

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2023

Bc. Kateřina Svatoňová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Sociální služby a hodnocení kvality jejich poskytování  
Diplomová práce

2023

Bc. Kateřina Svatoňová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Svatoňová**  
Osobní číslo: **E21025**  
Studijní program: **N0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**  
Specializace: **Ekonomika veřejného sektoru**  
Téma práce: **Sociální služby a hodnocení kvality jejich poskytování**  
Zadávající katedra: **Ústav ekonomických věd**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je charakterizovat oblast sociálních služeb, na zvoleném vzorku těchto služeb analyzovat oblast kvality při jejich poskytování a prostřednictvím komparace zhodnotit možné způsoby jejich poskytování s ohledem na ekonomické podmínky.

Osnova:

- Charakteristika sociálních služeb a způsobů jejich poskytování.
- Charakteristika přístupů ke kvalitě v oblasti poskytování sociálních služeb.
- Analýza vybraného vzorku poskytovaných služeb ve vztahu ke kvalitě.
- Komparace příslušných sociálních služeb a zhodnocení jejich přínosů a nedostatků.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací: **–**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BOGO, M. Social work practice: concepts, processes, and interviewing. New York: Columbia University Press, c2006. ISBN 0-231-12546-1.  
ČÁMSKÝ, P., SEMBDNER, J., KRUTILOVÁ, D. Sociální služby v ČR v teorii a praxi. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0027-7.  
Kolektiv autorů. Management a kvalita sociálních služeb. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky, 2020. ISBN 978-80-88361-06-0.  
Kolektiv autorů. Sociální služby I. Užitečné informace pro manažery. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky, 2016. ISBN 978-80-906320-4-2.  
MALÍK HOLASOVÁ, V. Kvalita v sociální práci a sociálních službách. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4315-8.  
MATOUŠEK, O. Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0041-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martin Sobotka, Ph.D.**  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.**  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Jan Černožský, Ph.D. v.r.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Sociální služby a hodnocení jejich kvality jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 46b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.4.2023

Kateřina Svatoňová v. r.

## PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Martinu Sobotkovi, Ph.D. za jeho cenné rady a připomínky, které mi při zpracování diplomové práce velmi pomohly.

Děkuji pracovníkům v domovech pro seniory, Bc. Anně Cholastové, Bc. Kateřině Kuchařové a Ing. Lukáši Pavlovi za poskytnuté informace.

Také bych ráda poděkovala rodině, která mi byla při psaní diplomové práce oporou.

## **ANOTACE**

Cílem práce je charakterizovat oblast sociálních služeb, na zvoleném vzorku těchto služeb analyzovat oblast kvality při jejich poskytování a prostřednictvím komparace zhodnotit možné způsoby jejich poskytování s ohledem na ekonomické podmínky.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Sociální služba, kvalita, domov pro seniory

## **TITLE**

Social services and evaluation of the quality of their provision

## **ANNOTATION**

The aim of the thesis is to characterize the area of social services, to analyze the area of quality on a selected sample of these services and to evaluate the possible ways of their provision with regard to economic conditions through comparison.

## **KEYWORDS**

Social service, quality, home for the elderly

## **OBSAH**

PODĚKOVÁNÍ .....	6
ANOTACE .....	7
KLÍČOVÁ SLOVA .....	7
TITLE .....	7
ANNOTATION .....	7
KEYWORDS .....	7
OBSAH .....	8
SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK .....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	11
ÚVOD .....	12
1. CHARAKTERISTIKA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB A ZPŮSOBU JEJICH POSKYTOVÁNÍ .....	13
1.1. Zřizovatelé sociálních služeb .....	16
1.2. Poskytovatelé sociálních služeb .....	17
1.3. Právní úprava sociálních služeb .....	18
1.3.1. Zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláška č. 505/2006 Sb. ....	18
1.3.2. Bílá kniha .....	19
2. CHARAKTERISTIKA PŘÍSTUPŮ KE KVALITĚ V OBLASTI POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	20
2.1. Standardy kvality sociálních služeb .....	20
2.1.1. Procedurální .....	22
2.1.2. Personální .....	24
2.1.3. Provozní .....	25
2.1.4. Druhé standardy .....	26
2.2. Inspekce kvality sociálních služeb .....	27
2.3. Značka kvality v sociálních službách .....	28
2.4. Model E-Qalin .....	29
2.5. Způsoby hodnocení kvality .....	30
2.5.1. ISO 9001 – International Organization for Standardization .....	30
2.5.2. TQM-Total Quality Management .....	31
2.5.3. EFQM Model Excellence .....	32
2.5.4. CAF model .....	33
2.5.5. Balanced Scorecard .....	34



2.6.	Metody pro zlepšování kvality .....	35
2.6.1.	Benchmarking .....	35
2.6.2.	PDCA model.....	38
2.6.3.	Další metody zvyšování kvality.....	39
3.	METODOLOGIE .....	40
3.1.	Řízený rozhovor .....	40
3.2.	Otázky pro vedoucí pracovníky.....	41
3.3.	Výběr organizací .....	41
3.3.1.	Domov V Podzámčí.....	41
3.3.2.	Domov důchodců Humburky.....	43
3.3.3.	Domov U Biřičky.....	44
3.4.	Komparace jednotlivých domovů pro seniory .....	46
3.5.	Zhodnocení přínosů .....	58
3.6.	Návrh změn .....	59
3.6.1.	Návrh změn pro Domov V Podzámčí.....	59
3.6.2.	Návrh změn pro Domov důchodců Humburky.....	61
3.6.3.	Návrh změn pro Domov U Biřičky.....	62
3.6.4.	Návrh změn pro všechny domovy .....	62
3.7.	Zhodnocení nedostatků v domovech pro seniory v celé ČR .....	68
3.7.1.	Kapacita domovů pro seniory .....	68
3.7.2.	Velikost pokojů a jejich uspořádání.....	71
	ZÁVĚR .....	73
	POUŽITÁ LITERATURA .....	75

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 Model E-Qalin.....	30
Obrázek 2 EFQM model.....	33
Obrázek 3 PDCA model .....	39
Obrázek 4 Počet lůžek v domovech pro seniory v ČR 2010-2021 .....	69
Obrázek 5 Počet neuspokojených žádostí o umístění v domovech pro seniory v ČR 2010-2021 .....	70
Obrázek 6 Prognóza demografického vývoje v ČR.....	71
Obrázek 7 Složení klientů domovů pro seniory v roce 2021 .....	72
Tabulka 1 Počet sociálních služeb a jejich kapacita v roce 2021 .....	14
Tabulka 2 Základní otázky benchmarkingu v sociálních službách .....	37
Tabulka 3 Porovnání základních informací domovů.....	46
Tabulka 4 Hodnocení sociální služby klienty .....	47
Tabulka 5 Hodnocení sociální služby rodinnými příslušníky .....	50
Tabulka 6 Hodnocení sociální služby pracovníky .....	51
Tabulka 7 Řešení stížností a námitek .....	52
Tabulka 8 Plány na zlepšení kvality .....	55
Tabulka 9 Opatření ke zlepšení kvality .....	56

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

ČR	Česká republika
Např.	například
Aj.	a jiné
Apod.	a podobně
Tzv.	tak zvaný

## ÚVOD

Sociální služby a veškerá péče o nejzranitelnější osoby je důležité téma, které v současné době nabývá na významu, především z důvodu demografického stárnutí populace. Vysoká úroveň poskytované péče těm nejvíce potřebným z nás, je základním ukazatelem vyspělé společnosti. Oblast sociálních služeb a zvyšování kvality poskytované péče je velké téma do budoucna především z důvodu negativního vnímání stárnutí a stáří částí současné konzumní společnosti. Tento negativní postoj je zapotřebí změnit tak, aby stárnutí, případně jiné sociální znevýhodnění bylo bráno jako součást běžného života společnosti. Zároveň je třeba mít na paměti, že ten, kdo rozhoduje o kvalitě či nekvalitě poskytované péče je vždy klient.

Cílem práce je charakterizovat oblast sociálních služeb, na zvoleném vzorku těchto služeb analyzovat oblast kvality při jejich poskytování a prostřednictvím komparace zhodnotit možné způsoby jejich poskytování s ohledem na ekonomické podmínky.

První kapitola práce se zabývá charakteristikou sociálních služeb a způsobu jejich poskytování. Druhá kapitola práce popisuje charakteristické přístupy ke kvalitě v oblasti poskytování sociálních služeb. Ve třetí kapitole se nachází analýza vybraného vzorku poskytovaných služeb ve vztahu ke kvalitě a komparace příslušných sociálních služeb a zhodnocení jejich přínosů a nedostatků. Také se zde nachází návrhy na změny v domovech pro seniory, které by mohly přispět ke kvalitě poskytovaných služeb.

# 1. CHARAKTERISTIKA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB A ZPŮSOBU JEJICH POSKYTOVÁNÍ

Sociální službou je taková činnost, která poskytuje pomoc jednotlivcům i skupinám, jež se ocitnou v tíživé životní situaci, jako jsou například podpora a pomoc se zvládnutím základních životních potřeb, pomoc se začleněním do společnosti, případně zajištění právní pomoci a psychologické podpory. Sociální služby jsou poskytovány buď zdarma anebo za úhradu.

Matoušek (2011) říká, že sociální služby se poskytují osobám, které jsou společensky znevýhodněny. Jejich cílem je zlepšení kvality života, popřípadě začlenění těchto osob do společnosti, a to v co největší možné míře. Dalším cílem může být ochrana společnosti před riziky spojenými s případnou rizikovou činností těchto jedinců. Cílem činnosti sociálních služeb není pouze sociálně znevýhodněná osoba, ale zřetel je ve velké míře brán i na širší společenství, ve kterém se jedinec nachází, a to především na jeho rodinu a skupiny, do nichž patří.

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2020) definuje hlavní cíle sociálních služeb:

- zachování lidské důstojnosti klientů;
- zlepšení nebo minimálně zachování soběstačnosti klientů;
- rozvoj individuálně určených potřeb klientů;
- poskytování služeb v zájmu klientů a v odpovídající kvalitě;
- aktivní rozvoj schopností a dovedností klientů.

Druhy sociálních služeb jsou definovány zákonem o sociálních službách 108/2006 Sb.:

- **Sociální poradenství** – zahrnuje základní a odborné sociální poradenství. Pomáhá řešit problémy osobám, které se ocitli v nepříznivé životní situaci, přičemž základní poradenství obsahují všechny druhy sociálních služeb. Patří sem například rodinné a manželské poradny, sociálně právní poradenství pro osoby se zdravotním postižením nebo poradny pro oběti trestných činů a domácího násilí.
- **Služby sociální péče** – hlavním cílem služeb sociální péče je zajištění důstojného života v přirozeném a bezpečném sociálním prostředí s důrazem na fyzickou a psychickou soběstačnost jedince. V maximální možné míře je kladen důraz na zapojení jednotlivých okruhů sociálních skupin do běžného života společnosti, a to formou celé řady pečovatelských služeb, podporou samostatného bydlení, denních a týdenních stacionářů, osobní asistencí a dalšími aktivitami.

- **Služby sociální prevence** – poskytuje pomoc a podporu osobám, které se ocitli v krizové sociální situaci tak, aby nedošlo k jejich sociálnímu vyloučení ze společnosti. Dále se snaží včasným odhalením negativních životních návyků předejít konfliktním situacím, předcházet trestné činnosti, ohrožení a porušování práv dalších osob a předejít šíření negativních jevů ve společnosti. Lze sem zařadit azylové domy, intervenční centra, služby následné péče, tlumočnické služby nebo například sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, seniory a osoby se zdravotním postižením.

V tabulce č.1 je výčet všech druhů sociálních služeb v ČR včetně počtu zařízení a kapacity lůžek za rok 2021.

*Tabulka 1 Počet sociálních služeb a jejich kapacita v roce 2021*

<b>Druh služby</b>	<b>Počet služeb celkem</b>	<b>Kapacita lůžek (počet lůžek)</b>
Centra denních služeb	71	0
Denní stacionáře	263	0
Týdenní stacionáře	46	766
Domovy pro osoby se zdravotním postižením	207	11 682
Domovy pro seniory	526	35 842
Domovy se zvláštním režimem	376	23 062
Chráněné bydlení	227	4 535
Azylové domy	213	7 204
Domy na půl cesty	26	266
Zařízení pro krizovou pomoc	43	43
Nízkoprahová denní centra	70	0
Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež	238	0
Noclehárny	79	0

Terapeutické komunity	15	264
Sociální poradny	511	0
Sociálně terapeutické dílny	158	0
Sociální rehabilitace	299	321
Pracoviště rané péče	46	0
Intervenční centra	17	0
Služby následné péče	47	329
<b>Celkem ČR</b>	<b>3 478</b>	<b>84 314</b>

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí, 2021

Z tabulky vyplývá, že v ČR je nejvíce domovů pro seniory, za rok 2021 jich bylo 526. Zároveň mají také největší kapacitu lůžek, v roce 2021 byla kapacita v domovech pro seniory 35 824 lůžek. Naopak nejméně je terapeutických komunit, intervenčních center, zařízení pro krizovou pomoc a služeb následné péče. Z tabulky je také zřejmé, že ne všechny druhy sociálních služeb mají lůžkovou kapacitu. Celkem devět druhů sociálních služeb nemá lůžkovou kapacitu. Trendem posledních let je nárůst žadatelů o umístění do domovů pro seniory, proto jsou do těchto zařízení přijímáni přednostně klienti trvale upoutaní na lůžko, u kterých není možné zajistit domácí péči. Od roku 2013 také klesá počet lůžek v domovech pro seniory.

Poskytované sociální služby mají několik forem:

- **pobytové** – poskytují ubytování v zařízení sociálních služeb;
- **ambulantní** – je určeno pro jedince, kteří do zařízení sociálních služeb docházejí a není jim poskytováno ubytování;
- **terénní** – jsou využívány klienty v rodinném prostředí. (Tevasopo, 2019)

Podle zákona o sociálních službách jsou činnosti poskytované uživatelům rozdělovány na **základní** a **fakultativní**. **Základními** se rozumí takové činnosti, které musí být poskytovatel schopen zajistit, pokud je uživatel požaduje. Obvykle se jedná o činnosti zajištěné v rámci daného poskytovatele, ale je možné zajistit jejich realizaci dodavatelem. Podrobnosti týkající se základních činností včetně stanovení maximálních cen z tyto služby jsou uvedeny ve vyhlášce č. 505/2006 Sb. **Fakultativní** jsou činnosti přinášející uživatelům vyšší komfort. Jedná se služby, jež se poskytují nad rámec základních činností. Příkladem mohou být malé

nákupy, zajištění doprovodu či připojení na internet. Nelze je financovat z příspěvků na péči a vyšší ceny určuje sám poskytovatel. Ta ovšem nemůže být vyšší než náklady spojené s touto službou. (Sládek, 2013)

**Sociálním programem** se nazývá konkrétní forma práce s klienty sociálních služeb. Potřeby cílového subjektu odráží souhrn plánovaných a řízených činností s cílem zlepšení, případně vyřešení situace konkrétního jednotlivce.

Royse (2001) definoval následující rysy sociálního programu:

- personál – profesionální pracovníci nebo případně osoby poskytující dobrovolnickou činnost;
- financování – alespoň základní finanční zajištění je zapotřebí i u činnostech, na kterých se podílejí dobrovolníci;
- totožnost – každý z programů má svoje specifické znaky a navzájem se od sebe liší a jsou určeny každý pro jinou konkrétní cílovou skupinu;
- soubor základních principů.

Sociální program by měl vycházet z teoretického modelu, který by měl řešit problém, jež je předmětem tohoto programu. (Matoušek, 2011)

Následující subjekty se zabývají poskytováním sociálních služeb:

- **Zřizovatelé** – zařízení, jež poskytují sociální služby, jedná se o orgány samosprávních celků nebo orgány samosprávy.
- **Poskytovatelé** – fyzické nebo právnické osoby s oprávněním poskytovat sociální služby, které vydává krajský úřad podle místní příslušnosti.
- **Uživatelé** – jsou jimi fyzické osoby, kterým je poskytována sociální pomoc nebo podpora v případě, že se ocitli v nepříznivé životní situaci. Může jím být kdokoliv, kdo uzavře smlouvu s poskytovatelem sociálních služeb. (Sládek, 2013)

### **1.1. Zřizovatelé sociálních služeb**

Mezi zřizovatele poskytující sociální služby v ČR se řadí obce, kraje a ministerstvo práce a sociálních věcí. Obcím je umožněno zřídit sociální služby bez právní subjektivity formou vlastní organizační složky. V tomto případě je poskytována služba technicky, prostorově i personálně nenáročná nebo formou příspěvkové organizace s vlastní právní subjektivitou, a to v případě, že se jedná v těchto ukazatelích o náročnou sociální službu. Stejná možnost na zřízení sociálních služeb je i u krajů. A to opět formou vlastních organizačních složek nebo formou příspěvkových organizací. Ministerstvo práce a sociálních věcí v současné době



zřizuje specializované ústavy s celorepublikovou působností. Shora uvedené subjekty, které jsou zřizovateli sociálních služeb se podílejí na jejich financování buď v plné výši nebo částečně.

Dále sem lze zařadit i nestátní neziskové organizace, které mohou být dotovány buď formou dotací z veřejných rozpočtů (rozpočet obcí, krajů a ministerstev) anebo jsou poskytovány formou dobrovolnické nevýdělečné činnosti.

Nestátní poskytovatelé sociálních služeb jsou zřizovány jako právnické osoby. Mohou vznikat jako občanská sdružení a církevní právnické osoby

Nadace se řadí mezi speciální druh neziskového nestátního subjektu, který se podílí pouze na financování činnosti poskytovatelů sociálních služeb, jelikož nemohou přímo sociální služby nabízet. (Matoušek, 2011)

## **1.2. Poskytovatelé sociálních služeb**

Služby sociální péče jsou zajišťovány pomocí poskytovatelů sociálních služeb a dále pak pomocí osob blízkých nebo asistentů sociální péče. Poskytovatelem může být buď fyzická nebo právnická osoba. Musí mít ale oprávnění provozovat tuto činnost dle zákona č. 108/2006 sb., o sociálních službách. Mezi poskytovatele se neřadí rodinní příslušníci, ani asistenti sociální péče, pečující o osoby v rodinném prostředí. Každý poskytovatel musí být registrován jako poskytovatel sociálních služeb. Pokud by dotyčná osoba poskytovala služby a nebyla registrovaná, dopouští se správního deliktu a hrozí jí pokuta až do výše 1 000 000,- Kč. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020)

Existují organizace, které sdružují poskytovatele sociálních služeb v ČR. Největší profesní je Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky. Tato organizace se zabývá nejrůznější činností. Nejvýznamnější z nich je hájení zájmů svých členů u ostatních zúčastněných institucí a také své členy zastupuje. Dále se zabývá reprezentací nejen zájmů svých členů, ale také jejich potřeb. Snaží se, aby se poskytování sociálních služeb dále vyvíjelo, a proto je jednou z jejich činností také předávat svým členům odborné zkušenosti jak z domácího prostředí, tak ze zahraničí. Mají také Institut vzdělávání, jehož cílem je zajištění kvalitního programu pro vzdělání. Nabízí akreditované kurzy, které jsou určeny pro všechny pozice pracovníků sociálních služeb. V rámci nich se pracovníci vzdělávají, a tak může docházet k přenosu aktuálních informací v této oblasti. (Asociace poskytovatelů sociálních služeb)

U jednotlivých druhů sociálních služeb stanovuje rozsah úkonů vyhláška č. 505/2006 Sb.

### **1.3. Právní úprava sociálních služeb**

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, vyhláška č. 505/2006 Sb. a Bílá kniha jsou hlavní právní předpisy zabývající se sociálními službami.

#### **1.3.1. Zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláška č. 505/2006 Sb.**

Sociální služby jsou upravené v **zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách**. Smyslem tohoto zákona je ochrana práv a oprávněných zájmů osob, kteří se ocitli z různých důvodů v nepříznivé sociální situaci (např. nepříznivý zdravotní stav, životní návyky, způsob života, který vede ke konfliktu se společností) a z toho důvodu jsou oslabeni v prosazování svých práv. Definiuje předpoklady pro poskytování pomoci fyzickým osobám zprostředkovanou pomocí sociálních služeb a příspěvku na péči. Příspěvek na péči je určen pro osoby, které jsou závislé na pomoci další osoby. Zákon stanovuje čtyři stupně závislosti na pomoci další osoby, podle něhož je vypočtena výše příspěvku. Je zde popsán způsob, jakým je příspěvek vyplácen, na co se příspěvek používá, kontrola jeho využívání a další.

Stanovuje dále podmínky, jež je potřeba splnit k vydání oprávnění poskytovat sociální služby. Zákon definuje registraci, podmínky poskytovatelů, smlouvu o poskytování a působnost při zajišťování sociálních služeb. Popisuje také podmínky pro kontrolu poskytování služeb, která je prováděna pomocí inspekce sociálních služeb. Provádí ji krajské úřady a Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Zákon také vymezuje předpoklady, které jsou potřeba pro výkon činnosti v sociálních službách. Mezi ně se řadí způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní a odborná způsobilost. Zdravotní způsobilost je posuzována lékařským posudkem. Odborná činnost závisí na dosaženém vzdělání pracovníka. Povinnost zaměstnavatele je zajistit další vzdělávání pro pracovníky, a to v rozsahu nejméně 24 hodin. Smyslem dalšího vzdělávání je obnova a upevnění získaných informací, popřípadě doplnění kvalifikace. Existuje několik forem dalšího vzdělání: specializační vzdělání poskytované vysokými a vyššími odbornými školami, účast na kurzech, odborné stáže, účast na školicích akcích a konferencích.

Dalším právním předpisem týkající se sociálních služeb je **vyhláška č. 505/2006 Sb.**, jíž se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Je v ní popsán např. rozsah základních činností u úkonů, které jsou poskytovány v sociálních službách, informace týkající se kvalifikačních kurzů pro pracovníky, způsob, jakým se hodnotí plnění jednotlivých standardů kvality a obsahuje informace o výsledku provedené kontroly.

### **1.3.2. Bílá kniha**

Bílá kniha v sociálních službách je konzultační dokument z roku 2003 vydaný Ministerstvem práce a sociálních věcí. Dokument popisuje základní principy transformace sociální politiky ČR, které pramení z pojetí sociální politiky v Evropě. Říká, že sociální služby se mohou rozvíjet tak, aby svojí roli plnily co nejvíce efektivně a v maximální možné míře.

Definuje základní principy. Všechny tyto principy tvoří základ pro všechny sociální služby:

- nezávislost a autonomie-respektování rozdílů, respektování lidí jako jednotlivců;
- začlenění a integrace – ochrana před sociálním vyloučením;
- respektování potřeb – individuální potřeby jednotlivce;
- partnerství – spolupráce mezi všemi sektory společnosti;
- kvalita – profesionální pracovníci;
- rovnost bez diskriminace – přístup k sociálním službám bez rozdílu;
- standardy národní, rozhodování v místě – klíčovou roli má vláda.

Dokument dále popisuje, kdo je za sociální služby odpovědný (jednotlivci, obce/komunity, kraje, občanská společnost, stát) a jak bude moderní systém sociálních služeb fungovat. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2003)

## **2. CHARAKTERISTIKA PŘÍSTUPŮ KE KVALITĚ V OBLASTI POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB**

Kvalita je soubor vlastností věci, služby nebo činnosti vztahující se k uspokojení konkrétních požadavků. Jedná se o slovo latinského původu a lze se s ním setkat ve všech oblastech činnosti člověka. Možností, jak kvalitu definovat existuje velké množství. Je rozlišována kvalita podstatná neboli primární a nahodilá čili sekundární. Primární kvalitou se rozumí podstata věci a sekundární kvalita je subjektivní, vzniká na základě osobního vnímání. V novověké filozofii je patrná snaha o nahrazení domnělé kvality měřitelnými veličinami. Prvním z těchto původně smyslových vjemů, které se podařilo nahradit měřitelnými veličinami byl již v dávné minulosti například váha, teplota, tvrdost nebo dokonce barva.

V oblasti sociálních služeb posuzuje úroveň kvality vždy výhradně klient, nikoli jejich zadavatel. Díky tomu je vnímání kvality subjektivní, často také proměnlivé a systémy kvality, které jsou obecně dané musí být na základě většinového subjektivního vnímání definovány, vytvářeny, případně poté aktualizovány. Právě definice kvality představuje důležitý prvek přispívající k měření a stálému zlepšování kvality poskytovaných služeb. Přičemž právě možnost měření kvality poskytovaných služeb výrazně přispívá k možnosti účelového a efektivního zlepšování.

Kvalitu sociálních služeb je zapotřebí posuzovat ve třech hlavních pilířích:

- struktura – určuje vybavení technické a personální a rozhodování organizace;
- procesy – kvalitu procesů určují ukazatele, kterými jsou naplňovány každodenní potřeby zařízení, jako je například péče o klienty, průběh služby a využívání a řízení zdrojů;
- indikátory (výsledky) - jedná se o odchylku, která určuje rozdíl mezi skutečně dosaženým cílem v porovnání s cílem stanoveným. Díky správnému vyhodnocení indikátorů monitorovaných a hodnocených v čase, musí být výsledkem sladění obou cílů. (Kolektiv autorů, 2020)

### **2.1. Standardy kvality sociálních služeb**

V České republice se o kvalitě v sociálních službách hovoří od roku 1998, kdy proběhlo setkání s odborníky z Evropské unie, jehož výsledkem byl projekt Strategie Národní politiky jakosti ČR, na kterém spolupracovala Česká společnost pro jakost. V roce 2000 byly definovány cíle národní politiky jakosti, ke kterým se řadí např. zvyšující se úroveň uspokojení potřeb občanů a také vytvoření podmínek, které mají ochránit občany před

nejakostními službami. Poté se začaly zpracovávat standardy sociálních služeb a vytvářet nástroje, díky nimž by šlo ověřit naplňování standardů jednotlivými poskytovateli. Následovalo vytvoření několika projektů týkajících se standardů kvality, které měly za následek i první cvičné metodiky pro hodnocení kvality u poskytovatelů sociálních služeb. V roce 2003 došlo k založení Centra pro kvalitu a standardy v sociálních službách. Hlavním cílem centra je odborná příprava pracovníků sociálních služeb pomocí vzdělávání a výcviku. V počátcích bylo zavedeno 17 standardů, ale zavedením do praxe a získáním zkušeností se dospělo k tomu, že bylo stanoveny 15 standardů, které byly upraveny. Nyní mají posílenou spíše kontrolní funkci oproti předchozím, jež měli hlavně podpůrnou a rozvojovou funkci. Tyto pozměněné standardy jsou platné od roku 2007. (Sládek, 2013)

Standardy mají být zárukou příslušné úrovně kvality poskytovaných služeb. Dále poskytují měřítko pro vyhodnocení plnění základních principů a pravidel. Díky nim byly poprvé v historii České republiky stanoveny požadavky odpovídající očekávání lidí od dobrých a užitečných sociálních služeb. Vyrovnávají také rozdíly mezi státními poskytovateli a nestátními pomocí definování stejných požadavků na kvalitu.

Jedná se o souhrn kritérií rozdělených do 15 standardů. Každý standard je dále rozdělen na kritéria a z důvodu větší zřetelnosti jsou některá kritéria poté rozdělena ještě na subkritéria. Standardy nepopisují ideální představu toho, jaký má být přístup k sociálním službám, ale jsou v nich popsány minimální požadavky na tyto služby, týkající se buď procesů anebo jednotlivých produktů. Jejich hodnocení provádějí inspektoři sociálních služeb dle kritérií, a to v rámci každého standardu, po provedení činností. Po zhodnocení se aplikují opatření, které mají napravit chyby a také zabránit opakování těchto chyb. Jejich výhodou je možná srovnatelnost navzájem s ostatními organizacemi. (Kolektiv autorů, 2020, Malík Holasová, 2014) Vyhláška č. 505/2006 Sb., stanovuje bodové hodnocení každého standardu podle stupně splnění jednotlivých kritérií. Za každé kritérium se započtou následující body:

- 3 body, pokud je splněno na výborně;
- 2 body, pokud je splněno na dobře;
- 1 bod, pokud je splněno na částečně;
- 0 bodů, pokud není splněno.

Standardy lze rozdělit do tří skupin: procedurální, personální a provozní.

### 2.1.1. Procedurální

K procedurálním standardům lze zařadit cíle a způsoby poskytování sociálních služeb, ochranu práv osob, jednání se zájemcem o sociální službu, smlouvu o poskytování sociální služby, individuální plánování sociální služby, dokumentaci o poskytování sociální služby, stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování a návaznost poskytované sociální služby na poskytované zdroje.

- **Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb**

Tento standard definuje poslání, cíle, zásady poskytované služby, okruh osob, kterým je služba určena a metodiku pracovních postupů.

**Poslání** je souborem toho, z jakého důvodu poskytovatel nebo zařízení provozuje svoji činnost, jakým směrem rozvíjí svoji činnost a jakým způsobem dojde k naplnění vytyčených cílů. Vymezuje jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle organizací a objasňuje jejich záměr všem zúčastněným (pracovníkům, veřejnosti, zákazníkům).

**Cíl** popisuje stav, kterého chce daná organizace dosáhnout. Cíle lze rozdělit na dlouhodobé a krátkodobé. Pro jejich definování se využívá SWOT analýza, která je založena na silných a slabých stránkách a na příležitostech a hrozbách pro organizaci. Dále se velmi často využívá STEEP analýza zabývající se podmínkami, v jakých je poskytovatelem zajišťován výkon sociálních služeb. Jedná se o podmínky společensko-technické, politické, ekonomické a ekologické. Tato analýza je vhodná pro sestavování zejména dlouhodobých cílů.

**Zásady poskytované služby a zásady poskytovatele** popisují hodnoty, které dodržující pracovníci poskytující služby při práci s klienty. Jednotlivé principy potom mohou být součástí etického kodexu. Jedná se například o tyto hodnoty: dodržování práv uživatelů a respektování jejich volby, individualizace podpory, kdy jsou služby přizpůsobovány konkrétním potřebám uživatelů a flexibilita. Zásady organizace jsou částí tzv. kultury poskytovatele a tvoří základ pro dobrou službu.

Dále je v tomto standardu definována **Cílová skupina uživatelů služby**, která formuluje, komu je daná služba určena. Tuto skupinu osob se doporučuje vymezit podle prostorových a technických možností.

**Metodikou** se rozumí definice vnitřních pravidel. Tyto pravidla obsahují pracovní postupy, v nichž je popsán postup při řešení jak typických, tak netypických situací, jež mohou při provozu nastat opakovaně nebo nahodile.

- **Ochrana práv osob**

V tomto standardu jsou definována základní lidská práva v sociálních službách a také oblasti, ve kterých by mohlo dojít k ohrožení těchto práv. Jedná se o jeden z klíčových standardů, který je v rámci kontroly inspekce nejvíce sledovaný. V posledních letech má významný vliv na oblast ochrany lidských práv také kancelář veřejného ochránce práv.

Mezi základní lidská práva týkající se sociálních služeb se řadí například osobní svoboda a svoboda pohybu, právo na ochranu soukromí, právo na osobní a rodinný život, právo na důstojné zacházení, právo vlastnit majetek, právo stěžovat si nebo právo na vzdělání.

- **Jednání se zájemcem o sociální službu**

Poskytovatel srozumitelným způsobem podává informace o podmínkách a možnostech pro poskytování sociální služby, o právech a povinnostech zájemce, o způsobu poskytování a o ceně. Také má vypracována vnitřní pravidla, podle kterých postupuje, pokud odmítne zájemce o sociální službu z důvodu nesplnění kritérií pro přijetí či plné kapacity. Tyto informace jsou poskytovány takovým způsobem, který bere ohled na zájemce, jejich situaci a možnosti vnímat a chápat jednotlivé podmínky.

- **Smlouva o poskytování sociální služby**

Sociální služby je možné poskytovat pouze jen na smluvním základě, který je transparentní, jasný a srozumitelný. Smlouvu týkající se poskytování sociální služby lze uzavřít buď ústně nebo písemně na dobu určitou či neurčitou. V případě poskytování ubytování nebo zajištění základních potřeb je smlouva vždy uzavřena písemně. Postavení účastníků smlouvy je rovné. Uživatel může smlouvu kdykoliv vypovědět a nemusí uvést důvod, na rozdíl od poskytovatele, ten musí případnou výpověď odůvodnit.

- **Individuální plánování sociální služby**

Jedná se o jeden z klíčových standardů prolínající se i s ostatními standardy. Individuální plánování je závislé na druhu poskytované sociální služby a také na cílové skupině uživatele. Je důležité, aby plánování bylo pro každého klienta opravdu individuální, tedy pro každého jiné a aby dané cíle byly reálné, dosažitelné. Dále je zapotřebí, aby se do plánování uživatel také zapojil, aby se vyvíjelo v čase a také, aby měl poskytovatel vytvořena vnitřní pravidla, které využívá při plánování a

vyhodnocení služby. Každý uživatel má právo na změnu osobního cíle v průběhu poskytované služby.

- **Dokumentace o poskytování sociální služby**

Jedná se o souhrn nejrůznějších listin, dokumentů a dokladů vztahující se k službě konkrétního uživatele a ke způsobu a rozsahu poskytování služby. Tyto písemnosti mohou být v listinné nebo elektronické podobě. Dokumentace má několik oblastí: dokumentace o individuálním plánování, zdravotnická dokumentace, administrativní dokumentace, kam lze zařadit např. žádost a smlouva o poskytování služby, evidence stížností, účetní doklady, např. faktury, ujednání o sponzorských darech, vyúčtování, a dokumentace, která není blíže specifikovaná, jako jsou osobní údaje klientů, fotografie a jiné. Nezbytné je zabezpečit dokumentaci proti možnému zneužití a je proto nutné určit, jak s ní nakládat. V tomto standardu je také stanovena doba archivace dokumentů.

- **Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby**

Uživatelé sociálních služeb mají možnost podat stížnost týkající se kvality nebo způsobu poskytování služby. Existují proto pravidla, která slouží pro vyřízení těchto stížností. Pro poskytovatele jsou tyto pravidla nejen vyjádření nespokojenosti, ale také jako zpětná vazba, kterou lze využít pro zkvalitnění nabízených služeb. Všechny stížnosti se musí vyřizovat písemně. Lhůta pro vyřízení by neměla být delší než 1 měsíc. Dokumentaci týkající se stížností je potřeba uchovat v celém rozsahu pro potřeby jak kontrolních, tak inspekčních orgánů.

- **Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje**

Tento standard patří k důležitým, neboť přímo navazuje na další standardy. Mezi další dostupné zdroje lze zařadit zařízení a instituce, které jsou pro většinu populace běžně dostupné, například obchody, zdravotnická zařízení, školy, kavárny aj. Úsilí poskytovatele je zaměřeno především na setrvání klientů v přirozeném sociálním prostředí, případně je snaha o zachování kontaktu s tímto prostředím v maximální možné míře. Dále se zaměřuje na co největší využívání přirozeného vnějšího zdroje v okolí pro uživatele.

### **2.1.2. Personální**

Kvalita služby přímo závisí na vzdělání, schopnostech a dovednostech pracovníků, a proto je nezbytné, aby neustále docházelo k posilování odborných kompetencí, neboť to vede ke zkvalitnění nejen personálu, ale i sociálních služeb.



- **Personální a organizační zajištění sociální služby**

Poskytovatel písemně stanovuje počet pracovních míst a jejich strukturu a dále kvalifikační a jiné požadavky. Struktura pracovních míst se odvíjí od druhu poskytované služby, od její kapacity a potřeb osob, jímž se poskytuje. V rámci vnitřní organizační struktury jsou stanovena práva a povinnosti zaměstnanců a dále pravidla pro jejich přijetí a zaškolení, jejichž cílem je předejít chybám při výběru jednotlivých pracovníků.

- **Profesní rozvoj zaměstnanců**

Existují postupy, které pravidelně hodnotí zaměstnance, zaměřující se především na naplňování osobních profesních cílů a potřebu další odborné kvalifikace. Poskytovatel zpracovává systém pro finanční a morální ocenění zaměstnanců a také systém pro výměnu informací mezi zaměstnanci. Pracovníci mají možnost využít konzultace s nezávislým odborníkem.

### **2.1.3. Provozní**

K provozním standardům patří místní a časová dostupnost poskytované sociální služby, informovanost o poskytované sociální službě, prostředí a podmínky poskytované sociální služby, nouzové a havarijní situace a zvyšování kvality poskytovaných služeb.

- **Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby**

Druh sociální služby a okruh osob, kterých se daná služba dotýká, určuje místo a dobu poskytování. Stanovení doby potom závisí na časových možnostech uživatelů, například sociální služba určen pro děti a mládež je dostupná v odpoledních hodinách, kdy nejsou ve škole.

- **Informovanost o poskytované sociální službě**

Poskytovatel by měl uvádět informace týkající se poskytované sociální služby, především jakým způsobem a za jakých podmínek je poskytována, a hlavně nejvýznamnější fakta o službě samotné, co nejvíce přehledně a relativně podrobně. Je zapotřebí, aby tyto informace byly pro většinu osob snadno pochopitelné a srozumitelné a také aby byly co nejaktuálnější.

Informační technologie jsou nedílnou součástí každého ze standardů kvality poskytované sociální služby. Mimo jiné pomáhají představovat poslání, cíle a pravidla služeb a využívají se k oslovení případných budoucích uživatelů. Je proto nutné, aby se pracovníci sociálních služeb vzdělávali i v této oblasti.

- **Prostředí a podmínky poskytovaných sociálních služeb**

Tento standard má významnou roli pro uživatele, jeho rodinné příslušníky a širokou veřejnost. Poskytovatel zabezpečuje služby dle druhu, kapacity a dle cílové skupiny využívající tuto službu. Dbá na zajištění potřeb jednak materiálních, technických a také na hygienické podmínky. Při poskytování sociálních služeb je potřeba vycházet z lidských práv uživatele a zároveň také z respektu k pracovníkům těchto služeb.

- **Nouzové a havarijní situace**

Poskytované sociální služby by měly být pro uživatele především bezpečné, čímž se zabývá právě tento standard. Jsou v něm definovány mimořádné situace, které mohou při poskytování služby nastat a také postup, nímž se mají řídit pracovníci v těchto situacích. Nouzové a havarijní situace mohou mít mnoho příčin. Mohou být ze strany uživatelů (např. uživatel je zraněn, napadne pracovníka, nalezne ho pracovník zemřelého), pracovníků (např. nedostaví se do služby, utrpí úraz v průběhu služby), technických příčin (např. výpadek vody, elektřiny, je zablokován výtah) anebo ze strany přírodních živlů (např. požár, povodeň, vichřice). O těchto situacích vede poskytovatel dokumentaci, ve které je popsán průběh a řešení dané situace.

- **Zvyšování kvality poskytované sociální služby**

Druh a charakter poskytované sociální služby určuje, jakým způsobem je možné danou službu průběžně kontrolovat a hodnotit. Dle toho si poskytovatel určí jednak způsoby, jakými bude hodnotit, ale také počet hodnocení a popíše je v metodikách či směrnících. Kontroluje, zda jsou naplněny osobní cíle klientů a také soulad služeb s veřejným závazkem. Hlavním nástrojem, kterým lze zjistit, zda je poskytovaná služba kvalitní je zpětná vazba od klientů, ať už formou anonymních dotazníků nebo třeba rozhovorem. Dalším významným nástrojem je zpětná vazba od pracovníků nebo od rodinných příslušníků klientů.

#### **2.1.4. Druhovité standardy**

Druhovité standardy vznikaly z toho důvodu, že organizace poskytují určité služby odlišným cílovým skupinám, a proto pocítovaly potřebu se mezi sebou odlišit. Vychází ze standardů kvality sociálních služeb a berou v potaz to, že se od sebe organizace odlišují, mají jinou strukturu a zaměření. Zákonné standardy jsou jim významově nadřazeny. Zabývají se jednotlivými typy sociálních služeb. Zavádějí se z důvodu zvýšení kvality sociálních služeb a podpoření jejich rozvoje. Podpora spolupráce týmů a jednotlivých pracovníků je dalším

příkladem funkcí, kterou druhové standardy splňují. Každý z poskytovatelů si může vybrat, zda tyto standardy zavede, nejsou totiž povinné. (Sládek, 2013)

## 2.2. Inspekce kvality sociálních služeb

Inspekce je v kompetenci krajských poboček úřadu práce. Jedná se o důležitý nástroj, protože zajišťuje ochranu uživatele služeb před možnými nedostatky v poskytování. Inspektoři provádí kontrolu vždy v místě, kde dochází k poskytování sociálních služeb. Kontrolu provádí inspekční tým, který je složen z minimálně 3 členů v případě, že se jedná o kontrolu služeb zahrnující ubytování, v ostatních případech se tým skládá z nejméně 2 členů, přičemž alespoň jeden člen musí být úředníkem krajského úřadu nebo ministerstva práce a sociálních věcí. Svou odbornou pomocí mohou přispět také specializovaní pracovníci. Inspektoři se zavazují dodržovat Etický kodex inspektorů kvality sociálních služeb. Délka inspekce se odvíjí od druhu sociální služby poskytované klientům a také od rozsahu služby.

Existují tři druhy inspekce:

- **základní** – kontroluje se, jak poskytovatel plní povinnosti a zkoumá se kvalita služeb prostřednictvím standardů, tedy celková úroveň poskytovaných služeb;
- **hloubková** – neplánovaná inspekce, která se provádí u poskytovatelů, na něž byla podána stížnost nebo podnět ke kontrole. Může být, ale prováděna u poskytovatelů bez uvedených důvodů. Cílem inspekce je poté prevence a zajištění poskytování kvalitních sociálních služeb v období mezi základními inspekcemi;
- **následná** – jedná se o kontrolu toho, zda jsou přijatá určitá opatření, pomocí nichž budou odstraněny nedostatky zjištěné předešlou kontrolou.

Inspekční tým dohlíží na plnění povinností poskytovatelů sociálních služeb uvedených v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a dále na kvalitu poskytovaných služeb. Kvalita je hodnocena pomocí Standardů sociálních služeb. Předmětem inspekce je také kontrola toho, zda je dodržována povinnost spravovat evidenci o osobách využívajících pobytové sociální služby.

Pro zjišťování úrovně kvality dostupné sociální služby využívá inspekce různé postupy. Jedním z nich je rozhovor s vybranými respondenty, kdy je nezbytné zajistit, aby jejich výběr byl náhodný a nebyl na ničem závislý. Počet respondentů se odvíjí od celkového počtu uživatelů dané služby. Inspektor může také vést rozhovor s pracovníky nebo s vedením poskytovatele. Doporučují se alespoň tři rozhovory, které by ale neměli sloužit jako hlavní důkazy, ale hlavně jako podněty k následujícímu ověřování informací. Dalším postupem

může být analýza písemných dokumentů, kterými jsou vnitřní předpisy poskytovatele sociálních služeb a ostatní dokumenty a písemné požadavky, jež je poskytovatel povinen splňovat. Inspekční tým také využívá metodu pozorování, která se využívá během kontroly průběžně. Sleduje se například, jakým způsobem je s klienty zacházeno, jaké je chování pracovníků a další.

Inspekční zpráva obsahuje posudky, které inspekční tým zjistil během kontroly. Jedná se o zjištění, zda jsou poskytované sociální služby v souladu se zákonem o sociálních službách a se standardy kvality. Poskytovatel se může proti obsahu zprávy odvolat, pokud k ní má odůvodněné námitky. (Sládek, 2013, Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2008)

### **2.3. Značka kvality v sociálních službách**

Kvalita poskytování sociálních služeb je od roku 2009 prezentována formou Značky kvality v sociálních službách, kdy systém udělování bodů a tomu odpovídající přiřazení počtu hvězdiček je podobný jako při posuzování kvality hotelů. Poskytované sociální služby jsou hodnoceny v rozdílných oblastech, podle toho, jakou formu péče poskytují. Jiná kritéria jsou hodnocena v domovech pro seniory, jiná v oblasti pečovatelské služby nebo ambulantní služby pro osoby se zdravotním postižením.

Smyslem tohoto externího hodnocení je transparentní a přehledné informování klientů, případných zájemců o péči nebo jejich rodiny o kvalitě poskytovaných služeb, která je v příslušném zařízení poskytována.

Na základě tohoto vyhodnocení mohou získat certifikát domovy pro seniory a domovy se zvláštním režimem, pečovatelské služby a ambulantní služby poskytující pomoc osobám se zdravotním postižením, jako jsou sociálně terapeutické dílny, centra denních služeb a denní stacionáře.

K základním principům systému patří transparentnost, dobrovolnost a dostupnost:

- transparentnost – dle předem stanovených parametrů, se kterými je příslušné zařízení předem podrobně seznámeno dochází k vyhodnocování dosažených cílů. Na základě tohoto vyhodnocení může příslušné zařízení stanovit postupy, jak těchto cílů dosáhnout a zlepšit tím kvalitu poskytované péče;
- dobrovolnost – hodnocení zařízení je dobrovolné, certifikace není na rozdíl od národních standardů povinná;

- dostupnost – náklady spojené s vyhodnocením Značky kvality nepředstavují finanční zátěž pro poskytovatele sociální služby, jelikož odrážejí pouze náklady za certifikaci. Z tohoto důvodu jsou cenově dostupné pro všechny poskytovatele v ČR.

Platnost první certifikace je na období třech let, každá další certifikace je udělována na čtyři roky. Výsledky jsou zveřejněny na webových stránkách jednotlivých zařízení formou tzv. karty zařízení a dále v odborném tisku. V tištěné podobě jsou předány poskytovateli sociálních služeb. (Malík Holasová, 2014; Kolektiv autorů, 2020)

## **2.4. Model E-Qalin**

E-Qalin je evropský model zabývající se kvalitou, jejím měřením a zvyšováním. Orientuje se na domovy pro seniory, domovy pro osoby se zdravotním postižením a ambulantní služby. Cílí na všechny, jichž se daná služba týká, tedy na uživatele a jejich rodinné příslušníky, na zaměstnance i vedoucí pracovníky. Cílem tohoto modelu je zkoumání a kontrola jednotlivých procesů, struktury organizace a výsledků, a to s ohledem na spokojenost všech zúčastněných.

Model se dělí na dvě části, Struktury a procesy a výsledky, čímž umožňuje kriticky pohlížet na jednotlivá zařízení z pěti různých perspektiv. Obě části mají pro model E-Qalin stejnou důležitost. Na obrázku č. 1 jsou zobrazeny základní hodnoty modelu, podle nichž je orientována metodika modelu.

### **Struktury a procesy**

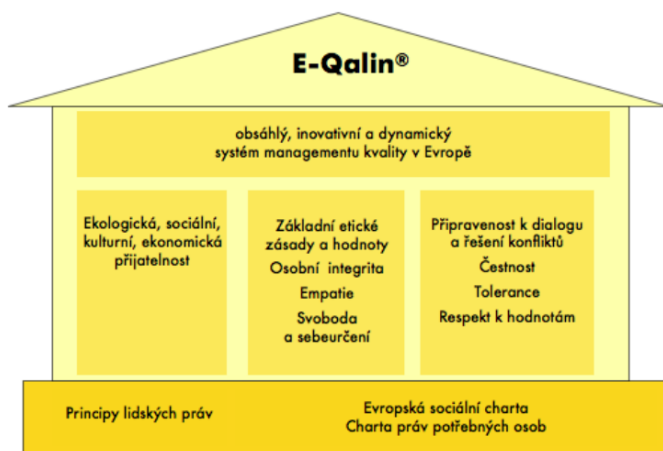
Perspektivy struktur a procesů jsou uživatelé, zaměstnanci, vedoucí pracovníci, okolí a učící se organizace. Tato část se zabývá popisem postupů, nástrojů a principů dané organizace. Hledá se odpověď na otázky co, kdo a jakým způsobem. Výsledek je poté analyzován PDCA cyklem (plan, do, check, act). Kromě těchto ukazatelů je průběžně monitorováno a vyhodnocováno zapojení všech zúčastněných a zainteresovaných osob.

### **Výsledky**

Perspektivy výsledků jsou uživatelé, zaměstnanci, vedoucí pracovníci, společenské působení a zaměření na budoucnost. Výsledky získané vyhodnocením procesů, které jsou zároveň kvantifikovány pomocí ukazatelů jsou druhým důležitým pilířem tohoto modelu.

Model E-Qalin je založen na etických principech, je otevřený řešení problémů a konfliktů, je tolerantní k názorům týkající se náboženství a různým ideologickým názorům. Je zároveň zárukou důstojného prožití života v organizacích poskytujících pobytové sociální služby. Zaměřuje se na posun k lepšímu v různých oblastech sociálních služeb. Ideály tohoto modelu

vycházejí z „Evropské charty práv a svobod osob v pobytových zařízeních sociální péče“.  
(Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2020)



Obrázek 1 Model E-Qalin

Zdroj: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky

## 2.5. Způsoby hodnocení kvality

Ke způsobům hodnotící kvalitu se řadí např. Normy ISO, Total Quality Management, model EFQM, model CAF a Balanced Scorecard.

### 2.5.1. ISO 9001 – International Organization for Standardization

International Organization for Standardization (ISO) je mezinárodní nevládní organizace zabývající se vývojem a sjednocením standardů, která vznikla v roce 1947 v Ženevě. Hlavní činností organizace je tvorba a vývoj technických norem. Stojí na pomezí mezi soukromým a veřejným sektorem. (Kolektiv autorů, 2020)

Norma ISO 9001 je mezinárodní norma zabývající se kvalitou organizací. Využívají ji takové organizace, které chtějí zvýšit kvalitu svých produktů či poskytovaných služeb a chtějí naplnit očekávání svých zákazníků. Normu ISO 9001 může využít jakákoliv instituce bez ohledu na její velikosti a oboru činnosti. Zakládá se na řadě principů managementu kvality. Normy popisují minimální požadavky, které je potřeba poté rozvíjet. Jedná se o obecné definování norem, tudíž je potřeba, aby byly pro každý podnik správně interpretovány. Prostřednictvím nich jsou zaváděny do organizace nové postupy a pro jejich přijetí je zapotřebí dobře propracovaná dokumentace, která ale není jednotně stanovená. Při splnění jednotlivých požadavků jako jsou dodržování pokynů normy ISO 9001, splnění požadavků zákazníků a zákonné regulační požadavky a vedení dokumentace, může organizace získat certifikát ISO 9001:2015. Splnění certifikace má mnoho benefitů. Mezi tyto benefity patří například zvýšení

důvěryhodnosti organizace, snížení provozních nákladů neustálým zlepšováním a zefektivňováním procesů, zlepšení vztahů mezi zainteresovanými stranami, zlepšení řízení rizik a možnost získání více obchodů. Certifikace je platná po dobu tří let, přičemž každý rok probíhá dozorový audit určitých oblastí. Po vypršení této doby je zapotřebí recertifikace. (ISO, ASQ)

ČSN EN ISO 900:2016 je norma, kterou nejčastěji využívají poskytovatelé sociálních služeb. Je rozšířená tam, kde je potřeba dokázat kvalitu řízení ve společnosti a poté poskytnout službu, splňující nároky zákazníků. Zpravidla se jedná o první normu, pro kterou se organizace rozhodnou v případě, že chtějí zvýšit kvalitu poskytovaných služeb. Až poté přijímají standardy týkající se životního prostředí, bezpečnosti a ochrany aj. Cílem organizace je normu zavést a poté získat certifikaci. Základem je stanovit struktury, vazby a způsoby řízení procesů, čímž může organizace provádět změny. Velký důraz je kladen na PDCA, kdy tento model poskytuje možnosti efektivního plánování.

Norma se dělí do 10 kapitol a podstata této normy spočívá ve stanovení osmi zásad:

- **zaměřuje se na zákazníka**, je nutné znát potřeby zákazníka a na tyto potřeby reagovat;
  - **vedení** musí definovat cíle, kterých chce dosáhnout a také politiku;
  - **zapojení pracovníků**, kteří jsou velmi důležití pro zvýšení kvality služeb;
  - **procesní přístup** – činnosti organizace jsou vnímány jako procesy a je potřeba tyto procesy identifikovat a řídit;
  - **systemový management** – procesy se mezi sebou vzájemně ovlivňují a je nutné, aby byly řízeny jako systém;
  - **zlepšování** pomocí auditů, analýz a sebehodnocení;
  - **rozhodování založené na faktech** prostřednictvím analýz údajů a informací;
  - **výhodné dodavatelské vztahy** jsou důležité pro vzájemnou užitečnost a partnerství.
- (Malík Holasová, 2014)

### 2.5.2. TQM-Total Quality Management

TQM lze popsat jako systém komplexního řízení kvality organizace, která zapojuje všechny své zaměstnance do procesu, jehož cílem je neustálé zlepšování prostřednictvím dat, strategií a efektivní komunikace. Dohlíží na činnosti a úkoly, které jsou nezbytné k udržení požadované úrovně kvality organizace. Jsou sledovány kvantitativní informace

(např. náklady na služby, počet uživatelů), ale také nehmotné faktory (např. dovednosti personálu, znalosti a pracovní návyky). Definiuje 8 principů celkového řízení kvality:

- **zaměření na zákazníka**, který nakonec určuje úroveň kvality. Organizace se snaží dosáhnout vyšší úrovně kvality pomocí např. školení zaměstnanců, upgradu počítačů či softwaru, ale zákazník je ve výsledku ten, kdo určuje, zda se snaha dosáhnout zlepšení vyplatila;
- **úplné zapojení všech zaměstnanců** podílejících se na dosažení společných cílů;
- **zaměření na procesy** je velmi důležité v tomto systému řízení kvality. Procesem se rozumí řada na sebe navazujících kroků, kdy dochází k přeměně vstupů získaných od dodavatelů na výstupy, jež jsou předávány zákazníkům. Měření výkonu jsou neustále sledována z toho důvodu, aby došlo zavčas k odhalení neočekávaných odchylek;
- **integrováný systém** spojuje dohromady prvky, které vedou k trvalému zlepšování podnikání, a to z pohledů zákazníků i zaměstnanců. Mikroprocesy jsou spolu s většími sčítány a implementovány do obchodních procesů, které jsou nezbytné k definování a zavádění strategie organizace. Je potřeba, aby každý pochopil vizi, poslání, hlavní principy a také zásady kvality a cíle, kterých chce daná organizace dosáhnout. Výkonnost organizace musí být neustále sledována;
- **strategický a systematický přístup** je nezbytný k dosažení vize, poslání a cílů, které si organizace vytyčila. Strategický plán zahrnuje kvalitu jako základní složku;
- **neustálé zlepšování** vede organizaci k tomu být konkurenceschopnější, více efektivní a přispívat tak ke splnění vytyčených cílů;
- **rozhodování na základě faktů** – pro hodnocení kvality je velmi důležité, aby organizace shromažďovala a analyzovala data o měření výkonnosti. Na základě predikce k minulých rozhodování může organizace svoje rozhodování zlepšit;
- efektivní **komunikace** je důležitá nejen pro motivaci pracovníků na všech úrovních, ale také pro dodržování morálky. Zahrnuje metody, strategie a včasnost. (ASQ)

### 2.5.3. EFQM Model Excellence

Model EFQM je celosvětově uznávaný rámec řízení, vycházející z již zmíněného TQM. Cílem je podpora organizace v řízení změn, které vedou ke zlepšení výkonnosti organizace prostřednictvím souhrnu systémů, procesů a faktů souvisejících navzájem. Poskytuje

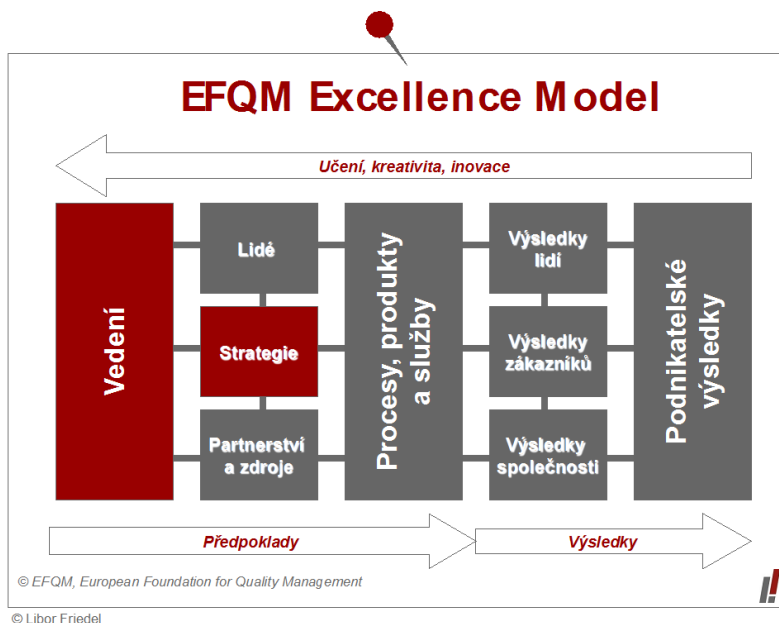


organizacím plán, jakým je možné dosáhnout zlepšení a inovací. Základem jsou kritéria vedoucí k celkovému hodnocení organizace z hlediska řízení. Zaměřuje se na takové výsledky, aby s nimi byly spokojené všechny zúčastněné strany. Prostřednictvím této metody dochází k sebehodnocení, kdy podnik odhaluje své silné a slabé stránky a také příležitosti ke zlepšení. Mezi metody sebehodnocení se řadí např. dotazník, zapojení spolupracovníků nebo organizace workshopu. Od sebe se odlišují náročností. Model EFQM se považuje za nejvíce vhodný model pro hodnocení kvality v sociálních službách. (Lencová, 2016)

Jeho struktura je založena na položení tří velmi jednoduchých otázek:

- „Proč“ organizace vůbec existuje? Jaký splňuje účel? Proč se využívá právě tato strategie
- „Jak“ hodlá naplnit svůj účel a strategii?
- „Čeho“ dosud dosáhla? Čeho má v plánu dosáhnout zítra? (EFQM)

Na obrázku č.2 je znázorněna podstata fungování modelu EFQM Model Excellence.



Obrázek 2 EFQM model

Zdroj: Friedel, 2018

#### 2.5.4. CAF model

Model CAF je nástrojem, jímž lze řídit kvalitu výhradně organizací veřejného sektoru, pro které byl také v roce 2000 vyvinut. Jeho implementace je oproti ostatním modelům snadnější, z toho důvodu je vhodný pro organizace začínající s řízením kvality. Základem je odhalení silných a slabých stránek pomocí sebehodnocení, jež pomůže také nalézt aktivity, které se mohou v organizaci rozvíjet a lze prostřednictvím nich dojít k udržitelnému zvyšování

výkonnosti organizace. Ke zvyšování úrovně organizace dochází při zachování minimálních nákladů.

Implementace CAF modelu probíhá ve třech fázích:

- **začátek implementace** – organizace začne plánovat sebehodnocení a rozhodne o jeho organizaci;
- **sebehodnocení** – proces samotného sebehodnocení, kdy organizace stanoví skupiny pro hodnocení, uskuteční jeho proces a poté vypracuje zprávu obsahující výsledky, které byly při sebehodnocení zjištěny;
- **plán zlepšení** – organizace vypracuje podle výsledků získaných sebehodnocením plán, díky němuž dojde ke zlepšení, tento plán začne provádět a také začne plánovat další sebehodnocení.

Využívá několik metod, které jsou při jeho realizaci používány. K těmto metodám se řadí SWOT analýza, PDCA cyklus, Paretův diagram a bodové hodnocení. (Kolektiv autorů, 2020, Incontio)

### 2.5.5. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je metoda strategického řízení a měření vznikající od roku 1992, která hodnotí výkonnost organizace. Metoda vznikala z toho důvodu, že velké množství firem se zabývá pouze finančními ukazateli. Sledováním pouze těchto ukazatelů ale může dojít k nepřesnému a zkreslenému vyhodnocení organizace. Z tohoto důvodu Balanced Scorecard navrhuje sledování čtyř oblastí, dle kterých by měla být organizace hodnocena. Všechny oblasti by měly být v rovnováze, aby mohla být organizace posuzována jako celek. (Mytími, 2021)

Těmito oblastmi jsou:

- **finance** – v sociálních službách je hodnocena náladovost nebo analýza rizik, jde spíše o naplnění cílů stanovených organizací. V ziskovém prostředí se v této oblasti hodnotí zisku firmy, její obraty či průměrná hodnota objednávky;
- **klienti** – organizace se v posledních letech stále více zabývají kladnými vztahy s klienty, díky kterým mohou získat nové klienty přicházející na základně kladného hodnocení klienta a stávající klienty si udržet. Komunikace a pozitivní vztah s klientem jsou jedny z důležitých požadavků, které jsou při implementaci Balanced Scorecard potřeba;

- **vnitřní procesy organizace** – procesy uvnitř organizace jsou důležité, jelikož vypovídají o zdraví organizace. Ukazatelé hodnotící toto kritérium posuzují, zda se poskytované služby shodují s požadavky klientů. Sleduje se např. vztah s dodavateli a jejich počet;
- **inovace a učení se** – lidské zdroje jsou hlavní zdrojem, díky nimž dochází k růstu dané organizace. Je proto nezbytné, aby docházelo k jejich neustálému vzdělávání a učení se. Zahrnují nejen jejich vzdělávání, ale také zlepšení schopnosti reagovat na změny. V rámci této oblasti se hodnotí např. počet zaměstnanců a jejich vzdělání nebo třeba počet školení, kterých se zúčastnili.

Kromě sledování strategických cílů může monitorovat a v případě potřeby upravovat zavádění strategie. Zároveň propojuje strategické a operativní oblasti. (Kolektiv autorů, 2020)

K výhodám zavedení Balanced Scorecard se řadí: zvýšení konkurenceschopnosti, přesnější přehled o organizaci, rovnoměrný rozvoj, rovnováha firemní strategie. (Mytimi, 2021)

## 2.6. Metody pro zlepšování kvality

Mezi metody, vedoucí ke zvýšení stávající úrovně poskytovaných sociálních služeb se řadí např. benchmarking, PDCA metoda, supervize, sebehodnocení a stížnosti.

### 2.6.1. Benchmarking

Jedná se o systematický, legální a veřejný proces, díky němuž lze porovnat a měřit produkty vlastní organizace s další organizací, která byla vybrána jako vhodná pro to, aby dané měření vedlo k trvalému zlepšování vlastních aktivit instituce. V rámci benchmarkingu se organizace může zaměřit na porovnávání výkonů, na což se používají kvantitativní data nebo na porovnávání procesů, kde se využívají údaje kvalitativní. Klade si za cíl odhalit slabé stránky dané organizace a aplikovat na ni nejlepší postupy zjištěné touto technikou. Činnosti, které společnosti převezmou od těch nejlepších v dané oblasti aplikují do svých operací. Nejedná se o kopírování, ale o inovaci dosavadního procesu. (Kolektiv autorů, 2020)

Benchmarking lze rozdělit na **interní** a **externí**. Interní se uskutečňuje uvnitř jedné velké organizace mezi organizačními jednotkami zjišťující podobné či stejné funkce a procesy. Předpokládá, že uvnitř organizace bude vysoká úroveň komunikace. Externí porovnává vlastní organizaci s konkurenční a čerpá z ní poznatky.

Je rozlišován **konkurenční** benchmarking, který srovnává určitý produkt, výkonnost konkurujících společností na trhu. Porovnávají se klíčové ukazatele výkonnosti jednotlivých

fírem. **Funkcionální** benchmarking porovnává jednu nebo více funkcí daných organizací. Benchmarking **generický**, kdy je předmětem zájmu srovnávání a měření konkrétních procesů. (Nenadál, 2008)

Benchmarkingový model má 5 fází, které na sebe navazují:

- **iniciační** – jedná se o soubor aktivit, jež by měly být uskutečňovány ještě před prvním projektem benchmarkingu. Tyto aktivity mají jednorázový charakter. Iniciační fáze je realizována z toho důvodu, aby vyloučila subjektivní rizika benchmarkingu. Vedení by mělo zhodnotit, zda je jejich organizace připravena k zahájení benchmarkingu, a to jak po znalostní, zdrojové i mentální stránce. Zhodnocení se provádí prostřednictvím jednoduchého sebehodnocení pomocí zaměstnanců dané organizace, které může odkrýt případná rizika ohrožující zahájení benchmarkingu;
- **plánovací** – časově nejnáročnější fáze, která navazuje na iniciační a zahajuje se po vyloučení všech rizik, která by mohla při zahájení benchmarkingu nastat. Vedení organizace se dohodne na oblasti, na kterou se zaměří. Vyberou takovou oblast, kterou považují za slabou stránku organizace, aby mohlo dojít k jejímu zlepšení. Nalezení této oblasti lze provést interním auditem či vlastním sebehodnocením. Dalším úkolem vedení organizace je výběr vhodného týmu, který musí oficiálně jmenovat. Členové daného týmu se zapojí do specializačního výcviku, kde si projdou metody, postupy či nástroje, které by mohly být v rámci daného projektu využity. Poté je nutné nalézt minimálně jednu jinou organizace využívající stejné procesy, která je na tom výkonnostně lépe. S danou organizací se poté uzavře smlouva, ve které jsou přesně stanovena pravidla, dle kterých bude benchmarking probíhat. Sbírat data může tým prostřednictvím analýzy záznamů, pozorování na místě, rozhovorem apod;
- **analytická** – je možné, aby tato fáze již probíhala v prostřední vlastní organizace. Jsou zde porovnávána zjištěná data o výkonnosti organizace s vlastními daty. Benchmarkingový tým musí také definovat příčiny, díky kterým k odhaleným rozdílům došlo a také by měl navrhnout tzv. cílové hodnoty vlastního zlepšení. Na závěr zpracovává písemnou zprávu, která obsahuje informace pro vedení organizace o zjištěných datech a také návrhy pro vylepšení dosavadních procesů;
- **integrační** – tuto fázi zajišťuje vedení organizace, díky níž došlo k realizaci benchmarkingu. V rámci ní jsou projednávány veškeré výsledky obsažené v závěrečné zprávě. Je také důležité, aby byly probrány všechna doporučení, které organizaci předal benchmarkingový tým a rozhodlo se, jaká budou realizována a jaký bude jejich

cíl. Následně je jmenován tým zlepšování, který se zaslouží o plánování a realizaci změn, na kterých se vedení domluví;

- **realizační** – jde o projekt zlepšování. Tento projekt se řídí tzv. P-D-C-A cyklem. Mělo by docházet k tzv. rekalibraci benchmarkingu, což je analýza toho, jak probíhal předchozí benchmarkingový projekt. Cílem je nalezení možností, jak zlepšit metodologicky projekt příští.

České organizace mají neustále příležitost zlepšit se, a to i v benchmarkingu. Realizace projektů benchmarkingu v prostředí sociálních služeb funguje v České republice na krajské úrovni. Projekty jsou zaměřeny na srovnání rozsahu služeb, které jsou uživatelům sociálních služeb nabízeny. Učící funkce je zatím velmi redukována. Odpovědi na základní otázky benchmarkingu sociálních služeb by měly pomoci k plnění učící funkce. (Nenadál, 2014)

V tabulce č. 2 jsou vypsány základní otázky benchmarkingu, na které by se měly zaměřit poskytovatelé sociálních služeb, pokud by měla tato metoda zlepšování kvality plnit funkci.

*Tabulka 2 Základní otázky benchmarkingu v sociálních službách*

<b>Zájmena</b>	<b>Typ otázky, která žádá odpověď:</b>
Proč?	- Proč se benchmarkingem vůbec zabývat? - Proč si vybírat lepší organizace?
Co?	- Co je cílem benchmarkingu? - Co by mělo být objektem benchmarkingu? - Co poskytujeme našim klientům? - Co poskytují klientům jiné podobné organizace? - Co se můžeme z benchmarkingu dozvědět?
Jaké?	- Jaké informace potřebujeme k vlastnímu zlepšování? - Jaké informace budou opravdu od partnerů dostupné? - Jaké máme s partnery společné znaky a jaké jsou mezi námi odlišnosti?
Jak?	- Jak partneři reálně výkonnosti dosahují? - Jak nás vidí naši klienti? - Jak dobrá je naše současná výkonnost? - Jak dobrá je současná výkonnost našich partnerů? - Jak data od partnerů zpracovávat a komunikovat? - Jak nás zjištění od partnerů mohou inspirovat?

	- Jak u nás implementovat zjištění z benchmarkingu?
Jak mnoho?	- Jak mnoho informací potřebujeme od partnerů získat? - Jak mnoho času, zdrojů a nákladů si benchmarkingový projekt bude žádat?
Kdo?	- Kdo bude vybrán jako vhodný partner pro benchmarkingový projekt? - Kdo jsou naši klienti a další zainteresované strany? - Kdo jsou klienti a zainteresované strany pro naše partnery? - Kdo bude využívat výstupy a zjištění z benchmarkingového projektu?
Kdy?	- Kdy je vhodné s benchmarkingem začít? - Kdy naplánovat a realizovat sběr dat od partnerů? - Kdy implementovat cíle vlastního zlepšování?
Které?	- Které oblasti mají u nás největší potenciál zlepšování? - Které oblasti u partnerů zasluhují naši pozornost především? - Které z rysů našich aktivit nás u zákazníků nejvíce odlišují od konkurentů a partnerů?

Zdroj: NENADÁL, J. Benchmarking v sociálních službách, 2014

### 2.6.2. PDCA model

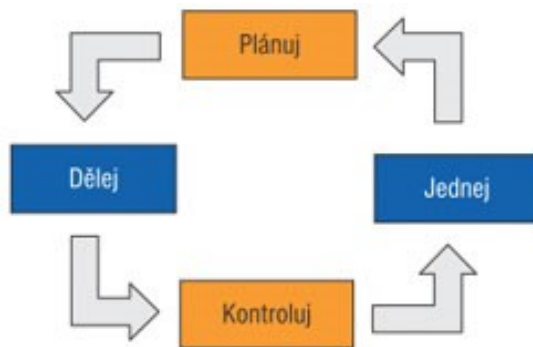
Model PDCA byl vyvinut v 50. letech 20. století. Jedná se o čtyřstupňový model zabývající se prováděním změn a zlepšování. Známy je také jako Demingův cyklus. Jelikož se nejedná o jednorázový projekt, ale o trvalý a nepřetržitý proces, je vhodné, aby se kruh stále opakoval, tím dochází k neustálému zlepšování. Využívá se jako nástroj při plánování projektů nebo v případě touhy vylepšit již existující proces, produkt či službu a vymanit se ze stagnace. Lze ho využít i na testování více možností a nalezení nejlepšího řešení, případně k zamezení využívání neúčinných řešení a zvýšení efektivity. Aplikuje se v různých odvětvích a v různých typech organizací. (Lucidchart)

Model má čtyři kroky:

- plánování (plan) - shromáždění informací o problémech, jejich analýza a nalezení příčiny daného problému. Naplánuje a navrhne se řešení, které má vyřešit definovaný problém;
- co dělat (do) - otestování navrženého řešení a kontrola vyvíjející se situace;
- kontrola (check) – analýza informací týkajících se předešlého kroku. Vyhodnocuje se nový stav a pokud je vyhodnocen jako lepší, pokračuje se posledním krokem;

- provedení (act) - prování se oprava, pokud je to nezbytné ke splnění cílů. Pokud se dospělo ke stanovenému cíli, implementuje se metoda do standardizované práce. (Malík Holasová, 2014)

Jednotlivé kroky PDCA modelu a také to, že se jedná o trvalý a nepřetržitý proces lze vidět na obrázku č. 3.



Obrázek 3 PDCA model

Zdroj: Demingův cyklus PDCA

### 2.6.3. Další metody zvyšování kvality

K dalším metodám využívajících při zvyšování kvality se řadí:

- **supervize** – vzájemné působení dvou či více subjektů, jejichž cílem je předání si informací, poznatků a díky nimž dochází k efektivnějšímu poskytování sociálních služeb. Orientuje se jak na jednotlivce, tak na celou skupinu pracovníků, kterým může pomoci se stmelením týmu a jeho komunikací; (Asociace poskytovatelů sociálních služeb v ČR, 2017)
- **sebehodnocení** – systematický proces kontroly činností pracovníků nebo celé organizace. Přispívá nejen ke zvýšení kvality služeb, ale také k získání zpětné vazby a případně ke změně postupů, u nichž je to potřeba;
- **stížnosti** – jedná se o vyjádření nespokojenosti s organizací či pracovníky dané organizace. Jsou velmi důležité pro získání zpětné vazby, která poté vede ke zvýšení kvality poskytované služby. (Kolektiv autorů, 2020)

### 3. METODOLOGIE

Následující kapitoly se zaměří na hodnocení kvality poskytovaných služeb v domovech pro seniory. V diplomové práci je využita metoda kvalitativního šetření. Jedná se o řízené rozhovory s vedoucími pracovníky domovů pro seniory v Královéhradeckém kraji. Pro práci byly vybrány tři domovy pro seniory: Domov důchodců Humberky, Domov U Biřičky a Domov V Podzámčí. Záměrem byly vybrány tři domovy pro seniory různých velikostí. Prvním je Domov U Biřičky, který má největší kapacitu lůžek a nabízí dva druhy sociálních služeb. Dalším je Domov V Podzámčí, jež nabízí čtyři druhy poskytovaných služeb a kapacitu lůžek v domově pro seniory má srovnatelnou se třetím domovem, kterým je Domov důchodců Humberky, nabízející jediný druh sociálních služeb. Rozhovory byly zaměřeny na kvalitu poskytovaných služeb a jejich hodnocení.

#### 3.1. Řízený rozhovor

Při vedení jsou rozhovorů se využívají dva typy otázek, jsou jimi otevřené a uzavřené otázky. Otevřené otázky pomáhají dotazovaným osobám, aby v rozhovoru zaujali větší roli, a to díky své nestrukturované povaze. Tyto otázky jsou pro osoby vedoucí rozhovor velmi důležité z toho důvodu, protože pomáhají dotazovaným osobám identifikovat a reflektovat myšlenky a očekávání používající k interpretaci. Naopak uzavřené otázky se využívají především pro získání faktických informací a jsou využívány nejčastěji v počáteční fázi rozhovoru, kdy je důležité získat relevantní fakta nejen o dotazované osobě, ale i o situaci. (Bogo, 2006)

Jedná se o metodu, která je využívána v kvalitativních výzkumech. Rozhovorem se rozumí přímá interakce s respondentem, při níž jsou získány požadované informace. Kladeny jsou přesně formulované otázky, anebo otázky, při nichž je možnost výběru pouze mezi určitými odpověďmi.

Řízený rozhovor má několik výhod:

- získání kvalitnějších informací a spolehlivých výsledků;
- jednoznačnost odpovědí;
- výběr vhodné osoby, pro které jsou otázky určeny;
- úspěšnost dokončených rozhovorů;
- kladeny jsou nižší nároky na iniciativu respondenta;
- pružná struktura.

Nevýhody řízeného dotazníku jsou:

- vysoké náklady;



- časová náročnost;
- možné zkreslení vyvolané tazatelem;
- anonymita respondentů je nízká. (Disman, 1999)

### 3.2. Otázky pro vedoucí pracovníky

Vedoucím pracovníkům v domovech pro seniory bylo v rámci řízeného rozhovoru položeno 10 otázek týkající se kvality poskytovaných služeb v daném domově pro seniory.

Otázky zněly:

- Jak vnímáte standardy kvality z hlediska přínosnosti?
- Probíhá hodnocení sociální služby klienty? Jak často a jakým způsobem a jak jsou využívána ke zlepšení kvality služeb?
- Probíhá hodnocení sociální služby rodinnými příslušníky? Jak často a jakým způsobem?
- Probíhá hodnocení sociální služby pracovníky? Jak často a jakým způsobem?
- Jak jsou řešeny stížnosti a námitky? Jaké jsou nejčastější stížnosti uživatelů na poskytované sociální služby a jak se s nimi vypořádáváte?
- Jakým způsobem zajišťujete, aby vaši pracovníci měli odpovídající školení a znalosti k poskytování nejlepší možné péče seniorům?
- Jak často probíhá inspekce?
- Jaký je váš přístup k rozvoji a inovaci poskytovaných sociálních služeb?
- Jaké jsou vaše plány na další zlepšení kvality služeb v domově pro seniory?
- Jaká opatření by podle vás mohla zlepšit kvalitu poskytovaných sociálních služeb?

### 3.3. Výběr organizací

#### 3.3.1. Domov V Podzámčí

Domov V Podzámčí se nachází v Chlumci nad Cidlinou. Nabízí čtyři druhy poskytovaných služeb osobám, kteří se ocitli v nelehké životní situaci.

**Domov se zvláštním režimem** – služba je určena seniorům, kteří mají různé typy demencí a jsou starší zejména 60 let.

**Odlehčovací služba** – služba je určena pro klienty starší zejména 60 let a pro klienty, kteří mají různé typy demence a nejsou dostatečně soběstační.

**Chráněné bydlení** – služba je určena pro osoby s lehkým mentálním postižením, kteří jsou starší zejména 20 let. Jedná se o bariérovou službu, která nabízí podporu osobám při běžných denních činnostech.

**Domov pro seniory** – služba je určena především pro klienty starší 65 let, kteří už nejsou dostatečně soběstační, aby mohli i nadále zůstat v domácím prostředí.

Posláním domova pro seniory je poskytovat pomoc, podporu a péči seniorům, kteří nejsou schopni i nadále zůstat ve svém domácím prostředí a vést tam důstojný život, a to ani za pomoci rodiny či jiných dostupných sociálních služeb, jako je například pečovatelská služba, denní stacionář, rozvoz obědů komerční firmou a další. Pomoc probíhá prostřednictvím pobytové sociální služby. Snahou je poskytnout služby personálem, jež je odborně vzdělaný a také v praxi prohlubovat a co možná zdokonalovat Standardy kvality sociálních služeb.

Vysoký důraz je kladen především na:

- dodržování práv klientů;
- zajištění individuálního přístupu;
- zajištění odborné vzdělanosti a kvalifikovanosti pracovníků, kteří se o klienty starají a naplňují jejich potřeby a přání.

Svým klientům mohou nabídnout následující činnosti:

- základní sociální poradenství;
- pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu (pomoc s oblékáním, přesun na lůžko, podávání jídla či pití, doprovod k lékaři);
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu (úkony osobní hygieny, pomoc při použití WC);
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím (kadeřnice, bohoslužby, denní tisk, televize, počítač s internetem, neomezená možnost návštěv);
- aktivizační činnosti (volnočasové aktivity-čtení, ruční práce, společenské hry, nácvik motorických a psychických dovedností a schopností-canisterapie, luštění křížovek, doprovod na procházce);
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí (zajištění nákupů, zajištění právníka a úředníka, pomoc při volbách);
- zajištění celodenního stravování (poskytnutí stravy včetně dietní stravy);
- zajištění ubytování (jednolůžkové či dvoulůžkové pokoje);

- zdravotní péče (podávání léků, odběr krve, aplikace injekcí, převazy ran, polohování).

Služby poskytuje ve třech budovách, které se nachází v odlišných částech Chlumce nad Cidlinou. Pravidelně spolupracuje s Mateřskou školou Beruškou z Chlumce nad Cidlinou a také s Domovem dětí a mládeže též z Chlumce nad Cidlinou. (Domov V Podzámčí, 2020)

### **3.3.2. Domov důchodců Humburky**

Domov důchodců je příspěvkovou organizací Královéhradeckého kraje, který poskytuje sociální služby určené pro seniory 60 let, nacházející se v nepříznivé sociální situaci. Jedná se o osoby, které nejsou schopné setrvat v přirozeném sociálním prostředí, a to ani za pomoci rodiny či ambulantní nebo terénní služby. Jeho kapacita je 47 lůžek a nabízí klientům ubytování v jednolůžkových, dvoulůžkových a v jednom třílůžkovém pokoji. Sociální zařízení se nachází na patře a je společné pro pokoje na jednom patře.

Poskytuje služby takovým občanům, kteří mají trvalé bydliště v Královéhradeckém kraji nebo na něj mají prokázanou vazbu. Cílem poskytované sociální služby je služba, která je „šitá na míru“ každému klientovi, zachová jejich vazby na přirozené prostředí, jako je rodina a přátelé, a pomáhá tomu, aby docházelo k využití místních institucí poskytujících služby veřejnosti. Důvodem je udržení nebo třeba i zlepšení soběstačnosti každého klienta. Snaží se v maximální možné míře vytvářet pro klienty podmínky, které je podporují v jejich běžném způsobu života a zajistit jejich samostatnost a nezávislost na jiných osobách. Rozsah poskytovaných služeb je odlišný v závislosti na zdravotním stavu klienta. V nejvyšší možné míře respektuje zvyklosti a potřeby klienta. Klienti Domova mají možnost trávit čas v parku, kterým je budova obklopena, protože je celý areál i budova bezbariérová. Jednotlivé služby mají časové a další limity, které jsou garantovány. Rozumí se tím organizací garantovaný minimální rozsah poskytovaných činností klientů, jež vyžaduje. Garance závisí na materiální a personální kapacitě poskytovatele. V případě, že dojde k náhlému zhoršení stavu klienta, je garance upravena dle jeho potřeb.

Nabízejí následující služby:

- základní sociální poradenství;
- základní činnosti při poskytování sociálních služeb – poskytování ubytování, stravy, pomoc při osobní hygieně, pomoc při zvládání běžných úkonů při péči o vlastní osobu, aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti;

- zdravotní péče;
- sociálně terapeutické a aktivizační činnosti – klienti se mohou dle svých zájmů a potřeb účastnit pravidelných aktivit domova. K těmto aktivitám se řadí např. Klub šikovných rukou, kde se mohou klientky zapojit do ručních aktivit, jako je háčkování, pletení nebo malování. Další aktivitou je Sladký klub, jedná se o společnou přípravu a pečení sladkého či slaného pohoštění. Mezi další aktivity činnosti patří společenské hry, trénování paměti, kondiční cvičení anebo Relaxační chvilka. (Domov důchodců Humburky, 2023)

### 3.3.3. Domov U Biříčky

Domov U Biříčky je zřízen jako příspěvková organizace Královéhradeckého kraje. Od roku 1965 je seniorům k dispozici. Úkolem organizace je provozovat pobytové služby sociální péče v souladu se zákonem o sociálních službách. Jeho posláním je poskytovat celodenní podporu a péči o seniory a osoby duševně nemocné, pokud nejsou díky své vysoké závislosti na druhých osobách schopni, žít doma, a to ani s pomocí rodiny či jiných služeb.

Domov má vytyčen čtyři principy, kterých se při poskytování služeb řídí:

- **ochrana práv** – v souladu s Listinou základních práv a svobod;
- **důstojnost** – respektována jsou základní lidská práva, lidská důstojnost, vlastní vůle a rozhodnutí klienta;
- **soběstačnost** – poskytovány jsou pouze úkony, které není klient schopen zajistit vlastními silami tak, aby byla udržena soběstačnost a život v domově byl podobný běžnému životu vrstevníků klienta;
- **spolupráce** – zajišťování činností ve spolupráci nejen s klientem, ale také jeho blízkými a dalšími zainteresovanými institucemi.

Stanoveny jsou také čtyři cíle:

- zajištění bezpečného a klidného bydlení;
- podpoření v oblastech životních potřeb;
- zajištění důstojného života;
- udržování kontaktů s vrstevníky, veřejností, a především osobami blízkými.

Služby jsou přednostně poskytovány osobám s bydlištěm v Královéhradeckém kraji nebo osobám, které mají na tento kraj prokazatelně velkou vazbu a zejména osobám starším 65 let. Služba je určena nejen osobám, které vyžadují nepřetržitou pomoc a péči, ale také osobám, kterým hrozí sociální izolace. Domov zajišťuje dva druhy sociálních potřeb, ve kterých

poskytují seniorům soubor činností na míru podle schopností sebeobsluhy a potřeb seniorů. Zajišťuje domov pro seniory a domov se zvláštním režimem.

Dvě budovy, které Domov tvoří se nachází uprostřed rozlehlého parku, jež nabízí klientům možnost trávení volného času v přírodě. Kapacita je 334 lůžek, z toho je 278 kapacita domova pro seniory. Celkem má 247 zaměstnanců. Díky velkému kapacitě je jedním z největších poskytovatelů sociálních služeb v České republice.

Svým klientům nabízí velké množství služeb:

- **ubytování** – možnost ubytování v jednolůžkových, dvoulůžkových a vícelůžkových pokojích a většina z nich je spojena s balkonem;
- **stravování a výživa** – úprava stravy dle potřeb klienta, je možné zajistit diabetickou či bezlaktózovou stravu, která je připravována ve vlastním gastronomickém provozu. Zaměstnanci v případě potřeby pomáhají při podávání stravy i tekutin;
- **sociální péče** - pomoc při osobní hygieně (mytí, základní péče o vlasy a nehty, použití WC), pomoc při zvládnání běžných úkonů o vlastní osobu (přesun na lůžko, svlékání a oblékání, podávání jídla a pití, prostorová orientace), pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí (návuk orientace, práce se stížnostmi, poradenství), sociálně terapeutické činnosti a aktivizační činnosti (volnočasové aktivity, psychosociální podpora), zprostředkování kontaktu se společenským prostředím (zprostředkování kontaktu s rodinou, využívá informačních zdrojů, doprovod do veřejných zařízení), aktivizační činnosti (kulturní a společenské akce, pohybová a sociální aktivizace, spolupráce s dobrovolníky);
- **fakultativní činnosti** – nad rámec základních činností, které nejsou povinné a jsou hrazeny z vlastních prostředků klientů (připojení vlastní chladničky na pokoji);
- **zdravotní péče** – ošetrovatelské péče, rehabilitační ošetrovatelství, praktické lékařství, psychiatrie, geriatric, nutriční péče, paliativní péče, návštěvy u lékařů specialistů;
- **aktivity pro klienty** – pohybová a sociální aktivizace (společné aktivity, promítání fotografií, film na přání, dámský klub, Gentleman klub, cvičení, akademie třetího věku) pracovní dílny (vaření, tvořivé dílny, výtvarné dílny), kulturní a společenské akce, spolupráce s dobrovolníky;
- **doplňkové služby** – kantýna, kavárna. V případě zajmu dochází do Domova kadeřnice a pedikérka a provádí své služby na přání klientů na jednotlivých odděleních.

V roce 2021 získal akreditaci Ministerstva zdravotnictví a stal se díky tomu akreditovaným pracovištěm. Mohou se v něm nyní školit všeobecné sestry ze zahraničí a také může provádět nábor zdravotních sester v zahraničí a zajistit, aby se z nich staly plnohodnotné sestry ve zdravotnictví v České republice, prostřednictvím zajištění jejich praxe a podpore při aprobační zkoušce. (Domov U Biříčky, 2023)

### 3.4. Komparace jednotlivých domovů pro seniory

#### Porovnání základních informací domovů

Tabulka č. 3 znázorňuje porovnání základních údajů o všech domovech pro seniory, které byly pro komparaci využity. Všechny tři domovy jsou zřizovány Královéhradeckým krajem. Dále jsou zde vypsány druhy nabízených služeb domovů, kapacita lůžek, cena za ubytování, cena stravy a cena celkem.

Tabulka 3 Porovnání základních informací domovů

		Domov V Podzámčí	Domov důchodců Humburky	Domov U Biříčky
Zřizovatel		Královéhradecký kraj	Královéhradecký kraj	Královéhradecký kraj
Druhy nabízených služeb		Domov pro seniory Domov se zvláštním režimem Odlehčovací služba Chráněné bydlení	Domov pro seniory	Domov pro seniory Domov se zvláštním režimem
Kapacita lůžek domova pro seniory		48	47	278
Cena ubytování	Jednolůžkový	280,-	270,-	275,-
	Dvoulůžkový	270,-	260,-	275,-
	Třílůžkový	nenabízí	250	270,-

Cena stravy		235,-	235,-	235,-
Cena celkem	Jednolůžkový	Dle počtu dní v měsíci	14 850,-	15 656,-
	Dvoulůžkový		14 500,-	15 352,-
	Třilůžkový		14 250,-	15 352,-

Zdroj: vlastní zpracování

### Vnímání standardů z hlediska přínosnosti

Z hlediska přínosnosti jsou standardy vnímány všemi třemi domovy pro seniory, a to jak z pohledu pracovníků, tak z pohledu klientů velmi pozitivně a přínosně. Díky nim dochází k posunu k lepšímu v poskytovaných sociálních službách. Klientům vyhrazují práva a povinnosti a díky nim vědí, co můžou od poskytované péče očekávat a zároveň jim zajišťují pocit bezpečí a jistoty. Práva a povinnosti vyhrazují také zaměstnancům a díky nim může celá organizace fungovat. Představují normy, pravidla a také nastavují procesy chodu celé organizace. Díky nich dochází k odhalení případných chyb a nedostatků ve fungování systému. Poučením z těchto chyb se může kvalita poskytovaných služeb neustále zvyšovat.

### Hodnocení sociální služby klienty

Zde můžeme v tabulce č. 4 vidět porovnání v hodnocení sociální služby klienty. Jde o porovnání způsobu hodnocení, četnosti a také získání vyplněných dotazníků.

*Tabulka 4 Hodnocení sociální služby klienty*

	Domov V Podzámčí	Domov důchodců Humburky	Domov U Biřičky
Způsob hodnocení	Dotazník	Dotazník	Dotazník Polostrukturovaný rozhovor
Četnost	1x za rok	2x za rok	1x za rok
Získání vyplněných dotazníků	Sociální pracovníci	Sociální pracovníci Stážisti	Sociální pracovníci Stážisti

Zdroj: vlastní zpracování

Ve všech domovech probíhá hodnocení služby pravidelně. V Domově V Podzámčí a Domově U Biřičky probíhá hodnocení jednou ročně, v obou zařízeních ve stejnou dobu, vždy v období od ledna do března. V Domově důchodců Humburky probíhá hodnocení klienty dvakrát ročně, jednou v květnu a podruhé v listopadu. Ve všech zařízeních mají pro klienty ustálené dotazníky nebo pro hodnocení využívají polostrukturované rozhovory. Všechny dotazníky jsou anonymní. Domov důchodců Humburky a Domov U Biřičky využívají k získávání zpětné vazby sociální pracovníky a stážisty. V Domově V Podzámčí využívá pro získání zpětné vazby pouze sociální pracovníky. Další odlišnost je ve vyplňování dotazníků. V Domově U Biřičky klienti kroužkují své odpovědi a známkuje je jako ve škole na škále od 1 do 5 stejně tak jako známky ve škole, kdy 1 je nejlepší a nejbližší se blíží pravdě. V Domově důchodců Humburky klienti kroužkují odpovědi, zda jsou spokojeni, spokojeni občas, spíše nespokojeni nebo zcela nespokojeni. V Domově V Podzámčí mají dotazník se šesti otevřenými otázkami. Ve všech dotaznicích mají klienti prostor na napsání připomínek. Ve všech domovech si mohou klienti vyzvednout dotazník u schránek na stížnosti.

V Domově důchodců Humburky využívají pro hodnocení služby klienty dva druhy dotazníků. Jedním z nich je dotazník s většinou uzavřených otázek, kdy klienti odpovídají na otázky týkající se spokojenosti se stravou, ubytováním, zda jim vyhovuje režim dne, neruší je noční hluk a také s tím, zda jsou spokojeni s kvalitou prádla či úklidu na pokoji. Dalším okruhem jsou otázky týkající se zaměstnanců Domova, zda jsou spokojeni s péčí, chováním zaměstnanců a také s klíčovým pracovníkem (důvěrníkem). Dále se v dotazníku nachází otevřené otázky, kam mají klienti možnost napsat o jaké kulturní akce a výlety mají zájem, jaké služby jim v Domově chybí a v neposlední řadě také připomínky. Ve druhém typu dotazníku jsou pouze otevřené otázky. Nachází se v něm čtyři okruhy otázek. Prvním okruhem je ubytování a celkové prostředí domova a jeho okolí. Klienti jsou dotazováni na kvalitu ubytování, na vybavení pokojů, společných prostorů a venkovního areálu, také na spokojenost s úklidem a službami prádelny. Druhým okruhem je zajištění péče o klienta a jeho zdraví. Nachází se v něm otázky, zda jsou klienti spokojeni s ošetrovatelskou péčí, chováním a vystupováním zaměstnanců, zda jim je dostatečně zajištěna důstojnost a další. Třetím okruhem je volný čas a stravování. Klienti jsou dotazováni na spokojenost s nabídkou volnočasových aktivit, zda mají možnost setkávat se v Domově s rodinnými příslušníky a přáteli a také na spokojenost se stravováním. Čtvrtým okruhem jsou informace. Zaměstnanec v tomto okruhu zajímá, zda mají klienti všechny informace o službě, které potřebují vědět a také to, jestli klienti vědí, že mají možnost podat stížnost či žádost a na koho se s ní obrátit.



Poslední otázkou jsou přání a námítky. Každý klient do nich může napsat své přání. V minulosti byl například díky dotazníkovému šetření zavedeny změny ve stravování u snídaní, kdy klienti měli na snídani větší požadavky a nyní mají větší možnosti na výběr. Mohou si vždy vybrat mezi sladkou a slanou snídaní a mají navíc na výběr ze dvou druhů slaných snídaní.

V Domově V Podzámčí se vedení domova pro seniory v dotaznících ptají klientů na podobné otázky jako Domov důchodců Humburky a Domov U Biřičky, ale v některých oblastech nejsou dotazníky tak konkrétní jako v dalších domovech pro seniory. Dotazují se na spokojenost s bydlením, pokojem a jeho vybavením a také se službami, které klienti využívají, jako například s úklidem či prádelnou. Další oblastí, kterou se dotazník zabývá je spokojenost s jídlem, a to nejen se jeho chutí, ale také s porcí podávaného jídla a s jeho cenou. Klienti dále hodnotí spokojenost s pomocí pracovníků, kterou využívají při hygieně, jídle, oblékání apod. a dále s chováním pracovníků. Trávení volného času je další částí, kterou klienti v rámci dotazníku hodnotí. Mají zde prostor napsat, co by ve svém volném čase rádi dělali. Také zde mohou napsat, co v domově oceňují, co je jim zde líbí anebo naopak to, co jim zde chybí a co by rádi změnili. V neposlední řadě je zde také místo pro připomínky a podmínky, ale také pro pochvaly. Všechny otázky pro klienty jsou otevřené na rozdíl od ostatních domovů.

Domov U Biřičky spokojenost klientů se službami zajišťuje oddělení sociální práce také formou dotazníku. Hodnocení tímto způsobem neprobíhá u domova se zvláštním režimem. V dotazníku jsou klienti nejprve dotazováni, na rozdíl od ostatních domovů, k jakému oddělení se hodnocení vztahuje a poté odpovídají na otázky, které jsou také více konkrétní, ale přesto podobné ostatním domovům. Týkají se spokojenosti s úrovní úklidu, kvalitou praní, chutí jídla, péčí zdravotních sester, chováním a komunikací personálu, zda plní personál požadavky klientů dostatečně rychle, zda se personál usmívá a zda jsou spokojeni se službami domova.

Dalším možným způsobem hodnocení v Domově u Biřičky je polostrukturovaný rozhovor vlastními sociálními pracovníky, anebo je zajišťují stážisti. Volba způsobu, jakým hodnocení probíhá závisí na jednotlivých klientech dle jejich schopnosti se vyjádřit, ostychu či důvěře k sociálnímu pracovníkovi. Dotazování probíhá s každým z klientů individuálně buď na jejich pokojích nebo na Setkání s klienty. Data z rozhovoru jsou zapisována tak, aby byly zřetelné výsledky za jednotlivá oddělení i za sociální službu jako celek. Data z dotazníků jsou

zpracována za jednotlivé budovy, oddělení a také dohromady za celé zařízení na rozdíl od ostatních menších domovů. Pracovníci recepce vyplněné dotazníky předávají řediteli, který výstupy průběžně vyhodnocuje, případně se zařazují do ročního vyhodnocení. Dotazník je přílohou vnitřního předpisu.

U všech třech domovů není dotazník předkládán všem klientům z toho důvodu, že část lidí není schopna vyjádřit své názory, ať už z důvodu toho, že mají poruchy řeči či kvůli jejich zdravotnímu stavu.

### **Hodnocení sociální služby rodinnými příslušníky**

Následující tabulka č. 5 znázorňuje porovnání jednotlivých domovů pro seniory v hodnocení sociální služby rodinnými příslušníky.

*Tabulka 5 Hodnocení sociální služby rodinnými příslušníky*

	Domov V Podzámčí	Domov důchodců Humburky	Domov U Bírčiky
Způsob hodnocení	Dotazník  Rozhovor	Dotazník  Rozhovor	Dotazník  Setkání klientů se vedením  Setkání klientů na oddělení
Četnost	1x za rok	Dle potřeby potřeby	Dle potřeby

Zdroj: vlastní zpracování

Všech zařízeních probíhá hodnocení rodinnými příslušníky prostřednictvím dotazníků či rozhovorů s pracovníky domovů. V Domově V podzámčí probíhá hodnocení prostřednictvím dotazníku jednou ročně ve stejnou dobu jako hodnocení klientů, tedy v období od ledna do března. V Domově důchodců Humburky zatím letošním a ani v minulém roce hodnocení rodinnými příslušníky neproběhlo. Naopak v roce 2020 a 2021 proběhlo hodnocení rodinnými příslušníky několikrát a týkalo se hlavně hodnocení služeb za pandemii Covid-19 a také spokojenosti s alternativní možností návštěv během pandemii.

V Domově U Bírčiky je hodnocení rodinnými příslušníky ukotveno ve vnitřním předpisu. Rodinní příslušníci možnost hodnotit službu na setkání klientů s vedením Domova, které se budou rodinní příslušníci také účastnit a toto setkání může probíhat dvakrát ročně. Mohou také využít setkání klientů na oddělení, kterého mohou být také účastni a může probíhat

pětkrát do roka. Zároveň si mohou rodinní příslušníci kdykoliv vyzvednout dotazník u schránky na stížnosti a službu hodnotit. Dotazník vypadá totožně jako dotazník pro hodnocení služby klienty. Rodinní příslušníci kroužkují své odpovědi a známkuji je jako ve škole na škále od 1 do 5 stejně tak jako známky ve škole, kdy 1 je nejlepší a nejbližší se blížící pravdě.

V Domově důchodců Humburky kroužkují odpovědi, zda jsou spokojeni, spokojeni občas, spíše nespokojeni nebo zcela nespokojeni.

V Domově V Podzámčí jsou některé otázky jsou podobné jako v dotaznících, které vyplňují klienti. Kromě nich se zbývají hodnocením prostorů domova, a to nejen pokoje klientů, ale také společných prostor, zahrady nebo sociálních zařízení. Hodnotí se dále chování personálu (zdravotní sestry, sociální pracovníce, pracovníce úklidu, ředitelka a další). Dalším tématem, kterým se dotazník zabývá je spolupráce rodinných příslušníků či jinak zainteresovaných osob s domovem. Je zde také prostor, ve kterém mohou být vypsány připomínky, nápady na zlepšení či pochvaly. Zainteresované osoby mají několik možností, jakým mohou vyplněný dotazník předat. Mohou ho předat sociálním pracovnícím, vhodit do schránky na stížnosti, zaslat elektronicky na email či poslat poštou na adresu domova.

V každém z domovů je rozdílný způsob, kterým se dotazník vyplňuje. Buď jsou to otevřené otázky, známkování jako ve škole nebo odpovědi, zda jsou spokojeni, spokojeni občas, spíše nespokojeni nebo zcela nespokojeni.

### **Hodnocení sociální služby pracovníky**

Tabulka č. 6 zobrazuje porovnání hodnocení sociální služby pracovníky v jednotlivých domovech. Je porovnáván způsob, jakým hodnotí pracovníci sociální služby a také četnost hodnocení.

*Tabulka 6 Hodnocení sociální služby pracovníky*

	Domov V Podzámčí	Domov důchodců Humburky	Domov U Biřičky
Způsob hodnocení	Dotazník  Pohovor s vedoucími úseků	Miniporady	Dotazník  Řízená diskuse  Volný rozhovor
Četnost	1x za rok	Každý den	Dle skupiny

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení sociální služby pracovníky probíhá v každém zařízení jinak.

V Domově U Biřičky probíhá hodnocení několika možnými způsoby. Pracovníci využívají anonymní dotazník, řízenou diskusi a volný rozhovor. Četnost a způsob závisí na tom, do jaké skupiny daný pracovník patří. Fokální skupina, která je sestavena pro účely ročního vyhodnocení provádí hodnocení jednou ročně, fokální skupina nových zaměstnanců hodnotí dvakrát ročně, Pracovní tým pro kvalitu péče hodnotí službu nejčastěji, a to osmkrát do roka a Pracovní tým Mluvčích kolektivů hodnotí třikrát do roka. Všechny podněty jsou vyhodnoceny vzhledem ke kvalitě služby. Hodnocení pracovníky je v Domově U Biřičky ukotveno ve vnitřním předpisu.

V Domově V podzámčí probíhá hodnocení pracovníky prostřednictvím dotazníků, pohovorů s vedoucími úseků a sebehodnocení. Hodnocení probíhá jednou ročně a pracovníci vedoucím pracovníkům popisují to, jak vnímají svoji odvedenou práci a co by případně chtěli změnit.

V Domově důchodců Humburky pracovníci hodnotí sociální službu pomocí miniporad, které probíhají každý den v ranních hodinách a trvají půl hodiny. Pracovníci si na nich sdělují, co se v Domově událo přes noc, informace o klientech a další důležitá sdělení. Z každé porady je zápis, ve kterém je popsán průběh a předmět porady. Hodnocení prostřednictvím dotazníku u nich neprobíhá. Dotazník, ve kterém probíhá hodnocení zaměstnanců se provádí jednou ročně.

### **Řešení stížností a námitek**

Následující tabulka č. 7 zobrazuje porovnání řešení, jak jednotlivé domovy pro seniory řeší stížnosti a námítky.

*Tabulka 7 Řešení stížností a námitek*

	Domov V Podzámčí	Domov důchodců Humburky	Domov U Biřičky
Kdo řeší	Vedoucí pracovník	Vedoucí pracovník	Auditor organizace Širší ředitelský tým

Zdroj: vlastní zpracování

Řešení stížností a námitek se v jednotlivých domovech pro seniory liší.

Domov U Biřičky má vypracovaný interní systém, kterým se řeší stížnosti a námítky. Tento systém je podchycen ve vnitřním předpisu. Proces bývá zahájen auditorem organizace, který podnět/stížnost buď sám zaznamená anebo ho získá od stěžovatele nebo dalších pracovníků

Domova. Kompetentní osoby zabývající se vyřízením stížností mají povinnost zapsat podání v evidenci stížností, který se nachází na intranetu. Zpravidla si zde celou záležitost přebírá auditor organizace a vyhodnotí, zda jde o stížnost nebo o podnět. Skrz notifikaci je informována také ředitelka organizace. Pokud se jedná o závažné sdělení, může ředitel stanovit ředitelský tým, složený z minimálně třech osob, které mají kompetence k řešení stížností. Klade se důraz na to, aby se stížností zabýval sám auditor nebo širší ředitelský tým bez zbytečných odkladů a průtahů, a aby byly všechny skutečnosti týkající se podnětu či stížnosti řádně prověřeny. Pro zajištění správného vyřízení stížností je nezbytné při jejím prověření vycházet z obsahu stížnosti bez toho, aniž by se bral ohled na to, proti komu stížnost směřuje a kdo ji podal. O všech stížnosti je nutné informovat ředitelku Domova. Dle zjištěných skutečností se stížnost vyhodnotí a řediteli se doporučí závěr a opatření. Může se dojít k závěru, že se jedná o stížnost: oprávněnou, neoprávněnou, nebo nelze ujistit, zda se jedná o stížnost oprávněnou či nikoli. Ředitelka Domova vždy kontroluje průběh, jakým se stížnost šetřila a jak byly plněny nápravná opatření. Pokud nejsou plněna uložená opatření, vyvozuje osobní důsledky. Ředitelka Domova je vždy informována o výsledku šetření stížnosti, návrhu závěru i o nápravném opatření. Auditor (případně jiná osoba z ředitelského týmu) zašle stěžovateli dopis a informuje ho o závěru a případné nápravě. Pokud se jedná o oprávněnou stížnost, je v dopise, který je podepsán auditorem organizace a ředitelkou organizace, sdělena omluva. Lhůta stanovená pro proces vyřízení stížnosti je 30 dnů. Lhůta se počítá od podání stížnosti. V případě, že se jedná o opakované stížnosti, je vedením Domova vyhodnoceno, zda se jedná o stížnost, v níž jsou obsaženy nové skutečnosti. Při nenalezení nových skutečností nedochází k dalšímu prošetření, pouze je stěžovatel informován, že se již shodná stížnost řešila a že další jeho případná podání týkající se stejné záležitosti budou zakládána do evidence, ale již bez vyrozumění.

V Domově V Podzámčí a Domově důchodců Humburky mohou stížnosti získat ze schránek na stížnosti nebo se stěžovatel může obrátit na pracovníka a ten se obrátí na vedoucího dle hierarchie. Mezi nejčastější stížnosti se řadí stížnosti na jídlo a na ubytování. Občas si klienti stěžují také na chování dalších klientů či pracovníků. V případě předání stížnosti jsou pracovníci povinni provést zápis stížnosti a ten předat vedoucímu pracovníkovi, který poté stížnosti řeší. Řešení probíhá podle hierarchie a pokud je to nutné, řeší stížnosti i zaměstnanci kraje.

Ve všech domovech jsou společných prostorách umístěny schránky, do níž mohou klienti či rodinní příslušníci nebo jiné zainteresované osoby vhodit stížnost nebo námitku. Také všechny zařízení provádějí zápis každé stížnosti. Stěžovatel je poté vyrozuměn dopisem.

### **Inspekce v sociálních službách**

Probíhá dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

### **Školení zaměstnanců**

Už při nástupu jsou pracovníci povinni splnit požadavky podle místa, na které se hlásí. Například na pozici pečovatelky je nezbytné, aby zájemce absolvoval kvalifikační kurz v minimálním rozsahu 150 výukových hodin. Kurz lze absolvovat nejpozději do 18 měsíců od nástupu. Další školení probíhá v průběhu výkonu práce.

Školení pracovníků ve všech zařízeních probíhá v rozsahu 24 hodin ročně. V dřívějších letech pracovníci dojížděli do školicích center, nyní školení probíhají hromadně vždy v prostorách jednotlivých domovů pro seniory. Všechny vedoucí pracovníci zajišťují pro pracovníky i školení, která vyžadují praktické ukázky. Školení jsou financována Královéhradeckým krajem a samotnými domovy pro seniory.

Často bývají pro terapeuty či sestry také praktické kurzy, v rámci nichž si pracovníci mohou vyzkoušet naučené teoretické znalosti v praxi. Příkladem je škola zad, která má rozsah 8 vyučovacích hodin. V tomto kurzu si pracovníci vyzkouší nácvik správného držení těla, nácvik sedu, stoje a lehu či nácvik zdravé chůze. Dalším příkladem je workshop gerontooblek. Jedná se o prožitkový kurz, díky němuž se pracovníci sociálních služeb mohou seznámit s pocity a také pohybem seniorů. Gerontooblek simuluje pohyb a pocity seniorů a pracovníci mají možnost si oblek vyzkoušet a zjistit, jak těžký je pro seniory pohyb. Díky obleku pracovníkům ztěžknou nohy, hůře slyší, zhorší se jim zrak či ztratí cit v rukou. Tento kurz má velkou výhodu, kdy si pracovníci lépe představí, jak se senioři nebo nemocné lidé cítí a jak je pro ně obtížné se pohybovat. Lépe se poté vcítí do jejich potřeb.

### **Přístup k rozvoji a inovaci**

Přístup k rozvoji je všemi třemi domovy pro seniory vnímán jako velmi pozitivní. Inspiraci pro inovace je čerpána ze zahraničí nebo na internetu a také z jiných domovů a individuálních potřeb a zkušeností klientů. Inovace je potřeba hlavně z toho důvodu, že se postupně mění věk klientů, tím i jejich potřeby a je nezbytné se těmto potřebám neustále přizpůsobovat. Kromě potřeb, např. výběr hudby, kterou klienti poslouchají při společných aktivitách nebo

výběr jednotlivých společenských aktivit, se mění také zdravotní stav klientů a s tím i rozsah potřebné péči. Rozvoj může probíhat i díky příspěvkům, které domovy získává od každého klienta. Nyní se příspěvek zvýšil díky zvýšení starobních důchodů. Změna výše příspěvku se stanoví vyhláškou. Je také organizováno setkávání zaměstnanců se zaměstnanci jiných podobně velkých zařízení, na kterých jsou vyměňovány zkušenosti, znalosti, dovednosti a získávána inspirace pro další rozvoj v péči především o nejvíce zranitelné klienty.

Domov důchodců Humburky orientuje svoji pozornost také na duševní zdraví svých klientů, přičemž je pozorován nárůst počtu klientů nejen s fyzickými, ale i s lehkými psychickými potížemi, jako je úzkost, strach, počínající Alzheimer, počínající stařecká demence a další. Práce s těmito klienty je velmi náročná, ale správná péče vede ke zlepšení psychické pohody klientů.

### Plány na zlepšení kvality

V tabulce č. 8 jsou zobrazeny plány domovů pro seniory, kterými chtějí zlepšit kvalitu poskytovaných služeb.

*Tabulka 8 Plány na zlepšení kvality*

	Domov V Podzámčí	Domov důchodců Humburky	Domov U Biřičky
Plány na zlepšení	Zvětšení prostor Organizační úpravy	Oprava schodů Oprava výtahu	Příprava na získání značky kvality E- Qalin

Zdroj: vlastní zpracování

Každý z domovů pro seniory má jiné plány na zlepšení kvality dle svých finančních možností.

Domov V Podzámčí v budoucnu plánuje dopřát klientům větší komfort při poskytování služeb prostřednictvím zvětšení prostoru Domova nebo menšími organizačními úpravami. Zajištění více zaměstnanců je na rozhodnutí kraje a odvíjí se od příspěvku na péči, jedná se o další možnost, kterou by mohlo dojít ke zlepšení poskytování služeb.

Domov důchodců Humburky v blízké době plánuje opravit schody u hlavních dveří. V zimě kloužou a jsou nebezpečné, a z toho důvodu nemohou být v zimních měsících používány. Každý, kdo do domova přichází musí chodit přes rampu na invalidní vozíky. Dalším plánem je výměna výtahu. V minulém roce došlo k přestavění a zvětšení prádelny, což také zlepšilo kvalitu poskytovaných služeb.

Domov U Biřičky získal dne 25.8.2022 obdržel Domov akreditaci „Kvalita a bezpečí“ zdravotní péče. Tato akreditace je udělena na tři roky a Domov U Biřičky je jediným svého druhu v Královéhradeckém kraji, který ji získal. V současné době se domov připravuje na získání značky kvality E-Qalin, která je blíže popsána v druhé kapitole diplomové práce.

### Opatření ke zlepšení kvality

Následující tabulka č. 9 popisuje opatření vedoucí ke zlepšení kvality poskytovaných služeb v jednotlivých domovech pro seniory.

*Tabulka 9 Opatření ke zlepšení kvality*

	Domov V Podzámčí	Domov důchodců Humburky	Domov U Biřičky
Opatření	Spolupráce s MŠ Spolupráce s DDM Spolupráce se skauty	Spolupráce s Animal therapy Ježíškova vnoučata	Propracovaný a efektivní kontrolní systém Motivovaný personál Ježíškova vnoučata

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny domovy pro seniory se shodly na dalším opatření, které by vedlo ke zlepšení kvality poskytovaných služeb je posílení spolupráce s jednotlivými organizacemi či dobrovolníky.

Domov V Podzámčí by rád navázal na spolupráci s Mateřskou školou Beruška v Chlumci nad Cidlinou, která probíhala před pandemií Covid-19. Díky pandemii přestaly děti do domova docházet a spolupráce opadla. Pro klienty bývala jejich návštěva vždy zpestřením, častokrát měli klienti mezi žáky mateřské školy i svá vlastní vnoučata, případně pravnoučata. Navrhovaným řešením by bylo obnovit besídky žáků mateřské školy ke Dni matek, vánoční besídky, Mikulášskou nadílku a připomenutí velikonočních tradic. Klienti se do kulturního programu mohou zapojit, mohou si připomenout písničky, básničky, velikonoční koledy, vánoční koledy, pletení pomlázek a další tradice, což je velmi přínosné i pro malé předškoláky. Dalším opatřením je prohloubení spolupráce s Domem dětí a mládeže v Chlumci nad Cidlinou. Spolupráce probíhala i v době pandemie Covid-19. Děti z Domu dětí a mládeže vyráběly pro klienty Domova papírová srdíčka, na která mohly připsat vzkaz či přání, což byla to jedna z mála možností, jak se mohly děti do spolupráce s domovem zapojit



v době pandemie. Skauti z Chlumce nad Cidlinou pořádaly v Domově pravidelná setkání s připomenutím tradic skautingu nejen v Chlumci nad Cidlinou, ale i v celé České republice. Jelikož má skauting v Chlumci nad Cidlinou velkou tradici a jeho myšlenky jsou stále aktuální, je o tato setkání z řad klientů Domova vždy velký zájem. V době omezení spojených s Covidem-19 se tato setkání uskutečňovala prostřednictvím videohovorů, ale klientům více vyhovoval osobní kontakt. Proto dalším opatřením je pokračovat v této tradici, osobně se scházet s klienty Domova a spojit toto setkání i s prezentací dovedností mladých skautů.

Jedním z opatření ke zlepšení kvality v Domově důchodců Humburky je intenzivnější spolupráce se spolkem Animal therapy. Jde o spolek, který se již řadu let věnuje zooterapii. K terapii využívají převážně psy, ale také kočky, koně, králíky, ovce a kozy. Jedná se o jednu z forem rehabilitace založenou na interakci člověka a zvířete. Klientům v domovech pro seniory v Královéhradeckém, Libereckém a Středočeském kraji pomáhají k rozvoji verbální i neverbální komunikace, k rozvoji hrubé i jemné motoriky a orientace v prostoru i čase. Dále podporují rozvoj sociálního citění. Nedílnou součástí je také pomoc při relaxačním a rehabilitačním polohování. Terapeutické týmy jsou pravidelně proškoleny tak, aby všechny činnosti mohly vykonávat. Pes musí splnit zkoušky a prokázat tak, že je na práci se seniory vhodný. Na zkouškách se hodnotí základní poslušnost psa, jeho reakce na invalidní vozík, berle, hluk a další. Psovodí se účastní seminářů a vzdělávacích akcí a psy jsou pravidelně přezkušovány, aby společně mohli poskytovat nejvyšší možnou kvalitu služeb. Spolek navštěvuje Domov v Humburkách pravidelně několikrát do roka. Dalším opatřením je péče o klienty, u nichž se rozvinula nějaká lehká forma psychických potíží, jako je např. počínající Alzheimer nebo počínající stařecká demence, tak aby se co nejvíce předešlo zhoršení stavu a umístění klienta do domova se zvláštním režimem. Domov důchodců Humburky se také každoročně zapojuje do projektu Ježíškova vnučata. Jedná se o projekt Nadačního fondu Českého rozhlasu, který probíhá celoročně, ale největším jeho vrcholem je sbírka konaná před Vánoci. Od listopadu mají lidé možnost vybrat si a přihlásit se k přání seniorů vyvěšených na internetových stránkách. Přání se mohou lišit, jedná se jak o přání materiální povahy, tak i o zážitky. Tyto jednotlivé přání poté veřejnost plní. Mohou se také zapojit do finanční sbírky, ze které jsou poté placeny nákladnější přání a případně další potřeby a aktivity v průběhu roku. Každý rok se do této akce zapojuje stále více jak domovů pro seniory, tak veřejnosti. Dalším opatřením je proto pokračování této spolupráce a její rozšíření, tak aby se zapojilo více klientů Domova a zapojovat se do celoročních akcí Nadačního fondu Českého rozhlasu a více využívat peněz z této veřejné sbírky pro volnočasové aktivity klientů a dále pro

zakoupení pomůcek a potřebného vybavení. Využívat čerpání možné podpory z tohoto fondu i pro pracovníky Domova ke zvýšení odborných předpokladů a pomoci tím také ke zmírnění psychické i fyzické zátěže. Zapojit se do aktuální tematické výzvy: Důstojné podmínky pro pečující i seniory s Ježíškovými vnoučaty.

Opatřením Domova U Biřičky je propracovaný a efektivně nastavený kontrolní systém v organizace, který je prováděn kvalitním managementem. Dalším opatřením je dostatek motivovaného personálu. Právě personál je totiž často nedoceněný, fyzicky a psychicky unavený nebo přetížený. Stejně tak jako Domov důchodců Humburky zapojuje se Domov U Biřičky do projektu Ježíškova vnoučata. Snahou je zapojit do této aktivity co nejvíce klientů Domova a zpříjemnit tím jejich kvalitu pobytu v Domově. Canisterapie v Domově U Biřičky probíhá také pravidelně několikrát do roka. Díky ní dochází ke zlepšení nebo udržení stavu zdravotního stavu, sociálních dovedností klientů Domova a celkově kvality jejich života. Působí také na psychickou a sociální stránku klientů.

### **3.5. Zhodnocení přínosů**

Každý ze všech vybraných domovů pro seniory má zpracovaný systém pro hodnocení kvality sociálních služeb. Všechny domovy hledí na to, jak poskytovanou službu hodnotí nejen klienti, ale i rodinní příslušníci a další zainteresované osoby. Dbají na jejich názory a v nejvyšší možné míře se snaží, aby splnily jejich přání a požadavky. Zároveň je pro domovy hodnocení kvality poskytované péče zpětnou vazbou, v níž mohou zjistit, co klientům a dalším osobám vyhovuje a co nikoli.

Zabývají se také námitkami a stížnostmi od klientů. Rovněž mají vypracovaný systém, každý domov odlišný. Snahou je, aby všechny námitky a stížnosti byly řešeny ve prospěch klientů.

Ve všech vybraných domovech pro seniory mají pozitivní vztah k rozvoji a inovacím a mají také dané konkrétní cíle a plány, kterých chtějí dosáhnout. Plány závisí na finančních schopnostech jednotlivých domovů pro seniory.

Zapojení Domovů do projektu Ježíškova vnoučata, společných aktivit, canisterapie, propojení spolupráce s mateřskou školou a domovem dětí a mládeže jsou další způsoby, které zvyšují kvalitu poskytovaných sociálních služeb.

### 3.6. Návrh změn

#### 3.6.1. Návrh změn pro Domov V Podzámčí

##### Změna v hodnocení sociální služby klienty

Klienti v Domově V Podzámčí hodnotí poskytované sociální služby pomocí dotazníků, ve kterých je šest otevřených otázek, do kterých mohou napsat své názory a také je v dotazníku místo na napsání připomínek, podnětů, nápadů a pochval. Z rozhovoru, který byl veden s vedoucí pracovnící Domova V Podzámčí plyne, že většina klientů odpovídá na otevřené otázky pouze jedním slovem „ano“ nebo „ne“, proto nelze z těchto jednoslovných odpovědí vyhodnotit, v jaké míře jsou klienti s poskytovanou službou spokojeni či nespokojeni, zda mají jen malé připomínky nebo se jedná o nějaký zásadní problém.

Navrhovaným řešením je využití Likertovi stupnice pro hodnocení základních činností jako je spokojenost s bydlením, jídlem, pomocí pracovníků, trávením volného času a také nechání místa na vypsání nápadů, napsání, co klientům v Domově chybí, co se jim tam naopak líbí a co oceňují a místa na pochvaly. Likertova stupnice je pětibodová či sedmibodová stupnice, kdy nejnižší číslo značí extrémní názor, a naopak nejvyšší číslo značí opačný extrémní názor:

- 1 - rozhodně nesouhlasím
- 2 - spíše nesouhlasím
- 3 - ani souhlasím, ani nesouhlasím
- 4 - spíše souhlasím
- 5 - rozhodně souhlasím

Její hlavní výhodou je získání snaho zprůměrovaných výsledků, kterých nelze z otevřených otázek získat a zároveň se neočekává pouze binární odpověď ano nebo ne. Získávají se kvantitativní data, které lze jednoduše snadno analyzovat.

Otevřené otázky jsou sice vhodné pro získání nových nápadů, příležitostí či zjištění problému, ale jejich zpracování je složitější než u Likertovi stupnice. Zároveň, pokud klienti odpovídají na otázky, které znějí: „trávíte volný čas podle svých představ?“, je velmi častá jednoslovná odpověď.

V Domově důchodců Humburky a Domově U Biřičky využívají pro hodnocení poskytovaných služeb stážistů a dobrovolníků. Z rozhovorů plyne, že oba domovy vnímají tento způsob získávání zpětné vazby za vhodný a efektivní, protože se klienti neostýchají své požadavky, návrhy na změny či stížnosti říci další osobě a svěří se jim s obavami, které by pracovníkům Domova nesdělili.

Dalším návrhem pro Domov V Podzámčí je proto zapojení dobrovolníků do hodnocení poskytované služby klienty, stejně tak, jak to mají další dva zmiňované domovy. Dobrovolníci, například z řad studentů, mohou klientům pomoci s vyplněním dotazníků či jejich sběrem. Výhodou vyplňování dotazníků osobami, které nejsou denně v kontaktu s klienty jsou popsány výše.

Z ekonomického pohledu je toto opatření výhodné, jelikož nepředstavuje pro Domov žádné finanční náklady.

### **Změna v hodnocení sociální služby rodinnými příslušníky**

Totožný nedostatek, to znamená jednoslovné odpovědi na otevřené otázky, jsou i v případě hodnocení sociální služby rodinnými příslušníky. Z tohoto důvodu je navrhováno stejné řešení, a to využití Likertovi stupnice pro hodnocení základních činností, hlavně z důvodu snadno zprůměrovaných výsledků. Z jednoslovných odpovědí „ano“ a „ne“, které hrozí v případě otevřených otázek není zřejmé, zda je rodinný příslušník plně spokojen a nevyžaduje žádné velké změny, či zda je spokojený, ale nějaké mezery v poskytované službě jsou. V případě negativních hodnocení a závažných stížností je nezbytné, aby si rodinní příslušníci sjednaly s vedením Domova schůzku, na které vedení domova sdělí připomínky a nedostatky s poskytovanou službou tak, aby došlo k maximálně možnému zlepšení dle jejich představ.

Vedoucími pracovníky bylo sděleno, že z důvodu neuspokojivého zdravotního stavu některých klientů nemohou vyplňovat dotazník všichni klienti domovů, a proto je navrhovaným řešením zajištění častějšího hodnocení rodinných příslušníků zejména u těch osob, které nejsou schopny vyplnit dotazník vlastnoručně, případně se nedokážou vyjádřit a sdělit tak své požadavky personálu domovů. Hodnocení zainteresovaných osob těchto klientů by mohlo probíhat minimálně dvakrát ročně. Uvažovaná změna v hodnocení nepřináší pro Domov žádné další náklady.

### **Změna v uspořádání pokojů**

Dalším návrhem je zavedení pokojů pro páry a manžele, kterých je výrazný nedostatek v rámci celé České republiky a v Domově V Podzámčí se v současné době žádný takový nenachází. Z rozhovoru bylo zjištěno, že o takovéto pokoje a o umístění manželských párů na jednom pokoji je velký zájem a do budoucna je to oblast, které musí Domov věnovat zásadní pozornost. Domov V Podzámčí by rozšířením ubytování pro páry nabízel klientům větší

kvalitu poskytované péče a výrazně by přispěl k psychické pohodě obzvláště klientů vyššího seniorního věku, kteří jsou velmi citliví na toto téma.

V Domově U Biřičky se takové partnerské pokoje nacházejí, jsou plně obsazeny a v současné době čekají další klienti na možnost získání takového pokoje.

### **3.6.2. Návrh změn pro Domov důchodců Humburky**

#### **Změna v hodnocení sociální služby klienty**

Stejný nedostatek v hodnocení služby klienty jako je v Domově V podzámčí je také v Domově důchodců Humburky.

Klienti v Domově důchodců v Humburkách nyní hodnotí službu pomocí dotazníku, který je rozdělen do čtyř částí. První částí se týká ubytování a celkově prostředí domova a jeho okolí, další část se zabývá hodnocením zajištění péče o klienta a jeho zdraví. Ve třetí části klienti hodnotí volný čas a stravování. Poslední částí je hodnocení informací. Všechny otázky ve všech částech jsou otevřené a hrozí u nich jednoslovná odpověď. V dalším druhu dotazníku, které poskytuje Domov důchodců Humburky svým klientům se na otázky odpovídá kroužkováním, zda jsou klienti zcela spokojeni, spokojeni jen občas, spíše nespokojeny či zcela nespokojeny. Navrhovaným řešením je proto vytvoření jednoho dotazníku, který bude pro všechny klienty stejný a dále poté stejné řešení, jako je navrženo pro Domov V Podzámčí, využití hodnocení Likertovi stupnice, čímž by došlo k snadno zprůměrovaným odpovědím, které lze z otevřených otázek těžko získat, protože u nich hrozí pouze binární odpověď ano nebo ne. Z těchto odpovědí není zřejmé, zda je zapotřebí něco v dané oblasti poskytovaných služeb změnit či nikoliv. Dotazník by obsahoval také volné místo, kam by klienti mohli napsat své připomínky a poznámky, které chtějí sociálním pracovníkům sdělit. Navrhovaná změna nepřináší Domovu žádné finanční náklady.

#### **Změna v hodnocení sociální služby rodinnými příslušníky**

V Domově důchodců Humburky neprobíhá hodnocení sociální služby pravidelně každý rok. Z rozhovorů bylo zjištěno, že Domovu chybí zpětná vazba od rodinných příslušníků, stejně jako to je v ostatních zařízeních, protože ne každý rodinný příslušník sdělí slovní hodnocení přímo pracovníkům Domova. Zpětná vazba je získávána pouze od části rodinných příslušníků.

Návrhem na změnu v hodnocení sociální služby rodinnými příslušníky a dalšími zainteresovanými osobami v Domově důchodců Humburky je hodnocení pravidelně každý

rok, stejně tak jako hodnocení poskytované služby klienty, případně dvakrát ročně, pokud se jedná o klienty, kteří nejsou schopni kvalitu poskytovaných služeb sami ohodnotit, stejně tak jako je navrhovaná změna pro Domov V Podzámčí. Změna by se týkala také zavedení jednotného dotazníku, v němž by se využilo hodnocení Likertovi stupnice. Stejně tak jako u hodnocení poskytovaných služeb klienty, i tady by dotazník obsahoval volné místo pro vepsání poznámek či připomínek. Náklady na tuto změnu jsou minimální, pouze na vyhodnocení dotazníků a na jejich přípravu.

### **3.6.3. Návrh změn pro Domov U Biřičky**

#### **Zavedení krátkých denních porad**

V Domově důchodců Humburky probíhají každý den krátké porady, které jsou dle názorů získaných díky rozhovoru velmi přínosné a užitečné. Pomáhají operativně řešit například problémy vzniklé předchozí den.

Navrhovaným řešením pro Domov U Biřičky je zavedení krátkých denních porad, například formou pětiminutovek, které by se konaly každý den v ranních hodinách a byly by na nich řešeny všechny důležité informace týkající se klientů a případných stížností jak od klientů, tak od rodinných příslušníků z předchozího dne. Těchto porad by se zúčastnily pracovníci příslušných oddělení, kteří by ten den měli službu a mohli se seznámit s tím co se událo předchozí den. Díky těmto krátkým poradám by bylo možné rychle a efektivně vyřešit připomínky z předchozího dne. Zavedení krátkých denních porad by přineslo reálné zlepšení kvality poskytované péče bez vynaložených nákladů ze strany Domova.

### **3.6.4. Návrh změn pro všechny domovy**

#### **Zobrazení recenzí na webových stránkách**

Návrhem na změnu je zobrazení hodnocení na webových stránkách jednotlivých domovů, aby případní zájemci o službu viděli recenze předešlých klientů. Tyto recenze mohou poskytnout užitečné a důvěryhodné informace týkající se kvality poskytovaných služeb konkrétních domovů. Může to pomoci potencionálním klientům, které vybírají domov pro seniory pro své blízké osoby. Daný domov pro seniory tímto způsobem může ukázat, že si váží názorů svých klientů a zároveň, že je otevřený zpětné vazbě i kritice, může to podpořit transparentnost domova. Zároveň může tímto způsobem vedení domova díky zpětné vazbě od klientů zjistit, jaké jsou potřeby klientů a může to přispět ke zlepšení kvality poskytovaných služeb i k větší spokojenosti klientů.

Je ale nezbytné pamatovat na to, že každý člověk má jiné potřeby a preference. Rizikem je také možnost falešných recenzí od lidí, kteří chtějí záměrně poškodit jméno daného domova. Díky těmto recenzím by potenciální klienti dostali zkreslené informace týkající se kvality poskytovaných služeb. Rizikem je také nedostatečná ochrana osobních údajů v případě, že by se v recenzi objevila fotografie klienta či jeho jméno.

Důležité je zveřejnění pouze důvěryhodných a relevantních recenzí pro co nejmenší negativní dopady a také, aby chránily osobní údaje klientů.

Již nyní jsou domovy pro seniory po celé České republice, které recenze na své poskytované služby zobrazují na svých webových stránkách. Jedním z nich je například Senecura, což je nestátní provozovatel domovů pro seniory. Má 17 domovů po celé České republice a jednotlivé recenze lze najít ke každému domovu pro seniory zvláště v sekci „Co o nás říkají naši klienti“. Dalším, kdo zobrazuje recenze na poskytované služby je Centrum služeb pro seniory Kyjov, který nabízí také ve svých službách domov pro seniory. Zveřejněny jsou přijaté dopisy a emaily, které přišly do Domova za poslední tři roky. Recenze jsou zobrazeny ještě v dalších domovech pro seniory v České republice a poskytují tak užitečné informace pro potenciální klienty a jejich rodinné příslušníky. Na základě těchto informací může veřejnost i potenciální klienti zjistit konkrétní výhody a nedostatky daného zařízení, nejedná se tedy o obecná sdělení a obecné hodnocení. Recenze jsou sdělovány reálnými klienty domova a odkrývají více ze zákulisí provozu zařízení, jaké je tam prostředí, personál, trávení volného času, mezilidské vztahy a další. Jsou psány klienty, kteří jsou věkově blízcí zájemcům o služby domova a informují o záležitostech, které právě tyto zájemce zajímají.

Z ekonomického hlediska se jedná o návrh změny, který nepředstavuje pro domovy žádné větší výdaje, jelikož webové stránky domovů jsou pravidelně aktualizovány, upravovány a doplňovány o aktuální informace týkající se činnosti domovů.

### **Vyplňování online dotazníků**

Dalším návrhem je online dotazník, kdy mohou rodinní příslušníci vyplnit dotazník kdekoliv. Vyplnění dotazníku je závislé jen na připojení k internetu a je tak pro rodinné příslušníky snadněji dostupný. Výhodou vyplňování online dotazníků pro domovy pro seniory je rychlé zpracování dat, které mohou být snadněji a efektivněji analyzována. Online systémy, které jsou určeny pro tvorbu dotazníků zpracovávají odpovědi získané od rodinných příslušníků průběžně a domovy mohou sledovat získané výsledky okamžitě. Další výhodou pro domovy je snížení nákladů, které jsou ušetřeny za papír, výtisky či práci na zpracování získaných dat.

Po vytvoření dotazníků se mohou rozeslat na email, který vyplní rodinní příslušníci při přijetí klienta do domova, pozvánky, přes které může být dotazník vyplněn a také se může vystavit odkaz na dotazník na webové stránky domovů pro seniory.

Vyplňování online dotazníků je využíváno v mnoha oblastech, kde je potřebné získat zpětnou vazbu. Využívají se například v marketingovém výzkumu, při němž se získávají informace o preferencích a chování zákazníka. Dále se online dotazníky využívají v zaměstnaneckých průzkumech, kdy se hodnotí pracovní prostředí, přístup zaměstnavatele, motivace zaměstnanců a další. Online dotazníky se využívají také ve školním prostředí, kdy studenti hodnotí jednotlivé předměty, přístup vyučujícího či přínosnost daného předmětu. Dále také v bankovních domech, pojišťovnách nebo při hodnocení služeb e-shopů a dalších. Hlavní výhodou je rychlé zpracování dat, efektivnější analýza a získání lepšího přehledu o tom, které zařízení poskytuje služby na vysoké úrovni nebo kde je zapotřebí provést zlepšení a v jaké oblasti služeb. Zároveň je vyplnění online dotazníků časově méně náročné než vyplňování papírové formy dotazníků a klientsky přívětivější.

Pro domovy nepředstavuje tato změna žádné náklady, protože nedochází ke změně zpracování jednotlivých dotazníků.

### **Zavedení stejných dotazníků pro všechny domovy pro seniory**

Jedním z dalších návrhů na změnu je zavedení stejných dotazníků pro všechny domovy pro seniory. Jednalo by se jak o dotazníky pro klienty, tak pro rodinné příslušníky a další zainteresované osoby. Výhodou stejných dotazníků by bylo to, že by bylo možné jednoduše porovnávat poskytované služby v domovech mezi sebou. Tímto způsobem, kdy by byl jeden stejný dotazník by se zajistilo, že dotazník bude zpracován profesionálně, nezávisle a budou porovnáována stejná kritéria v domovech pro seniory, tím dojde k jednoduššímu vyhodnocení, co konkrétně je, v kterém domově potřeba změnit nebo naopak ostatní domovy budou moci využít zkušeností jiného zařízení, které dosahuje v určité oblasti hodnocení výrazně lepších výsledků. Snížily by se náklady domovům pro seniory, které musí vynaložit na práci, při které jsou jednotlivé dotazníky zpracovávány a zároveň zpracovány i jejich data. Výsledky z dotazníků by mohly být zveřejňovány na internetových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí.

Jednalo by se o opatření podobné tomu, jaké lze vidět i ve školství. Pro hodnocení mateřských, základních a středních škol lze využít sadu online nebo papírových dotazníků, které jsou vytvořené společností Scio. Bylo vytvořeno šest tematických dotazníků, které jsou



zaměřeny na různá témata, například na klima třídy, na hodnocení předmětů a další. Velkou výhodou je srovnání výsledků s jinými školami zapojenými do stejného hodnocení. Dále lze získat zpětnou vazbu na fungování školy od všech zainteresovaných osob, jako jsou žáci, učitelé, rodiče a zaměstnanci. Ve školním prostředí je toto sjednocené hodnocení vnímáno pozitivně, jelikož přináší zpětnou vazbu zřizovatelům škol, pedagogickým pracovníkům, žákům a dalším zainteresovaným osobám o kvalitě daného školního zařízení. Výhodou je porovnání s dalšími zapojenými školami a získání analytické zprávy a přehledného grafického zpracování. V minulosti se do projektu Mapa škol zapojilo přes 200 základních, středních a mateřských škol, kterým získané informace výraznou měrou přispěly k získání informací týkajících se silných a slabých stránek školy a zjištění oblastí, kam je potřeba soustředit pozornost a podobný výsledek jako v oblasti školství je možné očekávat i v případě domovů pro seniory. Podobné řešení, to znamená sjednocení podoby dotazníků, je z výše uvedených důvodů navrhováno i v domovech pro seniory.

Náklady se touto změnou každému z domovů sníží, protože bude vytvořen jednotný dotazník, a tak nebude muset každý z domovů vytvářet svůj vlastní.

Díky tomuto jednotnému hodnocení by mohly být pravidelně zveřejňovány domovy pro seniory, které mají nejlepší hodnocení, což by vedlo k motivaci personálu těchto zařízení, aby poskytovali co nejlépe možnou péči svým klientům. Zaměstnancům by na základě tohoto vynikajícího hodnocení bylo poskytována finanční odměna nebo jiné benefity.

Dalším možným řešením by bylo slovní ohodnocení jednotlivých domovů nebo například označení stupně kvality poskytované péče v rámci daného zařízení.

### **Zapojení seniorů do vzdělávacích programů**

Návrhem na změnu je dále větší zapojení seniorů z domovů pro seniory do vzdělávacích programů. Jednalo by se například o vzdělávání v oblasti počítačů, mobilních telefonů. Senioři by se mohli vzdělávat v oblasti dezinformací, bezpečnosti na internetu, naučili by se komunikovat přes sociální sítě, čímž by došlo k lepší psychické pohodě. Dalším důležitým tématem by bylo nové téma vzdělávání ohledně bankovní identity, tak aby si sami mohli vyřídit některé specifické požadavky přímo z domova pro seniory. Dle získaných informací při návštěvách všech třech domovů pro seniory se ukázalo jako další důležité téma práce s psychickým zdravím většiny klientů. Z tohoto důvodu by dalším tématem v rámci vzdělávacích programů mohl být stres a jeho zvládnání, deprese a její léčba či zdravý spánek a rady, jak zajistit kvalitní spánek.

Hlavním cílem těchto vzdělávacích programů je zachování kvality života seniorů. Dále by mohly přispět k prevenci před vyloučením ze společnosti či před samotou. Určitě by tím senioři získali vyšší sebevědomí.

Do jednotlivých domovů by dojížděli školící pracovníci, kteří by vedli přednášky na dané, pro seniory zajímavé a aktuální téma a na klientech domovů by poté bylo, zda se do vzdělávacího programu přihlásí či ne. V případě většího zájmu klientů by vzniklo několik skupin tak, aby byl ke každému klientovi zachován osobní přístup. Školícími pracovníky by se mohli stát studenti vysokých škol v rámci své praxe díky čemuž by se snížily náklady na tyto vzdělávací programy a zároveň by došlo k mezigeneračnímu setkávání a čímž by se zároveň naplňoval i Národní akční plán, podporující pozitivní stárnutí. Dále by díky aktivitě studentů byla naplňována myšlenka mezigenerační solidarity a rozvoj mezigeneračního dialogu a docházelo by i k podpoře soudržnosti generací.

Díky využívání studentů vysokých škol by byly náklady nízké. Jednotlivé přednášky by byly placeny klienty a z toho důvody by pro domovy nevznikaly žádné další náklady.

Díky tomu, že klienti projdou těmito vzdělávacími kurzy, v rámci nichž se mohou naučit ovládat počítač, bylo by možné zavést online dotazníky také pro hodnocení sociální služby klienty. Hodnocení by poté mohlo být častější a rozšířenější. Mohlo by docházet k hodnocení například po každé větší akci a pracovníci domovů pro seniory by poté zjistili, která akce se nejvíce osvědčila nebo kde je prostor ke zlepšení.

Již nyní funguje zapojení seniorů do vzdělávacích programů. Například v letošním roce bude pokračování projektu „Zelená pro vzdělávání seniorů“, který je organizován na podporu vzdělávání seniorů, kteří žijí v Praze. Jedná se o program, jež si klade za cíl zvýšit občanské kompetence seniorů, které budou moci využít v praktickém životě. Nabídka je v různých oblastech, ať už v oblasti počítačových technologií, komunikačních kompetencí nebo třeba sportovní kurzy. Nejedná se o zapojení celého domova pro seniory, jak je zmíněno výše, ale do tohoto programu se zapojují senioři jednotlivě.

### **Zveřejňování domovů pro seniory s volnými kapacitami**

Dalším navrhovaným řešením je zveřejňování domovů pro seniory, ve kterých jsou aktuálně volná místa tak, aby měli žadatelé přehled o tom, kde se uvolnila kapacita a kam je možné podat přihlášku k umístění. Výhodou je přehlednější a rychlejší získání informací. Nebude tak nutné sledovat webové stránky jednotlivých zařízení, které často nejsou aktualizovány nebo

případně do zařízení volat. Bude to jednodušší způsob jak pro žadatele hledající volné místo, tak pro sociální pracovníce, kterým často zvoní telefon od rodinných příslušníků či přímo od žadatelů s dotazem na volné lůžko. Volné kapacity by mohly být znázorněny buď na samotných webových stránkách jednotlivých domovů nebo by také mohly být volné kapacity zveřejňovány na internetových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí.

Již v současnosti se na webových stránkách domovů pro seniory po celé České republice zveřejňuje, zda mají volnou kapacitu na přijetí nového seniora či nikoliv. Příkladem je Domov pro seniory Nová slunečnice, která informuje o obsazenosti domova hned v úvodu, kde je to přehledně vidět a osoba podávající žádost o přijetí je hned informována o tom, zda je v domově volné místo či nikoliv.

Existuje také Celonárodní databáze volných míst v domovech pro seniory, která není na webových stránkách ministerstva práce a sociálních věcí. Zároveň také v současné době nefunguje a žádost v ní nelze vyplnit a ani nelze najít domovy pro seniory s volnou kapacitou.

Pro jednotlivé domovy pro seniory by tato změna nepřinesla žádné další vynaložené náklady.

### **Hodnocení kvality poskytovaných služeb nezávislými organizacemi a povinné zařazení do Značky kvality**

Hodnocení kvality poskytovaných služeb je pro jednotlivé domovy pro seniory velmi důležité proto, aby získaly zpětnou vazbu o svých službách. Dalším navrhovaným řešením by proto mohlo být zajištění hodnocení poskytovaných služeb nezávislou organizací bez přímé vazby na zařízení, na jejich klienty a zaměstnance, která by prováděla objektivní vyhodnocení sledovaných ukazatelů.

Dalším ukazatelem kvality poskytovaných služeb by bylo hodnocení formou externí certifikace sociálních služeb Značka kvality. S ohledem na možnost porovnávání kvality poskytované péče by bylo vhodné uvažovat o povinném zapojení všech domovů. Toto hodnocení v současné době probíhá, je však dobrovolné a není tedy možné srovnání různých zařízení tohoto typu v rámci celé České republiky. Výsledek tohoto hodnocení by mohl být důležitým faktorem pro rozhodování žadatelů a jejich blízkých, který domov osloví. Na základě udělení počtu hvězdiček by bylo zřejmé, jaká je úroveň poskytovaných služeb, zázemí, stravy a trávení volného času v konkrétním zařízení. Na základě zjištěných poznatků o jednotlivých domovech by mohlo být navrženo velmi konkrétní doporučení, v jakých oblastech má daný domov prostor ke zlepšení a jak tohoto zlepšení dosáhnout.

Pro jednotlivé domovy by toto opatření nepřineslo další finanční náklady.

### **Změna dispozic pokojů v domovech pro seniory**

Na základě zjištění při osobních rozhovorech v jednotlivých zařízeních se často opakoval požadavek klientů na větší soukromí. Občas se objevovaly osobní neshody mezi spolubydlícími na jednom pokoji. Většinou se jednalo o pokoje dvoulůžkové nebo třílůžkové. Navrhovaným řešením je proto změna dispozic pokojů v domovech tak, aby vzniklo více jednolůžkových pokojů, které by zajistily klientům více soukromí. Z ekonomického pohledu by více jednolůžkových pokojů představovalo pro domovy pro seniory vyšší příjem z důvodu vyšší úhrady za pobyt, jelikož by bylo klientům poskytováno komfortnější prostředí pro život.

Nejvíce palčivé je toto téma v Domově V Podzámčí, protože se jedná o budovu, kdy její přestavba proběhla nejdříve ze sledovaných domovů.

### **Vyšší využití metod zlepšení kvality poskytovaných služeb**

Dalším doporučením pro všechny tři domovy pro seniory je vyšší využívání benchmarkingu, jelikož z hlediska zvýšení kvality poskytovaných služeb se jeví jako velmi přínosné jeho vyšší využití. Již nyní se benchmarking, jako jedna z metod zlepšování kvality, využívá na krajské úrovni a výrazným způsobem přispívá k vyšší kvalitě poskytovaných služeb v domovech pro seniory, a to především díky vzájemnému sdílení rad a zkušeností od jiného zařízení.

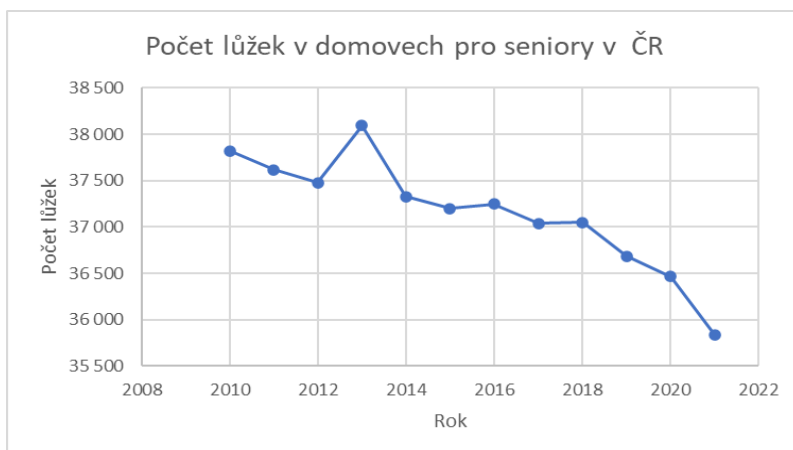
Přínosem by mohlo být také vyšší využívání ostatních metod pro zvyšování kvality poskytovaných služeb, jako je model PDCA, supervize, sebehodnocení a zvýšení kvality prostřednictvím zjišťování oblastí nejčastějších stížností.

## **3.7. Zhodnocení nedostatků v domovech pro seniory v celé ČR**

### **3.7.1. Kapacita domovů pro seniory**

Na základě rozhovorů ve všech navštívených domovech pro seniory bylo zjištěno, že je o značnou část větší počet žadatelů o pobyt, než je kapacita lůžek jednotlivých domovů pro seniory. Postupem let se do domovů vůbec nedostanou osoby, které jsou soběstačné, co se týče pohybu, ale i tak by pobyt v domovech potřebovali, např. z důvodu částečné imobility, sociálního vyloučení nebo absence bezbariérového bydlení. Velká část klientů je odkázána na lůžko a na plnou péči pracovníků domovů.

Nedostatkem domovů pro seniory je jejich kapacita, která v průběhu let klesá. Na následujícím grafu je znázorněn vývoj počtu lůžek v domovech pro seniory v ČR od roku 2010 do roku 2021.

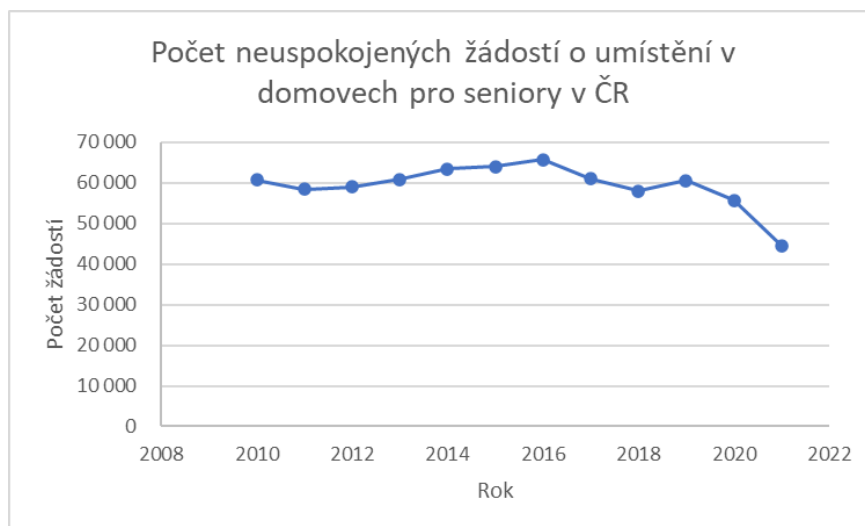


Obrázek 4 Počet lůžek v domovech pro seniory v ČR 2010-2021

Zdroj: vlastní zpracování na základě ČSU

Počet lůžek v domovech pro seniory klesá. V roce 2013 byl počet nejvyšší od roku 2010 a činil přesně 38 091 lůžek. Od toho roku ale počet neustále klesá a v roce 2021 je počet lůžek nejnižší za sledovanou dobu, činil přesně 35 842 lůžek. Důvodem snížení počtu lůžek v jednotlivých domovech je zvýšení počtu ostatních druhů sociálních služeb. Příkladem jsou domovy se zvláštním režimem, kdy v roce 2016 využívalo těchto služeb 16 854 klientů a v roce 2021 byly tyto služby využity 21 085 klienty. Dalším příkladem může být chráněné bydlení, v roce 2016 to bylo 3 659 klientů a v roce 2021 využívalo chráněné bydlení 4 164 klientů. Zařízení pro krizovou pomoc v roce 2016 využívalo 8 720 klientů a v roce 2021 byla využívána 11 114 klienty a jedná se tak o další případ navýšení. Dále využívají více soběstační klienti terénních pečovatelských služeb nebo domácí péči, kdy je klientům zajištěna standardní zdravotní péče ve vlastním prostředí.

Přestože počet neuspokojených žádostí o umístění v domovech pro seniory v České republice klesá jak lze vidět na grafu níže, neznamená to, že by byl o domovy pro seniory menší zájem nebo že by bylo uspokojeno více žadatelů. Svědčí to o tom, že je klientům nabízena a následně také využívána jiná forma pomoci, např. terénní pečovatelská služba, domovy se zvláštním režimem či zařízení pro krizovou pomoc.



Obrázek 5 Počet neuspokojených žádostí o umístění v domovech pro seniory v ČR 2010-2021

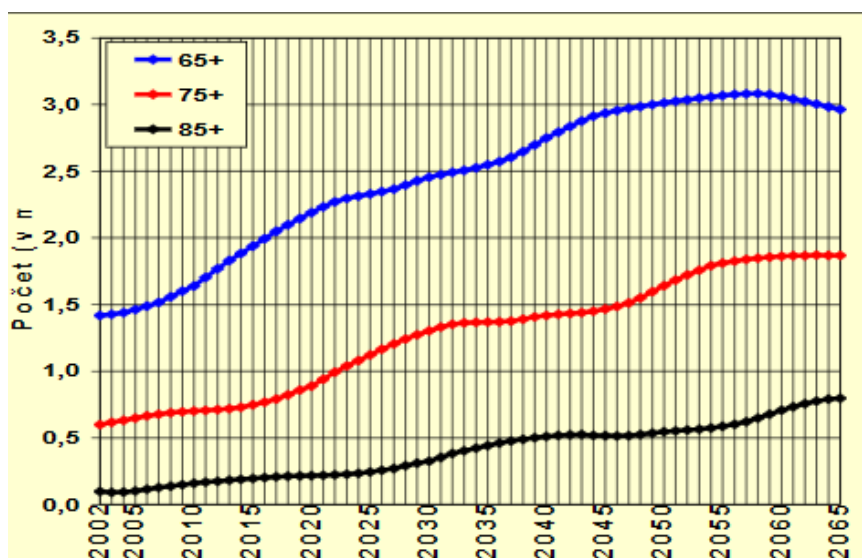
Zdroj: vlastní zpracování na základě ČSU

Počet neuspokojených žádostí o umístění v domovech pro seniory od roku 2016 klesá. Ve sledovaném období lze vidět mírný nárůst počtu žádostí do roku 2016 a poté dochází ke snižování. Nejvyšší přesné číslo sledovaného období činí 65 764 lůžek. Hodnota za rok 2021 je 44 537 žádostí. Nejedná se o počet neuspokojených žadatelů, nýbrž o počet žádostí. Jeden žadatel může v případě zájmu podat více žádostí do různých domovů pro seniory a každá z žádostí je započtena jako neuspokojená.

Nejvyšší počet neuspokojených žádostí za rok 2021 se nachází v Jihočeském kraji s 6 753 žádostmi, dále ve Středočeském kraji s 6 465 žádostmi a poté v Moravskoslezském kraji s 5 183 žádostmi. Naopak nejmenší počet neuspokojených žádostí za rok 2021 bylo v Karlovarském kraji, kde bylo 416 žádostí, dále v Libereckém kraji, kde bylo 975 žádostí a v Plzeňském kraji, kde bylo 1 056 žádostí. V Královéhradeckém kraji, ve kterém byl prováděn průzkum bylo za rok 2021 2 428 neuspokojených žádostí.

Jak lze vidět na následujícím obrázku, na kterém je znázorněna prognóza demografického vývoje v České republice, obyvatelstvo výrazně zestárne a podíl osob starších 65 let bude dvojnásobný. Počet osob starších 65 let a počet osob ekonomicky aktivních bude vyrovnaný. Je proto nezbytné zajistit pro stárnoucí populaci dostatečnou kvalitní péči a dostatečný počet lůžek. Je důležité zaměřit se na zajištění kvalitního prostředí pro seniory tím, že dojde ke zlepšení dostupnosti poskytovaných služeb a budou se rozvíjeny nové formy bydlení tak, aby se domovy důchodců otevřely nejenom pro samotné klienty, ale i pro starší občany, jež jsou ještě například v pracovním procesu, ale mohou využít služeb, které nabízejí domovy pro seniory, jelikož náplň aktivit, které nabízejí domovy pro seniory je blízká většině starších

občanů. Dalším velmi důležitým úkolem domovů pro seniory je velkou měrou přispět a dokázat využít potenciál starších občanů naší země, umožnit předání jejich zkušeností, znalostí a vědomostí, díky čemuž může mít naše společnost velkou konkurenční výhodu oproti jiným zemím, ve kterých bude přetrvávat rezervovaný přístup ke stárnutí a starším spoluobčanům, který v některých případech může být dokonce negativní. Dále je nezbytné prostřednictvím domovů pro seniory zajistit mezigenerační spolupráci pomocí dobrovolnických aktivit nebo podporovat mezigenerační setkávání. Nutné je také pečovat o klienty, kteří mají omezenou soběstačnost prostřednictvím zajištění individuálního přístupu a rozvojem sociální péče v obcích.



Obrázek 6 Prognóza demografického vývoje v ČR

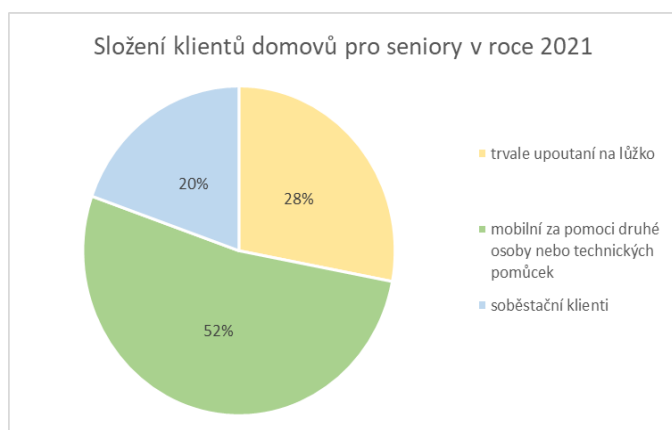
Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí

### 3.7.2. Velikost pokojů a jejich uspořádání

Dalším nedostatkem je nevyhovující velikost pokojů, které jsou malé a nejsou uzpůsobeny pro celodenně ležící pacienty. V minulosti byly pokoje v domovech pro seniory projektovány a navrhovány tak, aby vyhovovaly potřebám seniorů, kteří přicházeli do těchto zařízení většinou plně mobilní a nevyžadovaly celodenní péči na lůžku. Ovšem za posledních několik let se potřeby klientů, kteří přicházejí do domovů pro seniory výrazně změnila, a to především z toho důvodu, že v předchozích letech byly v domovech klienti převážně soběstační, někteří dokázali vyjít schody nebo případně použili výtah, ale nemuseli celý den ležet na lůžku. V současné době jsou do domovů přijímány téměř výhradně osoby, které nejsou soběstačné, velká většina z nich je dokonce celodenně upoutána na lůžku. Zdravotní stav některých klientů vyžaduje dokonce speciální polohovací lůžka a díky pokroku v oblasti zdravotnických

potřeb, především polohovacích lůžek mohou i klienti, kteří jsou trvale upoutáni na lůžko být součástí různých aktivit domova, například ve společenských místnostech. Jejich přemísťování na polohovacím lůžku ovšem většinou brání nevyhovující uspořádání chodeb a to, že nesplňují podmínky bezbariérového přístupu.

V roce 2021 bylo v domovech pro seniory po celé České republice 33 750 osob, z toho 9 444 osob, kteří jsou upoutané trvale na lůžko a 17 683 osob, kteří jsou mobilní za pomoci druhé osoby nebo za pomoci technických pomůcek. Jak lze vidět na grafu níže, činil počet osob trvale upoutaných na lůžko 28 % z celkového počtu. Pro to, aby nyní mohlo vše fungovat muselo dojít nejen k organizačním změnám, ale potřebné jsou i změny ve velikosti nejen pokojů, ale i třeba výtahu nebo společných prostor.



Obrázek 7 Složení klientů domovů pro seniory v roce 2021

Zdroj: vlastní zpracování na základě ČSU



## ZÁVĚR

Diplomová práce je v první kapitole zaměřena na vymezení základních pojmů týkajících se sociálních služeb. Jsou zde popsány poskytovatelé a zřizovatelé sociálních služeb a také její právní úprava.

Druhá kapitola je zaměřena na kvalitu v oblasti poskytování sociálních služeb. Jsou zde popsány standardy sociálních služeb, které mají být zárukou příslušné úrovně kvality poskytovaných služeb a poskytují měřítko pro vyhodnocení, zda jsou splňovány základní principy a pravidla. Jsou zde také vypsány způsoby, pomocí kterých lze kvalitu hodnotit, jako jsou například Normy ISO, Total Quality Management nebo model CAF. Dále jsou v této části popsány metody, díky nimž je možné dosáhnout vyššího stupně kvality. K těmto metodám se řadí například Benchmarking, PDCA model nebo třeba zlepšení kvality prostřednictvím stížností a sebehodnocení.

V další kapitole diplomové práce je popsána metodologie. Vybrán byl vzorek třech domovů pro seniory. Cílem bylo vybrat domovy pro seniory odlišné velikosti umístěné v různých velkých obcích v Královéhradeckém kraji. Jednalo se o Domov důchodců Humburky v obci Humburky, o Domov V Podzámčí v Chlumci nad Cidlinou a o Domov U Biřičky v Hradci Králové. Uskutečnily se řízené rozhovory se sociálními pracovníky zaměřené na hodnocení kvality poskytovaných služeb. Rozhovory byly poté vyhodnoceny a porovnány výsledky. Přístup všech třech domovů pro seniory ke zlepšování kvality poskytované péče je velmi vstřícný a otevřený a všechny tři domovy mají velký zájem o získání zpětné vazby na své služby od klientů, rodinných příslušníků a dalších zainteresovaných osob. Při rozhovorech byly zjištěny nedostatky, týkající se kapacity domovů a nedostatečné velikosti pokojů a bezbariérového přístupu.

Z vyhodnocení výsledků získaných prostřednictvím rozhovorů byly v další části práce navrženy změny, které mohou výrazně přispět ke zvýšení kvality poskytovaných služeb bez větších ekonomických dopadů na jednotlivé domovy pro seniory, tak aby opatření nezasahovaly do současných rozpočtů domovů a nebyla tím narušena kvalita současné péče. Porovnáním jednotlivých výsledků bylo navrženo konkrétní opatření pro jednotlivá zařízení.

Navrhovanými změnami pro všechna tři zařízení je zobrazení recenzí od klientů a rodinných příslušníků na webových stránkách domovů, vyplňování online dotazníků rodinnými příslušníky a dalšími zainteresovanými osobami, zavedení stejných dotazníků pro všechny domovy pro seniory pro lepší porovnatelnost, zvýšení zapojení seniorů do vzdělávacích

programů, zveřejňování domovů pro seniory s volnou kapacitou na internetových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí, hodnocení kvality poskytovaných služeb nezávislými organizacemi a povinné zapojení do Značky kvality a změna dispozic pokojů.

Všechny návrhy byly doporučeny na základě zjištěných připomínek v dotazovaných domovech pro seniory a to proto, aby byly účinným nástrojem pro zvýšení kvality poskytované péče jednotlivých domovů. Jejím měřítkem je větší spokojenost, informovanost, pohodlí a komfort klientů zařízení, protože naplnění jejich přání a zajištění jejich klidného stáří je hlavním cílem domovů pro seniory. Zároveň návrhy na zvýšení kvality poskytovaných služeb míří i na rodinné příslušníky klientů a budoucí zájemce o služby, protože i jejich vnímání, informovanost a přehled o poskytované péči má výrazný vliv na vnímání kvality služeb jednotlivého zařízení.

## POUŽITÁ LITERATURA

- Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky [online]. [cit. 2022-10-11]. Dostupné z: <https://www.apsscr.cz/>
- Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky [online]. *Model E-Qalin*. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://eqalin.apsscr.cz/cz/model-e-qalin>
- ASQ [online]. *Learn about quality. What is ISO 9001:2015-quality management systems?* [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://asq.org/quality-resources/iso-9001>
- ASQ [online]. *Learn about quality. What is total quality management?* [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>
- Bílá kniha v sociálních službách, 2003 [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: [http://restrikce.cz/dwnl/bila\\_kniha.htm](http://restrikce.cz/dwnl/bila_kniha.htm)
- BOGO, M. *Social work practise: concepts, processes, and interviewing*. New York: Columbia University Press, c2006. ISBN 0-231-12536-1.
- ČÁMSKÝ, P., SEMBDER, J., KRUTILOVÁ, D. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0027-7.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Karolinum, 1999. ISBN 978-80-246-1966-8
- Demingův cyklus PDCA [online]. Systemonline. [cit. 2023-1-20]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/sprava-it/deminguv-cyklus-pdca.htm>
- Domov důchodců Humburky, 2023 [online]. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.pohodahumburky.cz/>
- Domov U Biřičky, 2023 [online]. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.ddhk.cz/>
- Domov V Podzámčí, 2020 [online]. Veřejný závazek domova pro seniory. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z <https://www.domovpodzamci.cz/verejny-zavazek-domova-pro-seniory/>
- EFQM. *The EFQM Model* [online]. [cit. 2023-02-18]. Dostupné z: <https://efqm.org/the-efqm-model/>
- FRIEDEL, L. *Odhalte strategický potenciál s EFQM Excellence Model* [online]. European business school, 2018. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.ebschool.cz/odhalte-strategicky-potencial-s-efqm-excellence-model>
- Incontio pro veřejný sektor [online]. CAF [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <http://smartgov.cz/rizeni-kvality-a-caf/caf.aspx>
- ISO [online]. *ISO 9001 and related standards*. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- Kolektiv autorů. *Management a kvalita sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky, 2020. ISBN 978-80-88361-06-0.
- Kolektiv autorů. *Sociální služby I. Užitečné informace pro manažery*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky, 2016. ISBN 978-80-906320-4-2.

- LENCOVÁ, V. *Model Excellence EFQM*, 2016 [online]. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://ligsuniversity.com/cs/blog/model-excelence-efqm>
- Lucidchart [online]. *How to apply the Plan-Do-Check-Act (PDCA) model to improve your business*. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.lucidchart.com/blog/plan-do-check-act-cycle>
- MALÍK HOLASOVÁ, V. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4315-8
- MATOUŠEK, O. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0041-3.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2008 [online]. *Metodika MPSV k provádění inspekci poskytování sociálních služeb*. [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/metodika\\_inspekci.pdf/89a452f5-7e84-a488-f00c-a5044b5e13ee](https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/metodika_inspekci.pdf/89a452f5-7e84-a488-f00c-a5044b5e13ee)
- Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. *Problematika seniorů v České republice*. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://adoc.pub/problematika-senior-v-eske-republice.html>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023 [online]. Registr poskytovatelů sociálních služeb. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: [http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do?SUBSESSION\\_ID=1682013054152\\_1](http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do?SUBSESSION_ID=1682013054152_1)
- Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019 [online]. *Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí*. Praha, 2020. [cit. 2023-04-02] Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/975025/Statisticka\\_rocenka\\_z\\_oblasti\\_prace\\_a\\_sociálních\\_věcí\\_2019+%282%29.pdf/62ee5209-4ebb-7ae0-ece2-660a440d82ec](https://www.mpsv.cz/documents/20142/975025/Statisticka_rocenka_z_oblasti_prace_a_sociálních_věcí_2019+%282%29.pdf/62ee5209-4ebb-7ae0-ece2-660a440d82ec)
- Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020 [online]. *Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí*. Praha, 2021. [cit. 2023-04-02] Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/975025/Statisticka\\_rocenka\\_z\\_oblasti\\_prace\\_a\\_sociálních\\_věcí\\_2020+%283%29.pdf/088fc9e5-c22f-0440-c461-5510cfc8835e](https://www.mpsv.cz/documents/20142/975025/Statisticka_rocenka_z_oblasti_prace_a_sociálních_věcí_2020+%283%29.pdf/088fc9e5-c22f-0440-c461-5510cfc8835e)
- Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021 [online]. *Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí*. Praha, 2022. [cit. 2023-04-02] Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/975025/Statisticka\\_rocenka\\_z\\_oblasti\\_prace\\_a\\_sociálních\\_věcí\\_2021+%282%29.pdf/5fe30df9-423b-9fa2-a5da-24e41ac3eb9a](https://www.mpsv.cz/documents/20142/975025/Statisticka_rocenka_z_oblasti_prace_a_sociálních_věcí_2021+%282%29.pdf/5fe30df9-423b-9fa2-a5da-24e41ac3eb9a)
- Mytimi, 2021 [online]. *Co je Balances Scorecard a jak ji implementovat v 7 krocích*. [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/balanced-scorecard-v-7-krocich/>

NENADÁL, J. *Benchmarking v sociálních službách*, 2014 [online]. [cit. 2023-03-20]. ISSN 1339-6722. Dostupné z: <https://www.socialnaspolocnost.sk/benchmarking-v-socialnich-sluzbach/>

NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

Rozhovor s Annou CHOLASTOVOU, sociální pracovnící Domova V Podzámčí. Chlumec nad Cidlinou 9.3.2023

Rozhovor s Kateřinou KUCHAROVOU, vedoucí sociálního úseku Domova důchodců Humburky. Humburky 16.3.2023

Rozhovor s Lukášem PAVLEM, vedoucím pracovníkem Domova U Biřičky. Hradec Králové 14.3.2023

Senioři v ČR v datech, 2022 [online]. Český statistický úřad. Praha, 2022.[cit. 2023-04-03] Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/165397788/31003422.pdf/7e1fd9c7-e5fb-4155-9e88-882ba3cb1712?version=1.5>

SLÁDEK, M. *Inspekce kvality v rezidenčních zařízeních sociálních služeb-etické aspekty*. Praha: FHS UK, 2013. Kvalifikační práce, sv.1. ISBN 978-80-87398-37-1.

ŠÍDLO, L., KŘEŠŤANOVÁ, J. *Kdo se postará? Domovy pro seniory v Česku v kontextu demografického stárnutí*. [online]. Český statistický úřad. [cit. 2023-03-18] Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/61449038/13005318q3\\_248-265.pdf/b1d83a59-0fd5-40ac-9751-61bad442ba70?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/61449038/13005318q3_248-265.pdf/b1d83a59-0fd5-40ac-9751-61bad442ba70?version=1.0)

Tevasopo, 2019 [online]. *Druhy a formy sociálních služeb*. [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://www.tevasopo.cz/socialni-sluzby-a-prispevek-na-peci/druhy-a-formy-socialnich-sluzeb/>

Vyhláška č. 505/2006 Sb.

Zákon č. 108/2006 Sb. - zákon o sociálních službách