19 (28,4 %)	0	0	0	0
o) Vztahy s přímým nadřízeným	48 (71,6 %)	17 (25,4 %)	2 (3,0 %)	0	0	0
c) Bezpečnost práce, ochranné pomůcky atd.	46 (68,7 %)	19 (28,4 %)	2 (3,0 %)	0	0	0
e) Délka pracovní doby	46 (68,7 %)	20 (29,9 %)	1 (1,5 %)	0	0	0
i) Možnost dalšího vzdělávání/rozšiřování kvalifikace	46 (68,7 %)	19 (28,4 %)	2 (3,0 %)	0	0	0
a) Pracovní prostředí (technická vybavenost, světlo, teplo, sociální zařízení, ...)	45 (67,2 %)	19 (28,4 %)	3 (4,5 %)	0	0	0
g) Možnost samostatného rozhodování a samokontroly (samostatnost v práci...)	45 (67,2 %)	20 (29,9 %)	2 (3,0 %)	0	0	0
p) Komunikace (ochota komunikace na všech úrovních řízení)	45 (67,2 %)	17 (25,4 %)	5 (7,5 %)	0	0	0
h) Zajímavost práce	44 (65,7 %)	22 (32,8 %)	1 (1,5 %)	0	0	0
l) Zaměstnanecské výhody – benefity	44 (65,7 %)	18 (26,9 %)	1 (1,5 %)	1 (1,5 %)	0	3 (4,5 %)
m) Informovanost v organizaci (o strategických záměrech organizace, informování o hospodaření)	39 (58,2 %)	26 (38,8 %)	2 (3,0 %)	0	0	0
d) Jistota zaměstnání	37 (55,2 %)	26 (38,8 %)	3 (4,5 %)	0	0	1 (1,5 %)
j) Možnost povýšení	21 (31,3 %)	28 (41,8 %)	3 (4,5 %)	0	0	15 (22,4 %)
b) Pracovní zátěž (množství práce)	15 (22,4 %)	47 (70,1 %)	5 (7,5 %)	0	0	0

c) Vnímání práce zaměstnanců

Otázka č.3 „Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím aspektům práce?“

Tato otázka se zaměřuje na subjektivní vztah respondentů k práci v CPOS, zjišťuje jejich vnitřní (seberealizace, užitečnost práce) a vnější (ocenění, zaměstnanecké výhody) motivaci. Většina respondentů považuje za **nejdůležitější dobré mezilidské vztahy spokojenost klienta, profesionálně odvedenou práci**, jednání s respektem a úctou a užitečnost práce, kterou vykonávají. Výsledky ukazují, že zaměstnanci jsou motivováni vnitřními činiteli a ztotožňují se se svojí profesí. Většinu motivují i tyto vnější faktory práce: platové ohodnocení a mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky.

Tabulka 3 Otázka č.3 „Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím aspektům práce?“

	<i>Velmi důležitě</i>	<i>Spíše důležitě</i>	<i>Ani důležité ani nedůležitě</i>	<i>Spíše nedůležitě</i>	<i>Zcela nedůležitě</i>
e) Dobré mezilidské vztahy	67 (100 %)	0	0	0	0
f) Spokojenost klienta	65 (97,0 %)	1 (1,5 %)	1 (1,5 %)	0	0
d) Profesionálně odvedená práce	63 (94,0 %)	4 (6,0 %)	0	0	0
o) Jednání s respektem a úctou	63 (94,0 %)	4 (6,0 %)	0	0	0
m) Užitečnost práce	61 (91,0 %)	6 (9,0 %)	0	0	0
b) Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	58 (86,6 %)	9 (13,4 %)	0	0	0
a) Jistota zaměstnání	54 (80,6 %)	11 (16,4 %)	2 (3,0 %)	0	0
l) Platové ohodnocení	43 (64,2 %)	23 (34,3 %)	1 (1,5 %)	0	0
i) Ocenění od nadřízeného	34 (50,7 %)	30 (44,8 %)	3 (4,5 %)	0	0
j) Možnost dalšího vzdělávání	28 (41,8 %)	35 (52,2 %)	0	3 (4,5 %)	1 (1,5 %)
k) Odborný růst	26 (38,8 %)	36 (53,7 %)	3 (4,5 %)	1 (1,5 %)	1 (1,5 %)
c) Zaměstnanecké výhody	24 (35,8 %)	37 (55,2 %)	5 (7,5 %)	1 (1,5 %)	0
g) Kariérní růst	7 (10,4 %)	31 (46,3 %)	19 (28,4 %)	7 (10,4 %)	3 (4,5 %)
h) Možnost povýšení	6 (9,0 %)	25 (37,3 %)	23 (34,3 %)	5 (7,5 %)	8 (11,9 %)

d) Hodnocení pracovních podmínek

Otázka č.4 „Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními o podmínkách a bezpečnosti Vaší práce?“

Co se týče hodnocení podmínek a bezpečnosti práce, až na několik výjimek respondenti souhlasili s tím, že mají k dispozici vybavení potřebné pro řádný výkon své práce, že organizace s nimi jedná s respektem a úctou, **nemají většinou strach, že by**

jejich práce příliš poškozovala jejich zdraví, na druhou stranu většina také souhlasí s tím, že je jejich práce psychicky náročná. **Fyzickou náročnost práce** vnímali respondenti různorodě. Pro cca polovinu zaměstnanců (47,8 %) je jejich práce fyzicky náročná (pro část rozhodně, pro část spíše). S tím, že je práce v CPOS MT vyčerpávající souhlasilo (53,7 %) respondentů (část rozhodně, část spíše). Co se týká **organizace práce**, polovina respondentů souhlasila s tím, že je jejich práce přerušována nepředvídatelnými úkoly (v případě Touškovska takto odpovědělo 80 % z nich, v případě Žihelska s tvrzením souhlasí 46,5 % z nich, v případě Vejprnicka 56 % z nich). Zda **pracují zaměstnanci pod tlakem**, vnímali respondenti různě, část s tvrzením souhlasí, část ne – většina zaměstnanců s tvrzením souhlasí (rozhodně/spíše), respondenti z řad Mgr. vzdělání vnímají tlak méně (jen 27,3 % z nich) a z Bc. vzdělání se cítí pod tlakem 20 % z nich. Jednotvárná a monotónní je práce pouze pro 6 respondentů, z řad DiS. vzdělání (tito respondenti jsou zároveň celkově s prací pro COPS MT spokojení).

Tabulka 4 Otázka č.4 „Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními o podmínkách a bezpečnosti Vaší práce?“

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Netýká se mě
a) Mám k dispozici vybavení potřebné pro řádný výkon své práce.	52 (77,6 %)	13 (19,4 %)	2 (3,0 %)	0	0	0
b) Domnívám se, že moje práce dlouhodobě nepoškozuje moje zdraví	34 (50,7 %)	27 (40,3 %)	4 (6,0 %)	2 (3,0 %)	0	0
c) Naše organizace jedná se svými zaměstnanci s respektem úctou bez ohledu na jejich pozici či původ.	52 (77,6 %)	12 (17,9 %)	2 (3,0 %)	1 (1,5 %)	0	0
d) Moje práce je psychicky náročná.	30 (44,8 %)	28 (41,8 %)	6 (9,0 %)	2 (3,0 %)	0	1 (1,5 %)
e) Moje práce je vyčerpávající.	12 (17,9 %)	24 (35,8 %)	23 (34,3 %)	7 (10,4 %)	1 (1,5 %)	0
f) Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů.	7 (10,4 %)	11 (16,4 %)	20 (29,9 %)	19 (28,4 %)	10 (14,9 %)	0
g) Moje práce je přerušována nepředvídatelnými úkoly.	17 (25,4 %)	20 (29,9 %)	15 (22,4 %)	8 (11,9 %)	6 (9,0 %)	1 (1,5 %)
h) Moje práce je fyzicky náročná.	12 (17,9 %)	20 (29,9 %)	16 (23,9 %)	11 (16,4 %)	6 (9,0 %)	2 (3,0 %)
i) Moje práce je jednotvárná, monotónní.	3 (4,5 %)	3 (4,5 %)	6 (9,0 %)	22 (32,8 %)	31 (46,3 %)	2 (3,0 %)

e) Hodnocení charakteru práce a organizace práce

Otázka č.5 „Označte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními o charakteru Vaší práce.“

Většina zaměstnanců je **spokojena s náplní práce, mají pocit seberealizace a užitečnosti práce**. Pouze jeden respondent má pocit, že jeho práce je spíše málo podnětná a zajímavá a spíš mu nedává pocit osobního úspěchu.

Tabulka 5 Otázka č.5 „Označte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními o charakteru Vaší práce.“

	<i>Rozhodně souhlasím</i>	<i>Spíše souhlasím</i>	<i>Ani souhlasím ani nesouhlasím</i>	<i>Spíše nesouhlasím</i>	<i>Rozhodně nesouhlasím</i>
Mám pocit, že dělám užitečnou práci.	59 (88,1 %)	7 (10,4 %)	1 (1,5 %)	0	0
Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti.	51 (76,1 %)	14 (20,9 %)	2 (3,0 %)	0	0
Moje práce je podnětná a zajímavá.	48 (71,6 %)	17 (25,4 %)	1 (1,5 %)	1 (1,5 %)	0
Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu.	45 (67,2 %)	21 (31,3 %)	0	1 (1,5 %)	0

Otázka č. 6 „Přispívá model EFQM ke zkvalitnění, uspořádání a organizaci Vaší práce?“

Proces řízení změn a zlepšování výkonnosti, inovací, se dle výsledků odpovědí respondentů, stal každodenním nástrojem a změnil myšlení zaměstnanců, **(95,6 % respondentů odpovědělo kladně (rozhodně, spíše souhlasí)**, a to středisko Žihelsko (92, 3 %), Manětínsko (91 %) a Vejprnicko (69, 2 %). Pouze (4,5 %) nejsou rozhodnutí. Tato otázka **shrnuje celkové vnímání a zjišťuje míru přijetí modelu a propojenost se strategickými cíli a akčními plány, vize, poslání a předvídavost, co nastane, když**

Žihelsko 92, 3 % rozhodně souhlasí, 7,7 % spíše souhlasí.

Manětínsko 91 % rozhodně souhlasí, 9 % spíše souhlasí.

Vejprnicko 69, 2 % rozhodně souhlasí, 23,1 % spíše souhlasí.

Kralovicko 60 % rozhodně souhlasí, 20 % spíše souhlasí.

Stodsko 53, 8 % rozhodně souhlasí, 38,5 % spíše souhlasí.

Touškovsko 50 % rozhodně souhlasí, 50 % spíše souhlasí.

Tabulka 6 Otázka č. 6 „Přispívá model EFQM ke zkvalitnění, uspořádání a organizaci Vaší práce?“ (Hypotéza).

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
Přispívá model EFQM při zkvalitnění, uspořádání a organizaci Vaší práce?	46 (68,7 %)	18 (26,9 %)	3 (4,5 %)	0	0	0

f) Hodnocení odměňování a vzdělávání

Otázka č. 7 „Jak jste spokojen/a s ohodnocením Vaší práce?“

Většina respondentů ví, jakým způsobem je stanoveno jejich platové ohodnocení a vnímá, že jsou oceněni za odvedení dobré práce i to, že odměňování je s ohledem na pracovní výkon spravedlivé.

Tabulka 7 Otázka č. 7 „Jak jste spokojen/a s ohodnocením Vaší práce?“

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.	59 (88,1 %)	6 (9,0 %)	1 (1,5 %)	0	1 (1,5 %)	0
Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.	51 (76,1 %)	11 (16,4 %)	2 (3,0 %)	2 (3,0 %)	0	1 (1,5 %)
Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.	53 (79,1 %)	12 (17,9 %)	2 (3,0 %)	0	0	0

Otázka č. 8 „Poskytuje organizace dostatečné podmínky pro Váš odborný a profesní růst?“

Většina respondentů souhlasí i s tím, že CPOS MT poskytuje **dobré příležitosti ke vzdělávání a školení, nadřízení respondentů podporují jejich odborný růst** a příležitosti k němu. Vnímají i to, že při své práci mohou využít své schopnosti a dovednosti. Míra souhlasu s tvrzením, také vyjadřuje, že **nadřízený aktivně podporuje odborný růst** zaměstnanců. Celkově ze všech středisek, respondentů odpovědělo kladně 100 % (rozhodně, spíše souhlasí). Nejlepších výsledků vykazuje Manětínsko a Žihelsko.

Manětínsko 100 % rozhodně souhlasí.

Žihelsko 100 % rozhodně souhlasí.

Vejprnicko 92,3 % rozhodně souhlasí, 7,7 % spíše souhlasí.

Touškovsko 83,3 % rozhodně souhlasí, 16,7 % spíše souhlasí.

Kralovicko 80 % rozhodně souhlasí, 20 % spíše souhlasí.

Stodsko 76,9 % rozhodně souhlasí, 23,1 % spíše souhlasí.

Tabulka 8 Otázka č. 8 „Poskytuje organizace dostatečné podmínky pro Váš odborný a profesní růst?“ (Hypotéza)

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
Naše organizace poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání.	60 (89,6 %)	7 (10,4 %)	0	0	0	0

g) Hodnocení komunikace a vnitřních vztahů v organizaci

Otázka č.9 „Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky o komunikaci, informovanosti v organizaci a vztazích na pracovišti?“

Výsledky naznačují, že **komunikace a vnitřní vztahy** jsou na velmi dobré úrovni, v organizaci panuje přátelská atmosféra. Většina respondentů souhlasí (přes 80 % rozhodně) s tím, že se v případě potřeby může na svého nadřízeného kdykoliv obrátit a spolupracovníci jsou ochotni v případě potřeby pomoci při práci. Také přes (70 %) respondentů rozhodně souhlasí, že zaměstnanci jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce organizace v budoucnosti dosáhnout. Mezi spolupracovníky **celkově vládne přátelská atmosféra** a většina lidí ve střediscích má **přátelské vztahy s přímým nadřízeným**. **Výměna informací** mezi středisky funguje bezvadně dle (53,7 %) respondentů, (28,4 %) s tímto tvrzením souhlasí částečně, zde je tedy prostor pro zlepšení.

Tabulka 9 Otázka č.9 „Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky o komunikaci, informovanosti v organizaci a vztazích na pracovišti?“

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
Zaměstnanci naší organizace jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce organizace v budoucnosti dosáhnout.	50 (74,6 %)	16 (23,9 %)	1 (1,5 %)	0	0	0
Mezi středisky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.	36 (53,7 %)	19 (28,4 %)	7 (10,4 %)	1 (1,5 %)	1 (1,5 %)	3 (4,5 %)
Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.	56 (83,6 %)	10 (14,9 %)	1 (1,5 %)	0	0	0
Mezi spolupracovníky celkově vládne přátelská atmosféra.	45 (67,2 %)	17 (25,4 %)	3 (4,5 %)	2 (3,0 %)	0	0
V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit.	60 (89,6 %)	7 (10,4 %)	0	0	0	0
Většina lidí v našem středisku má s přímým nadřízeným přátelské vztahy.	45 (67,2 %)	16 (23,9 %)	2 (3,0 %)	2 (3,0 %)	1 (1,5 %)	1 (1,5 %)

Otázka č.10 „Vyjádřete, do jaké míry souhlasíte s výroky o stylu řízení Vašeho přímého nadřízeného.“

Vnímání nadřízeného a styl řízení z jeho strany je respondenty hodnocen velmi kladně. Respondenti mají možnost se ke své práci vyjádřit, nadřízený se zajímá o jejich názory a nápady a využívá je v praxi. Řízení je dle zaměstnanců kvalitní a dosahuje stanovených cílů v požadovaném termínu a zároveň i kvalitě, ze strany vedení je dle zaměstnanců snaha přizpůsobovat pracovní procesy potřebám klientů.

Tabulka 10 Otázka č.10 „Vyjádřete, do jaké míry souhlasíte s výroky o stylu řízení Vašeho přímého nadřízeného.“

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.	54 (80,6 %)	12 (17,9 %)	0	1 (1,5 %)	0	0
Můj vedoucí řídí naše oddělení tak, že dosahuje stanoveného cíle v požadovaném termínu a kvalitě.	56 (83,6 %)	10 (14,9 %)	0	1 (1,5 %)	0	0
Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá	53 (79,1 %)	13 (19,4 %)	1 (1,5 %)	0	0	0

jich.						
Můj nadřízený mění a přizpůsobuje pracovní procesy podle potřeb klientů.	55 (82,1 %)	9 (13,4 %)	1 (1,5 %)	0	0	2 (3,0 %)

h) Míra identifikace zaměstnanců s organizací

Otázka č. 11 „Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky o organizaci CPOS MT?“

Většina zaměstnanců se **identifikuje s organizací CPOS MT**, je na ní **hrdá a doporučili by ji** jako zaměstnavatele. Její řízení vnímají většinou kladně (98,5 % rozhodně, spíše souhlasí). Podobně jako v otázce č. 8, dosahuje nejlepší výsledky Touškovsko.

Tabulka 11 Otázka č. 11 „Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky o organizaci CPOS MT?“

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
Doporučila bych naši organizaci jako dobrého zaměstnavatele.	57 (85,1 %)	10 (14,9 %)	0	0	0	0
Myslím, že naše organizace je jako celek dobře řízena.	58 (86,6 %)	8 (11,9 %)	1 (1,5 %)	0	0	0
Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro naši organizaci.	54 (80,6 %)	12 (17,9 %)	1 (1,5 %)	0	0	0

Otázka č.12 „V čem je podle Vás organizace CPOS MT nejlepší? Ohodnořte jednotlivé aspekty známkami jako ve škole.“

Dle zaměstnanců je CPOS MT nejlepší v **péči o seniory, v profesionálním přístupu ke klientovi a v individuálním přístupu ke klientům**. Tyto cíle byly zaměstnanci až na několik výjimek nejčastěji hodnoceny za jedna. **Ostatní aspekty** – poskytování služeb a péče o zaměstnance jsou také hodnoceny většinou na výbornou. Nejhůře byla zaměstnanci hodnocena **spolupráce s představiteli měst a obcí**, a to o několik bodů oproti ostatním hodnoceným aspektům dostala nejvíce známek za 2 a za 3. Manětínsko hodnotilo známkou 3 (45 %) respondentů.

Tabulka 12 Otázka č.12 „V čem je podle Vás organizace CPOS MT nejlepší? Ohodnoťte jednotlivé aspekty známkami jako ve škole.“

	1	2	3	4	5	Průměrná známka
Péče o seniory	66 (98,5 %)	1 (1,5 %)	0	0	0	1,01
Individuální přístup ke klientům	66 (98,5 %)	1 (1,5 %)	0	0	0	1,01
Profesionální přístup ke klientovi	64 (95,5 %)	3 (4,5 %)	0	0	0	1,04
Přesné plnění požadavků každého klienta	61 (91,0 %)	6 (9,0 %)	0	0	0	1,09
Péče o zaměstnance	59 (88,1 %)	8 (11,9 %)	0	0	0	1,12
Poskytování služeb přesně vybrané cílové skupině	57 (85,1 %)	9 (13,4 %)	1 (1,5 %)	0	0	1,16
Sociální poradenství	57 (85,1 %)	9 (13,4 %)	1 (1,5 %)	0	0	1,16
Informování o pečovatelské službě	55 (82,1 %)	11 (16,4 %)	1 (1,5 %)	0	0	1,19
Dobrá spolupráce s představiteli měst a obcí	42 (62,7 %)	22 (32,8 %)	3 (4,5 %)	0	0	1,42

Otázka č. 13 „Co byste zlepšil(a)/změnil(a)/zrušil(a), abyste byl/a s prací v organizaci více spokojen(a)? případně napište jakékoliv další náměty či připomínky k Vaší práci v organizaci.“

Celkově (60 %) respondentů je **s prací v organizaci** spokojeno a nic by neměnili (příklady odpovědí viz kurzíva v tabulce č. 13). Od 26 zaměstnanců zazněly různé připomínky. Největší oblast odpovědí se týkala **zlepšení vybavenosti** pro zaměstnance a **organizace práce uvnitř organizace**: zaznívala potřeba *pořídit nová služební auta* (nejčastěji tuto potřebu uváděli pečovatelky ze střediska Žihelsko). Z hlediska organizace práce zaznívaly jednotlivé požadavky na *zlepšení spolupráce a komunikace v organizaci*, mít více času na klienty či administraci, případně zjednodušit administraci. Dva zaměstnanci by uvítali průběžnou kontrolu manažera kvality, nemají zpětnou vazbu, zda svoji práci dělají dobře (požadavky zejména ze střediska Žihelsko).

Tabulka 13 Otázka č.13 „Co byste zlepšil(a)/změnil(a)/zrušil(a), abyste byl/a s prací v organizaci více spokojený/á? Případně napište jakékoliv další náměty či připomínky k Vaší práci v organizaci.“

Téma/ Kategorie	Příklady odpovědí
Spokojenost s prací v organizaci (41x)	<i>Jsem spokojena. Jsem spokojená, žádné zásadní změny v organizaci nejsou zapotřebí. Nemám připomínky. Nic bych neměnila.</i>
Vybavenost pro zaměstnance (nová auta) (12x)	<i>Pořídít další/více aut a kvalitnější (Žihelsko 5x, Vejprnicko 2x Manětínsko 1x, Touškovsko 1x, , Stodsko 1x), Zlepšit prostor kanceláře (Vejprnicko 1x); Zrušila bych elektro-kola, která vůbec k naší práci nevyužíváme. (1x, Žihelsko)</i>
Zlepšit spolupráci, komunikaci (2x)	<i>Aby mi více reagovaly pracovnice na emaily a trochu více samostatně řešily situace, na které máme přesné postupy. Lepší spolupráce s koordinátorkou, přesnější vymezení kompetencí.</i>
Mít více času, lepší organizace práce (2x)	<i>Mít více času na popovídání s klientem. Více času a klidu při uzávěrkách.</i>
Zjednodušit administrativu (2x)	<i>Nedělat časté administrativní změny v IP. Snížila bych administrativu, udělala jasno v postupech.</i>
Chybí manažer kvality (2x)	<i>V organizaci mi chybí pracovník, který by kontroloval koordinátorky a pomáhal jim metodicky (manažer kvality/vedoucí sociální pracovník). Výstupy, které zpracováváme dle harmonogramu práce, po nás nikdo nekontroluje a nemáme žádnou zpětnou vazbu. Více sjednotit jednotlivá střediska. Podle mého názoru by byla potřeba udělat vedoucí sociální pracovníci/manažera kvality, který bude dohlížet a napomáhat všem koordinátorkám, ale i ostatnímu personálu. Průběžná kontrola během roku MANAŽEREM KVALITY. Spoustu věcí nějak děláme, ale bohužel nevíme, zda to děláme dobře, dokud nepřijde oficiální nějaká kontrola.</i>
Lépe vybírat klienty (2x)	<i>přijímala bych do našeho zařízení více klientů, kteří naší pomoc opravdu potřebují. (2x)</i>
Jiné (3x)	<i>Méně velkých úklidů-mytí oken. Pokračovat na cestě k Excelenci, udržet financování org. z různých zdrojů a mít minimální fluktuaci, kvalitní pracovní tým. Zázemí zřizovatele. Více klientu s přímou péčí.</i>
Nevím (2x)	<i>nevím</i>

Shrnutí odpovědí na otázku 13 „Co byste zlepšil(a)/změnil(a)/zrušil(a), abyste byl/a s prací v organizaci více spokojen(a)? případně napište jakékoliv další náměty či připomínky k Vaší práci v organizaci.

i) Identifikace zaměstnanců

Otázka č. 14 „Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“

Většina respondentů pracuje v organizaci má Mgr. Vzdělání (74,6 %), Bc. Vzdělání má (16,4 %) respondentů a VOŠ vzdělání má (9 %) respondentů.

Tabulka 14 Otázka č.14 „Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
a) VOŠ	6	9,0 %
b) Bc.	11	16,4 %
c) Mgr.	50	74,6 %
Celkem	67	100,0 %

Otázka č. 15 „Pro které středisko pracujete?“

Nejvíce respondentů (zaměstnanců) pracuje ve středisku Vejprnicko, Žihelsko, Stodsko a Touškovsko. Nejméně Manětínsko a Kralovicko.

Tabulka 15 Otázka č.15 „Pro které středisko pracujete?“

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
a) Touškovsko	12	17,9 %
b) Žihelsko	13	19,4 %
c) Vejprnicko	13	19,4 %
d) Manětínsko	8	8,2 %
e) Stodsko	13	19,4 %
f) Kralovicko	8	8,2 %
Celkem	67	100,0 %

4.4 Výsledky výzkumu

Při vyhodnocení výzkumných hypotéz jsme využili statistiku test dobré shody chi – kvadrátu. Tento test dobré shody přísluší k testům konkrétně statistické významnosti, u kterých se „nulová hypotéza týká nějakého parametru, rozdělení náhodné veličiny. V těchto testech se ověřuje, jestli se četnosti, které byly získány měřením ve zkoumané realitě, odlišují od teoretických četností, jež odpovídají dané nulové hypotéze. K použití testu dobré shody se nejprve zformuluje nulová a alternativní hypotéza. Pro přijetí, nebo naopak nepřijetí se rozhoduje na základě testování nulové hypotézy, k čemuž je

využíváno vypočítané „testové kritérium“ (Chráska, 2007, s. 88). Vypočítaná hodnota testového kritéria se poté porovnává s „kritickou hodnotou“.

Pro odmítnutí nulové hypotézy je potřeba, aby hodnota testového kritéria byla větší nebo stejně velká, jako je kritická hodnota. V tomto případě nelze zjištěné výsledky považovat za náhodné. Pokud dojde k přijetí nulové hypotézy, lze tvrdit, že zjištěné výsledky mohou být náhodné“ (Chráska, 2007, s. 89).

Pro vyhodnocení hypotéz H_1 až H_4 aplikujeme χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce 1 až 4; podle hypotéz. „Kontingenční tabulka vzniká v případě, když jednotky souboru třídíme podle dvou kvalitativních znaků, např. znaku A, který může nabývat r variant, a znaku B, který lze rozdělit na z variant.

Četnosti uvnitř tabulky můžeme označit n_{ij} . První index označuje i-tou variantu znaku A, druhý index j-tou variantu znaku B. Okrajové neboli marginální četnosti označujeme pouze jedním indexem, druhý je nahrazen tečkou. Mezi znaky A a B můžeme sledovat vztahy. Ověření existence závislosti mezi dvojicemi kategorií proměnných v populaci je obvykle prvním krokem analýzy vztahů mezi nimi. Test, který používáme k ověření nezávislosti v kontingenční tabulce, porovnává získané (empirické) četnosti a teoretické četnosti, které by měly nastat v případě nezávislosti sledovaných znaků. Tyto četnosti můžeme označit jako“ n'_{ij} . (Hindls, Hronová, Seger, Fischer 2006, s. 59–60). Jejich výpočet je za pomoci vzorce:

$$n'_{ij} = \frac{n_{i\cdot}n_{\cdot j}}{n}$$

Následně jsme aplikovali „test nezávislosti chí kvadrátu v kontingenční tabulce, který se využívá v případech, kdy se rozhoduje, zda existuje nějaká souvislost mezi dvěma jevy, a to mezi sociálními pracovníky, kteří působí na jednotlivými místech Plzeňska. Je to zaznamenáno v kontingenční tabulce 1 až v kontingenční tabulce 3.

Pozorované četnosti představují data získaná od dotazovaných sociálních pracovníků z jednotlivých obcí, a to Touškovsko, Žihelsko, Vejprnicko, Manětínsko, Stodsko a Kralovicko dále očekávaná četnost je získána výpočtem následujícího vzorce:

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Tato statistika chi – kvadrátu test – testuje vše hypotézy H_1 až H_3 :

H_0 : Znaky v kontingenční tabulce jsou nezávislé.

H_1 : non H_0 neboli znaky jsou závislé.

Testovaná statistika G má při platnosti nulové hypotézy X_2 rozdělení se stupni volnosti $v = (r-1) * (s-1)$. Pro test volíme obvyklou hladinu významnosti $\alpha = 10 \%$ (Pelikán, 1998).

„Pro zajištění přijatelné aproximace rozdělení uvedených statistik při určitém počtu polí v kontingenční tabulce se zpravidla vyžaduje takový rozsah výběru n, aby očekávané četnosti dosahovaly hodnoty alespoň 10. Po častých praktických potížích a častém ověřování se doporučuje, aby počet polí, kde očekávané četnosti jsou nižší než 5, bylo maximálně 20 %“ (Hindls, Hronová, Seger & Fischer, 2006, s. 59, 160). My jsme použili už opomněnou hladinu významnosti 10 při výpočte hypotéz, a to hypotézy 1 až hypotézu 3.

Při vyhodnocení v rámci kontingenčních grafů jsme použili také polynomickou křivku teda spojnicí. Polynomická spojnice trendu je křivka, která se používá při kolísání data. Je užitečné analýza zisků a ztrát velké množině dat. Stupeň typ Polynomický můžete určit počet kolísání data nebo kolik zakřivení (vrcholy a sedla) v křivku. Pořadí 2 polynomickou spojnicí trendu má obvykle jenom jedno maximum nebo minimum. Pořadí 3 má obvykle jednou nebo dvěma vrcholy sedla. Pořadí 4 má obvykle až tři (Chráska, 2007, s. 98).

Hypotéza 1

Hypotéza H_0 : Sociální pracovníci jsou spokojení s kvalitou EFQM v organizaci CPOS MT.

Alternativní hypotéza H_1 : Sociální pracovníci nejsou spokojení s kvalitou EFQM v organizaci CPOS MT.

Tabulka 16 Kontingenční tabulka 1 Chi-kvadrát testu

Pozorovaná četnost	Respondenti výzkumu – sociální pracovníci					Celkově
	Rozhodně spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen/ani spokojen	Spíše nespokojen	Rozhodně nespokojen	
Touškovsko	7	5	0	0	0	n₁ 12
Žihelsko	11	2	0	0	0	n₂ 13
Vejprnicko	12	1	0	0	0	n₃ 13
Manětínsko	10	1	0	0	0	n₄ 11
Stodsko	7	6	0	0	0	n₅ 13
Kralovicko	3	2	0	0	0	n₆ 5
Celkový počet	n_{·j1} 50	n_{·j2} 17	n_{·j3} 0	n_{·j4} 0	n_{·j5} 0	n_{·j} 67

Zdroj: vlastní zpracování

V předešlé tabulce máme zaznamenány naměřené relativní četnosti týkajících sociálních pracovníků z jednotlivých obcí, a to Touškovsko, Žihelsko, Vejprnicko, Manětínsko, Stodsko a Kralovicko. Následující tabulce však ukazuje očekávané četnosti výskytu jednotlivých variant. A hodnoty očekávaných četností spočítáme následovně podle vzorce, který jsme charakterizovali výše.

$$n'_{ij} = \frac{n_{i\cdot} \cdot n_{\cdot j}}{n}$$

Jako nulovou hypotézu **H₀₁ Sociální pracovníci jsou spokojení s kvalitou EFQM v organizaci CPOS MT**, jsme si vymezili, že odpovědi rozhodně spokojen, spíše spokojen, nebo ani spokojen/ani nespokojen spíše nespokojen, rozhodně nespokojen jsou nezávislé, a spočítáme následovně podle stanoveného vzorců.

$$H_0 : n_{ij} = \frac{n_{i\cdot} \cdot n_{\cdot j}}{n} \text{ pro všechna } i \in \{1, 2, 3\}, j \in \{1, 2\}$$

Oproti tomu hypotézu **H_{A1} Sociální pracovníci nejsou spokojení s kvalitou EFQM v organizaci CPOS MT**, to jsme verifikovali či existuje závislost. Závislost jsme stanovovali podle vzorce.

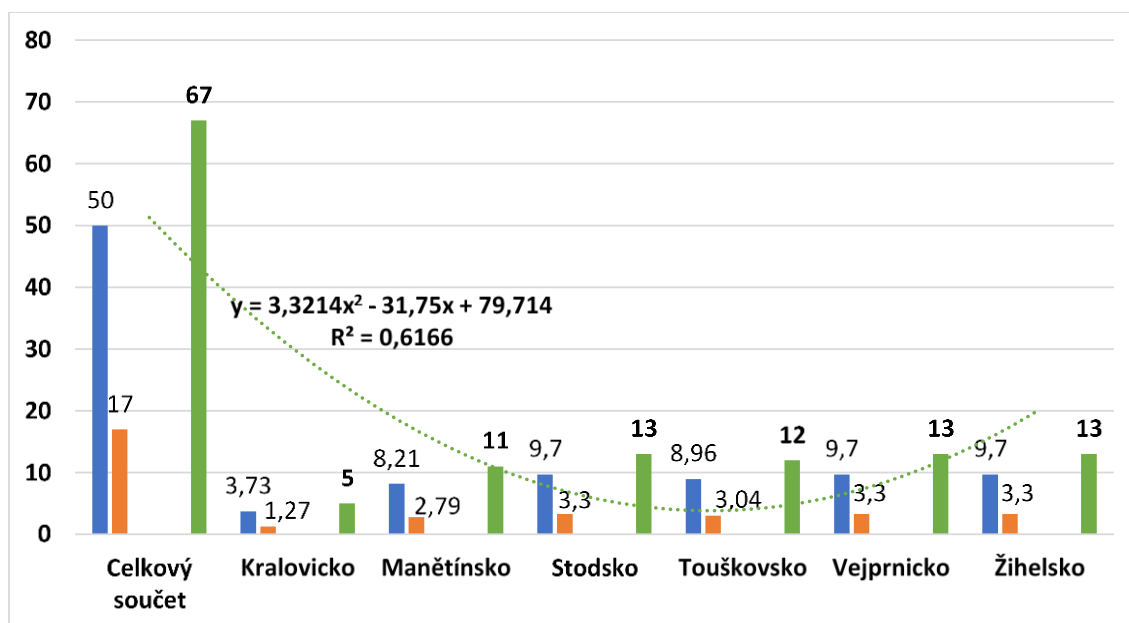
$$H_A : n_{ij} \neq \frac{n_{i\cdot} \cdot n_{\cdot j}}{n}$$

Tabulka 17 Kontingenční tabulka 1 výpočtu Chi-kvadrát testu

Očekávaná četnost	Respondenti výzkumu – sociální pracovníci					Celkově
	Rozhodně spokojen	Spíše spokojen	Ani spokojen/ani spokojen	Spíše nespokojen	Rozhodně nespokojen	
Touškovsko	8,96	3,04	0	0	0	n ₁ 12
Žihelsko	9,7	3,3	0	0	0	n ₂ 13
Vejprnicko	9,7	3,3	0	0	0	n ₃ 13
Manětínsko	8,21	2,79	0	0	0	n ₄ 11
Stodsko	9,7	3,3	0	0	0	n ₅ 13
Kralovicko	3,73	1,27	0	0	0	n ₆ 5
Celkový počet	n _{.j1} 50	n _{.j2} 17	n. j ₃ 0	n _{.j4} 0	n _{.j5} 0	n _{.j} 67
Hladina významnosti			α 5 %		Signifikace chí-kvadrát testu	G 9,589
Po dosažení do vzorce vychází testové kritérium: G = 9,589					Vyhodnocení:	
Kritická hodnota: $\chi_{(1-\alpha)}$; df = 31,41					$\chi_{(1-\alpha)}$; df 31,41 > 9,589	
Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu H ₀₁ Sociální pracovníci jsou spokojeni s kvalitou EFQM v organizaci CPOS MT, o nezávislosti jednotlivých znaků nezamítáme, nebo hodnota testovaného kritéria je menší než hodnota kritická. Hypotéza H ₀₁ se potvrdila.						

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční graf 1 výpočtu Chí-kvadrát testu hypotéza 1



Zdroj: vlastní zpracování

Vypočet Chí-kvadrátu testu k hypotéze 1 nám prezentuje následující výsledky, který prezentují, v kontingenční tabulce a grafu 1. Lze tedy konstatovat, že pozorovaná četnost ukázala, že **celkového počtu 67** respondentů teda **sociální pracovníci** z jednotlivých obcí Touškovsko, Žihelsko, Vejprnicko, Manětínsko, Stodsko a Kralovicko označilo odpověď rozhodně spokojen 50, spíše spokojen označilo 17, následně odpovědi označili respondenti hodnotou 0. Při následném výpočtu chí – kvadrátu byla hodnota signifikace **9,589 to** znamená, že **H₀ nulovou hypotézu** nezamítáme teda ji **přijímáme** a alternativní hypotézu zamítáme. To značí, že **hodnota testovaného kritéria je menší než hodnota kritická**. V grafu jsme taktěž znázornili polynomickou křivku se vzorce na stupni 2 z celkově počtu zkoumaných respondentu v našem případě sociálních pracovníků.

Hypotéza 2

Hypotéza H₀: Sociální pracovníci vnímají, že model EFQM přispívá při zkvalitnění jejich práce.

Alternativní hypotéza H₂: Sociální pracovníci vnímají, že model EFQM nepřispívá při zkvalitnění jejich práce.

Tabulka 18 Kontingenční tabulka 2 Chi-kvadrát testu

Pozorovaná četnost	Respondenti výzkumu – sociální pracovníci						Celkově
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani spokojen/ ani spokojen	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím netýká se mě	
Touškovsko	6	6	0	0	0	0	n ₁ 12
Žihelsko	12	1	0	0	0	0	n ₂ 13
Vejprnicko	9	3	1	0	0	0	n ₃ 13
Manětínsko	10	1	0	0	0	0	n ₄ 11
Stodsko	7	5	1	0	0	0	n ₅ 13
Kralovicko	3	1	1	0	0	0	n ₆ 5
Celkový počet	n_{·j1} 47	n_{·j2} 17	n_{·j3} 3	n_{·j4} 0	n_{·j5} 0	n_{·j6} 0	n_{·j} 67

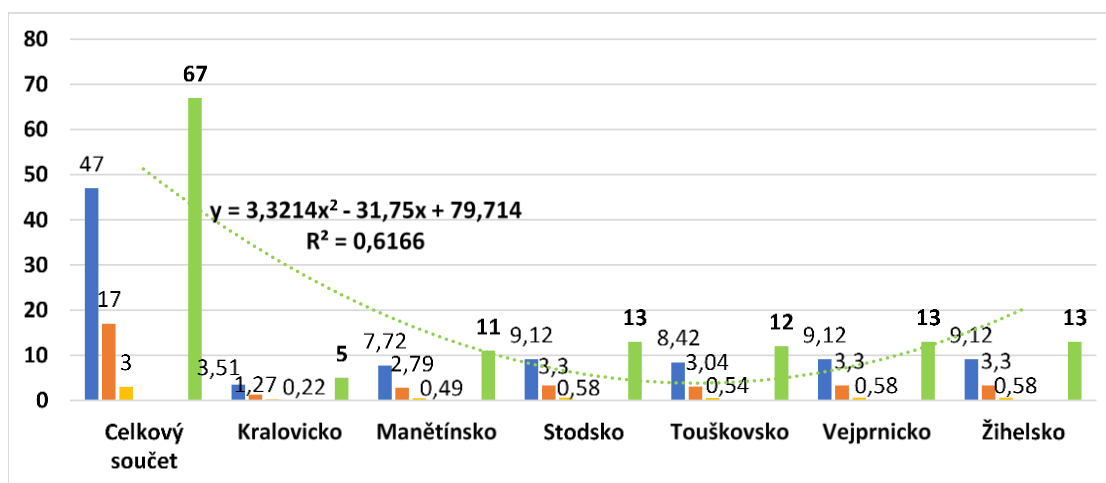
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19 Kontingenční tabulka 2 výpočtu Chi-kvadrát testu

Očekávaná četnost	Respondenti výzkumu – sociální pracovníci						Celkově	
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani spokojen/ ani spokojen	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím netýká se mě		
Touškovsko	8,42	3,04	0,54	0	0	0	n ₁ 12	
Žihelsko	9,12	3,3	0,58	0	0	0	n ₂ 13	
Vejprnicko	9,12	3,3	0,58	0	0	0	n ₃ 13	
Manětínsko	7,72	2,79	0,49	0	0	0	n ₄ 11	
Stodsko	9,12	3,3	0,58	0	0	0	n ₅ 13	
Kralovicko	3,51	1,27	0,22	0	0	0	n ₆ 5	
Celkový počet	n_{·j1} 47	n_{·j2} 17	n_{·j3} 3	n_{·j4} 0	n_{·j5} 0	n_{·j6} 0	n_{·j} 67	
Hladina významnosti				α 5 %			Signifikace chí-kvadrát testu	G 14,425
Po dosažení do vzorce vychází testové kritérium: G = 14,425							Vyhodnocení:	
Kritická hodnota: $\chi_{(1-\alpha); df} = 27,587$							$\chi_{(1-\alpha); df} 27,587 > 14,425$	
Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu H ₂ Sociální pracovníci vnímají, že model EFQM přispívá při zkvalitnění jejich práce, o nezávislosti jednotlivých znaků nezamítáme, nebo hodnota testovaného kritéria je menší než hodnota kritická. Hypotéza H ₂ se potvrdila.								

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční graf 2 výpočtu Chí-kvadrát testu hypotéza 2



Zdroj: vlastní zpracování

Vypočet Chí-kvadrátu testu k hypotéze 2 nám prezentuje následující výsledky, který prezentuji, v kontingenční tabulce a grafu 2. Lze tedy konstatovat, že pozorovaná četnost ukázala, že celkového počtu 67 respondentů teda **sociální pracovníci** z jednotlivých obcí Touškovsko, Žihelsko, Vejprnicko, Manětínsko, Stodsko a Kralovicko označilo odpověď rozhodně souhlasím 47, spíše souhlasím označilo 17, ani spokojen/ani spokojen označilo 3, následně odpovědi označili respondenti hodnotou 0. Při následném výpočtu chí – kvadrátu byla hodnota signifikace **14,425** to znamená, že **H₀ nulovou hypotézu** nezamítáme teda ji **přijímáme** a alternativní hypotézu zamítáme. To značí, že **hodnota testovaného kritéria je menší než hodnota kritická**. V grafu jsme taktéž znázornili polynomickou křivku se vzorce na stupni 2 z celkově počtu zkoumaných respondentu v našem případě sociálních pracovníků.

Hypotéza číslo 3

Hypotéza H₀: Sociální pracovníci jsou spokojení s podmínkami pro odborný a profesní růst v sociálních službách.

Alternativní hypotéza H₃: Sociální pracovníci nejsou spokojení s podmínkami pro odborný a profesní růst v sociálních službách.

Tabulka 20 Kontingenční tabulka 3 Chi-kvadrát testu

Pozorovaná četnost	Respondenti výzkumu – sociální pracovníci						Celkově
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani spokojen/ ani spokojen	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím netýká se mě	
Touškovsko	10	2	0	0	0	0	n ₁ 12
Žihelsko	13	0	0	0	0	0	n ₂ 13
Vejprnicko	12	1	0	0	0	0	n ₃ 13
Manětínsko	11	0	0	0	0	0	n ₄ 11
Stodsko	10	3	0	0	0	0	n ₅ 13
Kralovicko	4	1	0	0	0	0	n ₆ 5
Celkový počet	n_{·j1} 60	n_{·j2} 7	n_{·j3} 0	n_{·j4} 0	n_{·j5} 0	n_{·j6} 0	n_{·j} 67

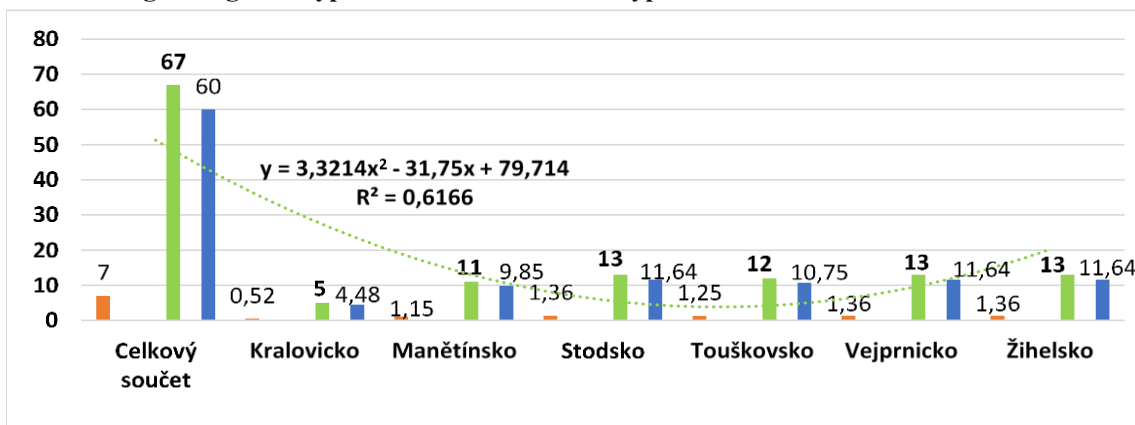
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21 Kontingenční tabulka 3 výpočtu Chi-kvadrát testu

Očekávaná četnost	Respondenti výzkumu – sociální pracovníci						Celkově	
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani spokojen/ ani spokojen	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím netýká se mě		
Touškovsko	10,75	1,25	0	0	0	0	n ₁ 12	
Žihelsko	11,64	1,36	0	0	0	0	n ₂ 13	
Vejprnicko	11,64	1,36	0	0	0	0	n ₃ 13	
Manětínsko	9,85	1,15	0	0	0	0	n ₄ 11	
Stodsko	11,64	1,36	0	0	0	0	n ₅ 13	
Kralovicko	4,48	0,52	0	0	0	0	n ₆ 5	
Celkový počet	n_{·j1} 60	n_{·j2} 7	n_{·j3} 0	n_{·j4} 0	n_{·j5} 0	n_{·j6} 0	n_{·j} 67	
Hladina významnosti				α 5 %			Signifikance chí-kvadrát testu	G 6,115
Po dosažení do vzorce vychází testové kritérium: G = 6,115							Vyhodnocení:	
Kritická hodnota: $\chi_{(1-\alpha)}$; df = 30,144							$\chi_{(1-\alpha)}$; df 30,144 > 6,115	
Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu H ₃ Sociální pracovníci jsou spokojeni s podmínkami pro odborný a profesní růst v sociálních službách, o nezávislosti jednotlivých znaků nezamítáme, nebo hodnota testovaného kritéria je menší než hodnota kritická. Hypotéza H ₃ se potvrdila.								

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční graf 3 výpočtu Chí-kvadrát testu hypotéza 3



Zdroj: vlastní zpracování

Vypočet Chí-kvadrátu testu k hypotéze 3 nám prezentuje následující výsledky, který prezentují, v kontingenční tabulce a grafu 3. Lze tedy konstatovat, že pozorovaná četnost ukázala, že celkového počtu 67 respondentů teda **sociální pracovníci** z jednotlivých obcí Touškovsko, Žihelsko, Vejprnicko, Manětínsko, Stodsko a Kralovicko označilo odpověď rozhodně souhlasím 60, spíše souhlasím označilo 7, ani spokojen/ani spokojen označilo 0, a následně odpovědí označili respondenti hodnotou 0. Při následném výpočtu chí – kvadrátu byla hodnota signifikace **6,115** to znamená, že **H₀ nulovou hypotézu** nezamítáme teda ji **přijímáme** a alternativní hypotézu zamítáme. To značí, že **hodnota testovaného kritéria je menší než hodnota kritická**. V grafu jsme taktéž znázornili polynomicickou křivku se vzorce na stupni 2 z celkově počtu zkoumaných respondentu v našem případě sociálních pracovníků.

4.5 Diskuse

Cílem vlastního výzkumného šetření bylo zjistit, jaký je pohled sociálního pracovníka na řízení kvality pečovatelské služby modelem EFQM. Pro dosažení tohoto cíle jsem si stanovila výzkumné hypotézy, které se ověřily statistickou metodou Chí – kvadrátu. Výzkum byl proveden kvantitativní formou standardizovaného dotazníku, osloveni byli sociální pracovníci na Plzeňsku v organizaci Centrum pečovatelských a ošetrovatelských služeb Město Touškov, a to konkrétně Touškovsko, Vejprnicko, Žihelsko, Stodsko, Kralovicko a Manětínsko.

Abychom naplnili tento záměr, stanovila jsem tři vedlejší výzkumné cíle, k nimž jsem definovala výzkumné hypotézy (nulovou a alternativní hypotézu ke každému vedlejšímu výzkumnému cíli). V rámci metodologie zvoleného kvantitativního výzkumného šetření byl představen výzkumný vzorek respondentů v celkovém počtu **67 percipientů**, dotazníková metoda sběru dat a statistické vyhodnocení těchto dat byla aplikována testem dobré shody, Chí-kvadrát testem, kdy jsme mohli jednu ze stanovených hypotéz vyloučit anebo potvrdit tak hypotézu druhou.

V prvním stanoveném vedlejším výzkumném cíli se zjišťovalo, zdali je signifikantní rozdíl, ve spokojenosti sociálních pracovníků s kvalitou EFQM v organizaci CPOS MT.

Na základě odpovědí respondentů ověřených Chí-kvadrát testem, byla přijata alternativní hypotéza $H(1)0$ - Mezi názory sociálních pracovníků s kvalitou EFQM v organizaci CPOS MT, **je spokojenost.**

Dílejšími pomocnými výzkumnými cíli, v rámci dotazníkového šetření k podpoře hlavní hypotézy, jsme definovali:

a) Celková spokojenost s organizací

Otázka č.1 „Jste spokojeni s aplikovanou kvalitou EFQM v organizaci CPOS MT?“ (Hypotéza).

b) Spokojenost s jednotlivými aspekty práce

Otázka č.2 „Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi Vaší práce?“

c) Vnímání práce zaměstnanců

Otázka č.3 „Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím aspektům práce?“

Můžeme tedy konstatovat, že pozorovaná četnost ukázala, že sociální pracovníci uvedené sociální služby v Plzeňském kraji, jsou spokojeni **s kvalitou poskytované služby řízenou modelem EFQM**. Lze tedy konstatovat, že **celkového počtu 67** (100 % rozhodně spokojeno/spokojeno) respondentů teda **sociální pracovníci** z jednotlivých obcí Touškovsko, Žihelsko, Vejprnicko, Manětínsko, Stodsko a Kralovicko označilo odpověď **rozhodně spokojeno (73,1 %)**, **spíše spokojen** označilo **(26,9 %)**, následně odpovědi označili respondenti hodnotou **0**. Nejlepší výsledky vykazuje Vejprnicko (92, 3 %) a Manětínsko (91 %).

Z hlediska zaměstnanců nebyly zaznamenány výrazné problémy v **řízení práce a její organizace** v CPOS MT. Většina respondentů je v organizaci CPOS Město Touškov celkově spokojena (73,1 %) je rozhodně spokojeno, (26,9 %) je spíše spokojeno). Nejlepší výsledky vykazuje Vejprnicko (92, 3 %) a Manětínsko (91 %).

Co se týká hodnocení **dílčích aspektů práce**, jsou s nimi respondenti většinou velmi spokojeni/spokojeni, a to zejména s organizací **pracovní doby, platovým ohodnocením, vztahy s přímým nadřízeným**, bezpečností práce, délkou pracovní doby, možnostmi dalšího vzdělávání, pracovním prostředím, možnostmi samostatného rozhodování, komunikací, zajímavostí práce a zaměstnaneckými výhodami. Relativně **nejhůře byla hodnocena pracovní zátěž** (množství práce), většina respondentů (70,1 %) je s ní jen spokojena. Přibližně polovina respondentů je též jen spokojena s možnostmi povýšení, s jistotou zaměstnání a informovaností v organizaci. Vyloženě nespokojenost se projevila pouze v jednom případě se zaměstnaneckými výhodami a benefity. Nespokojenost nebo průměrnou spokojenost projevilo jen několik zaměstnanců.

S **informovaností** jsou jen průměrně spokojeni 2 zaměstnanci. S pracovním prostředím (technická vybavenost, světlo, teplo, sociální zařízení, ...) je jen průměrně spokojeno 8 zaměstnanců, a to z různých středisek – Touškovsko (2x), Vejprnicko (2x), Kralovicko (1x), Manětínsko (3x). Výsledek nepoukazuje na výraznější problém v jednom konkrétním středisku

Co se týká **vnímání práce, zaměstnanci** jsou v práci motivováni především těmito vnitřními činiteli – **dobrymi mezilidskými vztahy (pro 100 %)**, spokojeností klienta (pro 97 %), profesionálně odvedenou prací (pro 94 %), jednáním s respektem a úctou (pro 94 %) a užitečností práce (pro 91 %). Z vnějších faktorů je pro ně důležité platové ohodnocení, jistota zaměstnání a mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky. Ocenění od nadřízeného vnímá pozitivně (96 %) a možnost dalšího vzdělávání oceňuje 95 % respondentů.

Většina zaměstnanců **se identifikuje s organizací CPOS MT**, je na ni hrdá a doporučili by ji jako zaměstnavatele. Její řízení vnímají většinou kladně (98,5 % rozhodně, spíše souhlasí). Podobně jako v otázce č. 8, dosahuje nejlepší výsledky Touškovsko.

Dle zaměstnanců je CPOS MT nejlepší v **péči o seniory, v profesionálním přístupu ke klientovi a v individuálním přístupu ke klientům**. Tyto cíle byly zaměstnanci až na

několik výjimek nejčastěji hodnoceny za jedna. *Ostatní aspekty* – poskytování služeb a péče o zaměstnance jsou také hodnoceny většinou na výbornou. Nejhůře byla zaměstnanci hodnocena **spolupráce s představiteli měst a obcí**, a to o několik bodů oproti ostatním hodnoceným aspektům dostala nejvíce známek za 2 a za 3. Manětínsko hodnotilo známkou 3 (45 %) respondentů.

Teoretická část diplomové práce se zabývá přístupem, rolí a výkonem sociálního pracovníka, zjišťovali jsme jaké okolnosti přezpívají ke kvalitě poskytované služby. Proto jsme uvedli definici sociálního pracovníka, věnovali jsme so jeho odbornosti a etice. Zabývali jsme se kompetencemi a rolemi, které sociální pracovník během své práce uplatňuje. Sociálního pracovník, je člověk, který pracuje ve prospěch druhých a jsou na něj kladeny zákonné i osobnostní nároky.

Výstižně také uvádí Mühlpachr et al., že sociální pracovník je také činitelem sociálních změn, angažuje se při řešení nejrůznějších problémů, přebírá na sebe analytika sociálních problémů, mobilizuje vůli komunity anebo i skupinového advokáta. V případě potřeby povzbuzuje sociální iniciativu (2004, cituji podle Novotná, 2014).

Shodu jsme našli u několika autorů, kteří se různými definicemi k tomuto tématu vyjadřují. V teoretické práci jsme uvedli, že sociálního pracovníka lze považovat za „superhrdinu“. Značnou roli v požadovaném kvalitním výkonu, zaujímá chování skupiny jako celku i chování jedince ve skupině. Zkoumali jsme proto interpersonální vztahy a fungování pracovníků, jejich motivaci, spokojenost a kooperaci. V konečném výsledku lze konstatovat, že základem kvalitní a dobře fungující sociální služby, je způsob, jak fungují pracovníci, také jak vnímají svého zaměstnavatele, zda pozice leadera je v organizaci považována a vnímána, jako schopnost vést a ovlivňovat skupinu.

Opíráme se názory autorů Výrost se Slaměním (1998), kteří uvádějí, že právě díky organizaci a jejímu správnému vedení mohou zaměstnanci dosáhnout jinak individuálně nedosažitelných cílů, dojít k osobnímu rozvoji a seberealizaci, získají sociální kontakty nebo uznání spojené s výsledky práce. Od toho se také odvíjí jejich loajalita. Cíle organizace mohou akceptovat, identifikovat se s nimi, nebo naopak s nimi nesouhlasit a bojkotovat je. Zároveň je důležitý dobrý pocit zaměstnance a dobrý pocit za odvedenou práci. Pracovník se může motivovat od sebe sama, kdy ho práce naplňuje, nebo jej motivuje leader. Může se odehrávat na úrovni skupinové i individuální.

Sociální služby představují mimořádně důležitou oblast společnosti, která silně ovlivňuje kvalitu života každého člověka především v nepříznivých životních situacích.

Důležitým prvkem prokázání efektivnosti sociálních služeb je měření jejich kvality. Jak dále uvádějí Mátl a Jabůrková (2007), Standardy kvality, jsou nástroje, právního rámce zavedení kvality služeb, jsou zásadní pro registrace poskytovatelů. Inspekce kvality je může odebrat, a to v případě, že nejsou naplňovány. „Kvalitu práce lze v sociální práci popsat jako míru, v níž je možno jednat komunikativně“ (Laan, 1998, s 32).

Této otázce se také věnují autoři Malík a Holasová (2014) uvádějí, že v subjektivní rovině se jedná o pohled uživatele a kvalita není jednoznačně definována. Kvalitu můžeme chápat jako popis vlastností předmětu či služby, dále jako hodnocení cílů a předpokladů pomocí kritérií, jež lze doplnit ještě o stanovená měřítka. Každý, kdo ovlivňuje kvalitu služby v konkurenčním prostředí, má do jisté míry jiná očekávání. Poskytovatelé sociálních služeb zavádějí systémy kvality pro udržení a zajištění kvality, přičemž jejich zásadní legislativní povinností je naplnění standardů kvality a zajištění dalšího vzdělávání pracovníků. Jako rozvoj nástroje kvality je považována supervize. Dále k naplnění poslání a zajištění ochrany práv uživatelů jsou etické kodexy sociálních pracovníků, jiné systémy si volí poskytovatelé dle svých priorit.

Ve své výzkumné práci se zabýváme aplikací modelu EFQM na vybranou organizaci sociální služby. Dospěli jsme k výsledku, že mezi názory sociálních pracovníků s kvalitou EFQM v organizaci CPOS MT, **je spokojenost**. Doložili jsme také výsledky výzkumu dílčími vedlejšími cíli s velmi pozitivními výsledky, zároveň jsme neshledali žádné oblasti, které by vykazovali nedostatky ve kvalitě vnímání sociálních pracovníků kvalitu poskytované služby. Identifikovali jsme také možné oblasti pro zlepšování např. vybavenost kanceláří, obnova vozového parku aj.

V teoretické práci jsme zmiňovali očekávání, zda aplikace této metody na oblast poskytování sociálních služeb přispěje k jejich optimalizaci z pohledu jejich zřizovatelů, poskytovatelů i uživatelů v duchu zmíněných principů, a že záměrů a cílů popisovaného výzkumu bude dosaženo.

Podložili jsme také Analýzou existujících modelů (2019) z které, vyplynulo, že téměř dvě třetiny respondentů (65,1 %) považují své stávající služby za dostatečně kvalitní a **nemají potřebu zavádět žádné další nadstavbové modely (z 1 800 poskytovatelů v ČR)**. Více než dvě pětiny (44,1 %) respondentů rozhodně souhlasily s tvrzením, že **Standardy kvality jsou základním rámcem kvality**, nicméně skutečná kvalita služeb potřebuje mnohem více. Pouze (5,9 %) respondentů uvedlo, že **jsou rozhodně**

přesvědčení o tom, že zavedení nadstavbových modelů kvality je jedinou cestou, jak zajistit opravdovou kvalitu služeb.

Překážky pro zavedení nadstavbových modelů poskytovatelé vidí především v zátěži pro tým a pracovníky, finanční náklady implementace, neznalost vhodného nadstavbového modelu, náklady, jako problematické nedocení mimořádné snahy a úsilí, které by při zavádění modelu musela vyvinout, část také uvedla nízkou návratnost vynaložené energie a neposlední řadě také nezáměr zaměstnanců.

Výsledky výzkumu potvrzují, že Model EFQM je v organizaci CPOS MT považován za **stěžejní** pro její celkový rozvoj a **vyvracejí názory poskytovatelů v rámci Analýzy existujících modelů (2019)**. Model EFQM řízení organizace se tak stává cenným pro vedení i pracovníky. Dílčí úspěchy nejsou pokládány za konečné naplnění cíle, ale jsou další výzvou ke zlepšování. Organizace se stala transparentní díky schopnosti poskytovat důkazy o své činnosti a trvalému uchopování změn.

Vedení organizace CPOS MT si cení svých pracovníků a vytváří firemní kulturu, která umožňuje vzájemně prospěšné plnění cílů organizace a osobních cílů. Rozvíjí schopnosti svých pracovníků a podporuje spravedlnost a rovnost. Stará se, komunikuje, oceňuje a uznává způsobem, který motivuje pracovníky, vzbuzuje angažovanost a umožňuje pracovníkům využívat svých dovedností a znalostí ve prospěch organizace.

Čížková (2000) k této problematice doplňuje, že vedle komunikace je potřeba sledovat i pozici leadera v organizaci a jeho schopnost vést a ovlivňovat skupinu. S tím souvisí i pracovní motivace, morálka, spokojenost a loajalita zaměstnanců, kteří v rámci organizace nějak interagují. Osobnost vůdce a jeho postoje jsou pro organizaci velmi důležité, je vždy odrazem skupiny, její velikosti, složení a charakteru činnosti.

V druhém stanoveném vedlejším výzkumném cíli se zjišťovalo, zdali je signifikantní rozdíl ve vnímání sociálních pracovníků, že model EFQM přispívá při zkvalitnění jejich práce.

Na základě odpovědí respondentů ověřených Chí-kvadrát testem, byla přijata alternativní hypotéza $H(2)0$ - Mezi názory sociálních pracovníků, že model EFQM přispívá při zkvalitnění jejich práce, **je spokojenost.**

Díličními pomocnými výzkumnými cíli, v rámci dotazníkového šetření k podpoře hlavní hypotézy, jsme definovali:

d) Hodnocení pracovních podmínek

Otázka č.4 „Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními o podmínkách a bezpečnosti Vaší práce?“

e) Hodnocení charakteru práce a organizace práce

Otázka č.5 „Označte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními o charakteru Vaší práce.“

Otázka č. 6 „Přispívá model EFQM ke zkvalitnění, uspořádání a organizaci Vaší práce?“ (Hypotéza).

h) Míra identifikace zaměstnanců s organizací

Otázka č. 11 „Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky o organizaci CPOS MT?“

Testovaná pečovatelská služba bezpochyby používá **model EFQM ke zkvalitnění, uspořádání a organizaci práce**, Celkově **(95,6 %)** respondentů odpovědělo kladně **(rozhodně, spíše souhlasí)**, a to středisko Žihelsko (92, 3 %), Manětínsko (91 %) a Vejprnicko (69, 2 %). Pouze 4,5 % nejsou rozhodnuti. Tato otázka shrnuje celkové vnímání, zjišťuje míru přijetí modelu, propojenost se strategickými cíli a akčními plány, dále vize, poslání a předvídavost, co nastane, když

Zároveň výsledek **potvrzuje naše očekávání**, že proces řízení změn, zlepšování výkonnosti a inovací, se dle výsledků odpovědí respondentů, stal každodenním nástrojem a změnil myšlení zaměstnanců. K zjištěným výsledkům přispívá i výsledek dalších zjišťovaných otázek v rámci dotazníkového šetření, označených jako vedlejší cíle k hlavnímu cíli, a proto uvádíme shrnutí.

Výsledek potvrzuje i fakt, že většina zaměstnanců **se identifikuje s organizací CPOS MT**, (85,1 %) zaměstnanců by rozhodně doporučila organizaci jako zaměstnavatele, zároveň si myslí, že je organizace dobře řízena a jsou hrdí na to, že zde pracují. Podobně jako v otázce č. 8, dosahuje nejlepší výsledky Touškovsko.

Respondenti také vnímají kladně služby, způsob poskytování služeb, poskytování služeb přesně vybrané cílové skupině, informování o pečovatelské službě.

Podmínky práce většinou napomáhají naplňovat tyto motivace, což směřuje k celkové spokojenosti v práci – dle zaměstnanců organizace jedná vedení se zaměstnanci s úctou a respektem, a i když jsou zde určité výhrady (potřeba nových služebních aut, posílit roli manažera kvality). Zaměstnanci uváděli, že mají potřebné vybavení pro řádný výkon práce. Zároveň mají zaměstnanci pocit, že dělají užitečnou a zajímavou práci.

Zaměstnanci nemají strach, že by jejich práce příliš poškozovala jejich zdraví, na druhou stranu souhlasí s tím, že jejich práce je **psychicky náročná (uvedlo 86,6 % zaměstnanců)** i fyzicky náročná a vyčerpávající, což uvedla zhruba polovina respondentů.

Pro polovinu respondentů je také jejich práce přerušovaná nepředvídatelnými úkoly (v případě Touškovska takto odpovědělo 80 % z nich, v případě Žihelska s tvrzením souhlasí 46,5 % z nich, v případě Vejprnicka 56 % z nich).

Co se týká organizace práce, zda pracují pod tlakem, vnímali respondenti různě, část s tvrzením souhlasí, část ne. Respondenti z řad Mgr. vzdělání vnímají tlak méně (jen 27,3 % z nich) a z Bc. vzdělání se cítí pod tlakem (20 %) z nich. **Jednotvárná a monotónní je práce** pouze pro (9 %) respondentů, z řad DiS. vzdělání (tito respondenti jsou zároveň celkově s prací pro COPS MT spokojeni). Na druhou stranu většina nemá pocit, že by je jejich přímý nadřízený zatěžoval zbytečnými úkoly (58,2 %) s tímto názorem rozhodně nesouhlasí, (25,4 %) s tím spíše nesouhlasí.

Výsledek výzkumu ukázal, že respondenti nejlépe vyhodnotili **charakter práce**. Většina zaměstnanců je **spokojena s náplní práce, mají pocit seberealizace a užitečnosti práce**. Pouze jeden respondent má pocit, že jeho práce je spíše málo podnětná a zajímavá a spíš mu nedává pocit osobního úspěchu. Také (97 %) respondentů uvedlo, že využívají své schopnosti a dovednosti.

Dle zaměstnanců je CPOS MT nejlepší **v péči o seniory, v profesionálním přístupu ke klientovi a v individuálním přístupu ke klientům**. Tyto cíle byly zaměstnanci až na několik výjimek nejčastěji hodnoceny za jedna. **Ostatní aspekty** – poskytování služeb a péče o zaměstnance jsou také hodnoceny většinou na výbornou. Nejhůře byla zaměstnanci hodnocena **spolupráce s představiteli měst a obcí**, a to o několik bodů oproti ostatním hodnoceným aspektům dostala nejvíce známek za 2 a za 3. Manětínsko hodnotilo známkou 3 (45 %) respondentů.

Na otevřenou otázku se respondenti k námětům a návrhům ke zlepšování vyjádřily podobně, jako v otázce č. 12, kde **nejhůře vnímali spolupráci měst a obcí**. Celkem (60 %) respondentů je **s prací v organizaci** spokojeno a nic by neměnili (příklady odpovědí viz kurzíva v tabulce č. 13). Od 26 zaměstnanců zazněly různé připomínky. Největší oblast odpovědí se týkala **zlepšení vybavenosti** pro zaměstnance a **organizace práce uvnitř organizace**: zaznívala potřeba *pořídit nová služební auta* (nejčastěji tuto potřebu

uváděly pečovatelky ze střediska Žihelsko). Z hlediska organizace práce zaznívaly jednotlivé požadavky na *zlepšení spolupráce a komunikace v organizaci*, mít více času na klienty či administraci, případně zjednodušit administraci. Dva zaměstnanci by uvítali průběžnou kontrolu manažera kvality, nemají zpětnou vazbu, zda svoji práci dělají dobře (požadavky zejména ze střediska Žihelsko).

Teoretická část diplomové práce se zabývá otázkami jako jsou kompetence sociálního pracovníka, jeho odborná způsobilost, etickým kodexem, ale i interpersonálními vztahy. Vlivy na kvalitu poskytování sociální služby jsme popsali v teoretické rovině v kapitole třetí. Objasnili jsme teoretické východisko, zvyšování kvality sociálních služeb a možné varianty možností nadstavbových modelů kvality.

Z teoretického východiska se můžeme opřít o názory řady autorů a základním rámcem pro kvalitu poskytovaných služeb nalezneme v Zákoně o sociálních službách.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách zdůrazňuje, že předpokladem k výkonu profese sociálního pracovníka je plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost. To je však **jen základní zákonný předpoklad** pro odborný výkon sociální práce. Jeden z řady autorů, k této problematice uvádí, že sociální pracovník, znamená býti odborníkem, který je pojívem společnosti se společenským úkolem – pomáhat, podporovat, motivovat, vést, učit, přispívat, organizovat atd. Hanuš (2007).

Obecně je kompetentním ten, kdo: má znalosti, má schopnosti, má dovednosti, je šikovný, je schopný a má k tomu navíc ještě oprávnění, pravomoc (získáno ze stránek APP, Managementmania, 2016).

Sociální práce je realizovaná na základě **Etického kodexu** sociálního pracovníka. Jedná se normy chování i vodítka, která vedou k ochraně klienta, samotného pracovníka, zaměstnavatele i společnosti. Etický kodex je základním rámcem výkonu sociálního pracovníka pro kvalitu poskytované služby. Laca (2016) k této problematice dále uvádí, že formulace etického kodexu profese má vícero významů a důvodů. Sociální pracovníky provází etickou praxí, ale také pomáhá řešit morální dilemata. Upozorňuje na morální nebezpečí konfliktu vlastního a veřejného zájmu (ukazuje, co je společensky akceptovatelné, a co není).

Dosažení určité úrovně kvality života klientů se zpravidla považuje za žádoucí výsledek, ke kterému by se mělo vztahovat působení sociální služby. Kvalita života klientů, se tak stává definiční hodnotou kvality sociální služby.

„Mnohé pracovní činnosti sociálních pracovníků a pracovníc jsou pro svou komplexnost, improvizální a kreativní povahu v podstatě neměřitelné“, jak potvrdili i Matoušek, Křišťan (2013, s. 192).

Podle Kučery (2014) se aktuálně v sociální práci více a více cílí na měřitelný výsledek, změnu, která je základním důvodem existence neziskových organizací, občanské společnosti. Tento názor potvrzují i autorky Elichová, Pajmová (2017) uvádějí, že právě často chybějící viditelný a jasně ohraničený výsledek u některých sociálních pracovníků a pracovníc vede k frustraci a ztrátě jistoty chápání poslání a identity sociální práce Elichová, Pajmová (2017).

Jako možné východisko, se v rámci výzkumného šetření, se ukazuje implementace Modelu excelence EFQM. Umožňuje lídrům organizace pochopit vztahy příčin a následků mezi tím, co dělá a dosaženými výsledky. Logika RADAR poskytuje strukturovaný přístup ke zkoumání výkonnosti a vede organizaci přes schéma bodového hodnocení, ke zlepšování, v cestě k excelenci přes změny, inovace nebo nové projekty (získáno ze stránek České společnosti pro jakost).

Začlenit do organizace model je poměrně náročný proces a výsledky se mohou dostavit až za několik let. Součástí modelu je devět kritérií. Pět z těchto kritérií jsou předpoklady a čtyři jsou výsledky. Předpoklady se týkají toho, co podnik dělá a jak to dělá, výsledky pokrývají to, čeho organizace dosahuje. Hlavním předpokladem modelu EFQM je, aby manažeři pochopili princip modelu a jak s ním mají trvale pracovat Šulák (2005).

Mnozí poskytovatelé sociálních služeb považují tento **model za zcela zbytečný a neaplikovatelný**, domnívají se, že je uplatnitelný výhradně v podnikatelském světě. **Organizaci CPOS MT se ale podařilo prokázat opak.** Principy fungování, vedení a řízení sociální služby jsou zcela rovnocenné a porovnatelné s ostatními subjekty. Marketing v sociálních službách je naprostou nutností. Jen dobře fungující organizace, služba, která má pevné základy, tedy procesy, může získat důvěryhodnost zainteresovaných stran, přičemž nejdůležitější je zákazník a konkurenceschopnost (s. 131).

Výsledek výzkumu ukázal, že organizace a její zaměstnanci, se naučili vidět souvislosti a předcházet rizikům. Vedení se začalo intenzivně zabývat rozvojem péče o zaměstnance s vědomím toho, že tvoří **důležitý pilíř organizace**. Výzkumem jsme

zjistili, že **vnímání práce zaměstnanci** jsou motivováni především **dobrymi mezilidskými vztahy**, spokojeností klienta, profesionálně odvedenou prací, jednáním s respektem a úctou od přímého nadřízeného a užitečností práce. Výsledek potvrzuje i fakt, že většina zaměstnanců **se identifikuje s organizací CPOS MT**, doporučila by organizaci jako zaměstnavatele, zároveň si myslí, že je organizace dobře řízena a jsou hrdí na to, že zde pracují. Lze konstatovat, že **Model EFQM pomohl získat nad organizací kontrolu**, držet ji plně v rukou, mít přehled a dokázat reagovat na změny.

Sociální psychologové se zajímají o všechny aspekty osobnosti a sociální interakce a zkoumají vliv mezilidských a skupinových vztahů na lidské chování. To, jak se vnímáme ve vztahu ke zbytku světa, ovlivňuje naše chování a naše přesvědčení. I názory ostatních ovlivňují naše chování a to, jak se sami na sebe díváme. (získáno ze stránek American Psychological Association).

V třetím stanoveném vedlejším výzkumném cíli se zjišťovalo, zdali je signifikantní rozdíl ve vnímání sociálních pracovníků **s podmínkami pro odborný a profesní růst v sociálních službách**.

Na základě odpovědí respondentů ověřených Chí-kvadrát testem, byla přijata alternativní hypotéza $H(3)0$ - Mezi názory sociálních pracovníků, v míře vnímání s podmínkami pro odborný a profesní růst v sociálních službách, **je spokojenost**.

Díličními pomocnými výzkumnými cíli, v rámci dotazníkového šetření k podpoře hlavní hypotézy, jsme definovali:

f) Hodnocení odměňování a vzdělávání

Otázka č.7 „Jak jste spokojen/a s ohodnocením Vaší práce?“

Otázka č. 8 „Poskytuje organizace dostatečné podmínky pro Váš odborný a profesní růst?“ (Hypotéza).

g) Hodnocení komunikace a vnitřních vztahů v organizaci

Otázka č.9 „Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky o komunikaci, informovanosti v organizaci a vztazích na pracovišti?“

Můžeme tedy i zde konstatovat, že pozorovaná četnost ukázala, že většina respondentů **souhlasí** i s tím, že CPOS MT **poskytuje dobré příležitosti ke vzdělávání a školení, nadřízení respondentů podporují jejich odborný růst a příležitosti k němu**. Vnímají i to, že při své práci mohou využít své schopnosti a dovednosti. Míra

souhlasu s tvrzením, také vyjadřuje, že nadřízený aktivně podporuje odborný růst zaměstnanců. Celkově ze všech středisek, respondentů odpovědělo **kladně 100 %** (rozhodně, spíše souhlasí). Nejlepších výsledků vykazuje Manětínsko a Žihelsko.

S ohodnocením práce je rozhodně spokojeno (79,1 %) zaměstnanců, spíše spokojeno je (17,9 %) zaměstnanců. Většina respondentů (**více jak 80 %**) souhlasí s tím, že mají dostatečné podmínky pro **odborný růst**, téměř (**90 %**) souhlasí, že má **k rozšiřování svých znalostí i dostatek příležitostí**. Většina respondentů ví, jakým způsobem je stanoveno jejich platové ohodnocení a vnímá, že jsou oceněni za odvedení dobré práce i to, že odměňování je s ohledem na pracovní výkon spravedlivé.

Z hlediska komunikace v organizaci funguje dobrá komunikace mezi zaměstnanci, nadřízenými, podřízenými a vedením. Zaměstnanci vnímají, že zde panuje přátelská atmosféra. Co se týká **výměny informací mezi středisky** podle části zaměstnanců (cca 30 %) **funguje jen částečně**.

Výsledky naznačují, že **komunikace a vnitřní vztahy** jsou na velmi dobré úrovni, v organizaci panuje přátelská atmosféra. Většina respondentů souhlasí (**přes 80 % rozhodně**) s tím, že se **v případě potřeby může na svého nadřízeného kdykoliv obrátit** a spolupracovníci jsou ochotni v případě potřeby pomoci při práci. Také přes (**70 %**) respondentů rozhodně souhlasí, že zaměstnanci jsou dobře seznámeni s tím, **čeho chce organizace v budoucnosti dosáhnout**. Mezi spolupracovníky **celkově vládne přátelská atmosféra** a většina lidí ve střediscích má **přátelské vztahy s přímým nadřízeným**. **Výměna informací** mezi středisky funguje bezvadně dle (53,7 %) respondentů, (28,4 %) s tímto tvrzením souhlasí částečně, *zde je tedy prostor pro zlepšení*.

Hodnocení stylu řízení nadřízených zaměstnanců indikuje, že vedení a koordinátorky dávají zaměstnancům prostor vyjádřit se, k svojí práci a podílet se na organizaci práce a zároveň je vedení organizace orientováno na klienta.

Vnímání nadřízeného a styl řízení z jeho strany je respondenty hodnocen velmi kladně. Respondenti mají možnost se ke své práci vyjádřit, nadřízený se zajímá o jejich názory a nápady a využívá je v praxi. Řízení je dle zaměstnanců kvalitní a dosahuje stanovených cílů v požadovaném termínu a zároveň i kvalitě, ze strany vedení je dle zaměstnanců snaha přizpůsobovat pracovní procesy potřebám klientů.

Teoretická část diplomové práce se zabývá profesní růstem sociálního pracovníka a dalším vzděláváním. Také jsme se zabývali odbornou způsobilostí a osobnostními předpoklady. V sociální psychologii jsme hledali teoretické východisko, jak může

přítomnost lidí ovlivnit myšlenky a pocity jedince. Sociální psychologie zkoumá, jak obecně socializaci jedince, tak v užším pojetí psychologické stránky mezilidských vztahů Čížková (2000).

Sociální psychologové se mimo jiné zaměřují na provádění výzkumu lidského chování, jiní se zaměřují na praktické uplatňování sociální psychologie pomáháním organizacím přijímat a vzdělávat zaměstnance (získáno ze stránek American Psychological Association). Právě sociální psychologie objasňuje problémy v mezilidské komunikaci, tak i vztahy determinující chod organizace. Může pomoci poradenstvím a koučinkem určité organizaci, která se dostane do slepé uličky, nesází či stagnuje Čížková (2000).

V teoretické části jsme dále objasnili předpoklady pro výkon sociálního pracovníka, jeho odbornou způsobilost včetně kompetencí a etiky. Využití teorie má sociálnímu pracovníkovi usnadnit praxi a zároveň mu dává informaci, co se má dělat a proč. Snaha pomáhat lidem bez porozumění jejich obtížím, bez znalosti metodických postupů a jejich využití, může být nebezpečná, jak pro klienta samotného, tak z dlouhodobého hlediska i pro skupinu. Navrátil (2001).

Odborná způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka je ukotvena v Zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění – vyšší odborné vzdělání, vysokoškolské vzdělání. Zákon sice klade podmínku odborné způsobilosti, ale zároveň **přináší proces celoživotního vzdělávání**, její splnění je nelehké a nemůže se vnímat jako konečný a definitivní. (Elichová, 2017).

Jelikož jediným nástrojem sociálního pracovníka je jeho osobnost, jak uvádí i Mühleisen a Oberhuber (2008), kdo umí poznat sám sebe a rozumí svému jednání, má pochopení i pro ostatní. Vztahy k sobě totiž zahrnují dvě roviny: jaký vztah má pracovník vůči sobě, takový mívá vůči klientům, a jaké vztahy mají pracovníci mezi sebou, takové mívají ke klientům. Toto potvrzuje Janebová (2014, s. 25) „Sociální pracovník, který se o sebe nestará..., nebude schopný navázat s klienty kvalitní profesionální vztah“.

Laca (2016) uvádí, že vědomosti sociálního pracovníka nevycházejí jen ze studia sociální práce, ale zejména z interdisciplinárního pojetí sociální práce (s. 146). Autor dále uvádí, že sociální pracovník musí rozumět mnoha oblastem ve společnosti a mít zejména svůj vlastní názor a umět vyjadřovat své postoje. Povolání přijmout jako poslání a k tomu potřebuje osobnostní vlastnosti – sociální zralost, vlastní důstojnost a víru v člověka.

Kopřiva (1997) poukazuje na fakt, že v etických kodexech pomáhajících chybí zásada, která sociálnímu pracovníkovi říká, že má vnímat a akceptovat svou nedokonalost, slabost a zranitelnost, kterou pomáhání vyjevuje, a pomocí sebereflexe a supervize napomáhat vývoji k lepšímu stavu, než je ten současný (s. 91).

Odpovědnost za kvalitní vzdělávání a kvalitu (kompetentní sociální pracovníky a pracovnice) v sociální práci tak zůstává na samotných sociálních pracovnících a jejich aktivitě na různých úrovních sociální práce.

Výsledky výzkumného šetření, ověřování hypotézy 3, na základě odpovědí respondentů, byla přijata alternativní hypotéza $H(3)0$ - Mezi názory sociálních pracovníků, v míře vnímání s **podmínkami pro odborný a profesní růst** v sociálních službách, **je spokojenost**. Celkově ze všech středisek, respondentů odpovědělo **kladně (100 %)**. Nejlepší výsledky byly zjištěny ve středisku Manětínsko a Žihelsko.

Vedlejšími dílčími cíli jsme hlavní hypotézu podložili výsledky hodnocení respondentů na spokojenost s odměňováním práce, přičemž lze konstatovat, že spokojenost vyjádřilo (97 %) zaměstnanců. Většina respondentů souhlasí s tím, že mají dostatečné podmínky pro **odborný růst**, téměř (90 %) souhlasí, že má k **rozšiřování svých znalostí i dostatek příležitostí**. V organizaci vládne **přátelská atmosféra** a většina lidí ve střediscích má **přátelské vztahy s přímým nadřízeným**. Zjistili jsme pouze nejnižší celkovou spokojenost, a to na otázku – výměna informací mezi středisky a zde shledáváme prostor pro zlepšení.

Bezpochyby, jsou rozvíjeny znalosti a způsobilosti pracovníků, můžeme podložit i faktem, že vedení a koordinátorky dávají zaměstnancům prostor vyjádřit se, k svojí práci a podílet se na organizaci práce a zároveň je vedení organizace orientováno na klienta. Mezi spolupracovníky **celkově vládne přátelská atmosféra** a v případě potřeby (80 %) pracovníků se může na svého podřízeného obrátit.

Závěr

Z uvedených prokázaných výsledků vyplývá, že Centrum pečovatelských a ošetrovatelských služeb naplňuje dle teoretického východiska požadovanou kvalitu poskytované pečovatelské služby. Uplatňuje zásady a principy sociální práce, prostřednictvím metod sociální práce.

Organizace naplňuje strategické cíle a při řízení organizace využívá model EFQM excelence. Model excelence EFQM poskytuje ucelený pohled na organizaci. Model se stává zastřešujícím rámcem pro rozvoj trvale udržitelné excelence, a to na základě potřeb a funkce organizace (získáno ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu).

Organizace upevnila určité své místo v konkurenčním prostředí. Zaměstnanci došli k uvědomění si, proč vedení vynakládá takové úsilí a nespokojí se pouze s tím, že organizace získá ocenění. Sociální práce je vědní disciplína, která vychází z humanistického přístupu zaměřeného na rozvoj osobnosti a hledání vlastních zdrojů člověka. Až ve 20. letech bylo uznáno právo člověka na důstojný lidský život. „My máme povinnost“ se změnilo na „my máme vlastní přesvědčení toto naplňovat“. Je aplikován profesionální přístup na všech úrovních organizace s reflektováním praxe. Zefektivnění procesů a využití inovací vede k nejkratší cestě ke klientovi.

Na závěr můžeme konstatovat, že se nám podařilo naplnit cíl vlastního výzkumného šetření. **Zjistit, jaký je pohled sociálního pracovníka na řízení kvality pečovatelské služby modelem EFQM.**

Výzkum byl zaměřený na zjištění skutečnosti, zdali jsou jednotliví zaměstnanci organizace Centra pečovatelských a ošetrovatelských služeb Města Touškova spokojeni:

- ✓ *s aplikovanou kvalitou EFQM v organizaci*
- ✓ *zda přispívá model EFQM ke zkvalitnění, uspořádání a organizaci práce*
- ✓ *zda poskytuje organizace dostatečné podmínky pro odborný a profesní růst*

Podrobný popis jsme uvedli v empirické části této diplomové práce, kde jsme i objasnili dílčí vedlejší cíle k podpoře hlavní hypotézy.

Předpokládali jsme, že se tímto výzkumem prokážeme:

- ✓ *pohled sociálních pracovníků na poskytované sociální služby na Plzeňsku,*
- ✓ *kvalita vybrané organizace a udržitelnost sociální služby,*
- ✓ *porovnání s klíčovými výstupy před zavedením modelu EFQM a po implementaci modelu, spokojenost pracovníků v organizaci.*

Rok 2012 je vedením organizace prezentován výchozí bod, jako okamžik chaosu, rozpadu, kdy hrozil dokonce zánik organizace. Existovala velká očekávání od nového vedení, přičemž se organizace musela vyrovnávat se zátěží z minulosti. Organizace se zapojila do projektu „CpKp Individuální vzdělávání poskytovatelů sociálních služeb v oblasti zavádění standardů kvality, strategického vzdělávání a profesní kvalifikace 2012–2013“ a v dalším roce byla vybrána z 90 poskytovatelů v ČR a z 30 poskytovatelů v Plzeňském kraji jako příklad dobré praxe při zavádění změn.

V roce 2013 organizace pořádala první ples, jehož smyslem bylo podpořit spolupráci a kooperaci v týmu, propojit personál a další zainteresované strany. Cílem bylo také zviditelnění služby a zajištění informovanosti o organizaci a jejím působení. Poté vznikl a byl realizován vlastní projekt „Plníme Vaše nevyslovená přání“, v rámci, něhož jsou plněna přání klientů – pátrání po dávných přátelích, prohlížení fotografií, zajištění oblíbené knihy apod. Nešlo o medializovaný projekt, ale o změnu náhledu pracovníků na klienty. Projekt byl inovován v roce 2015, kdy organizace dnes již vlastní unikátní proces Drahokamy času (natočené spoty životních příběhů seniorů, s poselstvím pro budoucí generace).

Pozornost organizace se obrací k podpoře personálních záležitostí a týmové spolupráci. Zviditelněny byly motivace pracovníků, jejich postoje, došlo k prvnímu hodnocení výkonu a ke změně v odměňování zaměstnanců. Byly nastaveny plány osobního rozvoje a zřízena pracovní pozice manažer kvality. Začalo se více týmově komunikovat a postupně docházel k decentralizaci.

Zřizovatel vyžadoval rychlou změnu ke kvalitě poskytované služby s důrazem na pozitivní vztahy s představiteli obcí, ukazovalo se, že chyběla zpětná vazba od zainteresovaných stran (klienti, veřejnost, zaměstnanci). Změny byly nutné mnohdy okamžitě a nebyly dobře komunikovány s personálem – měly reaktivní charakter. Hledaly se možnosti, jak organizaci uchopit, řídit, zajistit kvalitu. Všechny tyto události vedly k rozhodnutí zapojit se do Národní ceny kvality ČR s využitím modelu EFQM (realizace v roce 2014). Důkazem je řada ocenění organizace.

Diplomová práce ve svém celku objasnila teoretický koncept sociální pracovník, sociální služby, Model EFQM a sociální služby. Implementaci modelu EFQM v Centru pečovatelských a ošetrovatelských služeb Město Touškov, poskytovateli sociálních

služeb seniorům v Plzeňském kraji. Danou problematikou se zabývá řada autorů, prostřednictvím jejich prací jsme přiblížili uvedenou problematiku.

Na závěr můžeme uvést, že práce byla vypracována i k tomu, abychom pochopili, jak moc důležité je vnímat hodnotu člověka, zachovat jeho důstojnost, autonomii a ověřit, prostřednictvím testované organizace, zda jsou sociální služby poskytovány v určité kvalitě a humánně, a to s ohledem na potřeby zaměstnanců.

Pracovníci Excelentní organizace si cení svých pracovníků a vytvářejí kulturu, která umožňuje vzájemně prospěšné plnění cílů organizace a osobních cílů. Rozvíjejí schopnosti svých pracovníků a podporují spravedlnost a rovnost. Starají se, komunikují, oceňují a uznávají způsobem, který motivuje pracovníky, vzbuzuje angažovanost a umožňuje pracovníkům využívat svých dovedností a znalostí ve prospěch organizace (Model EFQM, 2013).

Testovaná organizace vykazuje výsledky v péči o zaměstnance, zjištěné výzkumným šetřením:

Organizace průběžně sleduje a hodnotí soulad požadavků na personální pozice s **kvalifikací zaměstnance**. Využívá k tomu definovaný adaptační proces pro nové zaměstnance, individuální plán rozvoje a vzdělávání, vyhodnocování odborného vzdělávání a roční hodnocení.

V organizaci se dále změnil systém vzdělávání spočívající v pečlivém vybírání odborníků a osobností, kteří pomáhali utvářet kvalitu poskytované služby – lektori se zapojili jako odborníci a napomáhali řízení organizace.

Funkční systém pravidelného **hodnocení zaměstnanců**, který se zaměřuje na hodnocení deseti hlavních kompetencí pracovníka CPOS MT (komunikace, zvládání zátěže, orientace na člověka, týmová spolupráce, sdílení společných hodnot, strategické uvažování...)

Organizace pomáhá zaměstnancům **nalézt rovnováhu pracovního a osobního života**: efektivní využívání pracovní doby – střídání pečovatelek u klientů, péče o zdraví, vzdělávání a osobní rozvoj (vzdělávací akce, zážitkové semináře – manipulace s nepohyblivým klientem, vcítění se do „těla“ seniora...), různé typy benefitů (stravenky, pojištění zdravotních rizik, dorovnání platu v případě nemoci, práce z domova, 5 dní dovolené nad rámec zákona apod.).

Pracovníci se rozvíjejí a **učí se vzájemně od sebe**, poskytují si vzájemnou pomoc a podporu.

Excelentní organizace mají lídry, kteří formují budoucnost a uvádějí ji do života, vystupují jako modelové vzory pro hodnoty a etiku organizace a neustále vzbuzují důvěru. Jsou flexibilní, umožňují organizaci předvídat a včas reagovat s cílem zajistit trvalý úspěch organizace (Model EFQM, 2013).

Testovaná organizace vykazuje výsledky o vedení, zjištěné výzkumným šetřením:

Vedení organizace je týmem, s jasně deklarovaným zaměřením na dlouhodobý rozvoj organizace, na sociální odpovědnost.

Ředitelka je lídr se zaměřením na trvalý rozvoj a inovace poskytovaných služeb. Proaktivně vyhledává nové příležitosti k identifikaci zcela nových přístupů k trvalému zlepšování služeb.

Vedení organizace se aktivně zúčastňuje na projektech MPSV, které se týkají sociální práce např. spolupráce při úpravách závazných „Standardů kvality sociálních služeb“

Pracovníci se zúčastňují jednání zastupitelstev dotčených obcí a jsou obcím partnerem při řešení oblasti sociální práce.

Etický kodex podporuje rozvoj systému řízení a je součástí firemní kultury vycházející z dlouhodobého vývoje organizace.

Sociální služby spadají do kategorie veřejného sektoru, veřejně prospěšné organizace a organizace, jejichž náplní není podnikání. V České republice existují dva způsoby pro řízení kvality podle Modelu Excellence. Prvním způsob je využití tzv. zkráceného Modelu Excellence „Model START“. Druhý způsob je využít standardní Model Excellence EFQM (Tisková zpráva MPO, 2018).

Organizace CPOS MT, dosáhla vysokého ocenění, a to *Recognized for Excellence, 3 stars*.

Národní cena kvality České republiky – program **EXCELENCE 2019**, *ocenění Recognized for Excellence, 3 stars*.

Národní cena kvality České republiky za **SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOST 2020**, 3. místo v kategorii CHYTRÉ INVACE, – *Comitted to Sustainability 2 Star* (získáno ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu, 2018).

Nabízí tak možnost dosáhnout nejvyššího možného ocenění *5 stars*. V roce 2020 **Absolutním vítězem Národní ceny kvality ČR v programu EXCELENCE** se stala Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. Získala ocenění „Excelentní

organizace“ a mezinárodní certifikát vydaný EFQM „Recognised for Excellence5 Star“ (získáno ze stránek MPO, 2020).

Účast v Národní ceně byla pro organizaci začátkem cesty k dalšímu zlepšování a zkvalitňování služby. Organizace ji považuje za velmi užitečnou, za výzvu. Mnozí poskytovatelé sociálních služeb považují tento model za zcela zbytečný a neaplikovatelný, domnívají se, že je uplatnitelný výhradně v podnikatelském světě. Organizaci se ale podařilo prokázat opak. Marketing v sociálních službách je naprostou nutností. Jen dobře fungující organizace, služba, která má pevné základy, tedy procesy, může získat důvěryhodnost zainteresovaných stran, přičemž nejdůležitější je zákazník a konkurenceschopnost.

Kdyby se měl proces znovu opakovat, na své cestě ke kvalitě by nic nedělali jinak. Organizace jim musí projít, zažít si ho, poučit se z chyb a teprve na těchto zkušenostech dále stavět. Ostatním zájemcům by organizace doporučila, aby se nebáli změn, protože přes velké počáteční úsilí v konečném výsledku dojde k usnadnění práce, která navíc získá hlubší smysl. Pečovatelky mají vyšší pracovní sebevědomí, zapojování do procesů jim dává pocit vlastní důležitosti.

Seznam bibliografických údajů

1. Arnoldová, A. (2016, Mai 20). *Sociální péče: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada Publishing.
2. Bártlová, E. (2007). *Supervize v sociální práci*. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická UJEP.
3. Disman, M. (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele* (4., nezměněné vydání.). Praha: Karolinum.
4. Elichová, M. (2017). *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada.
5. Elichová, M. (2017). *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada.
6. Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál.
7. Fišerová, D. (2020). *Model EFQM – nové kurzy a první praktické zkušenosti.: Perspektivy kvality, 4, 44-46. Odborný čtvrtletník pro získávání poznatků a šíření znalostí o managementu*. Praha: Česká společnost pro jakost.
8. Gulová, L. (2011). *Sociální práce: pro pedagogické obory* (Pedagogika (Grada)). Praha: Grada.
9. Hanuš, P. (2007). *Kdo je sociální pracovník a proč by měl být vzdělaný: Sociální práce: odborná revue pro sociální práci, 7(1), 5*.
10. Hawkins, P. & Shohet, R. (2016). *Supervize v pomáhajících profesích* (Vydání druhé.). Praha: Portál.
11. Hendl, J. (2004). *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.
12. Hindls, R., Hronová, S. & Seger, J. (c2006). *Statistika pro ekonomy* (6. vyd.). Praha: Professional Publishing.
13. Honzák, R. (2013). *Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření*. Praha: Vyšehrad.
14. Chrásková, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu* (Pedagogika (Grada)). Praha: Grada.
15. Jankovský J. (2007). *Proměny povolání sociálního pracovníka.: Sociální práce: odborná revue pro sociální práci, 7(4), 5*.
16. Jankovský, J. (2018). *Etika pro pomáhající profese* (2., aktualizované a doplněné vydání.). Praha: Stanislav Juhaňák - TRITON.

17. Karlöf, B. & Östblom, S. (1995). *Benchmarking: jak napodobit úspěšné*. Praha: Victoria Publishing.
18. Kopřiva, K. (1997). *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese* (2., rozš. a přeprac. vyd.). Praha: Portál.
19. Kopřiva, K. (1997). *Lidský vztah jako součást profese: psychoterapeutické kapitoly pro sociální, pedagogické a zdravotnické profese* (2., rozš. a přeprac. vyd.). Praha: Portál.
20. Křivohlavý, J. (1993). *Povídej – naslouchám*. Praha: Návrat.
21. Kučera, J. (2014). *Umíme dokázat, že naše činnost má dopad: Svět neziskovek*, 6(6), 7.
22. Kutnohorská, J., Cichá, M. & Goldmann, R. (2011). *Etika pro zdravotně sociální pracovníky*. Praha: Grada.
23. Laan, G. van der. (1998). *Otázky legitimace sociální práce: (pomoc není zboží)* (Texty k sociální práci). Boskovice: Albert.
24. Laca, S. (2016). *Sociálna pedagogika verzum sociálna práca*. Praha: Pražská vysoká škola psychosociálních studií.
25. Malík Holasová, V. (2014). *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada.
26. Mátl, O. & Jabůrková, M. (c2007). *Kvalita péče o seniory: řízení kvality dlouhodobé péče v ČR: [výstupy z aplikovaného výzkumu]* (c2007.). Praha: Galén.
27. Matoušek, O. (2003). *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál.
28. Matoušek, O. (2013). *Encyklopedie sociální práce*. (A. Křišťan, Hrsg.). Praha: Portál.
29. Matoušek, O. (2016). *Slovník sociální práce* (Vydání třetí.). Praha: Portál.
30. Matoušek, O., Kodymová, P. & Koláčková, J. (Hrsg.). (2010). *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi* (Vyd. 2.). Praha: Portál.
31. Mlčák, Z. (Hrsg.). (2005). *Profesní kompetence sociálních pracovníků a jejich hodnocení klienty*. Ostrava: Ostravská univerzita, Filozofická fakulta.
32. *Model excellence EFQM*. (2013). Praha: Česká společnost pro jakost.
33. Mühleisen, S. & Oberhuber, N. (2008). *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi* (Praxe & kariéra). Praha: Grada.

34. Musil J. (2008). *Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu „sociální práce“*.: *Sociální práce: odborná revue pro sociální práci*, 8(2), 60-79.
35. Musil Libor (2004) *Standardy kvality a sociální práce v sociálních službách*.: *Sociální práce: odborná revue pro sociální práci*, 1(1), 53-54.
36. Nakonečný, M. (1999). *Sociální psychologie*. Praha: Academia.
37. Navrátil, P. (c2001). *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Marek Zeman.
38. Nenadál, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti* (2. dopl. vyd.). Praha: Management Press.
39. Nenadál, J. (2016). *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press.
40. Novotná, J. (2014). *Teorie sociální práce: skripta*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava.
41. Oláh, M., Schavel, M. & Ondrušová, Z. (2008). *Úvod do štúdia a dejín sociálnej práce*. Bratislava: Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety.
42. Russell-Walling, E. (2012). *Management: 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Slovart.
43. Řezníček, I. (1994). *Metody sociální práce: Podklady ke stážím studentů a ke kazuistickým seminářům* (Studijní texty (Sociologické nakladatelství). Praha: Sociologické nakladatelství.
44. Sládek, M. (2013). *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb – etické aspekty*. V Praze: FHS UK.
45. Šimíčková-Čížková, J. (2000). *Přehled sociální psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého.
46. Šimíčková-Čížková, J. (2000). *Přehled sociální psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého.
47. Šulák, M. & Vacík, E. (2005). *Měření výkonnosti firem* (Eupress). Praha: Vysoká škola finanční a správní.
48. Švaříček, R. & Šedřová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
49. Tomeš, I. (2001). *Sociální politika, teorie a mezinárodní zkušenost* (Sešity pro sociální politiku) (2. přeprac. vyd.). Praha: SOCIOKLUB.

50. Úlehla, I. (2005). *Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe* (Studijní texty (Sociologické nakladatelství) (Vyd. 3., v Sociologickém nakladatelství (SLON) 2.). Praha: Sociologické nakladatelství.
 51. Veber, J. (2007). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele* (Manažer) (2., aktualiz. vyd.). Praha: Grada.
 52. Vykopalová, H. (2000). *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého.
 53. Výrost, J. & Slaměník, I. (Hrsg.). (1998). *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál.
 54. Výrost, J. & Slaměník, I. (Hrsg.). (1998). *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál.
 55. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. (2006). In *Sbírka zákonů* (s. 1257-1289). Praha: Ministerstvo vnitra.
-
1. Agentura SocioFactor s.r.o. (2019). Dostupné z webových stránek Ministerstva práce a sociálních věcí: *Závěrečná-zpráva_Analýza-modelů-kvality_final.docx.pdf* (mpsv.cz)
 2. APP (Asociace pro poradenství), Managementmania., 2016. Kompetentní (Competent) [online]. [cit. 2021-05-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetentni-competent>.
 3. Benchmarking [cit. 2021-05-03]. Dostupný [www: http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp](http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp)
 4. Centrum excellence. (n.d.). Model excellence EFQM [online]. Získáno 20. 6. 2019 z: [Model excellence EFQM | Centrum excellence](http://www.centrumexcellence.cz/)
 5. ČERMÁKOVÁ, D., 2015. *Je sociální pracovník renesanční člověk?* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: [Je sociální pracovník renesanční člověk? » Sociální práce \(socialniprace.cz\)](http://socialniprace.cz/)
 6. Česká společnost pro jakost. (n.d.). Model excellence EFQM [online]. Získáno 20. 6. 2019 z: <https://www.csq.cz/model-excelence-efqm/>
 7. Etický kodex sociálních pracovníků České republiky (2006). In: *Společnost sociálních pracovníků ČR* [online]. [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: [Etický kodex_Profesní svaz_verII.pdf](http://apsscr.cz/) (apsscr.cz)

8. Janebová, R. (2014). *Teorie a metody sociální práce – reflexivní přístup*. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, Gaudeamus, 120 [online]. [2021-05-02]. Dostupné z: http://www.uhk.cz/cs-cz/fakulty-a-pracoviste/ustav-socialni-prace/eDokumenty/Documents/Janebov%C3%A1_sylaby/Teorie%20a%20metody%20soci%C3%A1ln%C3%AD%20pr%C3%A1ce%201/Janebov%C3%A1_T EAMESP1_letn%C3%AD_2_skripta.pdf.
9. Mezinárodní etický kodex (2004). In: *Společnost sociálních pracovníků ČR* [online]. [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <http://socialnipracovnici.cz/sekce-socialnich-pracovniku/article/ke-stazeni>.
10. Mezinárodní etický kodex, 2004. In: *Společnost sociálních pracovníků ČR* [online]. [cit. 2021-05-01]. Dostupné z: <http://socialnipracovnici.cz/sekce-socialnich-pracovniku/article/ke-stazeni>.
11. Mezinárodní federace sociálních pracovníků. (2018, 2. července). Globální sociální práce – etické principy. *Téma: Lidská práva, IFSW, sociální práce, etika*. Získáno 11. 4. 2021 z: <https://www.ifsw.org/cs/global-social-work-statement-of-ethical-principles/>
12. Ministerstvo práce a sociálních věcí. (n.d.). Závěrečná zpráva Analýza existujících modelů v ČR [online]. Získáno 17. 6. 2021 z: [Závěrečná-zpráva_Analyza-modelů-kvality_final.docx.pdf](http://www.mpsv.cz/zaverecna-zprava_Analyza-modelu-kvality_final.docx.pdf) (mpsv.cz)
13. Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2018, 13. prosince). Slavnostní večer Rady kvality České republiky 2018 [tisková zpráva]. Získáno 20. 6. 2019 z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/slavnostni-vecer-rady-kvality-ceske-republiky-2018--242201/>
14. NPJ. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Získáno 20. 6. 2019 z: http://www.npj.cz/narodni_cena_za_jakost.asp
15. Panchal, Dhiren N. The Social Psychology of organizations – Book Review. HR Folks International. Možno najít na: <http://sites.idc.ac.il/dice/files/activity2.pdf>
16. Poradní tým MPSV, 2015. Profesionální komora sociálních pracovníků. Prezentační materiál Mgr. Petr Antoni a Mgr. Monika Havlíčková [online]. [cit. 2021-06-07]. Dostupné z: www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=104747.
17. Social Psychology Careers. Careers in Psychology [online]. [cit. 2021-06-07]. Dostupné z: <http://careersinpsychology.org/becoming-a-social-psychologist/>

18. Understanding Social Psychology. American Psychological Association [online].
[cit. 2021-06-07]. Dostupné z:
<http://www.apa.org/action/science/social/index.aspx>
19. Varvažovská, P. & Jarkovská, M. (2018). Vnímání sociálních služeb z pohledu jejich uživatelů a poskytovatelů ve vybraném regionu České republiky. *Kontakt*, 2, Dostupné z <https://kont.zsf.jcu.cz/pdfs/knt/2018/02/11.pdf>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Otázka č.1 „Jste spokojeni s aplikovanou kvalitou EFQM v organizaci CPOS MT (Hypotéza).	48
Tabulka 2 Otázka č.2 „Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi Vaší práce?“	49
Tabulka 3 Otázka č.3 „Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím aspektům práce?“	50
Tabulka 4 Otázka č.4 „Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními o podmínkách a bezpečnosti Vaší práce?“	51
Tabulka 5 Otázka č.5 „Označte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními o charakteru Vaší práce.“	52
Tabulka 6 Otázka č. 6 „Přispívá model EFQM ke zkvalitnění, uspořádání a organizaci Vaší práce?“ (Hypotéza).....	53
Tabulka 7 Otázka č.7 „Jak jste spokojen/a s ohodnocením Vaší práce?“	53
Tabulka 8 Otázka č. 8 „Poskytuje organizace dostatečné podmínky pro Váš odborný a profesní růst?“ (Hypotéza)54	54
Tabulka 9 Otázka č.9 „Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky o komunikaci, informovanosti v organizaci a vztazích na pracovišti?“	55
Tabulka 10 Otázka č.10 „Vyjádřete, do jaké míry souhlasíte s výroky o stylu řízení Vašeho přímého nadřízeného.“	55
Tabulka 11 Otázka č. 11 „Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky o organizaci CPOS MT?“.....	56
Tabulka 12 Otázka č.12 „V čem je podle Vás organizace CPOS MT nejlepší? Ohodnoťte jednotlivé aspekty známkami jako ve škole.“	57
Tabulka 13 Otázka č.13 „Co byste zlepšil(a)/změnil(a)/zrušil(a), abyste byl/a s prací v organizaci více spokojený/á? Případně napište jakékoliv další náměty či připomínky k Vaší práci v organizaci.“	58
Tabulka 14 Otázka č.14 „Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“	59
Tabulka 15 Otázka č.15 „Pro které středisko pracujete?“	59
Tabulka 16 Kontingenční tabulka 1 Chí-kvadrát testu	62
Tabulka 17 Kontingenční tabulka 1 výpočtu Chí-kvadrát testu	63
Tabulka 18 Kontingenční tabulka 2 Chí-kvadrát testu	65

Tabulka 19 Kontingenční tabulka 2 výpočtu Chí-kvadrát testu	65
Tabulka 20 Kontingenční tabulka 3 Chí-kvadrát testu	67
Tabulka 21 Kontingenční tabulka 3 výpočtu Chí-kvadrát testu	67

SEZNAM GRAFŮ

graf I Kontingenční graf 1 výpočtu Chí-kvadrát testu hypotéza 1	61
graf II Kontingenční graf 2 výpočtu Chí-kvadrát testu hypotéza 2	63
graf III Kontingenční graf 3 výpočtu Chí-kvadrát testu hypotéza 3	65

PŘÍLOHA č. I

Dotazník pro sociální pracovníky – Pohled sociálního pracovníka na řízení kvality pečovatelské služby modelem EFQM.

Věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Jsem studentkou PVŠPS a sběr dat, bude podkladem pro moji diplomovou práci.

Sběr odpovědí bude ukončen 30. 4. 2021.

Děkuji

Bc. Lenka Šeflová

1. Jste spokojeni s aplikovanou kvalitou EFQM v organizaci CPOS MT?

- a) Rozhodně spokojen(a)
- b) Spíše spokojen(a)
- c) Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- d) Spíše nespokojen(a)
- e) Rozhodně nespokojen(a)

2. Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi Vaší práce?

	Velmi spokojen(a)	Spokojen(a)	Průměrně spokojen(a)	Nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)	Netýká se mě
a) Pracovní prostředí (technická vybavenost, světlo, teplo, sociální zařízení,)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Pracovní zátěž (množství práce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Bezpečnost práce, ochranné pomůcky atd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Délka pracovní doby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

f) Organizace pracovní doby (přestávky, obědy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Možnost samostatného rozhodování a samokontroly (samostatnost v práci...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Zajímavost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Možnost dalšího vzdělávání/rozšiřování kvalifikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Možnost povýšení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Platové ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) Zaměstnanecké výhody – benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) Informovanost v organizaci (o strategických záměrech organizace, informování o hospodaření)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o) Vztahy s přímým nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p) Komunikace (ochota komunikace na všech úrovních řízení)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přiřazujete následujícím aspektům práce?

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
a) Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

b) Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Profesionálně odvedená práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Dobré mezilidské vztahy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Spokojenost klienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Kariérní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Možnost povýšení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Ocenění od nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Možnost dalšího vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Odborný růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) Platové ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) Užitečnost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o) Jednání s respektem a úctou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními o podmínkách a bezpečnosti Vaší práce?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Netýká se mě
a) Mám k dispozici vybavení potřebné pro řádný výkon své práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Domnívám se, že moje práce dlouhodobě nepoškozuje moje zdraví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Naše organizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

jedná se svými
zaměstnanci s
respektem úctou bez
ohledu na jejich
pozici či původ.

d) Moje práce je psychicky náročná.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Moje práce je vyčerpávající.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Moje práce je přerušována nepředvídatelnými úkoly.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Moje práce je fyzicky náročná.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Moje práce je jednotvárná, monotónní.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Označte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními o charakteru Vaší práce.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
a) Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Moje práce je podnětná a zajímavá.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Mám pocit, že dělám užitečnou práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Přispívá model EFQM k zkvalitnění, uspořádání a organizaci Vaší práce?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
a) Přispívá model EFQM při zkvalitnění, uspořádání a organizaci Vaší práce?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Jak jste spokojen/a s ohodnocením Vaší práce?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
a) Víím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Poskytuje organizace dostatečné podmínky pro Váš odborný a profesní růst?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
a) Naše organizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

poskytuje dobré
příležitosti ke
školení a
vzdělávání.

9. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky o komunikaci, informovanosti v organizaci a vztazích na pracovišti?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
a) Zaměstnanci naší organizace jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce organizace v budoucnosti dosáhnout.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Mezi středisky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Mezi spolupracovníky celkově vládne přátelská atmosféra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Většina lidí v našem středisku má s přímým nadřízeným přátelské vztahy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Vyjádřete, do jaké míry souhlasíte s výroky o stylu řízení Vašeho přímého nadřízeného.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
a) Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Můj nadřízený mění a přizpůsobuje pracovní procesy podle potřeb klientů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Můj vedoucí řídí naše oddělení tak, že dosahuje stanoveného cíle v požadovaném termínu a kvalitě.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky o organizaci CPOS MT?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
a) Doporučila bych naši organizaci jako dobrého zaměstnavatele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Myslím, že naše organizace je	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

jako celek dobře
řízena.

c) Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro naši organizaci.

12. V čem je podle Vás organizace CPOS MT nejlepší? Ohodnoťte jednotlivé aspekty známkami jako ve škole.

	1	2	3	4	5
a) informování o pečovatelské službě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) péče o seniory	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) profesionální přístup ke klientovi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) poskytování služeb přesně vybrané cílové skupině	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) dobrá spolupráce s představiteli měst a obcí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) sociální poradenství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) přesné plnění požadavků každého klienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) individuální přístup ke klientům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) péče o zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Co byste zlepšil(a)/změnil(a)/zrušil(a), abyste byl/a s prací v organizaci více spokojený/á? Případně napište jakékoliv další náměty či připomínky k Vaší práci v organizaci.

14. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) VOŠ
- b) Bc.
- c) Mgr.

15. Pro které středisko pracujete?

- a) Touškovsko
- b) Žihelsko
- c) Vejprnicko
- d) Manětínskou
- e) Stodsko
- f) Karlovicko

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno a příjmení autora: Bc. Lenka Šeflová
Studijní program: Sociální práce se zaměřením na komunikaci
a aplikovanou psychoterapii,
kombinovaná forma studia

Název práce: **Pohled sociálního pracovníka na řízení kvality
pečovatelské služby modelem EFQM**

Poskytování sociálních služeb v Plzeňském kraji

Vedoucí práce: doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.

Rok dokončení práce: 2021

Počty znaků hlavního textu práce (včetně literatury, bez příloh)

Přímé citace: 7 866

Ostatní text: 131 842

Celkový počet znaků: 139 718

Názvy souborů umístěných na doprovodném CD

Text práce ve formátu PDF:

2021 BC Lenka Šeflová **Pohled sociálního pracovníka na řízení kvality
pečovatelské služby modelem EFQM**

Další soubory

Evidenční list knihovny

Souhlasím s tím, aby má diplomová práce byla využívána ke studijním účelům

V Praze dne:

.....

Uživatelé potvrzují svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci využijí ve své práci, uvedou ji v seznamu literatury a budou ji řádně citovat jako jakýkoliv jiný pramen.

Jméno, příjmení	Adresa	Datum	Podpis

**Posudek vedoucího/oponenta bakalářské/diplomové práce
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studenta/-tky: Bc. Lenka Šeflová

Obor studia: Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii

Název práce: Pohled sociálního pracovníka na řízení kvality pečovatelské služby modelem EFQM

Vedoucí/oponent* práce: doc. PaedDr. Slavomír LACA, PhD.

Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh): 95

Počet stránek příloh: 9

Počet titulů v seznamu literatury: 74

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

Výběr tématu

Závažnost tématu

	•			
--	---	--	--	--

Oborová přílehlavost tématu

	•			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

	•			
--	---	--	--	--

Formální zpracování

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

	•			
--	---	--	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

	•			
--	---	--	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

		•		
--	--	---	--	--

Metody práce

Vhodnost a úroveň použitých metod

	•			
--	---	--	--	--

Využití výzkumných empirických metod

	•			
--	---	--	--	--

Využití praktických zkušeností

	•			
--	---	--	--	--

Obsahová kritéria a přínos práce

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

	•			
--	---	--	--	--

Naplnění cílů práce

	•			
--	---	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

	•			
--	---	--	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

	•			
--	---	--	--	--

** 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Dosažené výsledky, odborný vklad, použiteľnosť výsledkov v praxi

		•		
--	--	---	--	--

Vhodnosť prezentácie záverov práce (publikácie, referáty, apod.)

	•			
--	---	--	--	--

Otázky a námety k diskusii pri obhajobe:

- Nemám otázky do diskusie, boli zodpovedané počas konzultácií.

Celkové hodnotenie práce (klady, nedostatky):

Diplomantka Lenka Šeflová, sa zaoberá vo svojej práci sociálnou problematikou a to vidíme už v samotnom názvu Pohľad sociálneho pracovníka na řízení kvality pečovatelské služby modelem EFQM. Štruktúra práce je dobrá a je vyvážená v jednotlivých kapitolách a podkapitolách. V úvode autorka charakterizuje celú problematiku, ktorú rozoberá v jednotlivých kapitolách, taktiež si vytýčila cieľ svojej diplomovej práce. Autorka pri písaní použila adekvátnu odbornú literatúru, ktorú uvádza v zozname bibliografických odkazov (autorka použila nielen domácu literatúru ale aj zahraničné publikácie, k tejto problematike, za čo jej platí pochvala). V práci sa nájdú menšie formálne nedostatky, ale to neznižuje úroveň predkladanej práce. Veľmi kladne hodnotím a chválím prístup pri písaní práce, a to iniciatívu a osobné zaujatie autorky k skúmanej problematike, ktorá bola počas jednotlivých konzultácií teoretickej ale i empirickej časti, o čom svedčí počet strán diplomovej práce.

Predkladaná diplomová práca sa člení na teoretickú a empirickú časť. V rámci teoretickej časti práce diplomantka opisuje pohľad na zvolenú problematiku v štyroch hlavných kapitolách a podkapitolách (profesia sociálneho pracovníka, sociálne služby, modelom EFQM v rámci sociálnych služieb a iné). Praktickú časť tvorí posledná piata kapitola ktorá je prínosom predkladanej práce a taktiež osobná – praktická skúsenosť v rámci modelu EFQM.

Empirická časť je veľmi dobre a prehľadne spracovaná, kde bola využitá vhodná metóda – dotazníka, boli stanovené hypotézy a to nulová a alternatívna. Následne sa výsledky spracovali teda vyhodnotili aplikovanou štatistikou chi-kvadratu. Na základe stanoveného cieľa sa autorke podarilo splniť cieľ práce a došla k zaujímavým záverom, ktoré zhrnula do záverečnej kapitoly v rámci diskusie. Domnievame sa, že predložená diplomová práca je zaujímavá spracovaná a spĺňa požiadavky kladené na diplomovú prácu.

Doporučení k obhajobe: doporučuji/nedoporučuji*

- práca spĺňa požiadavky kladené na diplomovú prácu, preto ju doporučujem k obhajobe.

Navrhovaná klasifikácia:

- klasifikujem ju stupňom – 1 (výborne)

Datum, podpis: 20.08.2021



**Posudek oponenta diplomové práce
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studentky: **Bc. Lenka Šeflová**

Obor studia: Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii

Název práce: **Pohled sociálního pracovníka na řízení kvality pečovatelské služby modelem EFQM**

Oponent práce: PhDr. Hana Hejná

Technické parametry práce:

Počet znaků textu (bez příloh): 139 718

Počet stránek příloh: 9

Počet titulů v seznamu literatury: 74

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

Výběr tématu

Závažnost tématu

	x			
--	---	--	--	--

Oborová přiléhavost tématu

	x			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

	x			
--	---	--	--	--

Formální zpracování

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

	x			
--	---	--	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

	x			
--	---	--	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

	x			
--	---	--	--	--

Metody práce

Vhodnost a úroveň použitých metod

	x			
--	---	--	--	--

Využití výzkumných empirických metod

	x			
--	---	--	--	--

Využití praktických zkušeností

	x			
--	---	--	--	--

Obsahová kritéria a přínos práce

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

x				
---	--	--	--	--

Naplnění cílů práce

	x			
--	---	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

	x			
--	---	--	--	--

** 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Návaznost kapitol a subkapitol

	x			
--	---	--	--	--

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

	x			
--	---	--	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

	x			
--	---	--	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

- 1) Mohla osobnost (vedoucí pracovník organizace) výzkumníka ovlivnit odpovědi respondentů výzkumu? Popřípadě jak?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Předložená diplomová práce se zabývá tématem velice přínosným. Rozvoj a kvalita jakékoliv práce, je společensky vysoce aktuálním problémem. Sebehodnocení, motivace a reflektovaný osobní i odborný rozvoj zvláště. Téma DP autorka zaměřila tímto směrem a DP je věnována konkrétní organizaci poskytující pečovatelské a ošetrovatelské.

DP má charakter teoretické výzkumné práce.

V teoretické části autorka přibližuje tematicky zaměřený pohled na sociální práci a sociálního pracovníka. V samostatné kapitole pak představuje model EFQM v sociálních službách. Tato kapitola je nosná také s ohledem na provedený výzkum.

Ve výzkumné části je předložen kvantitativní výzkum, který s využitím statistické metody ověřuje stanovené hypotézy. Výzkumné šetření je opět zaměřeno na konkrétní organizaci, čímž se celá DP stává významným zdrojem využitelných dat pro praxi. Výzkumný projekt je velice pečlivě proveden a ve vyhodnocení a také v Závěru je kompletován i s dalšími informacemi, které celkový výzkumný projekt spojuje i s dalšími plány organizace.

Na zpracování textu je patrná vysoká angažovanost autorky v organizaci.

Formální stránka práce má požadovanou kvalitu.

Doporučení k obhajobě: **doporučuji**

Navrhovaná klasifikace: **v ý b o r n ě**

Datum, podpis: 20.8.2021

PhDr. Hana Hejná

