



# Obsah

## Část 1 Řízení procesů sociálních služeb

<b>1</b>	<b>Jak řídit sociální služby</b>	<b>25</b>
1.1	Manažerské dovednosti	28
1.2	Manažerské techniky	36
1.2.1	Plánování	36
1.2.2	Organizování	38
1.2.3	Rozhodování a odpovědnost	41
1.2.4	Kontrolování a ověřování	42
1.2.5	Komunikace v týmu	43
<b>2</b>	<b>Etika v řízení sociálních služeb</b>	<b>47</b>
2.1	Etika, morálka, mravnost, svědomí, svoboda, volby morálního jednání	48
2.2	Etika a právo	49
2.3	Etický problém a etické dilema	50
2.4	Trochu inspirace etickými teoriemi	51
2.5	Proces etického rozhodování	53
<b>3</b>	<b>Vize, mise, strategie, cíle a plány – kam a kudy</b>	<b>57</b>
3.1	Vize	58
3.2	Mise, poslání	61
3.3	Strategie a strategické řízení	62

3.4	Cíle	65
3.4.1	Plány	67
3.5	Procesy	69
3.6	Organizování	73
3.6.1	Odpovědnosti a pravomoci	74
<b>4</b>	<b>Individuální plánování v praxi a správně</b>	<b>79</b>
4.1	Legislativní vymezení pojmu a procesu individuálního plánování	80
4.2	Individuální plánování a zákon o sociálních službách	80
4.3	Standardy kvality sociálních služeb	81
4.4	Podstata individuálního plánování	82
4.5	Individuální plán jako zdroj informací pro poskytování sociální služby	83
4.6	Smysl individuálního plánování sjednané sociální služby	84
4.7	Proces individuálního plánování	85
4.8	Vymezení rolí a kompetencí v procesu individuálního plánování	88
4.9	Tvorba individuálního plánu	89
4.9.1	Realizace plánu	90
4.10	Hodnocení individuálního plánu	90
4.11	Metoda 2Q	92
4.12	Výsledky a indikátory kvality pro domovy a služby pro seniory	93
<b>5</b>	<b>Projev vážně míněného nesouhlasu v pobytových sociálních službách</b>	<b>95</b>
5.1	Institut vážně míněného nesouhlasu a jeho pojetí	96

5.2	Nechci tady být	97
5.2.1	Možné projevy vážně míněného nesouhlasu během poskytování služby	98
5.2.2	Právo ve vážně míněném nesouhlasu	99
5.3	Kroky soudu / státního zastupitelství	99
<b>6</b>	<b>Právo na přiměřené riziko klienta sociální služby</b>	<b>101</b>
6.1	Legislativní rámec situací přiměřeného rizika	101
6.2	Kvalita života klienta sociální služby	104
6.3	Riziko jako součást každodenního života člověka	105
6.4	Přiměřené versus nepřiměřené riziko	106
6.5	Zasahování opatrovníků, rodinných příslušníků, poskytovatele, lékaře, zřizovatele a jiných osob	108
6.6	Spolupráce s rodinou, blízkými, opatrovníkem	109
6.7	Mapování, zhodnocení rizik a přínos pro klienta	109
6.7.1	Identifikace rizik	110
6.7.2	Posouzení schopností klienta s ohledem na minulé události	111
6.7.3	Stanovení rizikových oblastí	112
6.7.4	Zvládání rizik (stanovení vhodných opatření)	113
<b>7</b>	<b>Interní předpisy poskytovatele sociálních služeb</b>	<b>115</b>
7.1	Interní předpisy a jejich význam ve fungování organizace	115
7.2	Struktura interních předpisů	116
7.2.1	Struktura interních předpisů podle úseků – vertikální členění	117
7.2.2	Struktura interních předpisů podle druhu registrované služby – horizontální členění	119
7.3	Proces vzniku a aktualizace interních předpisů	121



7.3.1	Soulad interních předpisů s legislativou i praxí v organizaci	121
7.3.2	Tvorba předpisů v organizaci	122
7.3.3	Platnost, účinnost, revize předpisů	123
7.4	Náležitosti a obsah interních předpisů	124
7.5	Interní předpis v organizaci	126
7.5.1	Oběh interního předpisu v organizaci	127
7.5.2	Informovanost a seznámení pracovníků s interními předpisy	128
7.5.3	Uložení, archivace, skartace	129

## **Část 2 Management kvality sociálních služeb**

<b>1</b>	<b>Jak se připravit na inspekci kvality</b>	<b>133</b>
1.1	Právní rámec inspekci kvality sociálních služeb	133
1.1.1	Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění	134
1.1.2	Vyhláška č. 505/2006 Sb. v platném znění	135
1.1.3	Zákon č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád)	136
1.1.4	Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád	136
1.2	Typy inspekci	136
1.2.1	Základní inspekce	137
1.2.2	Inspekce v plném rozsahu	137
1.2.3	Následná inspekce	137
1.3	Předmět a zásady provádění inspekce	138
1.4	Metodika prováděných inspekci	141
1.4.1	Složení inspekčního týmu	141
1.4.2	Oprávnění členů inspekčního týmu	142

1.4.3	Povinnosti členů inspekčního týmu	143
1.4.4	Podjatost člena inspekčního týmu	143
1.4.5	Místo a délka provádění inspekce	144
1.4.6	Průběh inspekce	144
1.4.7	Hodnocení plnění standardů kvality	145
1.4.8	Protokol o poskytování sociální služby	146
1.4.9	Námítky proti Protokolu o inspekci	147
1.4.10	Uložená opatření	148
1.4.11	Důkazy plnění kritérií	148
<b>2</b>	<b>Výběr z metod zlepšování</b>	<b>151</b>
2.1	Cyklus PDCA	153
2.2	Brainstorming	154
2.3	Paretova analýza	156
2.4	Metoda 5W + 1H (Šest otázek)	157
2.5	Mentální mapy	158
2.6	Metoda 5x proč	160
<b>3</b>	<b>Modely a nástroje na měření a zvyšování kvality sociálních služeb</b>	<b>163</b>
3.1	Tři pilíře kvality sociálních služeb	167
3.1.1	Struktura	167
3.1.2	Procesy	168
3.1.3	Indikátory (výsledky)	168
3.2	Standardy kvality sociálních služeb	168
3.2.1	Rozdělení standardů sociálních služeb	170
3.3	CEN/TC 449	170
3.3.1	Obsah a rozsah navrhovaného standardu	171
3.3.2	Východiska	172
3.4	ISO/TC 314	173

3.5	Značka kvality v sociálních službách	176
3.5.1	Pro jaké sociální služby je certifikace určena	177
3.5.2	Základní motivační prvky pro podstoupení externí certifikace	177
3.5.3	Základní principy systému	177
3.5.4	Vznik a aktualizace systému Značky kvality	178
3.5.5	Metodika hodnocení	178
3.5.6	Platnost certifikace Značky kvality	179
3.5.7	Publicita certifikovaného zařízení	179
3.5.8	Domovy pro seniory a domovy se zvláštním režimem	179
3.5.8.1	Komu je certifikace určena	179
3.5.8.2	Co je hodnoceno	180
3.5.9	Pečovatelská služba	181
3.5.9.1	Komu je certifikace určena	181
3.5.9.2	Co je hodnoceno	181
3.5.10	Ambulantní služby pro osoby se zdravotním postižením	182
3.5.10.1	Komu je certifikace určena	182
3.5.10.2	Co je hodnoceno	182
3.5.11	Značka kvality a Program Česká kvalita	183
3.6	E-Qalin®	184
3.6.1	E-Qalin® se zakládá na respektu a úctě ke klientovi	186
3.7	Systémy řízení dle standardů ISO	187
3.7.1	Základní informace o mezinárodních normách (standardech)	187
3.7.2	Systém řízení kvality dle standardu ČSN EN ISO 9001:2016	189



3.7.3	Audity systému managementu dle standardu ČSN EN ISO 19011:2019	198
3.8	Program dobrovolného rámce kvality sociálních služeb MPSV	201
3.8.1	Východiska	201
3.8.2	Principy a logický hodnoticí rámec	204
3.8.3	Způsob hodnocení	207
<b>4</b>	<b>Modely zlepšování</b>	<b>211</b>
4.1	Model EFQM	211
4.2	Model CAF	217
4.3	Národní cena kvality České republiky	221
4.4	Absolutní řízení kvality – TQM	222
4.5	Balanced Scorecard	225
4.6	Controlling	229
4.6.1	Jaké jsou hlavní úkoly controllingu?	230
4.6.2	Sociální controlling	231
4.7	Benchmarking	231
4.7.1	Dvě zásady benchmarkingu	233
4.7.2	Postup benchmarkingu	233
4.7.3	Interní a externí benchmarking	233
4.7.4	Benchmarking není	234
4.7.5	Průběh a analýza benchmarkingu	234
<b>5</b>	<b>Další nástroje možností zvyšování kvality</b>	<b>237</b>
5.1	Supervize, intervize	237
5.1.1	Definice supervize	237
5.1.2	Cíl supervize, význam pro organizaci	238
5.1.3	Funkce supervize	239
5.2	Vizitace péče (Pflegevisiten)	240

5.2.1	Hlavní cíle a přínosy vizitace	240
5.2.2	Rozdělení vizitací	241
5.2.2.1	Celkové	241
5.2.2.2	Jednotlivé	241
5.3	Stížnosti (Complaints management/ Beschwerdemanagement – management stížností)	242
5.3.1	Cíle a zásady managementu stížností	242
5.4	Sebehodnocení (Self-assesment)	243
5.4.1	Sebehodnocení vám pomáhá	244
5.4.2	Čtyři základní zásady při procesu sebehodnocení	245

## **Část 3 Lidské zdroje sociálních služeb**

<b>1</b>	<b>Lidi (naše nejdražší zdroje)</b>	<b>251</b>
1.1	Výběr pracovníků	251
1.2	Adaptace zaměstnanců	257
<b>2</b>	<b>Vzdělávání pracovníků v sociálních službách</b>	<b>263</b>
2.1	Inovativní metody vzdělávání	269
2.1.1	Virtuální realita	269
2.1.2	Výukové filmy	270
2.1.3	Vlastní prožitek	271
2.1.4	Využití dalších výukových metod	272
2.1.5	Výuka prostřednictvím e-learningu, webinářů apod.	272
2.2	Metodika tvorby vzdělávacího plánu poskytovatele sociálních služeb	272



<b>3</b>	<b>Hodnocení pracovníků</b>	<b>277</b>
3.1	Smysl hodnocení pracovníků	278
3.2	Záměr a očekávání hodnotitele	280
3.3	Potřeby a očekávání hodnoceného pracovníka	283
3.4	Příprava hodnotitele	285
3.5	Zákonnosti hodnocení	287
<b>4</b>	<b>Hodnocení pracovní schopnosti zaměstnanců – popis metody</b>	<b>293</b>
4.1	Oblasti hodnocení pracovní schopnosti	295
4.2	Postup hodnocení pracovní schopnosti	297
4.3	Průvodce dotazníku Hodnocení pracovní schopnosti	299
4.3.1	Část A – fyzická kondice	299
4.3.2	Část B – psychická pohoda a pracovní prostředí	300
4.3.3	Část C – pracovní schopnost	301
4.3.4	Část D a E – vyjádření třetích stran	301
4.4	Způsob vyhodnocení dotazníku Hodnocení pracovní schopnosti	302
4.4.1	Část A – fyzická kondice	302
4.4.2	Část B – psychická pohoda a pracovní prostředí	304
4.4.3	Část C – pracovní schopnost	306
4.5	Určení celkové pracovní schopnosti	310
4.6	Závěrečná doporučení	314
	<b>Seznam zkratk</b>	<b>316</b>
	<b>Seznam literatury</b>	<b>317</b>
	<b>Slovníček pojmů</b>	<b>323</b>
	<b>Přílohy</b>	<b>330</b>