

SYSTEM ŘÍZENÍ KVALITY
SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

MANUÁL KONZULTANTA

KVĚTEN 2010

Individuální projekt

Rozvoj dostupnosti a kvality sociálních služeb v Královéhradeckém kraji
www.socialniprojekty.cz

Tuto aktivitu pro Královéhradecký kraj zajišťují
EuroProfis, s.r.o. a JOB, o.s.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



KRÁLOVÉHRADECKÝ
KRAJ

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY
SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

MANUÁL KONZULTANTA

KVĚTEN 2010

V roce 2010 vydal EuroProfis, s.r.o.

Publikace vznikla v rámci projektu „Rozvoj dostupnosti a kvality sociálních služeb v Královéhradeckém kraji“.

Projekt realizuje Královéhradecký kraj, www.kr-kralovehradecky.cz, www.socialniprojekty.cz.

Autoři: Ing. Ján Čupka, Bc. Jindra Koldinská, Bc. Jan Syrový, Josef Veselka

Grafická úprava: Marek Oplíštil

Vytisklo: AMOS Typografické studio

OBSAH

1	ÚVOD	7
2	ZÁSADY SYSTÉMU QMSS	10
3	POJMY A DEFINICE SYSTÉMU QMSS	11
4	IMPLEMENTAČNÍ TROJÚHELNÍK	14
5	ZÁKLADNÍ POPIS SYSTÉMU QMSS	15
6	STRUKTURA ZÁMĚRŮ SYSTÉMU QMSS	16
7	STRUKTURA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB SYSTÉMU QMSS	17
8	STRUKTURA PROCESŮ SYSTÉMU QMSS	19
9	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SYSTÉMU QMSS	22
10	STRUKTURA DOKUMENTACE SYSTÉMU QMSS	24
11	ZÁKLADNÍ KROKY ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU QMSS	26
12	PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE	40
	PŘÍLOHY	42
	SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ	63
	SEZNAM ZKRATEK	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64



1 Úvod

Tento manuál slouží jako příručka pro konzultanta systému řízení kvality sociálních služeb (dále jen systém QMSS). Manuál obsahuje základní informace o systému QMSS stejně jako Manuál poskytovatele (kapitoly 1 až 10). Důvodem je nezbytnost dokonalé znalosti systému QMSS a jeho struktur z pohledu poskytovatele. Popis postupu implementace systému QMSS (kapitola 11) je obohacen pohledem a získanými zkušenostmi konzultanta v rámci pilotního projektu.

Implementace systému QMSS byla ověřena v letech 2009 - 2010 v rámci individuálního projektu „Rozvoj dostupnosti a kvality sociálních služeb v Královéhradeckém kraji“. Pilotní implementaci v šesti organizacích poskytujících sociální služby na území kraje pro Královéhradecký kraj zajistili realizátoři projektu EuroProfis, s.r.o. a JOB, o. s.. Úspěšné zavedení systému proběhlo v následujících typech sociálních služeb: domov se zvláštním režimem, pečovatelská služba, sociální rehabilitace, kontaktní centrum, terénní programy, odborné poradenství, domov pro osoby se zdravotním postižením, nízkoprahové zařízení pro děti a mládež a aktivizační služby pro rodiny s dětmi.

Tým čtyř expertů pracoval přímo v zařízeních sociálních služeb celkem 8 měsíců, aby mohl společně se zadavatelem a manažery jednotlivých služeb konstatovat, že implementace ve všech typech služeb proběhla úspěšně a každé z pilotních zařízení potvrdilo jeho přínos v praxi. Tento manuál obsahuje zkušenosti z této pilotní fáze, příklady dobré praxe, problematická místa, která se mohou vyskytnout v průběhu implementace, a přílohy, jejichž použití se v průběhu implementace osvědčilo. Manuál lze využít jako inspiraci a pomůcku při zavádění systému QMSS u poskytovatele s podporou konzultanta. Tento manuál mohou dle svého uvážení využívat i třetí strany.

Zpracovatel manuálu bere na vědomí, výslovně souhlasí, že tento manuál bude objednatelem veřejně publikován a předložen třetím osobám k neomezenému využití. Manuál je pouze doporučujícím podkladem, tzn. je plně v kompetenci třetích osob (zejm. sociálních zařízení), zda a v jakém rozsahu se budou tímto podkladem řídit. Královéhradecký kraj jakožto objednatel manuálu nenese jakoukoli odpovědnost za případnou škodu či jiné následky související se zpracováním tohoto materiálu společně organizacemi EuroProfis, s.r.o. a JOB, o.s. a s jeho dalším využíváním třetími osobami.



1.1 DOPORUČENÉ POŽADAVKY NA KOMPETENTNOST KONZULTANTA

■ DOPORUČENÉ POŽADAVKY NA KOMPETENTNOST KONZULTANTA

Konzultant je odborník v oblasti zavádění a udržování systému QMSS. Tento odborník získává pověření k výkonu konzultační činnosti na základě splnění těchto kritérií:

- předloží profesní portfolio prokazující profesní zkušenosti konzultanta nebo poradce v oblasti managementu kvality nebo managementu organizace,
- doloží pozitivní reference od nejméně pěti organizací, které konzultant/poradce podporoval v oblasti managementu kvality nebo managementu organizace,
- absolvuje školení konzultanta (úvod do systému QMSS, výklad cílových stavů struktur systému QMSS, simulace cyklu implementace systému QMSS) pro systém QMSS,
- přijme závazek dodržovat etické zásady konzultanta pro systém QMSS,
- získá Certifikát opravňující k výkonu práce konzultanta.

■ ETICKÉ ZÁSADY KONZULTANTA

- 1/ Konzultant respektuje důvěrnost informací, které se týkají činnosti zákazníka, a bez jeho předchozího souhlasu tyto informace ani neprozradí, ani neumožní jejich prozrazení, ani je nepoužije ve svůj vlastní prospěch.
- 2/ Konzultant pracuje na každé zakázce pečlivě a s odborným nasazením.
- 3/ Konzultant přijímá jen takové zakázky, pro které je kvalifikován a je schopný je vykonat. V případě, že se na zakázce budou podílet i další osoby, vyvine přiměřené úsilí pro to, aby zabezpečil, že jejich kvalifikace a zkušenosti budou pro výkon dané činnosti dostatečné.
- 4/ Konzultant sdělí zákazníkovi všechny důležité informace, které mohou ovlivnit jeho práci pro něj nebo staví konzultanta do střetu zájmů vůči zákazníkovi nebo některému z pracovníků zákazníka. Jedná se zejména o tyto informace:
 - jakékoliv finanční zájmy na výrobcích nebo službách, které jsou zákazníkovi dodávány,
 - jakékoliv osobní vztahy s osobami zaměstnanými v organizaci zákazníka,
 - existence (nikoliv jméno) svého současného zákazníka, který má konkurenční zájmy.
- 5/ Konzultant vyvine přiměřené úsilí na zabezpečení svého profesionálního růstu a zkvalitňování svých služeb (znalostí a dovedností).
- 6/ Konzultant nebude nepoctivě soutěžit s jinými konzultanty.

1.2 ÚČEL A SMYSL SYSTÉMU QMSS

V současné době jsou již u poskytovatelů ve vyšší, či nižší míře zavedeny dílčí prvky systému managementu kvality, a sice na základě naplňování požadavků platného právního rámce a v něm zakotvených Standardů kvality sociálních služeb. Existence těchto základních prvků systému kvality je jednak výsledkem snahy Královéhradeckého kraje podpořit rozvoj kvalitativních procesů na svém území (např. podporou projektů týkajících se procesů standardizace a plánování sociálních služeb), dále některých zralých managementů sociální služeb a související legislativy. Dalším úkolem na cestě ke zvyšování kvality sociálních služeb je zlepšování v oblasti jejich řízení. V praxi to znamená, že dobře řízené organizace umí pružněji reagovat na potřeby relevantních zainteresovaných stran, postupují na základě předem známých záměrů a reflektují ve své činnosti potřebnost, dostupnost, odbornost, efektivitu a environmentální přístup (šetrnost ke svému okolí a životnímu prostředí). Zavedení systému QMSS ve svém důsledku provazuje stávající požadavky na kvalitu poskytovaných služeb s prvky kvalitního řízení. Čímž dochází k provázání všech prvků v systému kvality a tím ke zlepšení fungování organizace. Systém QMSS je primárně určen pro zralé a motivované organizace, které systémové pojetí řízení organizace vidí jako přínos, nikoli jako povinnou direktivu. Systém lze zavést i u organizací nově vznikajících, jejichž vedení je schopné naplnit podmínky realizovatelnosti.

Shrnutí:

- **Systém QMSS** je nástroj pro naplnění záměrů organizace při současném plnění všech požadavků relevantních zainteresovaných stran.
- **Systém QMSS** podporuje cyklus plánování, vytváření podmínek, realizace, měření, přezkoumání, hodnocení a zlepšování efektivnosti.
- **Systém QMSS** nabízí vyvážený pohled na řízení organizace z pohledu předpokladů a dosažených výsledků.
- **Systém QMSS** transparentně nastavuje rozsah, obsah a garance spojené s deklarovanou nabídkou služeb.
- **Systém QMSS** podporuje zvyšování kvality služeb, jejich odbornost a bezpečnost.
- **Systém QMSS** provazuje v organizaci identifikované struktury v souladu se záměry a cíli organizace.
- **Systém QMSS** reflektuje velikost a prostředí organizace.
- **Systém QMSS** posiluje řídicí kompetence a odpovědnost managementu organizace.
- **Systém QMSS** pomáhá při optimalizaci personálního zajištění služby a indikuje v reálném čase potřeby v této oblasti, včetně přetížení pracovníků.
- **Systém QMSS** zvyšuje toleranci pracovníků ke změnám a podporuje formu učící se organizace.
- **Systém QMSS** umožňuje efektivní vedení optimální formy dokumentace a nezatěžuje organizaci nadbytečným dokumentováním. ►

^o Jedná se o doporučené, nikoliv závazné, požadavky na vzdělávání a praxi, jejichž naplnění zaručuje dostatečnou míru kvalifikace konzultantů.

1.3 PODMÍNKY REALIZOVATELNOSTI SYSTÉMU QMSS V ORGANIZACI

ZZákladní podmínkou realizovatelnosti systému QMSS je připravenost poskytovatele, a to ve třech základních oblastech. Jedná se o oblast záměrů organizace, oblast personální a oblast finanční.

1.3.1. OBLAST ZÁMĚRŮ ORGANIZACE

■ **Soulad záměrů organizace s teoretickým ukotvením služby a s požadavky území**

Prvním předpokladem pro úspěšné zavedení systému QMSS je existence záměrů organizace, které reagují na zjištěné potřeby relevantních zainteresovaných stran a na dosavadní získané poznatky a zkušenosti v dané oblasti – organizace ví, co, proč, jak a pro koho chce dělat.

1.3.2. PERSONÁLNÍ OBLAST

■ **Dostatečná kapacita pracovníků poskytovatele umožňující pracovat na zavedení a udržování systému QMSS**

Zavedení i udržování systému QMSS je činnost, která vyžaduje čas a pozornost pracovníků. Je tedy nutné, aby poskytovatel měl v předstihu zajištěnou určitou personální kapacitu, a to jak pro etapu zavádění (implementace) systému QMSS, tak pro pozdější etapu jeho udržování. Zavádět a udržovat systém QMSS tak, že pracovníci mají činnosti a úkoly s tím spojené jaksi "navíc" ke všem svým dalším povinnostem a úkolům, aniž by jim k tomu byla vyčleněna odpovídající část jejich pracovní doby, velmi zvyšuje riziko, že zavedení systému QMSS pro poskytovatele nepřinese žádoucí profit. Naopak, může pro něj mít některé negativní důsledky - například demotivování, přepracování zaměstnanci nebo negativní vnímání systému QMSS ze strany pracovníků.

■ **Zkušenost vedení a pracovníků se zaváděním systému kvality**

Systém QMSS vyžaduje předchozí zkušenost vedení poskytovatele a jeho pracovníků se zaváděním a udržováním nějakého systému kvality (například Standardů kvality sociálních služeb). Tato předchozí zkušenost umožňuje vedení i pracovníkům chápat přínosy systému QMSS, rozumět postupům pro jeho zavedení a udržení, což je základní předpoklad pro jejich pozitivní motivaci, pro jejich aktivní spolupráci. Bez této zkušenosti hrozí, že vedení ani pracovníci nebudou mít dostatek potřebných znalostí a dovedností, které by umožnily zavést a udržet systém QMSS tak, aby pro ně byl užitečným a přínosným, a to v přijatelné době a s přijatelnými náklady.

■ **Jasně deklarovaná vůle a závazek vedení**

Dlouholeté zkušenosti se zaváděním různých systémů kvality ukazují, že jakýkoliv systém kvality nemohou za-

vést sami pracovníci bez účinné podpory vedení dané organizace. Tato podpora musí být tedy, i v případě systému QMSS, na začátku vyjádřena písemným prohlášením vedení, ve kterém vyjádří svou vůli zavést a udržet systém QMSS a svůj závazek stvrdí ve formě konkrétní podpory v oblasti finančních, personálních i jiných zdrojů.

1.3.3. FINANČNÍ OBLAST

Zavedení a udržení systému QMSS vyžaduje, aby výše zmíněná vůle a závazek vedení organizace byly konkrétně vyjádřeny i tím, že na základě Plánu implementace a udržení systému QMSS budou stanoveny a následně vyčleněny odpovídající finanční prostředky. Tyto finanční prostředky jsou nezbytné především k zabezpečení následujících nákladů.

■ **Financování externí podpory (vzdělávání, konzultace, audit)**

Systém QMSS, jeho zavedení a trvalé udržení, vyžaduje v některých případech (většinou v úvodních fázích zavádění systému) externí podporu vedení a pracovníků poskytovatele. Tato externí podpora je realizována formou vzdělávání, konzultací a auditů. Externí podpora zajišťuje dostatek informací o systému QMSS, o jeho výhodách i rizicích, o metodách a způsobech jeho zavedení. Externí vzdělavatelé, konzultanti a auditoři umožňují vedení a pracovníkům poskytovatele hledat a najít optimální a pro danou organizaci na míru ušité způsoby zavedení a udržování systému QMSS. Externí podpora je zdrojem pomoci při řešení problémů a potíží, které mohou v procesu nastat, je také zdrojem zpětné vazby a bývá i podnětem pro ocenění pracovníků za úspěchy při práci na systému QMSS.

■ **Odměňování vlastních pracovníků (implementační tým)**

S výše uvedenou nutností vyčlenit dostatečnou kapacitu pracovníků pro zavedení a udržení systému QMSS souvisí i nutnost uhradit i náklady na tyto pracovníky. Jedná se jak o náklady na běžnou mzdu, tak náklady na případné odměny pracovníkům za dobrou práci.

V adekvátní výši zaplacená a odměňovaná práce má také přímou souvislost s motivací pracovníků a jejich osobním nasazením při zavádění a udržení systému QMSS.

■ **Režijní náklady (náklady spojené s investicemi a režii)**

Jako každá činnost, i zavedení a udržení systému QMSS, vyžaduje určité související režijní náklady, jako například investice do potřebného vybavení, náklady na tisk a komunikaci, kancelářské potřeby apod. Tyto režijní náklady přímo souvisí s vytvořením dobrých pracovních podmínek pro zaměstnance, kteří budou systém QMSS realizovat.



2 Zásady systému QMSS

- 1/ Zaměření na zákazníky**
 - zásada předpokládá jasně definovaný okruh zákazníků (těch, co žádají, užívají a platí za poskytované služby). Jedná se o partnerské, oboustranně výhodné vztahy.
- 2/ Vůdcovství**
 - zásada předpokládá existenci jasně definovaného a vnímaného okruhu vedoucích pracovníků, kteří prokazují základní vůdčí rysy (nesou zodpovědnost za organizaci, za svá rozhodnutí, mají přirozenou autoritu, jsou spolehliví a dělají, co říkají, hledají vhodná řešení, mají výbornou schopnost komunikace, umí s lidmi spolupracovat, reflektují vlastní výkony, dokáží přijímat zpětnou vazbu atd.).
- 3/ Zapojení pracovníků na všech úrovních**
 - zásada předpokládá přiměřené zapojení všech pracovníků organizace na všech úrovních do plnění cílů organizace, které vycházejí z jejich záměrů.
- 4/ Učíci se organizace**
 - organizace se vyrovnává s interními i externími změnami ve svém okolí (příležitosti, ohrožení) neustálým učením se na všech úrovních (organizační, týmová a individuální).
- 5/ Flexibilita**
 - zásada vedoucí k uplatnění vědomých, přiměřených reakcí na změny externího a interního prostředí.
- 6/ Procesní přístup**
 - činnosti jsou v organizaci vnímány v logických celcích, které je možné měřit a řídit dle stanovených ukazatelů.
- 7/ Systémový přístup k řízení**
 - organizace vnímá systém skrze vlastní strukturu, jejich vazby a interakci.
- 8/ Neustálé zlepšování**
 - zásada vychází ze sledování plnění požadavků a potřeb zainteresovaných stran a kroků k zlepšování jejich plnění.
- 9/ Řízení na základě faktů**
 - každé rozhodnutí, nařízení, opatření managementu organizace je v maximální možné míře podloženo zjištěnými fakty.
- 10/ Vzájemně prospěšná spolupráce**
 - mezi organizací a jejími partnery jsou budovány a udržovány vzájemně výhodné vztahy, které přispívají k naplňování záměrů a cílů organizace.
- 11/ Sociální a environmentální odpovědnost**
 - organizace se chová odpovědně ke svému okolí a životnímu prostředí, uvědomuje si, jakým způsobem její činnost okolí ovlivňuje.

3 Pojmy a definice systému QMSS

Atributy procesu = charakteristické znaky procesu (vstupy, výstupy, produkty, zdroje, vlastníci, operátoři atd.).

Cíl = směr konání, uvažování nebo směřování, na jehož konci je předem stanovitelný a žádaný cílový stav.

Cílový stav = konkrétní a měřitelný stav, který je předpokládán (nebo již nastal) ve chvíli dosažení cíle. Cílový stav by měl být pro daný případ jedinečný a nezaměnitelný, měřitelný, akceptovatelný pro ty, kdo se na jeho dosažení podílejí, realizovatelný a opatřený termíny zhotovení nebo dodání. V rámci systému QMSS jsou, mimo jiné, používány cílové stavy (CSZ – cílový stav struktury záměrů, CSS – cílový stav struktury služeb, CSP – cílový stav struktury procesů, CSO – cílový stav organizační struktury, CSD – cílový stav struktury dokumentace) k definování žádoucího stavu jednotlivých struktur po realizaci cyklu implementace systému QMSS.

Činnosti procesu = dílčí kroky (operace), které je nutné v určité posloupnosti učinit.

Direktivní přístup = způsob chování (například řízení lidí), který je autoritativně uplatňován převážně za použití nástrojů nadřízenosti nebo nadřazenosti (úkolování, příkazy, kontrolování, instruování).

Dokumentovaný postup = dokument, který specifikuje způsob provádění činnosti nebo souboru činností.

Finanční plán = plánování výnosů, nákladů a zisku, plánování cash-flow (plánování peněžních příjmů a výdajů), plánování aktiv (majetek organizace) a pasiv (zdroje krytí majetku).

Garantovaná nabídka služby = popis minimálního, organizací pro zákazníky a další relevantní zainteresované strany garantovaného, rozsahu, způsobu a podmínek poskytování služby.

Hodnoty organizace = to, co je v organizaci žádoucí, cenné, co je dodržováno (vyžadováno, deklarováno).

Implementace = uskutečnění, naplnění, realizace nějakého záměru či plánu.

Individuální, ošetrovatelské a jiné plány = způsob realizace sjednaných služeb u jednotlivých uživatelů.

Infrastruktura = soubor vzájemně propojených prvků (viz Prvky infrastruktury), které jako celek podporují realizaci procesů a činností v organizaci směrem k naplnění požadavků důležitých zainteresovaných stran, plnění zájmů, strategií a cílů.

Interní a externí vztahy v organizaci = jedná se o vztahy mezi pracovníky v rámci organizace a dále o vztahy mezi pracovníky uvnitř organizace a „důležitými“ lidmi vně organizace (tyto vztahy jsou významné z pohledu směřování a chodu organizace).

Kompetence = souhrn znalostí a dovedností pracovníka, které musí vlastnit a prokázat při výkonu konkrétní pracovní činnosti nebo pracovní pozice.

Konsenzuální přístup = způsob chování (například řízení lidí), který není autoritativní a je naopak uplatňován převážně za použití nástrojů motivování, vyjednávání, týmové spolupráce a hledání společných (pro všechny přijatelných) způsobů řešení dosažení společného cíle.

Kritéria hodnocení procesu = cílové stavy procesů (nákladové, kvalitativní, časové a množstevní), které jsou měřitelné a váží se na stanovené atributy procesů.

Kultura organizace / Zvyklosti organizace = soustava hodnot, norem, přesvědčení, postojů, domněnek, vzorců chování a neformálních pravidel, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.

Mapa procesů = grafické znázornění souboru procesů, které v organizaci existují (z tohoto znázornění bývá většinou zřejmé i členění procesů do skupin (např. hlavní, řídicí, podpůrné)).

Marketingový plán = zahrnuje analýzu stávající pozice organizace, stanovení cílů a strategie v oblasti marketingu, naplánování realizace stanovené strategie a určení způsobů monitorování a kontroly.

Monitorování požadavků uživatelů a dalších relevantních zainteresovaných stran = průběžné a trvalé sledování a zaznamenávání požadavků uživatelů a dalších relevantních zainteresovaných stran.

Odpovědnost = vědomý a oficiálně přijatý závazek pracovníka organizace za svěřený úkol, oblast apod. (součástí odpovědnosti musí být vždy i přidělení odpovídajících pravomocí).

Omezení procesu = jedná se o omezení např. z oblasti dostupnosti zdrojů, legislativy.

Operátor procesu = pracovník vykonávající přidělené činnosti procesu.



Organizační struktura = graficky a písemně definovaná struktura vztahů, rozdělení pravomocí, odpovědností a vymezení kompetencí jednotlivých pracovníků organizace směrem ke svým spolupracovníkům a relevantním zainteresovaným stranám v organizaci a jejím okolí.

Osobní plán rozvoje = stanovení individuálních cílů rozvoje znalostí a dovedností u jednoho konkrétního zaměstnance a určení prostředků k jejich dosažení.

Plán kontroly = stanovení metod a způsobů, jakými bude sledováno a hodnoceno splnění požadavků.

Plán projektu = popis způsobu realizace jednotlivých činností potřebných pro dosažení cílů projektu, stanovení harmonogramu realizace těchto činností a určení infrastruktury a zdrojů potřebných pro jejich naplnění.

Plán rozvoje sociálních služeb (PRSS) = výsledek procesu aktivního zjišťování potřeb osob ve stanoveném území a hledání způsobů jejich uspokojování s využitím dostupných zdrojů. Obsahem plánu je popis a analýza existujících zdrojů a potřeb, včetně ekonomického vyhodnocení, strategie zajišťování a rozvoje sociálních služeb, povinností zúčastněných subjektů, způsob sledování a vyhodnocování plnění plánu a způsob, jakým lze provést změny v poskytování sociálních služeb.

Popis poskytované služby = základní popis, charakteristika služby (kde, kdy, kým, jak v jakém rozsahu a za jakých podmínek je služba poskytována). Součástí popisu služby je i garantovaná nabídka služby.

Poskytovaná služba = jakýkoliv služba, kterou organizace poskytuje (služba sociální, zdravotní apod.).

Poslání organizace = důvod existence organizace (PROČ?).

Požadavek na službu = potřeba či očekávání zákazníků a dalších relevantních zainteresovaných stran spojená s poskytováním/poskytnutím služby.

Pracovní pozice / role = popis činností a požadavků na konkrétní pracovní místo v organizaci (organizační struktura).

Pravomoci = vědomý a oficiálně přijatý souhrn konkrétních zmocnění pracovníka opravňující jej k učinění konečných rozhodnutí v dané oblasti (součástí pravomocí by měla být i kompetentnost k „dělání správných rozhodnutí“).

Proces = soubor vzájemně provázaných činností, který využívá zdroje pro přeměnu vstupů na výstupy nebo produkty. Tento soubor činností je v organizaci realizován opakovaně (nejedná se o jednorázovou činnost). Proces lze popsat pomocí atributů procesu a má svého vlastníka.

Procesní přístup = přístup umožňující vnímat činnosti prováděné v organizaci v určitých logických celcích (procesech). Realizovat procesní přístup v systému QMSS znamená, rozpoznat procesy v organizaci, určit jejich posloupnost a vzájemné působení, zajistit fungování, řízení, monitorování a zlepšování procesů za současného zajištění dostupnosti zdrojů pro jejich realizaci. Realizovat procesní přístup v systému QMSS znamená také rozhodnutí o tom, které posloupné činnosti nebudou zpracovány a deklarovány jako procesy, ale budou popsány a řízeny podle dokumentovaného postupu.

Produkt hlavní = poskytované služby dle aktuální nabídky služeb organizace, individuálně sjednané a poskytnuté zákazníkovi.

Produkt /Výstup procesu = výsledek procesu, který směřuje ven z procesu (do jiného procesu, činnosti nebo ke konečnému zákazníkovi).

Profil pracovního místa = oficiálně stanovený a dokumentovaný souhrn kompetencí, pravomocí, pracovní náplně (úkolů) a dalších pro organizaci potřebných prvků (např. vlastnictví procesů a dokumentů), které se vztahují ke konkrétní pozici / roli v definované organizační struktuře.

Program dalšího vzdělávání pracovníků = plán (dokument) vzniklý na základě systematických (někdy i operativních) výstupů procesů nebo činností v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Tento dokument je plánem zaznamenávajícím rozhodnutí managementu o tom, jaké pracovní pozice nebo kteří lidé, v jakém čase, jak, a s jakým zaměřením budou vzděláváni, aby byli kompetentní pro naplňování záměrů, cílů a činností organizace. V ideálním případě jsou rozvojové vzdělávací cíle pracovníků shodné s cíli a záměry organizace.

Prvky infrastruktury = pomůcky, nástroje, přístroje, stroje, budovy, systémy, činnosti a znalosti (např. včetně podpůrných procesů, jako jsou např. procesy spojené s údržbou, vedením účetnictví, bezpečností práce, požární ochranou, životním prostředím, archivací a skartací apod.), které jako celek podporují nebo umožňují realizaci hlavních procesů tak, že výsledkem je poskytnutí kvalitních služeb (nebo jiných produktů) zákazníkům.

Příručka systému řízení organizace = dokument popisující aktuální stav řízení organizace v logice pěti provázaných struktur (podrobnější popis systému QMSS a jeho struktur naleznete v kapitolách 6. až 9.).

Registrovaná služba = druh sociální služby dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách; dílčí organizační jednotka.

Řízení a udržování systému QMSS = jedná se o výkon manažerských kompetencí pověřeného pracovníka a dalších ►

dotčených osob při definování, provozování, aktualizaci, vzájemném efektivním provázování, prověřování a zlepšování všech struktur s cílem dosáhnout v maximální možné míře záměrů organizace a spokojenosti relevantních zainteresovaných stran.

Sjednaná služba = služba, jejíž poskytování bylo sjednáno s konkrétním uživatelem či s konkrétními uživateli.

Sociální služba = základní či fakultativní činnost dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Správce dokumentace = osoba, která odpovídá za řízení dokumentace.

Systém QMSS = specifický přístup k řízení organizace, který je navržen primárně pro sociální služby. Základem systému je celistvý pohled na organizaci jako na soustavu navzájem propojených struktur (struktura záměrů, služeb, procesů, organizační a dokumentace). Systematické monitorování stavu struktur, jejich zlepšování a efektivní řízení poznatých vazeb přináší organizaci konkurenční výhodu v oblasti řízení změn a zvyšování kvality služeb. Systém QMSS plně respektuje a integruje požadavky Standardů kvality sociálních služeb a dalších souvisejících oborových nebo legislativních norem.

Strategie = (z řeckého strategos, generál < stratos (vojsko, výprava) + agein, vést) soubor rozhodnutí, který vychází z daných zdrojů a z posouzení dané situace, zaměřený na dosažení cílového stavu (KUDY? JAK?).

Struktury = jedná se o struktury záměrů (SZ), služeb (SS), procesní (SP), organizační (OS) a dokumentace (SD).

Systém sběru a obousměrného předávání informací = jedná se o oficiálně stanovená pravidla organizace sloužící k zajištění co nejefektivnějšího, obousměrného toku informací na všech úrovních organizace, upravující konkrétně jejich přenos, záznam, bezpečnost, srozumitelnost a odpovědnosti s tímto spojené. Systém zajišťuje, aby všechny potřebné informace byly v pravý čas dostupné na daném místě lidem, kteří je potřebují pro výkon své práce. Tok informací je v systému dokumentován.

Úkol = jasně stanovené zadání pro konkrétního pracovníka, které zahrnuje kontrolovatelný termín a kvantitativně a/nebo kvalitativně definovaný výstup/výsledek.

Veřejný závazek = poslání, cíle, okruh osob a zásady registrované sociální služby.

Vize = obraz organizace, ke kterému v určeném čase směřuje (ČÍM chceme být?).

Vlastník dokumentu = konkrétně určená osoba, jejíž pozice je součástí organizační struktury, která odpovídá za svěřený dokument.

Vlastník procesu = pracovník zodpovědný za návrh, optimální chod, dokumentování, aktualizaci a zlepšování procesu.

Vstup procesu = počáteční stav předmětu procesu, vstupní materiály, informace atd.

Vyhodnocování požadavků uživatelů a dalších relevantních zainteresovaných stran = shrnutí zaznamenaných požadavků, interpretace zjištěných údajů a formulace důležitých výstupů a závěrů.

Výkonnostní ukazatel = v stanovených intervalech sledovaný ukazatel, na základě kterého je hodnocena výkonnost pracovníka v parametrech času, množství, termínů a kvality vykonané práce.

Zainteresované strany = lidé nebo organizace (jejich zástupci) mající zájem (nebo prosazující direktivy a požadavky) na dosažení určitého stavu v dané oblasti, na úspěchu, dosažení cílů organizace (např. zákazníci, zřizovatel, dodavatelé, spolupracující organizace, konkurence).

Zákazník (externí a interní) = ten, kdo žádá, využívá a platí výstupy /produkty/ procesu (např. klient, uživatel, zřizovatel a jiné zainteresované strany).

Záměr = souhrn strategických rozhodnutí, cílů, plánů a opatření, které jsou oficiálně deklarovány a vedou organizaci směrem k žádoucímu cílovému stavu (CSZ).

Zdroje = materiální, lidské, znalostní, finanční.

Zralost organizace = zkušenosti organizace v dané oblasti, které se projevují efektivním, konstruktivním, odpovědným a angažovaným přístupem (chováním) k řešení problémů, zlepšování nebo dosahování svých cílů.



4 Implementační trojúhelník

Cílem této kapitoly manuálu je definovat a popsat pozice, zodpovědnosti a pravomoce v rámci tzv. implementačního trojúhelníku, který tvoří poskytovatel, konzultant a hodnotitel. Implementační trojúhelník tvoří základní rámec pro zavedení a trvalé udržení systému QMSS.

Je tedy nezbytné určit:

- jaké jsou jednotlivé výchozí pozice všech tří stran,
- jaké jsou jejich odpovědnosti ve vztahu k systému QMSS,
- jaké pravomoci mají v rámci systému QMSS.

STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA VŠECH TŘÍ STRAN IMPLEMENTAČNÍHO TROJÚHELNÍKU

■ Poskytovatel

Poskytovatelem je statutární zástupce a pracovníci organizace, jehož hlavní či převážnou část činnosti tvoří poskytování sociálních služeb a získal k této činnosti oprávnění dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Tato organizace je připravená k zavedení a udržení systému QMSS tak, jak je definována ve východiscích systému QMSS (připravenost v oblasti personální a finanční). Statutární zástupce a pracovníci poskytovatele jsou odborníci v oblasti své působnosti, v rámci jimi poskytovaných služeb. Jsou proto aktivně zapojeni do procesu implementace a udržení systému QMSS jak v roli nositelů a realizátorů tohoto systému, tak v roli interních konzultantů a hodnotitelů systému QMSS.

■ Konzultant

Konzultant je odborník v oblasti zavádění a udržování systému QMSS. Tento odborník získává pověření k výkonu konzultační činnosti na základě:

- plnění předem daných kritérií (zkušenosti a vzdělání v oblasti managementu kvality),
- absolvování školení konzultanta pro systém QMSS
- přijetí závazku dodržovat etické zásady konzultanta pro systém QMSS..

■ Hodnotitel

Hodnotitel je odborník v oblasti zavádění, udržování a hodnocení úspěšnosti zavedení a udržení systému QMSS. Hodnotitelem se může stát pouze konzultant systému QMSS. Tento odborník získává pověření k výkonu hodnocení na základě:

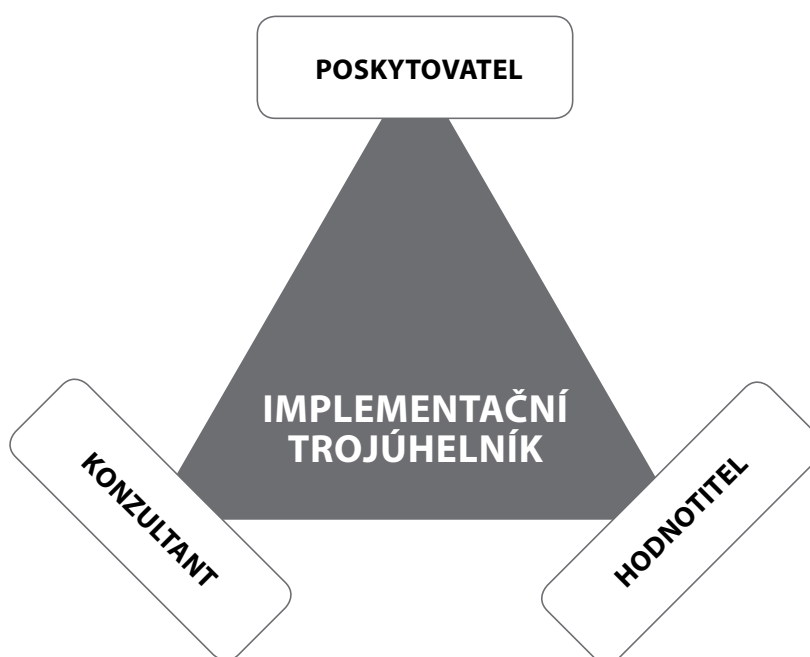
- splnění předem daných kritérií (zkušenosti a vzdělání v oblasti managementu kvality nebo zkušenosti s hodnocením kvality),
- absolvování školení hodnotitele pro systém QMSS,
- přijetí závazku dodržovat etické zásady hodnotitele pro systém QMSS.

Přehled odpovědností a pravomocí jednotlivých členů implementačního trojúhelníku jsou uvedeny v příloze č. 1.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 LIST MATICE ODPOVĚDNOSTÍ A PRAVOMOCÍ IMPLEMENTAČNÍHO TROJÚHELNÍKU

Obrázek č. 1 – Implementační trojúhelník



5 Základní popis systému QMSS

Struktury jsou základním nástrojem, skrze které organizace (poskytovatel), konzultant a hodnotitel vnímají systém QMSS. V rámci systému QMSS jsou definovány struktury: struktura záměrů, struktura poskytovaných služeb, struktura procesů, organizační struktura a struktura dokumentace. Struktury QMSS tvoří provázaný logický celek, který umožní lépe vnímat a poznat organizaci, řídit ji v rámci neustále se měnících podmínek, interních a externích požadavků.

Systém QMSS vychází z kultury organizace na pozadí pěti struktur. Je to přiměřený počet pohledů na systém, který napomáhá k jeho objektivnímu vnímání, efektivní implementaci, prověřování a zlepšování systému. Do struktur budou promítány požadavky, zvyklosti a dobré praxe všech relevantních zainteresovaných stran.

■ Struktura záměrů

Je výchozí strukturou a zahrnuje všechny kvantifikovatelné představy o rozvoji organizace od formulace vize a strategie přes veřejný závazek až po individuální plány v jejich hierarchii a vazbách. Pro tuto strukturu je typická prezentace celé organizace, a ne jenom zařízení s registrovanou službou.

■ Struktura poskytovaných služeb

Služby poskytované organizací jsou produktem, který nabízí svým zákazníkům. Na nejvyšší úrovni jsou reprezentovány registrovanou službou. Na nižších úrovních jsou prezentovány jako rozklad na dílčí poskytované služby (činnosti) – v oblasti sociálních služeb je pak zákonem taxativně vymezen minimální rozsah základních činností (poskytovaných služeb) u jednotlivých druhů sociálních

služeb. Je proto nezbytné, aby vedení organizace a její pracovníci věděli, jaké služby nabízí a co je jejich obsahem.

■ Struktura procesů

Procesní přístup je stěžejním principem systému QMSS. Charakterizuje logické seskupení činností, prostřednictvím kterých jsou poskytovány služby, a poukazuje také na jejich vazby v rámci celé organizace nebo jejich funkčních celků. Je reprezentován Mapou procesů a jejich grafickým a textovým popisem. Má zcela zásadní význam v provázování jednotlivých struktur.

■ Organizační struktura

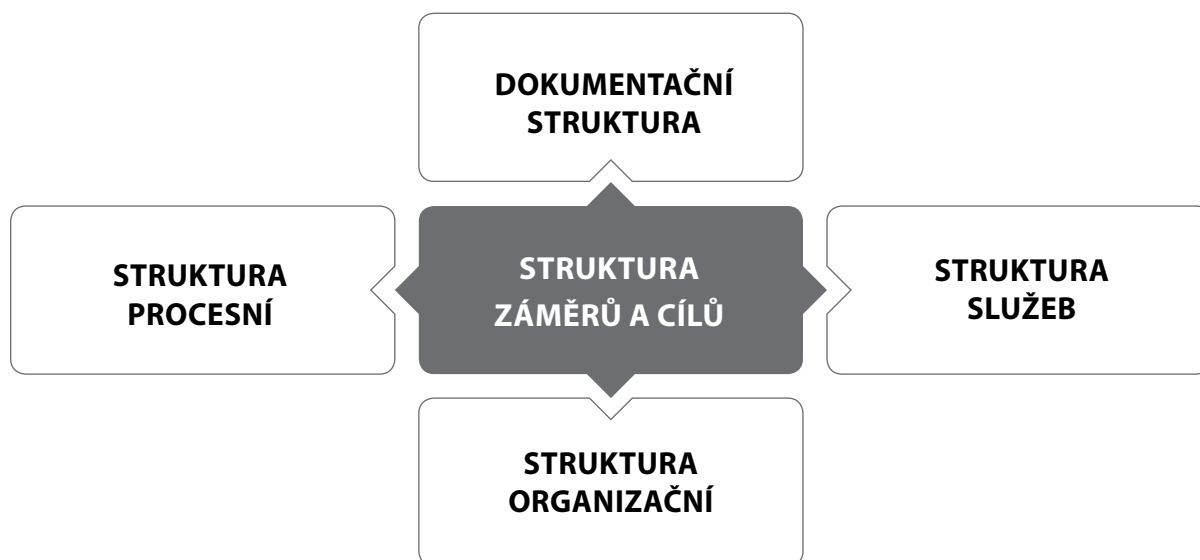
Je přirozenou strukturou z pohledu jednotlivce vůči organizaci, protože sehrává důležitou roli v oblasti rozdělení pravomocí, odpovědností, vymezení kompetencí a při budování vztahů. Charakterizuje strukturu interních a externích zainteresovaných stran. Je grafickým znázorněním hierarchie pozic a základních vztahů. Slouží jako východisko pro definování smluvních vztahů mezi jednotlivými zainteresovanými stranami.

■ Struktura dokumentace

Je reprezentována všemi dokumenty (postupy a záznamy) v papírové i elektronické podobě. Umožňuje přiměřené zdokumentování a prezentaci všech ostatních struktur. Struktura dokumentace může být představena v Mapě dokumentace.

Všechny struktury jsou vzájemně provázány. Následující kapitoly představují jednotlivě všechny struktury.

Obrázek č. 2 – Grafické znázornění struktur



6 Struktura záměrů systému QMSS

ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Struktura záměrů je výchozí strukturou pro systém QMSS. Charakterizuje směřování organizace. Je východiskem pro všechny další struktury. Její součástí je jakýkoliv plánovací dokument, který v organizaci působí. Struktura záměrů zahrnuje plánovací dokumenty vycházející ze standardů, legislativy (ty jsou povinné) a jsou do ní včleněny také prvky dobré praxe (ty jsou pro organizaci volitelné a dobrovolné, ale bez nich je řízení neefektivní).

Hierarchie záměrů zahrnuje úrovně: **Organizační** – s působností v rámci celé organizace nebo poskytované služby; **Týmová** – s působností v rámci určité oblasti organizace nebo poskytované služby; **Individuální** – s působností na jednu konkrétní osobu (pracovníka organizace, uživatele služeb apod.).

Grafické znázornění napomáhá vnímat souvislosti mezi jednotlivými oblastmi záměrů. (OBR. č. 3)

POPIS CÍLOVÉHO STAVU

Je to stav struktury záměrů, kdy organizace jasně deklaruje své směřování, koná v jeho duchu, aktualizuje a přizpůsobuje se aktuálním podmínkám a dění v organizaci i mimo ní. Záměry organizace jsou sjednocující strukturou nad ostatními strukturami.

CSZ1¹ – Organizace má zpracováno grafické znázornění struktury záměrů (Mapa struktury záměrů).

CSZ2 – Organizace má definován a používá při směřování organizace:

- Veřejný závazek (Poslání, Cíle, Okruh osob, Zásady).

CSZ3 – Existují a jsou používány další plánovací dokumenty, které organizace vnímá jako důležité pro své fungování.

CSZ4 – Záměry jsou provázány s ostatními strukturami.

VAZBY NA DALŠÍ STRUKTURY

Struktura záměrů je směrodatná pro všechny ostatní struktury, prostřednictvím kterých jsou dosahovány záměry organizace.

■ Struktura poskytovaných služeb

Váže se jako první struktura na strukturu záměrů a tato vazba umožňuje sladit zájem organizace se směřováním všech poskytovaných (registrovaných) služeb. Děje se to převážně přes dokumenty: Veřejný závazek, Rozvojové / Strategické plány, Individuální plány osobního rozvoje pracovníků a Individuální plány klientů / uživatelů služeb.

■ Struktura procesů

Poskytování služeb má procesní charakter – struktura procesů je vazba v druhém sledu. Účel procesů musí být v souladu se záměry organizace. Ukazatele výkonnosti procesů mají přímou vazbu na plánované cíle organizace.

■ Organizační struktura

V třetím sledu vazby je to struktura vztahů mezi jednotlivci a organizací. V organizační struktuře figurují zainteresované strany a jejich relevantní požadavky a očekávání ovlivňují strukturu a věcnou náplň záměrů.

■ Struktura dokumentace

Čtvrtý sled vazeb tvoří struktura dokumentace. Bez dokumentování by záměry upadly v zapomenutí. Všechny plánovací dokumenty ze struktury záměrů jsou přiměřeným způsobem dokumentovány a řízeny v aktuálním stavu.

Obrázek č. 3 – Grafické znázornění struktury záměrů²



Černým písmem jsou uvedeny dokumenty vycházející ze Standardů kvality sociálních služeb a sivým písmem jsou uvedeny další možné relevantní plánovací dokumenty.

¹ CSZ – cílový stav struktury záměrů; 1-4 počet cílových stavů

² PRSS (uvedeno v obrázku) = Plán rozvoje sociálních služeb - výsledek procesu aktivního zjišťování potřeb osob ve stanoveném území a hledání způsobů jejich uspokojování s využitím dostupných zdrojů. Obsahem plánu je popis a analýza existujících zdrojů a potřeb, včetně ekonomického vyhodnocení, strategie zajišťování a rozvoje sociálních služeb, povinností zúčastněných subjektů, způsob sledování a vyhodnocování plnění plánu a způsob, jakým lze provést změny v poskytování sociálních služeb.

7 Struktura poskytovaných služeb systému QMSS

ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Služby poskytované organizací jsou základním produktem, který nabízí svým zákazníkům. Je proto nezbytné, aby vedení organizace i její pracovníci věděli, jaké služby nabízí a co je jejich obsahem. Zde je vedle identifikace nabízených služeb také velmi důležité srozumitelně zpracovat nabídku služeb, nabízené služby jasně ohraničit a v neposlední řadě také garantovat jejich kvalitu a množství. Zvláštním kritériem pro sestavení této struktury je v oblasti sociálních služeb zákonný požadavek na jejich minimální rozsah daný taxativním vymezením rozsahu základních činností (poskytovaných služeb) u jednotlivých druhů sociálních služeb (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, Vyhláška č. 505/2006 Sb.). Toto taxativní vymezení je jedním z limitů, které jsou specifické pro práci s touto strukturou

Struktura poskytovaných služeb je popisem toho:

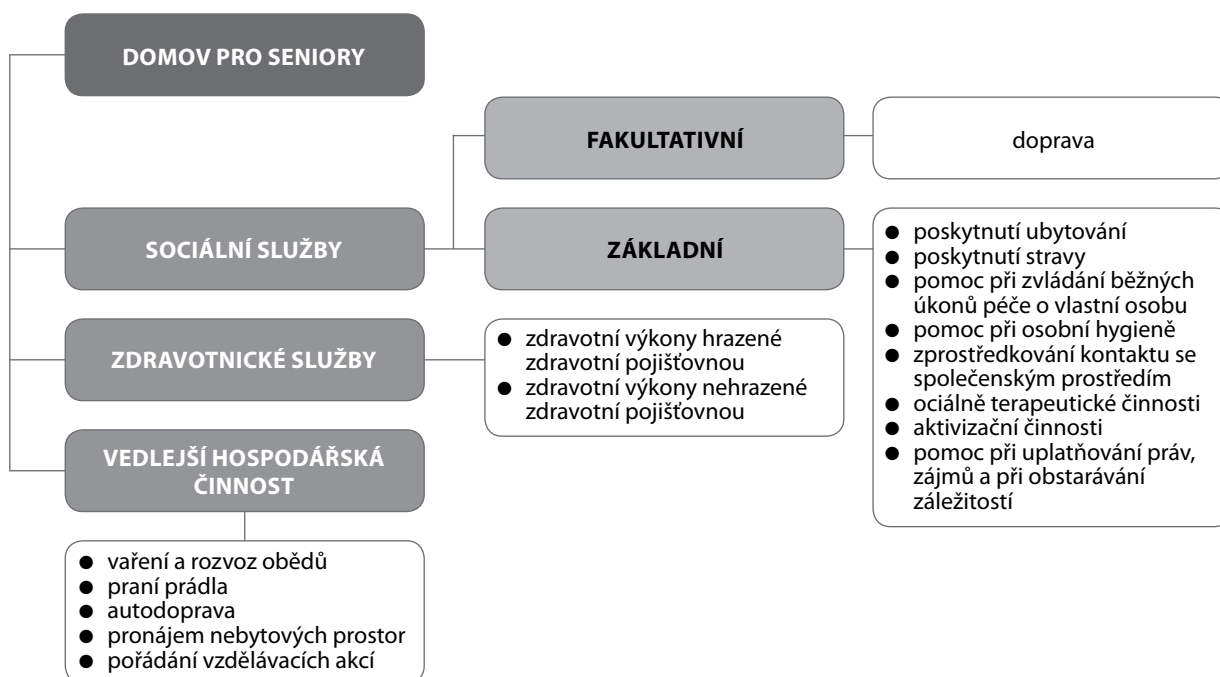
- jaké služby organizace poskytuje,
- v jakých oblastech služby poskytuje,
- jak jsou služby uspořádány do logických celků,
- jaké jsou vzájemné vztahy mezi jednotlivými službami,
- jaké limity a pravidla (garance) jsou spojeny s poskytováním a využíváním služeb,
- jaké metodické postupy a dokumenty se přímo vztahují k poskytování služeb.

Struktura poskytovaných služeb umožňuje vedení organizace a jejím pracovníkům:

- vědět a vnímat, co vlastně nabízí, jaké jsou jejich produkty,
- umět svou nabídku služeb srozumitelně popsat,
- umět stanovit měřitelné či pozorovatelné externí ukazatele poskytovaných služeb (zákazníky a dalšími zainteresovanými stranami sledovatelné a hodnocené),
- umět stanovit měřitelné či pozorovatelné interní ukazatele poskytovaných služeb (zákazníkem a dalšími zainteresovanými stranami nesledované/nesledovatelné),
- být schopni jasně sdělit svou nabídku služeb zákazníkům a dalším zainteresovaným stranám,
- plánovat poskytování služeb (jednotná nabídka a jednotný postup při jejich poskytování),
- udržet hranice nabízených služeb (garance ze strany poskytovatele a limity dané základními zásadami sociálních služeb),
- vnímat poskytované služby v jednom, logicky uspořádaném, souvislém celku,
- deklarovat závazek spolehlivosti a kvality služeb (garance).

Systém QMSS je určen pro organizace poskytující sociální služby. Ve struktuře služeb se tedy vždy musí objevit sociální

Obrázek č. 4 – Příklad grafického podoby – Modelová struktura poskytovaných služeb



služby a vedle toho (dle daného druhu sociální služby) případně další poskytované služby, např. zdravotnické služby, vedlejší hospodářská činnost apod.

Při definování služeb je vhodné použít grafické znázornění struktury obsahující hierarchii a vazby služeb. Toto grafické znázornění je vhodné doplnit textovým popisem služby, jehož součástí je garantovaná nabídka služby.

Obrázek znázorněný na předchozí stránce ukazuje, jak by mohla vypadat struktura poskytovaných služeb na příkladu druhu služby domov pro seniory. Nejedná se však o univerzální, pro každou organizaci či domov pro seniory použitelný model, jde pouze o ukázkou. (OBR. č. 4)

POPIS CÍLOVÉHO STAVU

CSS1³ – Organizace má zpracovanou strukturu poskytovaných služeb formou grafického znázornění (Mapy struktury poskytovaných služeb), která názorně ukazuje:

- jaké služby organizace poskytuje,
- v jakých oblastech služby poskytuje,
- jak jsou služby uspořádány do logických celků.

CSS2 – Organizace má u každé služby vypracován textový popis, který obsahuje

- název služby,
- stručné představení služby,
- požadavky na službu (potřeby či očekávání s ní spojené),
- garantovanou nabídku služby (kdy, kde, kým, v jakém rozsahu a za jakých podmínek je poskytována),
- související dokumentaci (směrnice, pracovní postupy), která se k dané službě vztahuje.

CSS3 – Organizace má garantovanou nabídku služby zpracovanou formou veřejně přístupného a zákazníkům srozumitelného dokumentu.

VAZBY NA DALŠÍ STRUKTURY

■ Struktura procesů

Organizace má vypracovanou strukturu procesů, která mimo jiné obsahuje procesy nebo činnosti, v rámci kterých je realizováno:

- identifikace a přehodnocování požadavků zájemců, uživatelů a dalších relevantních zainteresovaných stran,
- plánování služeb,
- realizace služeb.

■ Organizační struktura

Organizace má vypracovanou organizační strukturu, ve které je mimo jiné uvedena pracovní pozice zodpovědná za:

- identifikaci a přehodnocování požadavků zájemců, uživatelů a dalších relevantních zainteresovaných stran,
- plánování služeb,
- realizaci služeb.

■ Struktura dokumentace

Organizace má vypracovanou strukturu dokumentace, která mimo jiné obsahuje popis poskytovaných služeb. Organizace má vypracovanou strukturu dokumentace, která obsahuje dokumentované postupy a záznamy týkající se:

- identifikace a přehodnocování požadavků zájemců, uživatelů a dalších relevantních zainteresovaných stran,
- plánování služeb,
- realizace služeb.

■ Struktura záměrů

Organizace má vypracovanou strukturu záměrů, která mimo jiné obsahuje individuální plány uživatelů.

V Příloze č. 2 je uveden vzorový popis služby pro registrované sociální služby – nízkoprahové zařízení pro děti a mládež a pro domov pro seniory.

PŘÍLOHY:

Příloha č. 2 PŘÍKLAD POPISU SLUŽBY

³CSS – cílový stav struktury poskytovaných služeb; 1 - 3 počet cílových stavů

8 Struktura procesů systému QMSS

ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Procesní přístup je jednou ze zásad systému QMSS. Tento přístup umožňuje vnímat činnosti prováděné v organizaci v určitých logických celcích (procesech). Realizovat procesní přístup v systému QMSS znamená rozpoznat procesy v organizaci, určit jejich posloupnost a vzájemné působení, zajistit fungování, řízení, monitorování a zlepšování procesů za současného zajištění dostupnosti zdrojů pro jejich realizaci. Realizovat procesní přístup v systému QMSS znamená také rozhodnutí o tom, které posloupné činnosti nebudou zpracovány a deklarovány jako procesy, ale budou popsány a řízeny podle dokumentovaného postupu.

Zcela zásadní v systému QMSS je provázání všech organizací definovaných struktur (struktura záměrů, organizační, služeb a dokumentace), **kteří lze realizovat právě prostřednictvím struktury procesů.** Organizace nadefinuje svou vlastní strukturu procesů, která bude reflektovat jí poskytované služby a realizované činnosti, hodnoty, kulturu a velikost organizace, bude provázána s jejími záměry, pracovními pozicemi a dokumentací.

Problematika řešená ve struktuře procesů se tedy zabývá identifikací, logickým provázáním, optimalizací a funkčním popisem a zobrazením procesů, které jsou v organizaci realizovány. **Strukturu procesů** je vhodné znázornit také graficky na více úrovních. Základní úroveň tvoří **Mapa procesů organizace**, další úroveň znázornění samotných procesů, subprocessů atd.

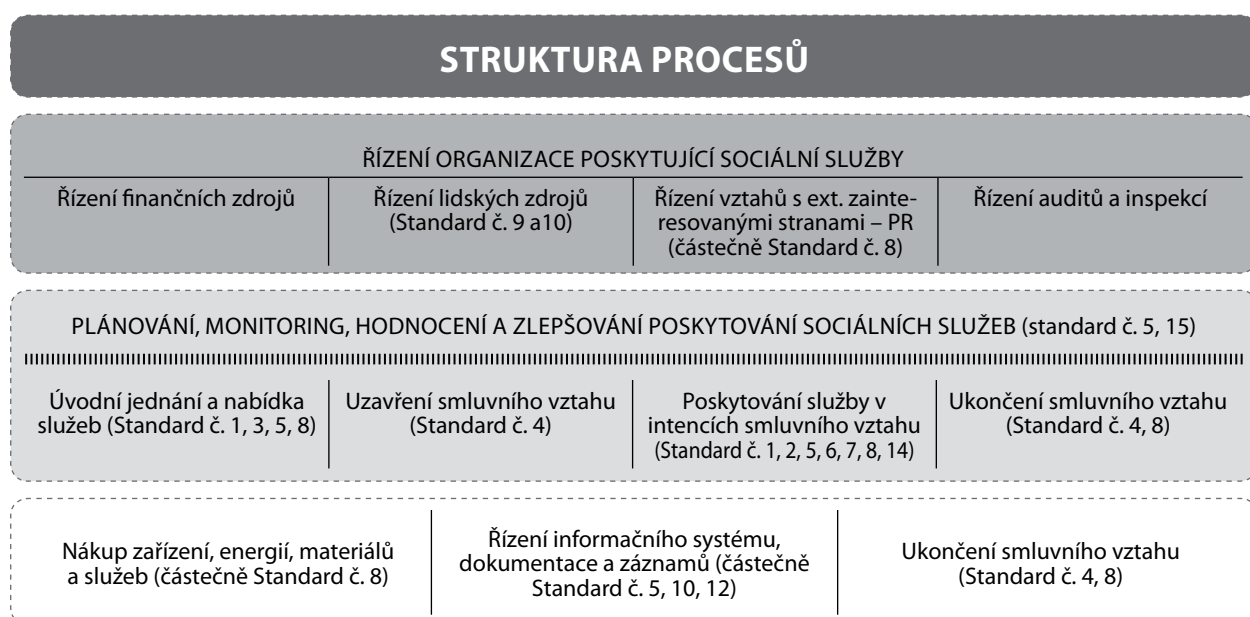
Proces lze chápat jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které jsou logicky provázány, většinou se cyklicky opakují, přeměňují vstupy na výstupy a mají svého vlastníka. V průběhu přeměny vstupů na výstupy (cílový stav) jsou spotřebovávány zdroje a při dosažení cílového stavu procesu je na světě produkt (výrobek nebo v našem případě většinou služba).

Účelem vypracování struktury procesů je tedy identifikovat a určit, jaké procesy jsou v organizaci realizovány (existují), tyto procesy seskupit do přehledných celků a stanovit jejich posloupnost a vzájemné vazby. Struktura procesů by dohromady měla tvořit optimální a funkční celek provázaný se všemi ostatními strukturami, který je v souladu se záměry organizace, naplňuje požadavky relevantních zainteresovaných stran a umožňuje poskytování kvalitních služeb.

Ve většině organizací lze rozlišit **tři hlavní skupiny procesů.** První skupinu procesů tvoří procesy **realizační (hlavní)**, které realizují produkt (službu) od získání zakázky přes její kontraktaci, realizaci až po vyhodnocení. Druhou skupinu představují **procesy řídicí (manažerské)**, které zabezpečují kontinuální řídicí podporu pro realizaci produktů (služeb) a s nimi spojených procesů. Třetí skupinu tvoří **procesy podpůrné (pomocné)**, které připravují vhodné prostředí formou zajištění a udržování infrastruktury potřebné pro realizaci produktů (služeb).

Níže uvedený obrázek č. 5 představuje grafické vyjádření jedné z možných struktur procesů (Mapa procesů) v organizaci poskytující sociální služby. Využívá při tom seskupení ►

Obrázek č. 5 – Příklad struktury (mapy) procesů



do skupin procesů řídicích, realizačních a podpůrných a znázorňuje také možné vazby jednotlivých procesů na Standardy kvality sociálních služeb. Nejedná se však o mapu procesů, která je univerzální a lze ji použít pro každou organizaci. V našem případě jde pouze o inspirativní ukázkou. Z hlediska realizace zásady procesního přístupu (a tedy i z hlediska realizace systému QMSS) je nezbytné, aby každá organizace identifikovala a zpracovala svoji vlastní strukturu procesů, která u konkrétních procesů vedle grafické podoby (viz. OBR. č. 6) také stanovuje všechny pod ním uvedené atributy procesů.

Atributy procesů

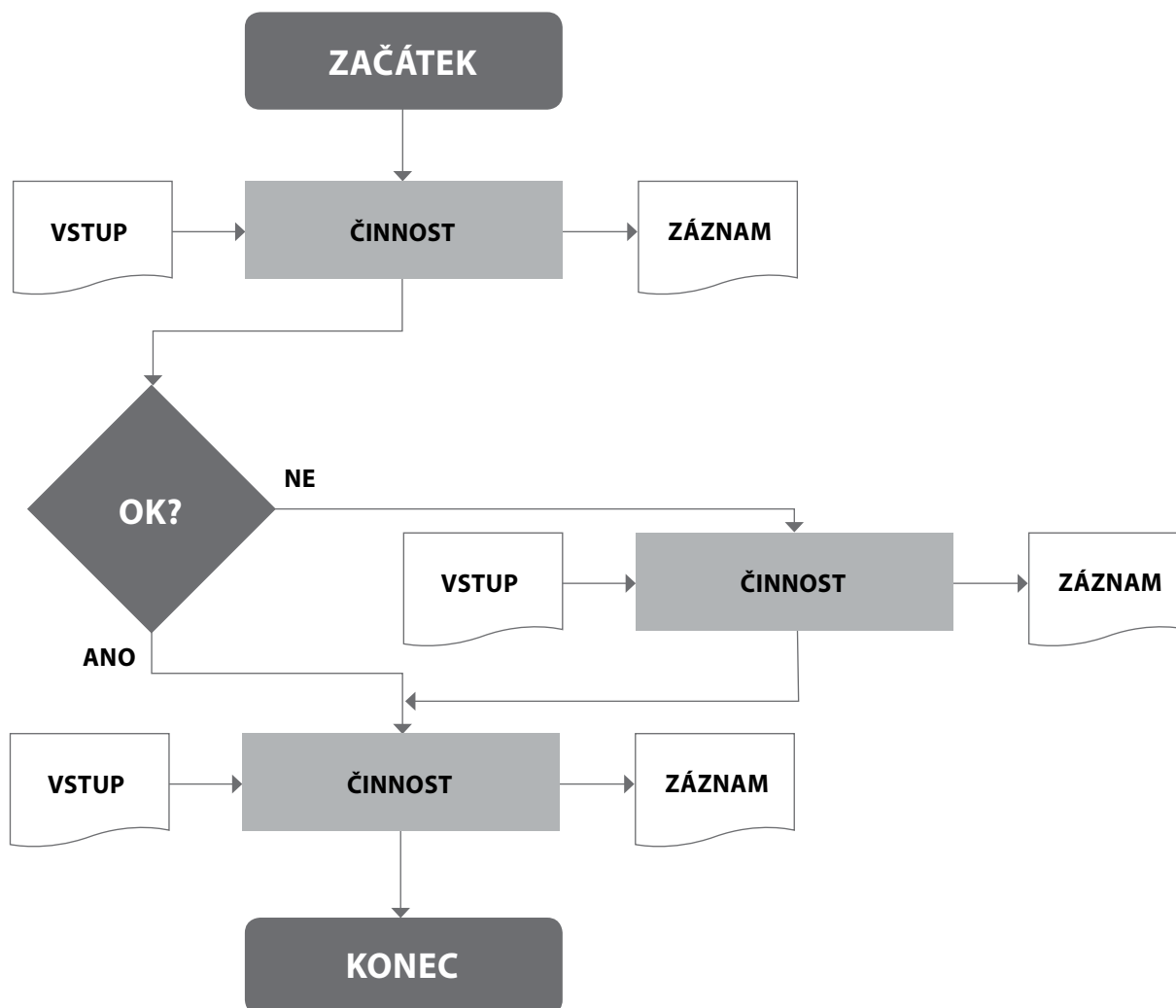
Níže uvedené atributy procesů slouží jednak k získání základních údajů o konkrétním procesu, ale také ve fázi implementace, při práci na procesní struktuře, je lze rovněž použít jako otázky, které nám skrze odpovědi napomohou s rozhodnutím, zda je vybraný sled činností vhodné definovat jako proces, nebo jej nechat ve formě dokumentovaného postupu. Seznam atributů uvedený níže

lze považovat za optimální, neznamená to však, že jej nelze zúžit a proces popsat stručněji. Z pohledu zachování všech výhod, které přináší dokumentování definovaných procesů, je však doporučeno popsat proces těmito základními atributy:

- název procesu,
- produkt/výstup procesu,
- kritéria hodnocení produktu /výstupu procesu,
- vlastník procesu,
- operátoři procesu (jednotlivých činností a jejich pozice v organizační struktuře),
- vstupy procesu,
- zdroje procesu,
- předcházející procesy,
- činnosti procesu,
- následující procesy,
- kritéria hodnocení procesu,
- dokumentace a záznamy procesu.



Obrázek č. 6 – Příklad grafické podoby procesu



Popis cílového stavu:

CSP1⁴ – Organizace má graficky zhotovenou Mapu procesů, která obsahuje konkrétní, v praxi realizované, procesy. Z Mapy procesů je zřejmé, jaké jsou vazby mezi jednotlivými procesy a jejich seskupení do případných kategorií nebo funkčních skupin.

CSP2 – Jsou zhotoveny grafické i písemné popisy procesů a v nich obsažených činností. Popisy dále obsahují atributy procesů.

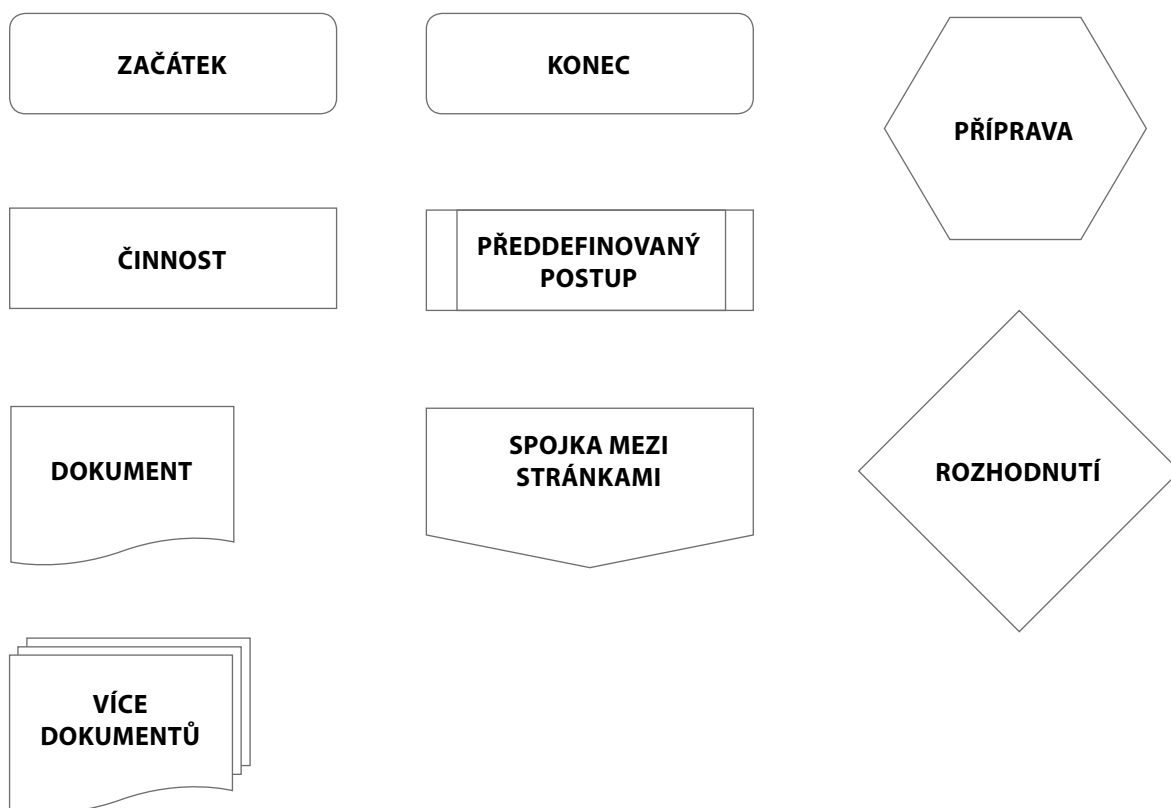
CSP3 – Z Mapy procesů a popisu procesů jsou zřejmé funkční vazby na ostatní struktury systému QMSS.

Vazby na další struktury

Struktura procesů provazuje všechny další struktury v systému QMSS a tato provázanost je deklarována v rámci jejich popisu následovně:

- Organizační struktura je navázána na jednotlivé činnosti nebo procesy formou vlastnictví procesů uvedených v popisu (profilech) pracovních míst a dále v popisech procesů při identifikaci operátorů dílčích činností (vztahuje se vždy ke konkrétní pracovní pozici).
- Struktura služeb a záměrů slouží jako referenční rámec, skrze který se promítá optimální nastavení procesů z pohledu toho, do jaké míry tyto procesy umožňují pružně směřovat organizaci a poskytovat kvalitní služby.
- Struktura dokumentace skrze dokumentování procesů a jejich činností nastavuje optimální strukturu a četnost dokumentů a záznamů organizace. Díky propojení těchto struktur lze mapovat a operativně upravovat případné dokumentační duplicity, nebo naopak pokrývat místa, kde funkční dokumentace nebo záznamy chybí.

Obrázek č. 7 – Grafické symboly používané při popisu procesů



⁴ CSP – cílový stav struktury procesů; 1 - 3 počet cílových stavů



9 Organizační struktura systému QMSS

ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Organizační struktura v systému QMSS sehrává důležitou roli v oblasti rozdělení pravomocí, odpovědností, vymezení kompetencí a při **budování vztahů** jednotlivých pracovníků organizace směrem ke svým spolupracovníkům a relevantním zainteresovaným stranám. **Organizační struktura systému QMSS je v širším kontextu identická se strukturou zainteresovaných stran (viz OBR. č. 8 a 9), proto jsou v systému QMSS vnímány, uvažovány a prezentovány jako jeden nedílný celek.**

Organizační struktura v pojetí systému QMSS dále:

- reaguje na záměry organizace a podporuje pružně svými vhodnými konfiguracemi jejich dosažení tak, že se mění v čase a reaguje na změny v okolí a „životě“ organizace,
- obsahuje pozice, které jsou zodpovědné za řízení a udržování systému QMSS,
- je základní mapou v oblasti interních a mnohdy i externích vztahů pracovníků, způsobu jejich komunikace a základního způsobu jejich koordinace,
- je definovaná v provázanosti na prostředí, velikost, zralost a zvyklosti (kulturu) organizace.

Z výše uvedených důvodů jsou v systému jako základní identifikovány 2 koncepty uvažování o této problematice. Jedná se o koncept Hierarchický (OBR. č. 8) a Týmový (OBR. č. 9)

Hierarchický a Týmový koncept se liší především tím, že v prvním konceptu převládá způsob řízení na základě

akceptace podřízenosti nebo nadřízenosti různých úrovní řízení a koordinace lidí. V druhém konceptu je způsob řízení zaměřen především na udržení a zefektivnění spolupráce týmu za účelem dosažení společného cíle a převzetí odpovědnosti jednotlivců nejen za společný výsledek, ale i za budování a udržování vztahů k zainteresovaným stranám. Dalším rozdílem mezi oběma koncepty je způsob řízení, dosahování dohody a řešení problémů, kdy v prvním konceptu převládají postupy direktivní a v druhém postupy konsenzuální.

■ Popis cílového stavu

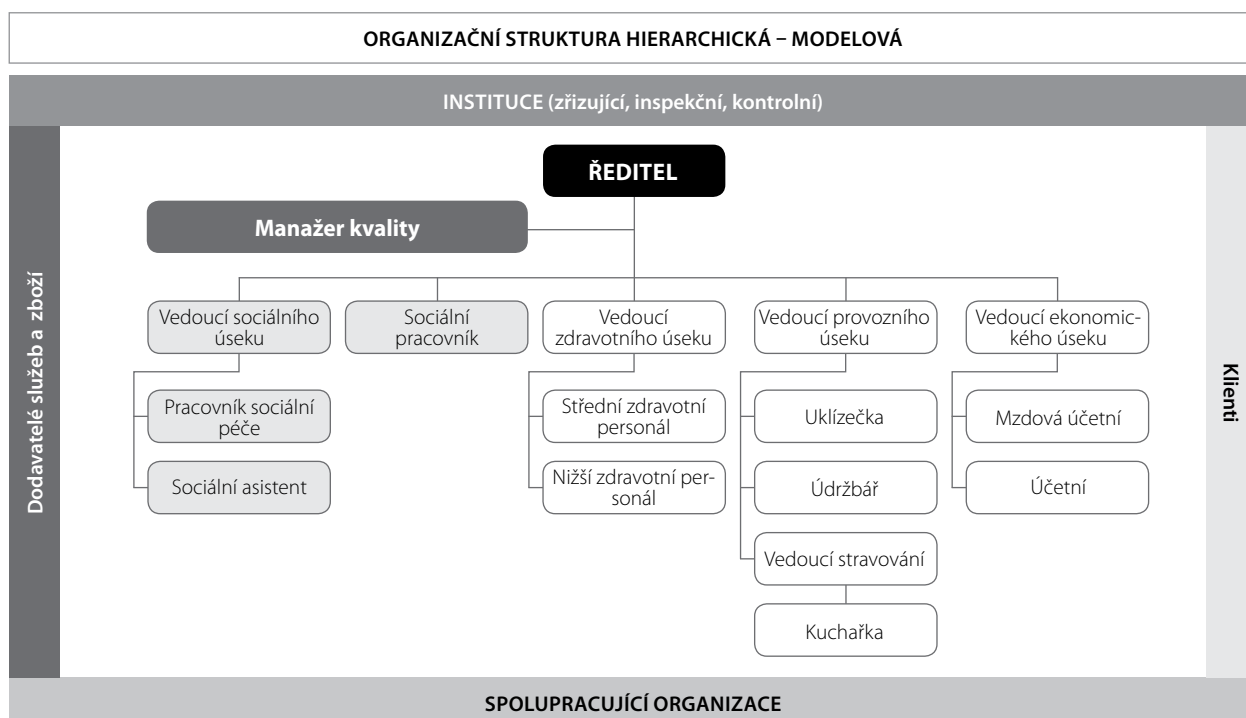
CSO1⁵ – V organizaci je stanovena, uplatňována a dokumentována vhodná organizační struktura, která zohledňuje i vazby na relevantní zainteresované strany.

CSO2 – V organizaci jsou stanoveny, uplatňovány a dokumentovány pracovní pozice (role) v souladu s organizační strukturou.

CSO3 – V organizaci jsou specifikovány všechny pracovní pozice (role) v profilech (popisech) pracovních míst tak, že obsahují:

- 1/ název pracovní pozice,
- 2/ pracovní náplň (úkoly a činnosti, odpovědnost za dosažení výstupů),
- 3/ kompetence,
- 4/ pravomoci a odpovědnosti,
- 5/ nadřízenost / podřízenost / týmovou příslušnost,
- 6/ vlastnictví procesů (pokud je to relevantní),
- 7/ vlastnictví dokumentů (pokud je to relevantní). ▶

Obrázek č. 8 – Hierarchická organizační struktura



- CS04** – Existuje oficiální pracovní pozice/role (pověření), která má odpovědnost a pravomoc zahrnující zajištění, že:
- jsou vytvářeny, implementovány a udržovány struktury potřebné pro fungování systému QMSS,
 - jsou předkládány zprávy vrcholovému vedení o výkonnosti systému QMSS a jakékoliv potřebě zlepšování systému QMSS,
 - je podporováno povědomí o závažnosti požadavků zákazníka v rámci celé organizace.
- CS05** – V organizaci je stanoven, uplatňován a dokumentován způsob výběru, příjmu, zaškolování, hodnocení, oceňování a zajištění osobního rozvoje pracovníků a dalších relevantních zainteresovaných stran.
- CS06** – V organizaci je stanoven, uplatňován a dokumentován program dalšího vzdělávání pracovníků a dalších relevantních zainteresovaných stran.
- CS07** – V organizaci je stanoven, uplatňován a dokumentován systém sběru a obousměrného předávání informací mezi všemi pracovníky a dalšími relevantními zainteresovanými stranami, a to na všech úrovních a ve všech týmech.

- Všechny procesy a činnosti mají přiřazeny odpovídající lidské zdroje a jejich množství struktura, kompetence a pravomoci umožňují realizovat jejich plánované výstupy (organizační struktura X struktura procesů). Jsou určeni vlastníci a operátoři procesů.
- Dokumenty spojené s naplňováním požadavků na organizační strukturu jsou součástí řízené dokumentace a lze je identifikovat v Seznamu platných dokumentů (organizační struktura X struktura dokumentace). Jsou určeni uživatelé a vlastníci dokumentů.

PŘÍLOHY:

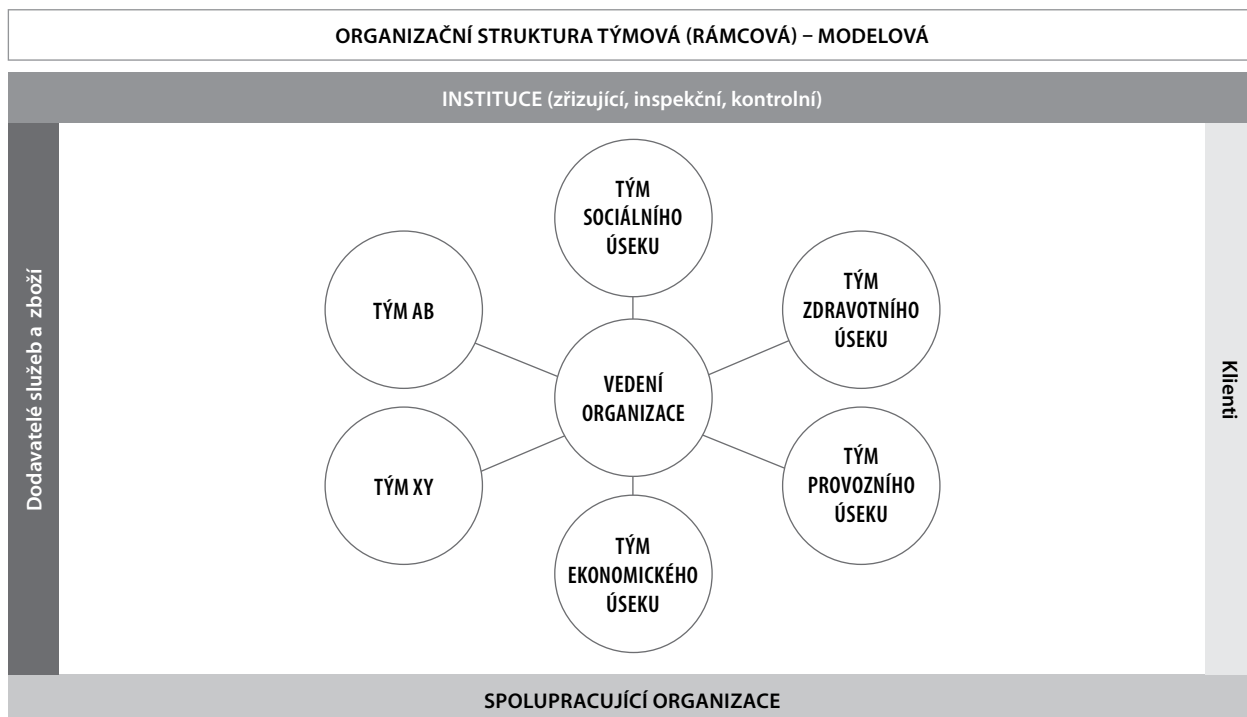
Příloha č.3 PROFIL PRACOVNÍHO MÍSTA

■ Vazby na další struktury

- Struktura, kompetence a počet pracovníků umožňují naplňovat Záměry organizace (organizační struktura X struktura záměrů).
- Struktura, kompetence a počet pracovníků umožňují realizovat nabídku služeb (organizační struktura X struktura služeb X kapacita vázaná individuálními plány).

⁵CS0 – cílový stav organizační struktury; 1 – 7 počet cílových stavů

Obrázek č. 9 – Týmová organizační struktura



10 Struktura dokumentace systému QMSS

ÚVOD DO PROBLEMATIKY

V každé organizaci existují **procesy a činnosti**, které jsou vytvořeny a realizovány tak, aby organizace byla schopná naplnit **zakázky**, tj. potřeby klientů vedoucích k řešení jejich nepříznivé situace a požadavky dalších zainteresovaných stran – jinými slovy **procesy a činnosti vedoucí k dodání služeb objednaných klientem a dalšími zainteresovanými stranami** (viz Kapitola „Organizační struktura“). Tyto procesy a činnosti jsou dokumentovány, tj. prováděny na základě tzv. dokumentovaných postupů (postupů zachycených v dokumentech). Provedení procesů a činností dokládají dokumentované záznamy. Dokumentované postupy a záznamy tvoří **strukturu dokumentace**. Struktura dokumentace provazuje všechny ostatní struktury v organizaci.

Dokumentace je ve struktuře systému QMSS řízena, to znamená, že existuje dokumentovaný proces nebo postup řízení dokumentace v organizaci – Příloha č. 4 „Příklad přístupu řešení problematiky řízení dokumentace“. Dále je vytvořen Seznam platných dokumentů a jejich centrální úložiště - Příloha č. 5 „Příklad seznamu platných dokumentů“.

Struktura dokumentace v organizaci je znázorněna **Mapou struktury dokumentace** (viz OBR. č. 10). Tato mapa zahrnuje jak interní, tak externí dokumenty, které jsou pro organizaci důležité, např. dané legislativou, zřizovatelem a dalšími zainteresovanými stranami. Dále v sobě zahrnuje dokumenty systémové i operativní, včetně organizační definovaných záznamů. Počet a míru podrobnosti jednotlivých dokumentů určuje vždy organizace v souladu s ostatními definovanými strukturami (záměrů, procesů, organizační, služeb) a na základě kultury organizace. Je nežádoucí vytvářet v rámci této struktury dokumenty, které nejsou provázány na činnosti potřebné k plnění záměrů a cílů organizace.

Typy dokumentů:

- 1/ Strategické dokumenty** – dokumenty popisující záměry a cíle, např. veřejný závazek, strategické plány, příručka systému řízení organizace, statuty, zřizovací listiny...
- 2/ Systémové dokumenty** – popisy procesů (v rozsahu Mapy procesů), směrnice, dokumentované postupy, pracovní instrukce, kontrolní postupy, řády, operativní dokumenty (dokumenty vyžadující obvykle rychlé opatření pro korekci odchylky v systému nebo jako reakce na příležitost /riziko, např. nařízení ředitele, příkazy).
- 3/ Záznamy** – dokumentované důkazy o procesech (činnostech), které již proběhly.

Dokumentace může být vedena písemnou i elektronickou formou a velmi často se jedná o kombinaci obou forem, s tím, že je třeba mít na mysli prokazatelnost platnosti schválených dokumentů, např. uznání elektronických podpisů vůči zainteresovaným stranám.

Za řízení dokumentace odpovídá většinou tzv. správce nebo administrátor dokumentace (konkrétní osoba, která vede seznam aktuálních dokumentů):

- Přiděluje nově vzniklým dokumentům identifikační znaky.
- Má na starosti jejich zapsání do Seznamu aktuálních dokumentů a archivaci originálu
- Odpovídá za archivaci a skartaci dokumentace.
- Vede v patrnosti plánované revize dokumentů, eviduje a archivuje aktuální i neaktuální verze.
- Zabezpečuje distribuci a evidenci řízených kopií dokumentů.
- Aby byly dokumenty v každém okamžiku aktuální, v souladu s praxí, a dostupné pro ty, kteří je potřebují, má každý dokument určeného svého vlastníka.

Vlastník dokumentu (konkrétně určená osoba, jejíž pozice je součástí organizační struktury):

- Odpovídá za formální a věcný obsah konkrétního přiděleného dokumentu (dokument je vždy v souladu s vykonávanou praxí).
- Odpovídá za provedení buď plánované, nebo operativní revize dokumentu (dokument je vždy aktuální).
- Má hlavní slovo při vzniku, revizích, úpravách a rušení dokumentu (je to osoba, která zná nejlépe konkrétní oblast – proces, činnost – ke které se dokument vztahuje).

Popis cílového stavu

CSD1⁶ – V organizaci existuje zpracovaný Seznam aktuálně platných dokumentů

CSD2 – V organizaci je zpracována Mapa struktury dokumentace.

CSD3 – V organizaci je zpracován a uplatňován proces nebo dokumentovaný postup řízení dokumentů a záznamů.

CSD4 – V organizaci existuje pracovník, který je pověřen funkcí správce (administrátora) dokumentace.

CSD5 – Jsou stanoveni vlastníci všech dokumentů.

CSD6 – Existují relevantní dokumenty a záznamy, které jsou provázány na ostatní struktury (procesů, organizační, služeb a záměrů).

⁶CSD – cílový stav struktury dokumentace; 1 - 6 počet cílových stavů

VAZBY NA DALŠÍ STRUKTURY

Nejtěžším úkolem je provázat všech 5 struktur. Zpracujte si nejprve pracovní tabulku, ve které přiřadíte ke každému platnému dokumentu:

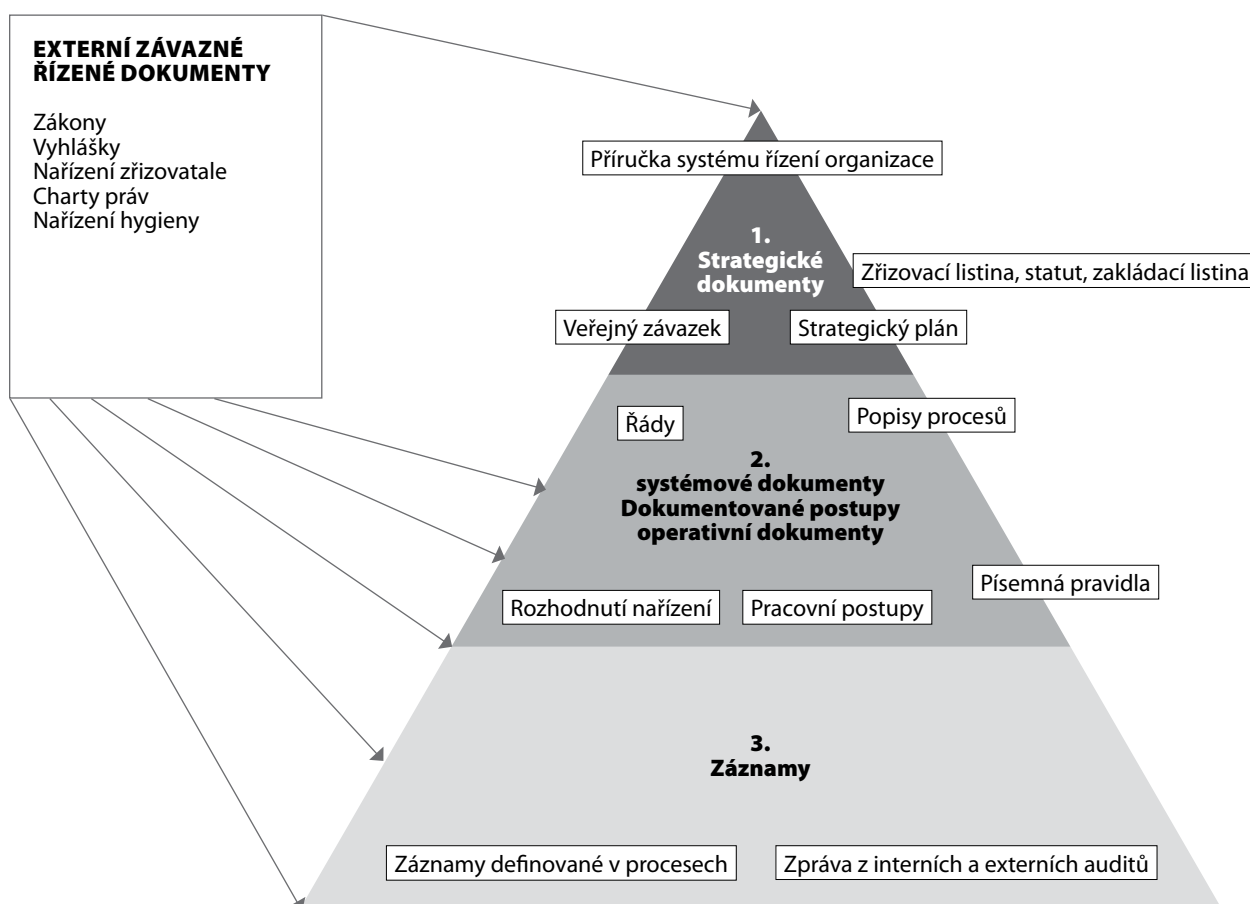
- k plnění jakého záměru, cíle organizace se váže (struktura záměrů),
- k realizaci jaké služby přináleží (struktura služeb),
- k realizaci jaké služby přináleží (struktura služeb),kdo podle něj bude pracovat,
- k jakému pracovníkovi/pracovníkům je určen, kdo je jeho vlastníkem (struktura organizační).

PŘÍLOHA:

Příloha č. 4 PŘÍKLAD ŘÍZENÍ DOKUMENTACE

Příloha č. 5 PŘÍKLAD SEZNAMU PLATNÝCH DOKUMENTŮ

Obrázek č. 10 - Modelová mapa struktury dokumentace



11 Základní kroky zavádění systému QMSS

11.1. ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Nedílnou součástí a důležitou podmínkou úspěšné implementace systému QMSS v organizaci je vedle naplnění podmínek realizovatelnosti i dodržení vhodných kroků, které implementaci systému provází. V první fázi implementace systému QMSS se jedná o sled 9 kroků, které mají určitou logiku, navazují na sebe, vedou implementační tým, omezují rizika a chyby, které mohou vzniknout v rámci procesu prvotní Implementace systému QMSS (viz OBR. č. 11 – Implementace systému QMSS). Druhá fáze je charakterizována 9 kroky Cyklu změny (viz OBR. č. 12 – Cyklus změny), které následují po fázi 1. Fázi 2. charakterizují činnosti zahrnuté v procesech vyhodnocování, zlepšování a řízení změn pomocí systému QMSS. Tyto dvě fáze v rámci systému QMSS souhrnně nazýváme Cyklus implementace.

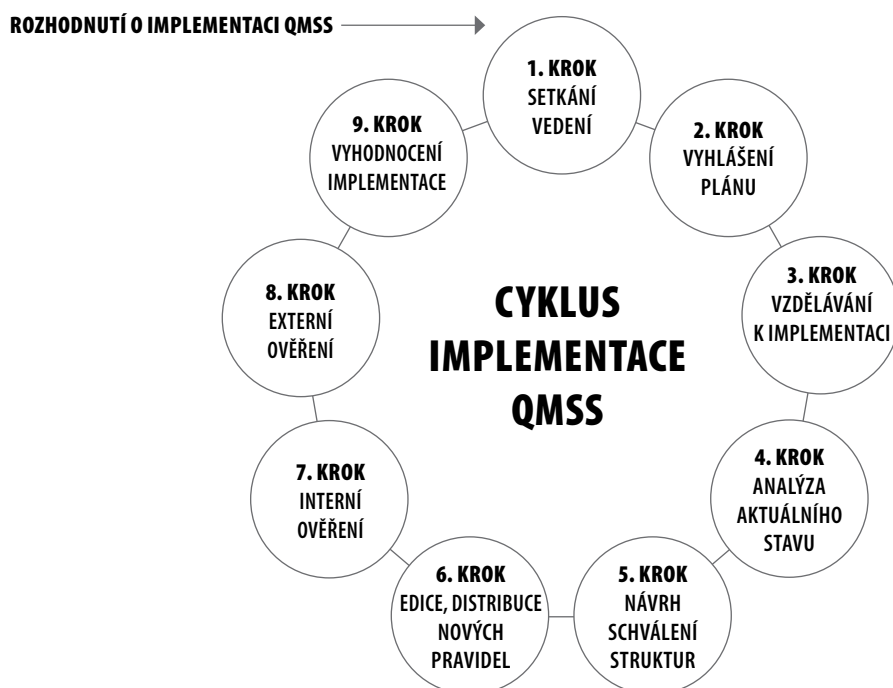
Cyklus implementace je postup (systémový / procesní nástroj), který je při správném použití velmi užitečný a má hmatatelné dopady na kvalitu řízení organizace, kvalitu jí poskytovaných služeb a kvalitu záměrů (směrování) v neustále se měnícím prostředí.

Před samotným započatím realizace Cyklu implementace je nutné ještě zdůraznit, že veškeré níže uvedené kroky lze naplňovat ve více úrovních vzhledu a míry zpracování požadavků systému QMSS. Z pohledu interního a externího ověřování systému QMSS není účelem diktovat jedinou možnou „hloubku“ a „místo ponoru“ do problematiky, ale akcentovat vhodnost, funkčnost, provázanost a přínosy do praxe organizace v prostředí, kde existuje. Znamená to

tedy, že je vždy důležité přihlédnout ke zdrojům, kterými organizace právě disponuje. Dále je nutné vzít v úvahu i představy vedení a zainteresovaných stran o fungování organizace, o jejím směřování a o přínosech prvků systému ke zvyšování nebo udržování požadované (deklarované) kvality poskytovaných služeb.

Na závěr úvodu k základním krokům Cyklu implementace je ještě nutné poukázat na jeden z důležitých prvků implementace, kterým je provázanost (provazování) všech realizovaných struktur (viz Krok 5 - Návrh a schválení struktur QMSS). Provázaností struktur je myšlena identifikace vazeb, vztahů a vzájemného ovlivňování mezi dílčími strukturami, jejich pochopení, zadokumentování a používání při řízení organizace a změn v ní probíhajících (řízení operativních zásahů a systémových opatření). Provázanost struktur musí být v průběhu cyklu implementace neustále průběžně prověřována, diskutována a výstupy zaznamenávány. Jedním z efektů úspěšné implementace je pozorovatelný jev, kdy v počátku implementace jsou vazby mezi strukturami méně transparentní a jejich hledání obtížné, zatímco s přibývajícimi návrhy a dílčími realizacemi struktur vystupují v rámci diskuzí nad postupy a dokumenty zcela přirozeně na povrch a jsou užitečnou pomůckou při řešení dílčích prvků systému QMSS. Přezkoumání schopností implementačního týmu v oblasti identifikace, pochopení, zadokumentování a míry využití vazeb mezi strukturami je také součástí interního a externího auditu systému QMSS. Příklad přístupu k problematice provazování struktur je názorně uveden v Příloze č. 9 „Ukázka provázanosti jednotlivých struktur v systému QMSS“.

Obrázek č. 11 – Implementace systému QMSS



CYKLUS IMPLEMENTACE – – IMPLEMENTACE SYSTÉMU QMSS

■ Kroky Implementace

- 1. krok** Setkání vedení k záměru implementace systému QMSS a sestavení Plánu implementace
- 2. krok** Vyhlášení Plánu implementace QMSS
- 3. krok** Vzdělávání k implementaci
- 4. krok** Analýza aktuálního stavu plnění požadavků
- 5. krok** Návrh a schválení struktur QMSS
- 6. krok** Edice, distribuce, vzdělávání, ověření znalosti a podpora dodržování nových pravidel v organizaci
- 7. krok** Interní ověření (audit) a nápravná a preventivní opatření
- 8. krok** Externí ověření (audit)
- 9. krok** Vyhodnocení implementace systému QMSS

11.2 POPIS CYKLU IMPLEMENTACE

Níže je podrobně uveden postup implementace systému QMSS v podobě, která slouží jako pomůcka pro konzultanta při podpoře organizace v rámci implementace. Vzhledem k tomu, že implementaci systému (rozsah, hloubka, délka, použité postupy atd.) v každé organizaci ovlivňují vedle zadání (kontraktu) také kultura organizace, zažitý způsob práce, finanční a časové možnosti, zralost týmu a managementu. . . , jedná se o postup doporučený, ale ne jediný možný. Postup je popsán v krocích a odkazuje se dále na přílohy, jejichž zpracování má při konkrétní implementaci zásadní význam (např. Plán implementace). Ohnisko pozornosti pro konzultační podporu implementace představuje krok 5. „Návrh a schválení struktur“, který je metodicky zpracován nejobsáhleji.

Doporučení k efektivnímu používání níže uvedeného textu

- Kroky implementace jsou řazeny v logické návaznosti, proto je nutné jejich posloupnost dodržet. Není však vyloučeno, že příprava na některé na sebe navazující kroky se může časově překrývat.
- Časový rozsah práce je vždy zpracován individuálně pro každou dílčí implementaci do formuláře Plánu implementace (v textu Manuálu nejsou z výše uvedených důvodů termíny pevně stanoveny, jako inspirace v této oblasti slouží Příloha č. 7 „Plán implementace“).
- V kroku 5. je posloupnost zpracování jednotlivých struktur popsána v logické návaznosti, totéž platí i o posloupnosti implementačních činností v rámci jednotlivých struktur. Posloupnost implementace struktur je nutné dodržet, posloupnost implementačních činností dílčích struktur se však může časově lišit (např. v rámci zpracování Struktury služeb lze již řešit problematiku Struktury dokumentace). Jednotlivé činnosti při implementaci dílčích struktur lze i přeskočit, pokud z výchozí analýzy vyplývá shoda stávajícího stavu ve zkoumaném segmentu systému organizace se stavem cílovým.

■ 1. krok

Setkání vedení organizace k záměru implementace systému QMSS a sestavení Plánu implementace

Příprava konzultanta

- Seznámení se s aktuálními dokumenty záměrů.
- Vyjasnění pozic, co konzultant musí, co může a co nesmí.

Jedná se o kontraktační schůzku (schůzky – záleží na specifikách organizace), které se účastní vrcholové vedení organizace, konzultant QMSS a další osoby, které vedení organizace určí z řad pracovníků (např. zástupci středního managementu) nebo které jsou pozvány jako významné zainteresované strany (např. zástupce zřizovatele). Schůzka je určena zejména k oficiálnímu vyhlášení záměru zavést systém QMSS v organizaci. V jejím průběhu jsou oboustranně předávány informace vztahující se k záměru zavedení systému QMSS, zodpovězeny otázky, prodiskutovány požadavky zúčastněných stran a přezkoumány reálné podmínky pro zavedení systému QMSS v organizaci. Výstupem z této schůzky, pokud jsou naplněny podmínky realizovatelnosti, je oficiální vyhlášení záměru zavedení QMSS v organizaci na všech úrovních a dohoda o zpracování Plánu implementace – kdo, kdy, co a jak zajistí? Za zpracování plánu je odpovědná organizace, jejíž vedení rozhodne, kdo plán bude zpracovávat, kdo bude ke zpracování dále přizván, a s konzultantem dohodne optimální termín jeho zhotovení. Tvorba plánu probíhá za pomoci zpětných vazeb konzultanta QMSS. Plán musí být hotov a schválen vedením, než následuje další krok (Vyhlášení Plánu implementace QMSS). Realizace Plánu implementace nese znaky interního projektu v organizaci. Znamená to, že obsahuje všechny podstatné náležitosti, jako např. popis celého cyklu implementace v jednotlivých realizačních krocích (lze využít Manuál poskytovatele), jsou v něm definovány odpovědnosti za realizaci jednotlivých kroků a jejich časová posloupnost, průběžné vyhodnocování a monitoring, měřitelné ukazatele jednotlivých výstupů. Plán zohledňuje kulturu, velikost a strategii organizace.

Výstupy tohoto kroku:

- Vzájemně informovaní účastníci a zodpovězené dotazy všech účastníků schůzky.
- Přezkoumání naplnění podmínek realizovatelnosti.
- Rozhodnutí o záměru zavedení systému QMSS.
- Pracovníci pověřeni zpracováním Plánu implementace.
- Schválení záměru implementace systému QMSS v organizaci.

Související formuláře, které lze využít:

- Příloha č. 6 – PROHLÁŠENÍ
K IMPLEMENTACI / JMENOVACÍ LIST TÝMU



■ 2. krok Vyhlášení Plánu implementace systému QMSS

Příprava konzultanta

- Působnost pozic konzultant, statutární zástupce, metodik a členové týmu v projektu.
- Mikrosimulace kroku implementace podle Plánu implementace systému QMSS.

Jde o velmi důležitý krok navazující na oficiální vyhlášení záměru implementace systému QMSS v organizaci. V tomto kroku jsou pracovníci organizace oficiálně seznámeni se systémem QMSS a s jeho vazbami na strategii a záměry organizace. Organizace má již zpracován Plán implementace, který je v rámci tohoto kroku oficiálně představen a vyhlášen, a všem pracovníkům je deklarována podpora vedení, které se oficiálně hlásí k zavedení systému QMSS. Zde je naplňována zásada vůdcovství. Vedení organizace jasně, srozumitelně a v souladu se zvyklostmi organizace deklaruje svou podporu pracovníkům při realizaci Plánu implementace systému QMSS (tj. při zavádění, realizaci, vyhodnocování a zlepšování systému QMSS). Vedení deklaruje své reálné úlohy, představy o směřování a odpovědnost při všech fázích implementace. Výstupem tohoto kroku by mělo být, že každý v organizaci ví, že v jasně definovaném období bude docházet ke změnám při zavádění systému QMSS a jaká je v každé fázi implementace jeho úloha, pracovníci znají cíle změn (při zavádění systému) a dokážou popsat svoji úlohu při realizaci Plánu implementace.

Ke konfiguraci týmů, které se podílejí na implementaci systému v organizaci, dochází za podpory konzultantů, podmínkou úspěchu je rovněž stanovení vhodných komunikačních kanálů. Oficiálně je jmenován tzv. implementační tým, jehož úkolem je setkávat se na pravidelných schůzkách v průběhu implementace. V rámci implementace QMSS jsou přiděleny odpovědnosti za jednotlivé struktury pro práci s nimi ve všech krocích implementace. Z implementačního týmu, který stanovuje poskytovatel za podpory konzultanta, je zvolen koordinátor procesu implementace v zařízení a jsou mu přiděleny pravomoci v rámci implementace.

Hlavní úlohou koordinátora je:

- řídit a koordinovat realizaci Plánu koordinace v souladu s jeho schváleným zněním,
- přezkoumávat dosahování výstupů v závislosti na čase a souladu s jejich specifikací a danými náklady,
- řídit změny v implementaci,
- koordinovat pracovníky podílející se na Plánu implementace,
- dokumentovat implementaci QMSS,
- koordinovat činnosti Plánu implementace ve vztahu k oddělením, týmům, vedení,
- řídit změny v Plánu implementace,
- koordinovat spolupráci s konzultanty, auditory a dalšími relevantními zainteresovanými stranami.

Hlavní úlohou členů implementačního týmu je:

- distribuovat úkoly implementace do svých týmů (z organizační na skupinovou úroveň),
- informovat koordinátora o problémech při implementaci a společně navrhovat jejich řešení,
- v průběhu implementace u úspěšně zavedeného prvku systému souběžně zaznamenat pravidla pro jeho udržení a zlepšování, která budou v závěru implementace zahrnuta do metodiky systému.

Další kompetence a pravomoci členů implementačního týmu jsou definovány společně s konzultanty QMSS vedením organizace, dle stylu řízení, její kultury a strategie.

Výstupy tohoto kroku:

- Schválený Plán implementace.
- Všichni pracovníci organizace jsou oficiálně seznámeni s Plánem implementace.
- Je oficiálně pověřen koordinátor procesu implementace (Plánu implementace) a sestaven tým implementace (včetně stanovených pravomocí a kompetencí).

Související formuláře, které lze využít:

- Příloha č. 6 – PROHLÁŠENÍ K IMPLEMENTACI / JMENOVACÍ LIST TÝMU
- Příloha č. 7 – PLÁN IMPLEMENTACE

■ 3. krok Vzdělávání k implementaci

Příprava konzultanta/lektora

- Cíl, program a obsah vzdělávání.
- Manuál a materiály.
- Požadavky na infrastrukturu.

Krok je zaměřen na zvýšení kompetencí pracovníků zařízení, které jsou potřeba pro úspěšné zavedení systému QMSS. Jde o vzdělávací podporu k implementovanému systému, vzdělávání k samotnému Plánu implementace, popřípadě další specifické vzdělávání vycházející z aktuálních potřeb organizace, které souvisí s řešenou problematikou. Vzdělávání provádějí konzultanti QMSS, jeho rozsah je dán situací v konkrétní organizaci, zpravidla není delší než 1 den. Zaměření a obsah vzdělávání je konzultováno s vedením organizace a vyplývá i z výstupů předchozích kroků a z dalších podnětů členů implementačního týmu.

Výstup tohoto kroku:

- Zrealizované vzdělávání ke zvýšení kompetencí pracovníků zařízení k zavedení systému QMSS.

Související formuláře a metodiky, které lze využít:

- MANUÁL POSKYTOVATELE

■ 4. krok

Analýza aktuálního stavu plnění požadavků (včetně prezentace výsledků)

Příprava konzultanta

- Seznámení se s aktuálními dokumenty záměrů.
- Vyhodnocení podmínek realizovatelnosti.
- Vjasnění pozic, co konzultant musí, co může a co nesmí.

Analýza základního stavu plnění požadavků je zaměřena na posouzení současné míry naplnění požadavků systému QMSS v organizaci (s důrazem na jednotlivé akcentované struktury). Z této analýzy jsou učiněny konkrétní závěry, výstupy a interpretace, které tvoří základní vstupy pro další navazující krok zabývající se návrhem struktur QMSS. Doporučujeme použít následující postup:

4.1 Zadání úkolu analyzovat stávající stav struktur QMSS v organizaci

Poskytovatele je třeba v rámci zadání tohoto úkolu informovat:

- jaký je smysl a cíl analýzy, k čemu slouží, jaké jsou výstupy analýzy a jak budou dále používány,
- jakým způsobem je vhodné analýzu zpracovat,
- jaká je optimální forma zpracování analýzy,
- jaké osoby je vhodné do zpracování analýzy zapojit.

Součástí zadání úkolu je také předání formuláře „Analýza stávajícího stavu struktur systému QMSS v organizaci“ jako doporučené formy zpracování analýzy.

4.2 Vypracování analýzy stávajícího stavu struktur QMSS v organizaci

Vypracováním analýzy je pověřen konkrétní pracovník organizace, který je zodpovědný za její provedení v daném termínu. Tento pracovník deleguje úkoly při zpracování analýzy na další jednotlivé pracovníky. Tato činnost může probíhat bez podpory konzultanta v mezidobí jednotlivých schůzek. Analýza je zaměřena na porovnání stavu organizace s cílovými stavy u jednotlivých struktur systému QMSS. V rámci analýzy jsou provedeny tyto činnosti:

- seznámení se s cílovým stavem požadovaným systémem QMSS u každé ze struktur,
- popis stávajícího stavu organizace v dané oblasti,
- identifikace a interpretace (slovní popis a funkční vyjádření) odchylky stávajícího stavu organizace od požadovaného cílového stavu,
- stanovení opatření vedoucích k dosažení cílového stavu.

Základní doporučení při zpracování analýzy jsou:

- důkladné pochopení cílového stavu požadovaného systémem QMSS,
- podrobné a důkladné zmapování stávajícího stavu organizace v dané oblasti,
- zapojení všech pracovníků, kteří jsou schopni poskytnout informace o stávajícím stavu organizace v dané oblasti,

- formulace opatření jako měřitelných či pozorovatelných úkolů.

4.3 Zaslání analýzy stávajícího stavu struktur QMSS v organizaci konzultantům

Zaslání analýzy konzultantům je nutné k tomu, aby si konzultanti mohli analýzu dopředu, před vlastní konzultací s poskytovatelem, prostudovat a připravit si k ní podněty (návrhy, připomínky, doporučení). Z toho důvodu musí být analýza konzultantům zaslána v dostatečném předstihu před vlastní konzultací.

4.4 Prostudování analýzy stávajícího stavu struktur QMSS v organizaci a příprava podnětů ke konzultaci

Konzultanti si samostatně prostudují zasloupanou analýzu a připraví si k ní podněty (návrhy, připomínky, doporučení). Soustředí se při tom na tyto základní body:

- Je popis stávajícího stavu organizace v dané oblasti dostatečný, tedy zpracován tak, aby mohlo být provedeno srovnání s požadovaným cílovým stavem?
- Je dostatečně srozumitelné a přesně popsána odchylka stávajícího stavu od cílového stavu?
- Vedou stanovená opatření skutečně k tomu, aby bylo dosaženo cílového stavu?
- Jsou opatření formulována jako měřitelné či pozorovatelné úkoly?

Pokud konzultant usoudí, že analýza má z hlediska výše uvedených bodů závažné nedostatky, které by nebylo možné odstranit při vlastní konzultaci s poskytovatelem, je možné, aby o nedostacích analýzy, spolu s doporučením pro jejich odstranění, seznámil poskytovatele ještě před konzultací telefonicky nebo e-mailem.

4.5 Konzultace, případné úpravy a schválení analýzy stávajících struktur QMSS v organizaci

Konzultace probíhá za přítomnosti konzultanta a určených pracovníků poskytovatele. Jejím cílem je:

- poskytnout poskytovateli prostor pro řešení problémů či potíží, na které při zpracování analýzy narazil,
- poskytnout konzultantovi prostor pro vyjádření svých podnětů k analýze,
- upravit analýzu na základě výstupů z konzultace,
- schválit konečnou verzi analýzy jako výchozí bod pro práci na návrhu struktur QMSS,
- revidovat a případně aktualizovat Plán implementace (zpracování výstupů analýzy).

Výstupy tohoto kroku:

- Interpretace porovnání požadavků QMSS se současným stavem v zařízení.
- Aktualizace Plánu implementace.



Související formuláře a metodiky, které lze využít:

- Příloha č. 8 – ANALÝZA VÝCHOZÍHO STAVU

■ 5. krok

Návrh a schválení struktur QMSS

Na základě výstupů z analýzy v předešlém kroku jsou identifikována místa, která je nutno při zavádění systému zpracovat a navrhnout tak, aby byla ve shodě s příslušnými požadavky systému QMSS. Vedle požadavků uvedených u dílčích cílových stavů struktur je nutné jednotlivé výstupy práce neustále vztahovat k Záměrům organizace, které jsou nahlíženy optikou zbývajících čtyř struktur QMSS a logicky navzájem provazovány. Organizace na základě předešlých kroků v tomto místě implementace deklaruje aktuální záměry. Tyto záměry naplňuje poskytováním služeb, ke kterým přiřazuje konkrétní činnosti a procesy. Ty jsou vykonávány lidmi zahrnutými v organizační struktuře a dokumentovány prostřednictvím struktury dokumentace.

Výstupy tohoto kroku:

- Definovaných 5 struktur QMSS.
- Optimalizace vztahů mezi všemi definovanými strukturami.

5.1 Stanovení (přezkoumání) a deklarování záměrů

Jde o zásadní činnost v oblasti práce se strukturami systému QMSS, kterou se bude implementační tým společně s konzultanty zabývat. Záměry organizace tvoří soubor strategických rozhodnutí, opatření, cílů a plánů, které jsou v tomto kroku oficiálně deklarovány a k nimž se v rámci systému QMSS vztahuje veškerá další činnost a dokumentování. Jedná se o provázání a přezkoumání stávajících záměrů a strategií organizace a jejich vztahů k celoo organizační, skupinové a individuální úrovni.

5.1.1 Zpracování Mapy struktury záměrů

Sestavení logické struktury dokumentů v struktuře záměrů vytváří základ pro vazby k ostatním strukturám. Průběh tvorby struktury bude přizpůsoben individuálním podmínkám u poskytovatelů a může vycházet z následujících kroků:

- definice struktury záměrů (na základě analýzy),
- rekapitulace existujících plánovacích dokumentů,
- provázání dokumentů v rámci struktury záměrů,
- vlastní grafické znázornění dokumentů v mapě.

Výstup:

CSZ1⁷ – Organizace má zpracováno grafické znázornění struktury záměrů (Mapa struktury záměrů).

5.1.2 Zpracování / revize / aktualizace Veřejného závazku organizace

Veřejný závazek jako obvyklý strategický plánovací dokument poskytovatele obsahuje poslání, cíle, okruh osob a zásady. V podstatě se nejedná o vznik nového dokumentu, ale o jeho revizi/aktualizaci, účelem které je smysluplný a ucelený dokument umožňující vazby na další plánovací dokumenty. Revize / aktualizace probíhá v týmu relevantních pracovníků. Konzultant působí jako moderátor, nevstupuje do tvorby Veřejného závazku organizace přímo.

Výstup:

CSZ2 – Organizace má definován a používá při směřování organizace:

- Veřejný závazek (Poslání, Cíle, Okruh osob, Zásady).

5.1.3 Identifikace / zpracování / revize / aktualizace dalších plánovacích dokumentů

Kromě veřejného závazku existují v organizaci další plánovací dokumenty pro různé oblasti působení. Pro práci na dokumentech ve struktuře záměrů je důležité zapojení širšího okruhu osob poskytovatele s cílem zachytit reálný záběr strategických a plánovacích dokumentů. Všechny dokumenty následně figurují v Seznamu dokumentace v rámci struktury dokumentace a slouží k plánování v různých oblastech organizace.

Výstup:

CSZ3 – Existují a jsou používány další plánovací dokumenty, které organizace vnímá jako důležité pro své fungování.

5.1.4 Identifikace základních vazeb struktury záměrů na ostatní struktury

Vazby mezi strukturami patří mezi zásady systému QMSS (Systémový přístup k řízení). Identifikace vazeb spočívá v nacházení oblastí ostatních struktur, pro které plánovací dokumenty ze struktury záměrů stanovují směřování a cílové hodnoty. Identifikace a aktualizace základních vazeb je kontinuální proces.

Výstup:

CSZ4 – Záměry jsou provázány s ostatními strukturami.

5.2 Definování / revize struktury poskytovaných služeb

V rámci realizace této činnosti je aktualizována, popřípadě definována struktura poskytovaných služeb v rámci každé organizace. V týmu pracovníků organizace je za podpory konzultantů přezkoumána stávající struktura poskytovaných služeb. K této struktuře se nadále budou vztahovat (jako k dalšímu z referenčních rámců) i další činnosti.

Výstupy:

- Definovaná / revidovaná struktura poskytovaných služeb. ►

⁷ CSZ – cílový stav struktury záměrů; 1 – číslo cílového stavu

5.2.1 Zpracování Mapy struktury služeb – cílový stav CSS1

Zadání úkolu zpracovat Mapu struktury služeb - cílový stav CSS1

Poskytovatele je třeba v rámci zadání tohoto úkolu informovat:

- jaký je smysl a cíl struktury služeb, k čemu slouží,
- jakým způsobem je vhodné strukturu služeb zpracovat,
- jaká je optimální forma zpracování struktury služeb,
- jaké osoby je vhodné do zpracování služeb zapojit.

Vypracování Mapy struktury služeb (vhodné jako práce v mezidobí)

Vypracováním struktury služeb je pověřen konkrétní pracovník organizace, který je zodpovědný za její provedení v daném termínu. Tento pracovník deleguje úkoly při zpracování Mapy struktury služeb na další jednotlivé pracovníky.

Vypracování struktury poskytovaných služeb je zaměřeno na zmapování a definování služeb, které organizace poskytuje, a skládá se z těchto činností:

- definování pojmu poskytovaná služba tak, aby poskytovatel byl schopen rozlišit službu od činností, aktivit, úkolů apod.,
- vypracování souhrnu všech služeb, které organizace poskytuje,
- zvolení vhodného názvu poskytovaných služeb v případě, že stávající název není vyhovující,
- definování oblastí, pod které jednotlivé služby patří, a zvolení vhodného názvu pro tyto oblasti v případě, že stávající název není vyhovující,
- zařazení jednotlivých služeb pod tyto oblasti,
- vypracování grafického znázornění struktury poskytovaných služeb.

Zaslání Mapy struktury služeb konzultantům

Zaslání struktury služeb – cílový stav CSS1 konzultantům je nutné k tomu, aby si konzultanti mohli strukturu v předstihu, před vlastní konzultací s poskytovatelem, prostudovat a připravit si k ní podněty (návrhy, připomínky, doporučení). Z toho důvodu musí být struktura konzultantům zaslána v dostatečném předstihu před vlastní konzultací.

Prostudování zasláné Mapy struktury služeb a příprava podnětů na konzultaci

Konzultanti si samostatně prostudují zaslanou strukturu služeb a připraví si k ní podněty (návrhy, připomínky, doporučení). Soustředí se při tom na tyto základní body:

- Je z předložené struktury zřejmé, jaké služby organizace poskytuje?
- Je z předložené struktury zřejmé, v jakých oblastech organizace služby poskytuje?
- Jsou služby uspořádány do logických celků?
- Jsou názvy služeb a oblastí vhodně zvolené (je z nich srozumitelné, o jakou službu či oblast se vlastně jedná)?

- Je grafická forma zobrazení struktury služeb vhodně zvolená (pomáhá získat základní, jednoduchý a srozumitelný přehled o poskytovaných službách, či nikoliv)?

Pokud konzultant usoudí, že struktura má z hlediska výše uvedených bodů závažné nedostatky, které by nebylo možné odstranit při vlastní konzultaci s poskytovatelem, je možné, aby o nedostacích struktury služeb spolu s doporučením pro jejich odstranění seznámil poskytovatele ještě před konzultací telefonicky nebo e-mailem.

Konzultace, případné úpravy a schválení Mapy struktury služeb

Konzultace probíhá za přítomnosti konzultanta a určených pracovníků poskytovatele. Jejím cílem je:

- poskytnout poskytovateli prostor pro řešení problémů či potíží, na které při zpracování struktury služeb narazil,
- poskytnout konzultantovi prostor pro vyjádření svých podnětů ke struktuře služeb,
- upravit strukturu služeb na základě výstupů z konzultace,
- schválit konečnou verzi struktury služeb – cílový stav CSS1.

Výstup:

CSS1⁸ – Organizace má vypracovanou strukturu poskytovaných služeb formou grafického znázornění (Mapy struktury poskytovaných služeb), která názorně ukazuje:

- jaké služby organizace poskytuje,
- v jakých oblastech služby poskytuje,
- jak jsou služby uspořádány do logických celků.

5.2.2 Zpracování popisu služeb – cílový stav CSS2

Zadání úkolu zpracovat popis služeb

Poskytovatele je třeba v rámci zadání tohoto úkolu informovat:

- jaký je smysl a cíl popisu služeb, k čemu slouží,
- jakým způsobem je vhodné popis služeb zpracovat,
- jaká je optimální forma zpracování popisu služeb,
- jaké osoby je vhodné do zpracování popisu služeb zapojit.

Vypracování popisu služeb

Vypracováním popisu služeb je pověřen konkrétní pracovník organizace, který je zodpovědný za její provedení v daném termínu. Tento pracovník deleguje úkoly při zpracování popisu služeb na další jednotlivé pracovníky. Vypracování popisu služeb je zaměřeno na základní popis každé jednotlivé služby. Skládá se z těchto činností:

- vypracování stručného popisu každé služby, který umožní pochopit, co je obsahem dané služby,
- vypracování popisu požadavků, které mají se službou spojeny nebo které od služby vyžadují zákazníci a další relevantní zainteresované strany,

⁸ CSS – cílový stav struktury služeb, 1 – číslo cílového stavu



- vypracování garantované nabídky služby, což je popis základních minimálních charakteristik služby, na které má uživatel dané služby nárok a které mu poskytovatel garantuje,
- vypracování seznamu související dokumentace (směrnice, pracovní postupy), která se k dané službě vztahuje.

Základní doporučení při zpracování popisu služeb jsou:

- popis je formulován stručně, srozumitelně a výstižně (není nutné psát romány, na druhou stranu tři řádky textu asi nebudou stačit),
- ověření srozumitelnosti v praxi (konzultace textu s pracovníky, uživateli),
- u každé služby garantovat skutečně pouze to, co je poskytovatel schopen zajistit (neslibovat vzdušné zámky).

Zaslání popisu služeb konzultantům

Zaslání popisu služeb konzultantům je nutné k tomu, aby si konzultanti mohli popis v přestihu, před vlastní konzultací s poskytovatelem, prostudovat a připravit si k nim podněty (návrhy, připomínky, doporučení). Z toho důvodu musí být popis konzultantům zaslán v dostatečném předstihu před vlastní konzultací.

Prostudování zasláního popisu služeb a příprava podnětů na konzultaci

Konzultanti si samostatně prostudují zaslání popis služby a připraví si k němu podněty (návrhy, připomínky, doporučení). Soustředí se při tom na tyto základní body:

- Je ze stručného popisu služby zřejmé, jaký je její obsah?
- Jsou vypracovány požadavky na službu od uživatelů a dalších relevantních zainteresovaných stran?
- Je garantovaná nabídka služeb popsána pomocí měřitelných či pozorovatelných údajů?
- Je garantovaná nabídka služeb popsána stručně, výstižně a srozumitelně?
- Je garantovaná nabídka služeb relevantní k možnostem poskytovatele?

Pokud konzultant usoudí, že popis služeb má z hlediska výše uvedených bodů závažné nedostatky, které by nebylo možné odstranit při vlastní konzultaci s poskytovatelem, je možné, aby o nedostacích popisu spolu s doporučením pro jejich odstranění seznámil poskytovatele ještě před konzultací telefonicky nebo e-mailem.

Konzultace, případné úpravy a schválení popisu služeb

Konzultace probíhá za přítomnosti konzultanta a určených pracovníků poskytovatele. Jejím cílem je:

- poskytnout poskytovateli prostor pro řešení problémů či potíží, na které při zpracování popisu služeb narazil,
- poskytnout konzultantovi prostor pro vyjádření svých podnětů k popisu,
- upravit popis na základě výstupů z konzultace,
- schválit konečnou verzi popisu služeb.

Výstup:

CSS2 – Organizace má u každé služby vypracován textový popis, který obsahuje:

- název služby,
- stručné představení služby,
- požadavky na službu (potřeby či očekávání s ní spojené),
- garantovanou nabídku služby (kdy, kde, kým, v jakém rozsahu a za jakých podmínek je poskytována),
- související dokumentaci (směrnice, pracovní postupy), která se k dané službě vztahuje.

5.2.3 Zpracování garantované nabídky služby formou veřejně přístupného a zákazníkům srozumitelného dokumentu

Zadání úkolu zpracovat garantovanou nabídku služeb formou veřejně přístupného a zákazníkům srozumitelného dokumentu

Poskytovatele je třeba v rámci zadání tohoto úkolu informovat:

- jaký je smysl a cíl garantované nabídky služeb v této formě, k čemu slouží,
- pro koho je určena garantovaná nabídka služeb v této formě,
- jaká je optimální podoba zpracování garantované nabídky služeb v této formě,
- jaké osoby je vhodné do zpracování garantované nabídky služeb v této formě zapojit.

Vypracování garantované nabídky služeb formou veřejně přístupného a zákazníkům srozumitelného dokumentu

Vypracováním garantované nabídky služeb v této formě je pověřen konkrétní pracovník organizace, který je zodpovědný za její provedení v daném termínu. Tento pracovník deleguje úkoly při zpracování garantované nabídky služeb na další jednotlivé pracovníky.

Skládá se z těchto činností:

- určení vhodné formy garantované nabídky služeb z hlediska její srozumitelnosti pro zákazníky,
- ověření srozumitelnosti garantované nabídky služeb v této formě pro zákazníky, případné úpravy této formy nabídky na základě tohoto ověření,
- stanovení způsobů, jak bude zajištěna veřejná přístupnost garantované nabídky služeb v této formě,
- realizace způsobů zajištění veřejné přístupnosti garantované nabídky služeb v této formě.

Základní doporučení při zpracování garantované nabídky služeb v této formě jsou:

- prioritní je srozumitelnost této formy nabídky pro zákazníky, nikoliv pro odborníky,
- nabídka v této formě by měla být veřejnosti dostupná alespoň dvěma způsoby.



Zaslání garantované nabídky služeb ve formě veřejně přístupného a zákazníkům srozumitelného dokumentu konzultantům

Zaslání garantované nabídky služeb v této formě konzultantům je nutné k tomu, aby si konzultanti mohli nabídku v přestihu, před vlastní konzultací s poskytovatelem, prostudovat a připravit si k ní podněty (návrhy, připomínky, doporučení). Z toho důvodu musí být nabídka konzultantům zaslána v dostatečném předstihu před vlastní konzultací.

Prostudování zasláné garantované nabídky služeb ve formě veřejně přístupného a zákazníkům srozumitelného dokumentu a příprava podnětů na konzultaci

Konzultanti si samostatně prostudují zaslánou garantovanou nabídku služeb v této formě a připraví si k ní podněty (návrhy, připomínky, doporučení). Soustředí se při tom na tyto základní body:

- Je nabídka zpracována tak, aby byla srozumitelná zákazníkům?
- Je zajištěna přístupnost nabídky v této formě pro veřejnost?

Pokud konzultant usoudí, že garantovaná nabídka služeb v této formě má z hlediska výše uvedených bodů závažné nedostatky, které by nebylo možné odstranit při vlastní konzultaci s poskytovatelem, je možné, aby o nedostacích nabídky spolu s doporučením pro jejich odstranění seznámil poskytovatele ještě před konzultací telefonicky nebo e-mailem.

Konzultace, případné úpravy a schválení garantované nabídky služeb ve formě veřejně přístupného a zákazníkům srozumitelného dokumentu

Konzultace probíhá za přítomnosti konzultanta a určených pracovníků poskytovatele. Jejím cílem je:

- poskytnout poskytovateli prostor pro řešení problémů či potíží, na které při zpracování garantované nabídky služeb v této formě narazil,
- poskytnout konzultantovi prostor pro vyjádření svých podnětů k nabídce,
- upravit nabídku na základě výstupů z konzultace,
- schválit konečnou verzi garantované nabídky služeb v této formě.

Výstup:

CSS3 – Organizace má garantovanou nabídku služby zpracovanou formou veřejně přístupného a zákazníkům srozumitelného dokumentu.

5.3 Definování / revize struktury procesů a popisu procesů

Práce na struktuře procesů je zaměřena na dosažení cílových stavů v této oblasti. V praxi to znamená, že jsou identifikovány a popsány procesy v dané organizaci. Z vybraných procesů je sestavena Mapa procesů. Následně jsou procesy uvedené v mapě zvoleným způsobem popsány

a zadokumentovány. Velmi důležitým prvkem je zde také identifikace procesů shodných pro celou organizaci a procesů, které jsou specifické pro jednotlivé registrované služby. V podstatě jde o harmonizaci procesů na všech úrovních organizace.

Nezbytné pro práci na této struktuře jsou informace vyplývající z analýzy stávajícího stavu a jejich porovnání se stavy cílovými. Podle výsledku analýzy je zvolen vhodný postup implementace s tím, že prioritně budou týmem zpracovávány oblasti, které byly na základě analýzy v neshodě nebo částečné shodě s požadavky cílového stavu. Časová náročnost zpracování struktury procesů je individuální (záleží na výchozím stavu v organizaci, míře pochopení této struktury pracovníky a disponibilním časem, který organizace na tuto fázi implementace uvolní). Obecně platí, že celkový čas na implementaci procesní struktury systému QMSS se v průměru pohybuje kolem 2 měsíců. Velmi důležité je, aby se implementační tým a konzultant(i) při stanovování času potřebného ke zpracování této struktury zabývali nejen výchozím stavem v organizaci, ale i motivací týmu, kterou je potřeba udržet po celou dobu zpracování této struktury (toto samozřejmě platí i pro další čtyři struktury).

5.3.1 Zpracování nebo revize Mapy procesů organizace

Práce na struktuře začíná předáním, doplněním nebo rekapitulací základních informací. Konzultant zde ve spolupráci s vedením a koordinátorem implementace představí implementačnímu týmu problematiku zavádění struktury procesů, zpravidla v níže uvedeném rozsahu (rozsah je upraven vždy v kontextu výstupů z analýzy výchozího stavu):

- jaký je smysl a cíl struktury procesů, k čemu slouží,
- jakým způsobem je vhodné strukturu zpracovat,
- jaká je optimální forma zpracování struktury,
- jaké osoby je vhodné do zpracování struktury zapojit.

Po předání nezbytných informací již může začít práce na identifikaci procesů a návrhu Mapy procesů (jejich modelové zakreslení formou mapy procesů).

Práce na struktuře:

Cílem práce v prvním kroku je dosažení cílového stavu CSP1.

Konzultant podporuje implementační tým v identifikaci procesů v organizaci. Podpora spočívá ve vysvětlení požadavků na dosažení cílového stavu, konzultaci k výstupům samostatné práce v mezidobí, nabídnutí příkladů dobré praxe, konzultací k modelové mapě procesů a navržené Mapě procesů. Důležitou součástí této části implementace je i vyjasnění si v rámci týmu, jaký je rozdíl mezi procesem a dokumentovaným postupem, a které posloupné činnosti je dobré zpracovat jako proces a které jako dokumentovaný postup (viz Slovník). Výstupem práce je stav, kdy jsou procesy identifikovány, seskupeny do logických celků a zakresleny do Mapy procesů. ►



Zadání práce na setkání a práce v mezidobí schůzek:

Konzultant v závěru každého setkání prodiskutuje úkoly spojené s pracemi v mezidobí v závislosti na postupu implementačních prací na struktuře procesů. Úkoly mohou být formulovány následovně:

- Na základě pochopení problematiky procesu identifikujte návazné činnosti v organizaci, které se opakují a tvoří logický celek. Diskutujte a rozhodněte o tom, které činnosti budou definovány jako proces a které ne (budou existovat např. jako dokumentovaný postup). Rozhodnutí zaznamenejte (napište, zakreslete).
- Setřídte identifikované procesy do logických celků (řídící, podpůrné, realizační /hlavní/). Názvy skupin procesů můžete dle vaší potřeby modifikovat.
- Zhotovte návrh Mapy procesů.
- V rámci práce v mezidobí průběžně zasílejte výstupy konzultačnímu týmu a využijte telefonickou a e-mailovou podporu konzultanta i v mezidobí dílčích setkání implementačního týmu s konzultantem (konzultanty).
- Schvalte Mapu procesů jako platný dokument, popřípadě stanovte datum jeho účinnosti.

Pomůcky a postupy, které může konzultant využít při podpoře organizace v této fázi:

- Manuál poskytovatele (vzorová Mapa procesů).
- Vlastní ukázky předpřipravených map procesů.
- Vyhledání související problematiky na internetu a diskuze o vyhledaných podkladech.
- Ukázky Příruček řízení (kvality) – příklad využití Mapy procesů.
- Brainstorming zaměřený na identifikaci činností a procesů v organizaci.
- Nabídka příkladů (příběhů) „dobré praxe“.

Výstup:

CSP1⁹ – Organizace má zhotoveno grafické znázornění Mapy procesů, které obsahuje konkrétní, v praxi realizované, procesy. Z mapy procesů je zřejmé, jaké jsou vazby mezi jednotlivými procesy a jejich seskupení do přírodních kategorií nebo funkčních skupin.

5.3.2 Zpracování nebo revize popisu procesů uvedených v Mapě procesů včetně stanovení atributů procesů

Cílem práce v další fázi zpracování procesní struktury je dosažení cílového stavu CSP2. Po jeho dosažení existují v organizaci grafické i písemné popisy procesů, včetně v nich obsažených činností, a jsou stanoveny atributy procesů.

Práce na struktuře:

V tomto bodě je implementace zaměřena na popis jednotlivých procesů uvedených v Mapě procesů. Je nutno počítat s tím, že tato fáze zpracování bude řešena implementačním týmem na více setkáních a práce v mezidobí

bude intenzivní. Z tohoto důvodu je vhodné přezkoumat momentální kapacitu odpovědných členů týmu a dobře (rovnoměrně) rozdělit úkoly. V této fázi je doporučeno již zahájit diskuzi o vlastnictví jednotlivých procesů a budoucím vlastníkům přidělit odpovědnost za zpracování popisu jejich procesu.

Na úvodní schůzce k této problematice je dále vhodné zrekapitulovat celou problematiku dosažení tohoto cílového stavu s důrazem na:

- vysvětlení funkce atributů procesů,
- možné způsoby a formy zpracování grafického znázornění dílčích procesů (postupové diagramy apod.),
- způsob a formy písemného zpracování procesů (směrnice, metodika, tabulka),
- doporučení nástrojů a pomůcek využitelných při popisu procesů.

Zadání práce na setkání a práce v mezidobí schůzek:

Konzultant v závěru každého setkání prodiskutuje úkoly spojené s pracemi v mezidobí v závislosti na postupu implementačních prací na struktuře procesů. Úkoly mohou být formulovány následovně:

- U procesů uvedených v Mapě procesů zpracujte vždy následující zadání:
 - grafické znázornění procesu,
 - komentář, slovní popis nebo směrnici procesu.
- Popište všechny relevantní atributy procesu.
- V rámci práce na dokumentech (dokumentování procesů) již zvažujte zásady a požadavky uvedené ve struktuře dokumentace (nebo vaší interní metodice) a připravte se na skutečnost, že tyto dokumenty budou řízeny.
- Schvalte Popisy procesů jako platné dokumenty, popřípadě stanovte datum jejich účinnosti.

Pomůcky a postupy, které může konzultant využít při podpoře organizace v této fázi:

- Manuál poskytovatele (vzorová mapa procesů, popis procesů, atributy procesů).
- Modelové ukázky grafických a slovních popisů procesů.
- Šablony pro zakreslování procesů.
- Software MS VISIO (nebo obdobný produkt).
- Vyhledání související problematiky na internetu a diskuze o vyhledaných podkladech.
- Ukázky Příruček řízení (kvality) – příklad využití popisů procesů.
- Nabídka příkladů (příběhů) „dobré praxe“.

Výstup:

CSP2 – Jsou zhotoveny grafické i písemné popisy procesů a v nich obsažených činností. Popisy obsahují atributy procesů.

⁹CSP – cílový stav struktury procesů, 1 – číslo cílového stavu

5.3.3 Revize funkčních vazeb ve vztahu k ostatním strukturám

V poslední fázi implementace struktury procesů je nutné provést revizi provázanosti této struktury na další čtyři struktury. Výsledkem této revize by mělo být ověření a potvrzení, že bylo dosaženo žádoucího cílového stavu CSP3. V praxi to znamená, že jsou identifikovány funkční vazby struktury procesů na strukturu záměrů, služeb, dokumentace a organizační strukturu.

Práce na struktuře:

Při plnění tohoto zadání implementačním týmem konzultant vede tým způsobem, kdy jej podporuje v identifikaci těchto vazeb na základě rozboru zhotovených popisů procesů. V rámci konzultačního procesu může uvádět následující příklady a moderovat k nim diskusi v týmu:

- Cíle a účel procesu = vazba na strukturu záměrů.
- Hlavní proces: „Poskytování služeb“ = vazba na strukturu služeb.
- Vlastníci, operátoři procesů = vazba na organizační strukturu / profily pracovních míst.
- Dokumentace spojená s popisem procesů a odkazy na dokumenty a metodiky v ní uvedené = vazba na strukturu dokumentace.

Smyslem naplnění tohoto cílového stavu je popsání souvislostí v rámci organizace, které jsou využitelné jednak pro efektivní řízení změny, a dále pro udržování a zlepšování celého systému QMSS.

Zadání práce na setkání a práce v mezidobí schůzek:

Konzultant na základě výstupů práce z příslušného konzultačního dne navrhne po dohodě s implementačním týmem způsob popsání identifikovaných vazeb. Implementační tým pak v mezidobí konzultačních schůzek navrhne systémový dokument, který vazby zachytí. Tento dokument je připomínkován, schválen a je využíván jako systémový dokument používaný při řízení změny v organizaci a realizaci interních a externích auditů systému QMSS.

Pomůcky a postupy, které může konzultant využít při podpoře organizace v této fázi:

- Příloha č. 9 – UKÁZKA PROVÁZANOSTI JEDNOTLIVÝCH STRUKTUR V SYSTÉMU QMSS.
- Popisy dílčích procesů.

Výstup:

CSP3 – Z Mapy procesů a popisu procesů jsou zřejmé funkční vazby na ostatní struktury systému QMSS.

5.4 Aktualizace organizační struktury

Činnost je jednak zaměřena na aktualizaci stávající organizační struktury v kontextu požadavků na zavedení, udržování, vyhodnocování a zlepšování systému QMSS, a dále na rozdělení kompetencí a pravomocí na jednotlivých pozicích a jejich navázání na předchozí struktury. Předpokládá se, že se ve stávající organizační struktuře organizace objeví pozice (nebo budou rozšířeny stávající pracovní

náplně) s ohledem na řízení kvality (např. interní audity), dále bude třeba personálně zajistit realizaci Plánu implementace. Tyto změny jsou aplikovány nejen pro období implementace systému QMSS, ale zejména s ohledem na udržitelnost systému QMSS po ukončení fáze jeho implementace v organizaci.

Vstupem pro práci na této struktuře jsou informace (výstupy) vyplývající z analýzy stávajícího stavu a jejich porovnání se stavem cílovým. Podle výsledku analýzy je zvolen následující postup s tím, že budou vynechány kroky (nebo jejich činnosti), které byly na základě analýzy identifikovány ve shodě s požadavky cílového stavu.

Časová náročnost aktualizace organizační struktury procesů je individuální (záleží na výchozím stavu v organizaci, míře pochopení této struktury pracovníky a disponibilním časem, který organizace na tuto fázi implementace uvolní). Organizační struktura je jednou z nejnámějšších a nejužívanějších struktur v organizacích poskytujících sociální služby. Konzultant a implementační tým v této části implementace navazují (ve většině případů) na strukturu již existující a částečně dokumentovanou. Vzhledem k tomu, že i většina požadavků cílového stavu této struktury vychází ze širšího výkladu zákonných požadavků (např. Standardy kvality sociálních služeb č. 9 a 10), může být čas na její implementaci v organizaci dosti rozdílný z důvodu pravděpodobnosti existence některých subsystémů a procesů týkajících se výběru a zaškolování pracovníků, jejich vzdělávání a zajištění efektivní komunikace v organizaci.

Práce na struktuře:

Práce na struktuře začíná fází, kdy je implementačnímu týmu představena problematika zavádění organizační struktury v níže uvedeném rozsahu (rozsah je upraven vždy v kontextu výstupů z analýzy výchozího stavu):

- jaký je smysl a cíl organizační struktury, k čemu slouží,
- jakým způsobem je vhodné strukturu zpracovat,
- jaká je optimální forma zpracování struktury,
- jaké osoby je vhodné do zpracování organizační struktury zapojit.

5.4.1 Zpracování nebo revize vhodné organizační struktury, která zohledňuje i vazby na relevantní zainteresované strany

Implementační tým za podpory konzultanta provede revizi stávající organizační struktury (pokud neexistuje, je navržena) a porovná ji s informacemi získanými při zpracování struktury procesů z pohledu toho, zda je zřejmé, že pozice uvedené v organizační struktuře také vykonávají vlastnictví procesů nebo se podílejí na jejich realizaci. Dále proběhne práce na identifikaci relevantních zainteresovaných stran. Výsledek spolupráce implementačního týmu a konzultanta je graficky, popřípadě i písemně, zpracován a zadokumentován.

Výstup:

CSO¹⁰ – V organizaci je stanovena, uplatňována a dokumentována vhodná organizační struktura, která zohledňuje i vazby na relevantní zainteresované strany. ►

¹⁰ CSO – cílový stav organizační struktury, 1 – číslo cílového stavu



5.4.2 Zpracování nebo revize všech, v organizační struktuře uvedených, pracovních pozic formou pracovních profilů tak, že obsahují:

- název pracovní pozice,
- pracovní náplň (úkoly a činnosti, odpovědnost za dosažení výstupů),
- kompetence,
- pravomoci,
- nadřízenost / podřízenost nebo týmovou příslušnost,
- vlastnictví procesů (pokud je to relevantní),
- vlastnictví dokumentů (pokud je to relevantní).

Konzultant podporuje pracovníky organizace při zpracování profilů pracovních míst v souladu s modelovým profilem pracovního místa.

Implementaci profilů (náplní) implementační tým za podpory konzultanta připravuje průběžně již od začátku práce na organizační struktuře (částečně i ve fázi analýzy stávajícího stavu). Jedná se tedy více méně o revizi, protože cílový stav struktury v těchto krocích koresponduje s dílčími požadavky standardů kvality.

Výstup:

CSO2 – V organizaci jsou stanoveny, uplatňovány a dokumentovány pracovní pozice (role) v souladu s organizační strukturou.

CSO3 – V organizaci jsou specifikovány všechny pracovní pozice (role) v profilech (popisech) pracovních míst tak, že obsahují:

- 1/ název pracovní pozice,
- 2/ pracovní náplň (úkoly a činnosti, odpovědnost za dosažení výstupů),
- 3/ kompetence,
- 4/ pravomoci a odpovědnosti,
- 5/ nadřízenost / podřízenost / týmovou příslušnost,
- 6/ vlastnictví procesů (pokud je to relevantní),
- 7/ vlastnictví dokumentů (pokud je to relevantní).

5.4.3 Zpracování nebo revize způsobu výběru, příjmu, zaškolování, hodnocení, oceňování a zajištění osobního rozvoje pracovníků a dalších relevantních zainteresovaných stran

Zmíněná oblast má zásadní vliv na efektivní fungování pracovníků na konkrétní pozici. Zpracování nebo revize dokumentovaného postupu se zapojením centrální funkce odpovědné za personální činnosti a týmu odpovědných vedoucích umožní stanovení transparentních pravidel pro uvedenou oblast.

Výstup:

CSO5 – V organizaci je stanoven, uplatňován a dokumentován způsob výběru, příjmu, zaškolování, hodnocení, oceňování a zajištění osobního rozvoje pracovníků a dalších relevantních zainteresovaných stran.

5.4.4 Zpracování nebo revize programu dalšího vzdělávání pracovníků a dalších relevantních zainteresovaných stran

Program dalšího vzdělávání zahrnuje a rámuje rozsah a rozvržení udržování kompetencí přiměřených jednotlivým pozicím. Program zahrnuje časový harmonogram pro jednotlivé pozice a druh vzdělávání. Dále popisuje i způsoby realizace a hodnocení jednotlivých vzdělávacích aktivit. Cílový stav CSO6 úzce navazuje na předchozí CSO5.

Výstup:

CSO6 – V organizaci je stanoven, uplatňován a dokumentován program dalšího vzdělávání pracovníků a dalších relevantních zainteresovaných stran.

5.4.5 Zpracování nebo revize systému sběru a obousměrného předávání informací mezi všemi pracovníky a dalšími relevantními zainteresovanými stranami, a to na všech úrovních a ve všech týmech

Přiměřená komunikace – její prostředky a formy umožňují horizontální a vertikální sdílení informací, znalostí a hodnot. Systém sběru a předávání zahrnuje všechna používaná média (papírová, elektronická, zvuková i obrazová) a slouží všem relevantním interním i externím zainteresovaným stranám.

Výstup:

CSO7 – V organizaci je stanoven, uplatňován a dokumentován systém sběru a obousměrného předávání informací mezi všemi pracovníky a dalšími relevantními zainteresovanými stranami, a to na všech úrovních a ve všech týmech.

5.4.6 Identifikace / Výběr vhodného pracovníka a zavedení pracovní pozice (nebo vymezení v pracovní náplni stávající pracovní pozice) odpovědné za řízení a udržování systému QMSS

Důvodem zřízení samostatné nebo kumulované pozice „zmocněnce“ pro systém QMSS je snaha vytvořit vedle statutární pozice (odpovědné za celou organizaci) pozici, která po obdržení příslušných a přiměřených odpovědností a pravomocí vytvoří spolu se statutární pozicí předpoklady pro využívání systému QMSS jako nástroje řízení organizace.

Výstup:

CSO4 – Existuje oficiální pracovní pozice/role (pověření), která má odpovědnost a pravomoc zahrnující zajištění, že:

- jsou vytvářeny, implementovány a udržovány struktury potřebné pro fungování systému QMSS,
- jsou předkládány zprávy vrcholovému vedení o výkonnosti systému QMSS a jakékoli potřebě zlepšování systému QMSS,
- je podporováno povědomí o závažnosti požadavků zákazníka v rámci celé organizace.



5.5 Definování / revize struktury dokumentace

V systému QMSS je jako poslední definována, popřípadě aktualizována, struktura dokumentace. Tato struktura završuje cyklus implementace a obvykle se s ní pracuje až následně, poté, co jsou definovány struktury předchozí. K jednotlivým výše uvedeným strukturám, záměrům, službám, činnostem, resp. procesům v organizaci a k pracovníkům, kteří je budou vykonávat, jsou vhodně a v potřebné míře navázány dokumenty. Je definována Mapa struktury dokumentace, která obsahuje informace o tom, jaké typy dokumentů jsou v organizaci používány, zohledňuje dokumenty externí a interní a naznačuje jejich hierarchii. Nikdy nelze postupovat tak, že předpokládáme, že všechny stávající dokumenty budou zachovány a budou k nim přiřazovány nebo vymyšleny nové. Součástí definování struktury dokumentace je zejména snaha o vyloučení (nebo snížení) duplicit v dokumentaci organizace a směřování k účelnému a transparentnímu zachycení dobré praxe v dokumentech zařízení. Velká pozornost je také věnována určení vlastníků jednotlivých dokumentů a identifikaci stávajících prvků řízení dokumentace v organizaci. Stávající funkční prvky dokumentace jsou následně obohaceny chybějícími v konkrétně stanoveném procesu nebo postupu tak, aby bylo možno dokumentaci efektivně a jednoduše řídit.

Konzultanti v úvodu první schůzky ke struktuře dokumentace představí problematiku jejího zavádění v níže uvedeném rozsahu (rozsah je upraven vždy v kontextu výstupů z analýzy výchozího stavu a stávajících zjištění v rámci probíhajícího procesu implementace):

- jaký je smysl a cíl struktury dokumentace, k čemu slouží,
- jakým způsobem je možné strukturu zpracovat,
- jaká je možná forma zpracování struktury,
- jaké osoby je vhodné do zpracování struktury dokumentace zapojit.

Práce na struktuře bude probíhat nejen na konzultačních setkáních, ale i v mezidobí schůzek. Při implementaci této struktury lze využít výstupy práce na předchozích strukturách (procesy, profily pracovních míst apod.). Dá se předpokládat, že může nastat situace, kdy některé níže uvedené kroky bude implementační tým již řešit v souvislosti s požadavky na cílový stav u jiných struktur, kde jsou požadavky na zadokumentování výstupů práce. Toto je však na rozhodnutí týmu a konzultant zde doporučí v první fázi využít v organizaci běžné způsoby dokumentování (pokud obsahují prvky dobré praxe a jsou v souladu s cílovým stavem) a ke zpracování celé struktury dokumentace přistoupit v daném pořadí, tedy na závěr implementace. Struktura dokumentace má společně se strukturou procesů výrazně provazující funkci a zadokumentováním vztahů mezi jednotlivými strukturami je významná i z pohledu podání důkazů o implementaci systému QMSS v organizaci.

Konzultanti podporují implementační tým ve shodě s dosažením níže uvedených cílových stavů, ke kterým zároveň vedou i zadání domácích prací.

¹¹ CSD – cílový stav struktury dokumentace, 1 – číslo cílového stavu

5.5.1 Zpracování Seznamu aktuálně platných dokumentů

Platné aktuální dokumenty sepište do Seznamu aktuálně platných dokumentů. Je to dokument, který obsahuje seznam všech aktuálně platných dokumentů v zařízení. V této databázi jsou uvedeny názvy dokumentů, data jejich platnosti, účinnosti a plánovaných revizí, dále jejich vlastníci, evidence vydaných kopií atd., viz Příloha č. 5. Nezapomeňte, že se jedná o všechny možné typy dokumentů, které se v organizaci používají, včetně externích dokumentů a záznamů (doporučujeme si je dle jejich typů rozdělit). Zkontrolujte, zda Vaše dokumenty odpovídají požadavkům zainteresovaných stran na vedení dokumentace (zejména požadavkům Standardů kvality sociálních služeb) dle jejich obsahu i formy a zda jsou v souladu se záměry organizace.

Výstup:

CSD1¹¹ – V organizaci existuje zpracovaný Seznam aktuálně platných dokumentů.

5.5.2 Zpracování Mapy struktury dokumentace

Dokumenty identifikované v Seznamu platných dokumentů rozřídíte do skupin a ty zanesete do Mapy struktury dokumentace vaší organizace a porovnejte s modelovou mapou struktury dokumentace, viz OBR. č. 11.

Výstup:

CSD2 – V organizaci je zpracována Mapa struktury dokumentace.

5.5.3 Zpracování procesu nebo dokumentovaného postupu řízení dokumentů a záznamů

Zpracujte proces nebo postup řízení dokumentace obsahující kroky od vzniku nového či revize stávajícího dokumentu až po jeho skartaci, viz „Modelový popis postupu Řízení dokumentace“, Příloha č. 4. Revidujte stávající formy vedení dokumentace v organizaci (písemná, elektronická) a analyzujte jejich dosavadní funkčnost, popř. navrhněte změny. Zmapujte dosavadní úložiště dokumentace (centrální i další v organizaci) z hlediska funkčnosti, dostupnosti pro pracovníky, klienty i další zainteresované strany, bezpečnosti a jejich množství. Revidujte stávající identifikaci dokumentů a porovnejte ji s příkladem modelového dokumentu, který je Přílohou č. 4 (pozn. autora – identifikace se nemusí shodovat – modelový dokument je pouze inspirací a námětem pro konzultanta, lze použít systém identifikace dokumentů poskytovatele). Vyberte a identifikujte formu, v jaké bude dokumentace organizace vedena. Vyberte a identifikujte centrální úložiště originálů dokumentů v organizaci a další místa, kde bude dokumentace uložena. Proces nebo postup řízení dokumentace udržujte, revidujte a zlepšujte v souladu s Kapitolou „Struktura procesů“.

Výstup:

CSD3 – V organizaci je zpracován a uplatňován proces nebo dokumentovaný postup řízení dokumentů a záznamů. ►



5.5.4 Určení správce (administrátora) dokumentace

Zpracujte popis pracovní pozice (viz Kapitola „Organizační struktura“), stanovte pravomoci a kompetence, následně vyberte a oficiálně pověřte správce (administrátora) dokumentace, který bude dokumentaci řídit – stane se vlastníkem procesu nebo postupu Řízení dokumentace (viz Kapitola „Organizační struktura“ – profil pracovních míst).

Výstup:

CSD4 – V organizaci existuje pracovník, který je pověřen funkcí správce (administrátora) dokumentace.

5.5.5 Stanovení vlastníků dokumentů

Každý dokument by měl mít stanoveného vlastníka. U každé z činností, která je popsána ve struktuře procesů, je třeba určit jejího vykonavatele „operátora“, případně dokument, který se k ní vztahuje, a jeho vlastníka.

Výstup:

CSD5 – Jsou stanoveni vlastníci všech dokumentů.

5.5.6 Provázání struktury dokumentace na ostatní struktury

Nejtěžším úkolem je provázat všech 5 struktur. Vyplňte si nejprve pracovní tabulku, ve které přiřadíte ke kterému-koliv platnému dokumentu následující parametry:

- k plnění jakého záměru, cíle organizace se dokument váže (struktura záměrů),
- k realizaci jaké služby dokument přináší (struktura služeb),
- k jaké konkrétní činnosti či procesu se dokument váže (struktura procesů),
- kdo podle dokumentu bude pracovat, jakému pracovníku/pracovníkům je určen, kdo je jeho vlastníkem (struktura organizační)?

Výstup:

CSD6 – Existují relevantní dokumenty a záznamy, které jsou provázány na ostatní struktury (procesů, organizační, služeb a záměrů).

! Duplicitní dokumenty vyřadte a zamyslete se, zda k některým důležitým prvkům ostatních struktur dokument zcela nechybí!

■ 6. krok

Edice, distribuce, vzdělávání, ověření znalosti a podpora dodržování nových pravidel v organizaci

Na základě práce ve výše uvedených implementačních krocích jsou vedením organizace sestavena, vydána a mezi zaměstnance distribuována pravidla související s udržováním a provozem systému QMSS. Definice pravidel probíhá v rámci implementace implementačním týmem a v jejím závěru je sumarizována a schválena vedením organizace.

Jejich následné projednání s pracovníky a distribuce se řídí konkrétním Plánem implementace. Nedílnou součástí tohoto kroku je i velmi důležitá činnost obsahující **obeznámení a osvětu** u dotčených pracovníků organizace a spočívá ve vzdělávání pracovníků k pochopení nových pravidel a způsobu jejich uplatňování v rámci celé organizace.

Výstupy tohoto kroku:

- Oficiálně schválená a vydaná pravidla udržování systému QMSS.
- Seznámení a proškolení pracovníci, kterým jsou pravidla dostupná, znají je a rozumí jim.

■ 7. krok

Interní ověření (audit) a nápravná a preventivní opatření

Interní ověření je krokem, který prověřuje míru zavedení cílových stavů struktur systému QMSS a konstatuje shodu nebo neshodu s nimi. Interní audity jsou plánovány s ohledem na velikost a typ organizace. Interní audit vykonávají kompetentní interní auditoři s přiměřenou nezávislostí od prověřované oblasti. Interní auditoři mohou, ale nemusí, být zaměstnanci organizace. Výsledky interního auditu slouží výhradně pro interní účely organizace. V rámci interního auditu zavedení systému QMSS proběhne přezkoumání naplnění požadavků cílového stavu v této oblasti – dosažení cílového stavu. Důraz bude kladen zejména na posouzení míry zavedení a funkčnosti výše uvedených kroků do praxe organizace, přezkoumání znalostí, pochopení postupů a souvisejících systémových dokumentů dotčenými pracovníky a také na provázanost struktury procesů s dalšími 4 strukturami.

Obvyklým úkolem konzultanta je připravit hodnocené/prověřované pracovníky k internímu auditu. Příprava spočívá v uvědomění si cílových stavů jednotlivých struktur a úrovně jejich naplnění.

V obecné podobě příprava spočívá v poznání a schopnosti prezentovat:

- záměry organizace,
- svoji pozici v organizační struktuře,
- činnosti a procesy,
- poskytované služby,
- příslušnou dokumentaci a záznamy,
- možné i potenciální neshody,
- uplatnění nápravných a preventivních opatření.

Efektivní průběh interního auditu je ovlivněn schopností prověřovaného/hodnoceného prezentovat a obhajovat svoji oblast systému QMSS.

Konkrétní úloha a míra zapojení konzultanta do interních auditů je sjednána ve smlouvě mezi konzultantem a organizací.

■ 8. krok Externí ověření (audit)

Externí ověření je krokem, který prověřuje míru dosažení cílového stavu systému QMSS a konstatuje shodu nebo neshodu se systémem, poté, co proběhl interní audit a organizace konstatuje, že případné neshody v rámci něj zjištěné odstranila a je připravena k externímu prověření. Externí audity jsou plánovány s ohledem na velikost, typ organizace a nezávislost kompetentních externích auditorů. Externí audit vykonává externí auditor. Výstupem externího auditu je konstatování hodnotitelů o shodě nebo neshodě s požadavky systému QMSS. V případě, že organizace uspěje, je jí udělen Certifikát dosvědčující úspěšné zavedení systému QMSS.

Obvyklým úkolem konzultanta je příprava hodnocených / prověřovaných k externímu auditu. Příprava spočívá v uvědomění si změn při plnění cílových stavů jednotlivých struktur a úrovně jejich naplnění po opatřeních, která proběhla po interním auditu. V obecné rovině pro přípravu platí – obdobně jako u interních auditů – znát a být schopen prezentovat:

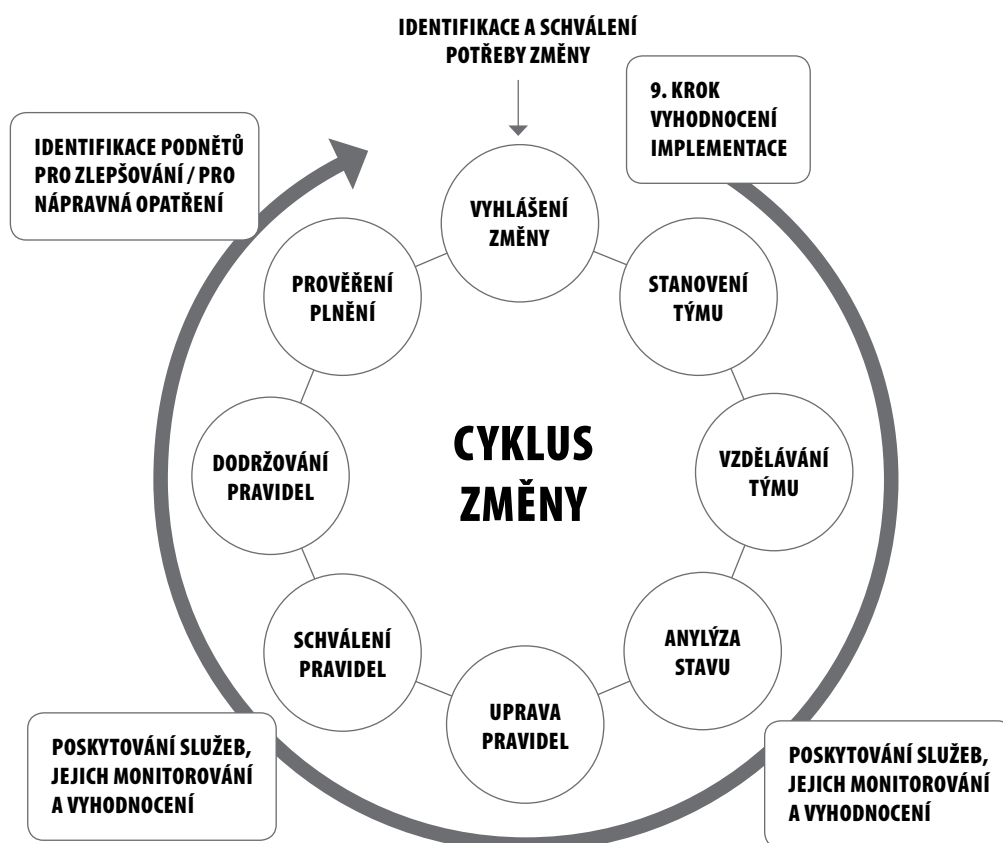
- záměry organizace,
- svoji pozici v organizační struktuře,
- činnosti a procesy,
- příslušnou dokumentaci a záznamy,
- možné i potenciální neshody,
- uplatnění nápravných a preventivních opatření.

Konkrétní úloha a míra zapojení konzultanta do externích auditů je sjednána ve smlouvě mezi konzultantem a orga-

nizací. Při sjednávání smlouvy je třeba věnovat pozornost především rozsahu odpovědností a požadovaných garancí konzultanta za výsledek externího auditu.

■ 9. krok Vyhodnocení implementace systému QMSS

Tento krok oficiálně uzavírá Plán implementace uvnitř organizace a jeho cílem je vyhodnotit a odpovídajícím způsobem ocenit práci implementačního týmu a dalších zainteresovaných pracovníků organizace. Jde o velmi důležitý krok, který je logicky navázán na výstupy kroku 2 (Vyhlášení Plánu implementace QMSS). Ty jsou zde, s odstupem času, využity jako základ pro srovnání představ o průběhu implementace tak, jak byly uvedeny v Plánu implementace a jejího skutečného průběhu. Krok generuje poučení z celé implementace a poukazuje na nutnost systém QMSS **udržovat a zlepšovat za pomoci nově definovaných pravidel. V tomto bodě začíná Cyklus změny**, který je analogií cyklu implementace, ale vztahuje se především k následným obdobím po zavedení systému QMSS. Jedná se dobu, kdy je kladen důraz na vědomé a efektivní řízení změn v organizaci, které napomáhá k jejímu směřování a naplňování definovaných dílčích záměrů a cílů. Cyklus implementace je jeden z nástrojů managementu organizace, který může využít k vyrovnání se s neustále se měnícími vnitřními i vnějšími podmínkami a prostředím života organizace. Příklad Cyklu změny je uveden na obrázku níže.



12 Příklady dobré praxe

Co se expertům – konzultantům osvědčilo v dosavadních procesech implementace:

- **být názorný** – při konzultacích malovat, dělat nákresy, schémata, tj. mít k dispozici flip, papíry a fixy,
- **respektovat kulturu organizace** – nevnucovat pouze své vidění, svá řešení, svůj přístup, své formuláře, nemyslet pouze v jednom schématu – každé zařízení má svůj přístup a své vidění výstupů,
- **nezahlcovat všechny vším** – některé konzultace dělit na schůzky většího implementačního týmu a schůzky pouze úzkého vedení + koordinátora,
- **koordinátora hodně podporovat** – s vedením otevřeně mluvit o tom, že to nezvládne jeden člověk, nemůže za celou implementaci odpovídat pouze koordinátor, přezkoumávat podmínky realizovatelnosti,
- **pečlivě se na schůzky připravovat** – včas získat podklady od poskytovatele a vždy je prostudovat pečlivě, navrhnout si strukturu schůzky, promyslet metody práce atd. - improvizace je sice dobrá, ale pracujeme s omezeným časem, omezenými možnostmi a i tak jí bude dost,
- **nezahlcovat se detaily** - přílišná pečlivost a složitost ve zpracování výstupů (někdy méně je více) má za následek zamotávání se a ulpívání na detailech, pro které se ztrácí celek,
- **nečekat se seznámením pracovníků na nižších úrovních a se zavedením do praxe** – „pouštět“ dokumenty ze struktur průběžně do života – nečekat, až bude všechno hotovo – vnímat práci se změnou, nikoli budeme to mít hotovo „všechno navždy“,
- **postupovat od malých změn k velkým** – začít implementaci v menším, odzkoušet si menší rozsah změn a pak se pustit do větších – nezapomínat na princip neustálého zlepšování,
- **motivovat členy týmu** - dát lidem šanci se předvést, ať tvoří,
- **mít reálná očekávání** – neočekávat, že systém QMSS vyřeší všechno a v rámci první implementace,
- **oslavovat dílčí úspěchy** – vyzdvihnout dílčí „ihned“ použitelné výstupy, např. zpracovaná garantovaná nabídka služeb, revidované profily pracovních míst, změny a doplnění potřebných dokumentů, uspořádání činností v rámci procesů atd.,
- **podporovat komunikaci** – podporovat komunikaci napříč celou organizací i v mezidobí konzultačních schůzek být k dispozici,
- **shrnout výstupy implementace do Příručky systému QMSS.**

Přílohy Manualu konzultanta

Příloha č. 1	LIST MATICE ODPOVĚDNOSTÍ A PRÁVOMOCÍ IMPLEMENTAČNÍHO TROJÚHELNÍKU
Příloha č. 2	PŘÍKLADY POPISU SLUŽBY
Příloha č. 3	PROFIL PRACOVNÍHO MÍSTA
Příloha č. 4	PŘÍKLAD ŘÍZENÍ DOKUMENTACE
Příloha č. 5	PŘÍKLAD SEZNAMU PLATNÝCH DOKUMENTŮ
Příloha č. 6	PROHLÁŠENÍ K IMPLEMENTACI / JMENOVACÍ LIST TÝMU
Příloha č. 7	PLÁN IMPLEMENTACE SYSTÉMU QMSS
Příloha č. 8	ANALÝZA VÝCHOZÍHO STAVU
Příloha č. 9	UKÁZKA PROVÁZANOSTI JEDNOTLIVÝCH STRUKTUR V SYSTÉMU QMSS
Příloha č. 10	ZÁPIS Z KONZULTACE



Příloha č. 1

LIST MATICE ODPOVĚDNOSTÍ A PRÁVOMOCÍ IMPLEMENTAČNÍHO TROJÚHELNÍKU

Tato příloha blíže specifikuje odpovědnosti a pravomoci tří stran implementačního trojúhelníku. Slouží jako pomůcka při implementaci systému QMSS, pomocí které lze efektivně nastavit vztahy a komunikaci v rámci implementačního trojúhelníku. Jedná se o pomůcku inspirativní, která může být upravována dle specifík implementace v dané organizaci.

POSKYTOVATEL SOCIÁLNÍCH SLUŽEB <i>ten, kdo se musí vyrovnat s externími a interními požadavky</i>	
ODPOVĚDNOST	PRÁVOMOC
<ul style="list-style-type: none">● posoudit připravenost organizace a naplnit předpoklady k zavedení a udržení systému QMSS,● přijmout závazek implementovat a udržet systém QMSS, a to jak směrem dovnitř organizace, tak směrem vně organizace,● zavést a udržovat systém QMSS,● identifikovat a schválit legislativní, specifické a interní požadavky na systém QMSS,● zpracovat Plán implementace a zaručit kvalitu i kvantitu dohodnutých výstupů,● poskytnout konzultantovi a hodnotiteli všechny potřebné informace,● zvyšovat své znalosti a dovednosti potřebné k zavedení a udržení systému QMSS,● přezkoumávat, interně hodnotit a zlepšovat systém QMSS.	<ul style="list-style-type: none">● rozhodovat o implementaci systému QMSS v rámci své organizace, o jejím začátku a konci,● určovat hranice, mantinely (stanovit rozsah, hloubku, míru a plán zavedení systému v organizaci),● rozhodovat, v jaké míře budou konzultace a hodnocení realizovány interně či externě,● řídit zavedení a udržení systému QMSS,● schvalovat dílčí i celkové výstupy Plánu implementace,● hodnotit přínosy systému QMSS a podávat návrhy na jeho zlepšení,● rozhodovat, které informace budou zpřístupněny konzultantovi a hodnotiteli,● vyjadřovat se ke kvalitě práce konzultantů a hodnotitelů.
Konzultant <i>ten, kdo pomáhá vyrovnat se s externími a interními požadavky</i>	
ODPOVĚDNOST	PRÁVOMOC
<ul style="list-style-type: none">● poskytnout poskytovateli své znalosti a dovednosti při zavádění systému QMSS,● znát problematiku, kontext a požadavky systému QMSS a interpretovat tyto informace směrem k poskytovateli správně, nezavádějícím způsobem,● komunikovat (vyjadřovat se, klást otázky apod.) srozumitelným způsobem,● podílet se na přípravě poskytovatele na prověření naplnění požadavků systému QMSS (externí audit),● podílet se v dohodnuté míře na realizaci interního auditu u poskytovatele,● podílet se na monitoringu procesu zavádění systému a zprostředkovávat všem jeho účastníkům vhodnou zpětnou vazbu,● zachovat mlčenlivost o všech skutečnostech, které se dozvěděl o poskytovateli v rámci činnosti konzultanta.	<ul style="list-style-type: none">● požadovat zajištění dohodnutých podmínek spolupráce,● dávat informace, podněty a upozorňovat na rizika,● doporučovat vhodné postupy při zavádění a udržování systému QMSS,● požadovat všechny informace, které potřebuje ke své činnosti konzultanta,● požadovat, aby mu byly dodány včas všechny podklady, které potřebuje v rámci přípravy na interní audit, jeho provedení a zpracování výstupů (zprávy),● požadovat zajištění podmínek (místo, čas, lidé), které potřebuje k provedení interního auditu,● shromažďovat po dobu nezbytně nutnou a dohodnutou s poskytovatelem informace, které potřebuje ke své činnosti.

HODNOTITEL

ten, kdo posuzuje schopnost poskytovatele vyrovnat se s externími a interními požadavky

ODPOVĚDNOST	PRAVOMOC
<ul style="list-style-type: none">● připravit se na hodnocení (externí audit),● provést hodnocení tak, aby přineslo očekávané výstupy a nepoškodilo poskytovatele,● znát problematiku, kontext a požadavky systému a interpretovat tyto informace směrem k poskytovateli správně, nezávádějícím způsobem,● zpracovat výstupy z hodnocení v požadované kvalitě a rozsahu,● komunikovat (vyjadřovat se, klást otázky apod.) srozumitelným způsobem,● zachovat mlčenlivost o všech skutečnostech, které se dozvěděl o poskytovateli v rámci činnosti hodnotitele.	<ul style="list-style-type: none">● hodnotit a určovat výsledek hodnocení,● podpořit svá zjištění z jeho pohledu metodicky správným výkladem (názorem) o směřování nutných nápravných opatření při zjištění případných neshod s požadavky systému QMSS,● požadovat, aby mu byly dodány včas všechny podklady, které potřebuje v rámci přípravy na hodnocení,● požadovat všechny informace, které potřebuje k provedení hodnocení a vypracování výstupů z hodnocení,● požadovat zajištění podmínek (místo, čas, lidé), které potřebuje k provedení hodnocení,● shromažďovat po dobu nezbytně nutnou a dohodnutou s poskytovatelem informace, které potřebuje ke své činnosti.



Příloha č. 2

PŘÍKLAD POPISU SLUŽBY

Organizace: Bílá studna, o.p.s., Jeronýmova 23, 500 03 Hradec Králové
(uveďte oficiální název organizace a adresu sídla organizace)

■ Popis služby u registrované služby – Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež

Název služby

Informační a poradenský servis

(Tato služba spadá dle zákona o sociálních službách pod službu s názvem "pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí")

Stručný popis (představení) služby

Poskytování informací a rad pracovníkem uživateli. Informační a poradenský servis je prováděn ústně při rozhovoru pracovníka s uživatelem, může být doplněn také písemnými informacemi (letáky, vytištěné údaje). Tématicky mohou být informace a rady zaměřeny na základní životní témata (např. škola, rodina, shánění brigády, vztahy), sociálně právní a zdravotní témata (právní normy, bezpečný sex, rizika užívání návykových látek) nebo další specifická témata (dle dohody s uživatelem).

Požadavky na službu

Požadavky (potřeby) uživatelů:

- získat potřebné informace a rady pro řešení své situace,
- získat potřebné informace a rady způsobem a ve formě, které jsou pro mne srozumitelné a přijatelné,
- získat potřebné informace a rady od lidí, kterým důvěřuji.

Požadavky zákona o sociálních službách:

- oprávnění k poskytování služby (rozhodnutí o registraci),
- plnění povinností poskytovatele uvedených v §88 (zahrnuje i dodržování Standardů kvality sociálních služeb),
- předpoklady k výkonu povolání sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách.

Požadavky vyhlášky č. 505/2006:

- služba zahrnuje i pomoc při vyřizování běžných záležitostí,
- služba zahrnuje i pomoc při obnovení nebo upevnění kontaktu s rodinou a pomoc a podporu při dalších aktivitách podporujících sociální začleňování osob.

Garantovaná nabídka služby

(na co má zákazník nárok, co je součástí dané služby jako produktu, který si zákazník sjednal) Tabulka **1**

SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTACE

- **Manuál poskytování služeb MPS09/02**
- **Manuál stížností MST07/03**
- **Směrnice – ochrana práv uživatelů SOP07/02**
- **Evidence poskytovaných služeb**
- **Knihy stížností**

1 UKAZATEL	GARANČE
Rozsah poskytování služby	maximálně 60 minut, maximálně 1x v jednom pracovním dni
Doba poskytování služby	každý pracovní den od 15:00 do 19:00
Místo poskytování služby	Klub Ponrava, U Stadionu 5, 500 03 Hradec Králové
Pracovníci poskytující služby	<ul style="list-style-type: none">● kontaktní pracovníci klubu Ponrava● sociální pracovníci klubu Ponrava
Cena služby	služba je poskytována bezplatně
Obsah poskytované služby	informace a rady potřebné k řešení uživatelského problému v těchto oblastech: <ul style="list-style-type: none">● zaměstnání,● vzdělání,● mezilidské vztahy,● sexuální život,● zdraví (užívání návykových látek),● právo,● vyřizování úředních záležitostí.
Forma poskytované služby	<ul style="list-style-type: none">● osobní rozhovor s pracovníkem klubu● písemně předané informace
Způsob poskytování služby	služba je poskytována tak, aby informace a rady byly: <ul style="list-style-type: none">● dostatečné,● adekvátní,● úplné,● srozumitelné.
Podmínky poskytování služby	služba je poskytována tak, aby: <ul style="list-style-type: none">● byla zachována anonymita uživatele, pokud si to přeje,● byla zachována mlčenlivost o všech skutečnostech, které uživatel při poskytování služby pracovníkům sdělí, mimo povinnost ohlásit či přikazovat trestný čin,● byl dodržen stanovený písemný pracovní postup pro poskytování služby,● byly dodrženy standardy kvality sociálních služeb, požadavky zákona o sociálních službách a dalších relevantních právních norem.

■ Popis služby u registrované služby – Domov pro seniory

Název služby

Pomoc při podávání jídla a pití

Stručný popis služby

Cílem služby je zajistit pomoc při podávání jídla a pití uživatelům, kteří z nějakého důvodu nejsou schopni samostatně sebeobslouhy při podávání jídla a pití. Služba zahrnuje všechny činnosti spojené s podáváním jídla a pití. Při její realizaci je dbáno především na důstojné, citlivé a respektující chování pracovníků a na dodržení hygienických požadavků.

Požadavky na službu

Požadavky (potřeby) uživatelů:

- najít se civilizovaným a důstojným způsobem dle běžných společenských zvyklostí,
- být po jídle upravený a čistý,
- důstojné, citlivé a respektující chování pomáhajícího personálu dle individuálně sjednaných potřeb.

Požadavky zákona o sociálních službách:

- oprávnění k poskytování služby (rozhodnutí o registraci),
- plnění povinností poskytovatele uvedených v §88 (zahrnuje i dodržování Standardů kvality sociálních služeb),
- předpoklady k výkonu povolání pracovníka v sociálních službách.

Požadavky na osobní hygienu pracovníků dle vyhlášky č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služ-

by a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných:

- péče o tělesnou čistotu,
- mytí rukou v teplé vodě s použitím vhodného mycího, popřípadě dezinfekčního prostředku při přechodu z nečisté práce na čistou (například úklid, hrubá příprava), po použití záchodu, po manipulaci s odpady a při každém znečištění,
- nošení čistých osobních ochranných prostředků odpovídající charakteru činnosti, udržování pracovního oděvu v čistotě a jeho vyměňování podle potřeby v průběhu směny,
- vyloučení jakéhokoliv nehygienického chování (například kouření, úpravy vlasů a nehtů),
- zajištění péče o ruce, nehty na rukou ostříhané na krátko, čisté, bez lakování, na rukou nenosit ozdobné předměty,
- ukládání použitého pracovního oděvu, jakož i občanského oděvu, na místo k tomu vyčleněné; ukládání pracovního oděvu a občanského oděvu odděleně.

Garantovaná standardizovaná nabídka služby

Tabulka 2

SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTACE

- Podávání jídla a pití – pracovní postup č. 03/2008
- Směrnice pro podávání a vyřizování stížností č. 08/2007
- Směrnice pro zjišťování spokojenosti uživatelů č. 03/2009
- Výkaz poskytnutých služeb
- Zápisy ze schůzí s uživateli
- Dotazníky spokojenosti
- Výstupy a opatření ze zjišťování spokojenosti uživatelů

2 UKAZATEL	GARANČE
Délka poskytování služby	<ul style="list-style-type: none"> ● maximálně 30 minut při každém jídle (snídaně, oběd, svačina, večeře) ● maximálně 120 minut denně
Doba poskytování služby	<ul style="list-style-type: none"> ● každý kalendářní den ● snídaně v rozmezí od 7:00 do 9:00 ● oběd v rozmezí od 11:00 do 13:30 ● svačina v rozmezí od 15:00 do 16:00 ● večeře v rozmezí od 17:30 do 19:00
Místo poskytované služby	<ul style="list-style-type: none"> ● Domov důchodců, Hrabní 6, 436 01 Hrabice ● dle přání uživatelů na jejich pokoji či v jídelně
Pracovníci poskytující služby	pracovníci v sociálních službách
Cena služby	služba spadá do služeb péče, které jsou všechny společně hrazeny ve výši přiznaného příspěvku na péči
Obsah poskytované služby	<ul style="list-style-type: none"> ● úprava před jídlem a po jídle (umytí rukou a úst, použití ubrousku apod.) ● prostření příborů, talířů, sklenic či hrnků před jídlem ● příprava stravy ke konzumaci (naservírování na talíř, nakrácení) ● pomoc při přijímání stravy (přenesení stravy či tekutin k ústům) ● sklizení příborů, talířů, sklenic či hrnků po jídle
Forma poskytované služby	pomoc je prováděna osobně pracovníkem v sociálních službách
Způsob poskytování služby	služba je poskytovaná na základě individuálního plánování: <ul style="list-style-type: none"> ● v individuálně dohodnutou dobu v rámci daného rozmezí, ● v individuálně dohodnuté míře podpory odpovídající určeným potřebám (§2, odst. 2), ● individuálně dohodnutým způsobem, ● v míře podpory.
Podmínky poskytování služby	služba je poskytována tak, aby: <ul style="list-style-type: none"> ● byla respektována důstojnost uživatele, ● byl dodržen stanovený písemný pracovní postup pro poskytování služby, ● byly dodrženy standardy kvality sociálních služeb, požadavky zákona o sociálních službách a dalších relevantních právních norem, ● byly dodrženy hygienické požadavky.



Příloha č. 3

PROFIL PRACOVNÍHO MÍSTA

HLAVIČKA ORGANIZACE + LOGO

PROFIL PRACOVNÍHO MÍSTA

ORGANIZACE:

ODDĚLENÍ / TÝM:

ČÍSLO / KÓD PM:

Název pracovní pozice (pracovního místa):

Pracovní náplň (úkoly a činnosti, odpovědnost za dosažení výstupů):¹

Kompetence:

Pravomoce a odpovědnosti:

Nadřízenost / Podřízenost nebo týmová příslušnost:

Vlastnictví procesů (pokud je to relevantní):

Vlastnictví dokumentů (pokud je to relevantní):

Dokumenty vztažené k výkonu pracovní pozice (pracovního místa):

¹ Níže uvedené položky lze rozpracovat pro každou činnost uvedenou v pracovní náplni

Příloha č. 4

PŘÍKLAD PŘÍSTUPU ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY ŘÍZENÍ DOKUMENTACE

HLAVIČKA ORGANIZACE + LOGO

ŘÍZENÍ DOKUMENTACE

Zpracoval:	Jméno:	Datum, podpis:	Verze:
Schválil:	Jméno:	Datum, podpis:	Platí od:
Počet stran:	Vlastník procesu: Vlastník dokumentu:	Identifikační znak dokumentu:	Platnost dokumentu:

■ 1/ POPIS PROCESU

Produkt procesu:

Produktem procesu jsou aktuální verze řízených dokumentů, podle kterých se shodně provádí definované činnosti, prováděné v organizaci..., za účelem naplnění požadavků zainteresovaných stran, a záznamů, které výše uvedené proběhlé činnosti transparentně dokládají; dokumenty jsou identifikovány a schváleny, relevantní pracovníci je znají, podíleli se na jejich zpracování, konkrétní pracovníci odpovídají za obsahovou i formální stránku dokumentů.

Vstupy procesu:

- identifikované činnosti pro řízení dokumentace
- seznam platných dokumentů
- personální zajištění
- technické zajištění
- znalost potřeb zainteresovaných stran (související legislativa, uživatelé, veřejnost, zřizovatel atd.)

Výstupy procesu:

- zpracovaný Seznam aktuálně platných dokumentů
- aktuálně platné schválené a identifikovatelné dokumenty
- zpracovaná Mapa struktury dokumentace

- pověřený správce (administrátor) dokumentace
- definovaní vlastníci všech dokumentů
- každý z dokumentů je provázán na ostatní struktury (procesů, organizační, služeb a záměrů)
- záznamy dokládající naplňování Procesu řízení dokumentace
- záznamy o revizi a dalším zlepšování procesu

Kritéria hodnocení produktu:

- a) Aktuálně platné dokumenty, které jsou v organizaci řízeny, odpovídají požadavkům zainteresovaných stran.
- b) Aktuální a platný dokument je k dispozici v potřebný čas na potřebném místě, zainteresovaní pracovníci jej znají.
- c) Dokument má potřebné náležitosti, má svého vlastníka a je dohledatelný v ostatních strukturách definovaných v organizaci.
- d) Existují záznamy o revizi dokumentu (je-li to vzhledem k době jeho vzniku relevantní), je zapsán v Seznamu aktuálně platných dokumentů.



■ 2/ OBLAST PLATNOSTI DOKUMENTU

Tento dokument je závazný pro pracovníky

■ 3/ DEFINICE POJMŮ

- Interní dokumenty – dokumenty, které mají původ v organizaci ...
- Externí dokumenty – dokumenty, jejichž původ je vně organizace ...
- Strategické dokumenty – dokumenty popisující záměry a cíle organizace
- Systémová dokumentace – používáme pro standardizaci opakujících se činností: popisy procesů (v rozsahu mapy procesů), směrnice, postupy, pracovní instrukce, kontrolní postupy, řády...
- Operativní dokumentace – dokumenty vyžadující obvykle rychlé opatření, např. nařízení ředitele, příkazy
- Záznamy – dokumentované důkazy o procesech (činnostech), které již proběhly
- Vlastník (Garant) dokumentu – odpovídá za formální a věcný obsah dokumentu a jeho aktuálnost. Je přiřazen k odpovídajícímu místu v organizační struktuře.
- Vlastník záznamu – odpovídá za identifikaci, vypracování, předání určeným osobám a za uložení záznamu
- Správce úložiště dokumentů (vlastník procesu) – odpovídá za uložení originálů dokumentace, jejich úplnost a aktuálnost
- Řízená kopie dokumentu – kopie dokumentu, vyhotovená správcem úložiště dokumentace, opatřená jedinečným pořadovým číslem řízené kopie a originálním podpisem vedoucí sekce, distribuovaná správcem úložiště. Při změně dokumentu je zajištěna její aktualizace.

■ 4/ IDENTIFIKACE DOKUMENTŮ

Pro účely identifikace je každému internímu dokumentu organizace přiřazen **základní identifikační znak**:
PPP_TTT_RR_XXX

Vysvětlivky k identifikačním znakům:

PPP – působnost dokumentu

- ZDR – zdravotní úsek
- SOC – sociální úsek
- PPP – pracovníci v přímé práci

TTT – typ dokumentu

- PŘI – příručka řízení – systémový dokument
- PPR – popis procesu – systémový dokument
- SME – směrnice – systémový dokument
- PPO – pracovní postup – systémový dokument
- KOP – kontrolní postup – systémový dokument

RR – poslední dvojčíslí roku vydání dokumentu

XXX – pořadové číslo dokumentu vydaném v daném roce

U systémových dokumentů je základní identifikační znak doplněn o **označení verze dokumentu**:

A – první verze dokumentu, pro další verze se použije vždy následující písmeno abecedy, např. B, C...

Vlastní identifikace každé strany řízeného dokumentu je realizována takto:

- 1/ Název organizace – vlevo nahoru
- 2/ Název dokumentu – vlevo nahoru a v zápatí
- 3/ Základní identifikační znak (u systémových dokumentů + označení verze) – vlevo nahoru
- 4/ Strana/celkový počet stran – v zápatí do středu

Úvodní strana každého řízeného dokumentu obsahuje:

- Název organizace
- Logo organizace
- Název dokumentu
- Rozsah platnosti dokumentu
- Typ dokumentu
- Základní identifikační znak dokumentu
- Verzi (u systémových dokumentů)
- Vlastníka dokumentu
- Počet stran dokumentu
- Dobu platnosti dokumentu
- Jméno, datum a podpis autora dokumentu
- Jméno, datum a podpis pracovníka, který dokument schválil
- Pořadové číslo schválené kopie
- Prokazatelné seznámení s dokumentem

Systémové dokumenty obsahují jako poslední list dokumentu **Seznam změn a revizí dokumentu**.

■ 5/ PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ ŘÍZENÍ DOKUMENTACE

Za proces řízení dokumentace v organizaci odpovídá **správce nebo administrátor dokumentace** (většinou rovněž vlastník tohoto procesu), **který je** (popis místa v organizační struktuře, způsob jmenování a odvolání, funkční období, popř. odkaz na organizační strukturu):

Kompetence správce dokumentace:

-
-
-

Odpovědnosti a pravomoci správce dokumentace:



Každý dokument organizace je řízen, tj. má svého **vlastníka**, kterého přiděluje.....

Kompetence vlastníka dokumentu:



Odpovědnosti a pravomoci vlastníka dokumentace:

■ 6/ DEFINOVANÝ POSTUP VZNIKU DOKUMENTŮ

(iniciace, vypracování návrhu, připomínkové řízení, schválení)¹

1/ iniciace vzniku nového dokumentu

.....

2/ přidělení identifikačního znaku

.....

3/ dokončení návrhu dokumentu

.....

4/ připomínkové řízení

.....

5/ schválení dokumentu

.....

6/ zařazení do seznamu a archivu aktivních dokumentů a vydání řízených kopií

.....

■ 7/ DEFINOVANÝ POSTUP VYDÁVÁNÍ A DISTRIBUCE DOKUMENTU

■ 8/ DEFINOVANÝ POSTUP AKTUALIZACE (ZMĚN) EXISTUJÍCÍHO DOKUMENTU

■ 9/ DEFINOVANÝ POSTUP RUŠENÍ EXISTUJÍCÍCH DOKUMENTŮ

■ 10/ POSTUP ARCHIVACE DOKUMENTŮ

■ 11/ DEFINOVANÝ POSTUP REVIZE DOKUMENTŮ

V organizaci je vytvořen Seznam platných dokumentů - (identifikační znak dokumentu). Centrální úložiště platné dokumentace je

■ 12/ IDENTIFIKACE ZÁZNAMŮ

Záznamy jsou identifikovány znakem: **ZÁZ_VLZ_RR_XXX**

Vysvětlivky k identifikačním znakům:

ZÁZ – záznam

VLZ – vlastník záznamu

.....

RR – poslední dvojčíslí roku vydání dokumentu

XXX – pořadové číslo záznamu vydané v daném roce

Záznamy jsou uvedeny v mapách jednotlivých procesů, kde je určen i jejich vlastník, je s nimi dále pracováno a jsou uloženy dle pokynů v jednotlivých směrnících.

S popisem procesu **Řízení dokumentace** byli seznámeni tito pracovníci a zavazují se, že se podle ní budou řídit:

Datum seznámení	Pozice v organizační struktuře	Jméno pracovníka	Podpis

SEZNAM ZMĚN A REVIZÍ ŘÍZENÉHO DOKUMENTU ŘÍZENÍ DOKUMENTACE

Verze	Datum	Obsah změny/ revize	Podpis vlastníka

¹ U každé činnosti procesu je třeba určit jejího operátora a dokument, který se k činnosti vztahuje (viz. struktura procesů, organizační struktura – profily pracovních míst).



Příloha č. 5

PŘÍKLAD SEZNAMU PLATNÝCH DOKUMENTŮ

HLAVIČKA ORGANIZACE + LOGO

SEZNAM PLATNÝCH DOKUMENTŮ

Dokumentovaný záznam

Modelový dokument 5B

Kopie 0

Jméno:		Datum, podpis:		Verze:	
Zpracoval:					
Jméno:		Datum, podpis:		Platí od:	
Schválil:					
Počet stran:	Vlastník dokumentu:	Identifikační znak dokumentu:	Platnost dokumentu:		

■ 1. Strategické dokumenty:

Pořadové číslo	Název dokumentu	Platnost od data	Vlastník dokumentu	Plánovaná revize	Vydané kopie
1	Veřejný závazek - poslání, cíle, okruh osob a zásady poskytovaných služeb				
2				
3					
4					

■ 2. Systémové dokumenty:

Pořadové číslo	Název dokumentu	Platnost od data	Vlastník dokumentu	Plánovaná revize	Vydané kopie
1	Pravidla pro ochranu práv uživatelů služeb				
2	Pracovní postup pro realizaci základní činnosti "pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu"				
3					
4					

■ 3. Záznamy:

Pořadové číslo	Název dokumentu	Platnost od data	Vlastník dokumentu	Plánovaná revize	Vydané kopie
1	Individuální plány uživatelů služeb				
2				
3					
4					

Příloha č. 6

PROHLÁŠENÍ K IMPLEMENTACI SYSTÉMU QMSS / JMENOVACÍ LIST TÝMU

HLAVIČKA ORGANIZACE + LOGO

PROHLÁŠENÍ K IMPLEMENTACI SYSTÉMU QMSS / JMENOVACÍ LIST TÝMU

Organizace:, zastoupená..... tímto prohlašuje svůj závazek
k implementaci systému QMSS v období:
dd.mm.rrrr – dd.mm.rrrr

V tomto období budou v organizaci probíhat:

- analýzy stavu plnění požadavků,
- plánované změny spojené s revizemi a optimalizací struktur záměrů, služeb, procesů (činností), organizační struktury a systému dokumentace,
- ověření implementovaných změn.

Tyto změny povedou k optimalizaci systému řízení organizace a k následnému zkvalitnění poskytovaných služeb pro uživatele. Práce na zavedení systému budou probíhat v našem zařízení za podpory externích konzultantů:

.....

K naplnění výše uvedeného záměru stanovuje organizace implementační tým ve složení:

koordinátor implementace QMSS:,

a členové týmu:

.....,
.....,
.....

Všichni pracovníci budou v rámci implementace průběžně o jejím stavu informováni. Zainteresovaní pracovníci jsou povinni poskytovat při práci na zavedení systému QMSS součinnost a přispívat svojí měrou k úspěšnému zavedení QMSS v naší organizaci.

V, dne,

.....

*jméno a podpis osoby
oprávněné jednat jménem organizace*



Příloha č. 7

PLÁN IMPLEMENTACE SYSTÉMU QMSS

Název a adresa organizace:

Zpracoval:

Schválil:

Datum schválení:

Koordinátor implementace:

Implementační tým:

činnost	výstup	úkol	datum splnění	odpovědná osoba
1. KROK SETKÁNÍ VEDENÍ ORGANIZACE A SESTAVENÍ PLÁNU IMPLEMENTACE				
1.1 Přezkoumání naplnění podmínek realizovatelnosti	uvedení výstupů z přezkoumání v zápise ze schůze implementačního týmu			
1.2 Vyhlášení záměru zavést systém QMSS	prohlášení k implementaci			
1.3 Sestavení plánu implementace	plán implementace			
2. KROK VYHLÁŠENÍ PLÁNU IMPLEMENTACE SYSTÉMU QMSS				
2.1 Seznámí pracovníků se systémem QMSS a plánem implementace	záznam o seznámí pracovníků se systémem QMSS a plánem implementace			
2.2 Jmenování implementačního týmu a zvolení koordinátora procesu implementace	jmenovací list týmu			
3. KROK VZDĚLÁVÁNÍ K IMPLEMENTACI				
3.1 Příprava vzdělávání	zadaný úkol - připravit vzdělávání v zápise ze schůze implementačního týmu			
3.2 Realizace vzdělávání	prezenční listina			
4. KROK ANALÝZA AKTUÁLNÍHO STAVU PLNĚNÍ POŽADAVKŮ				
4.1 Zadaný úkol - analyzovat stávající stav struktur QMSS v organizaci	zadaný úkol - analyzovat stávající stav struktur QMSS v organizaci v zápise ze schůze implementačního týmu			

činnost	výstup	úkol	datum splnění	odpovědná osoba
4.2 Vypracování analýzy stávajícího stavu struktur QMSS v organizaci	analýza výchozího stavu			
4.3 Zaslání analýzy stávajícího stavu struktur QMSS v organizaci konzultantům	analýza výchozího stavu			
4.4 Prostudování analýzy stávajícího stavu struktur QMSS v organizaci a příprava podnětů ke konzultaci	analýza výchozího stavu			
4.5 Konzultace, případné úpravy a schválení analýzy stávajících struktur QMSS	analýza výchozího stavu			
5.1 STRUKTURA ZÁMĚŘŮ				
5.1.1 Zpracování Mapy struktury záměrů	grafické znázornění struktury záměrů (Mapa struktury záměrů)			
5.1.2 Zpracování / revize / aktualizace Veřejného závazku organizace	veřejný závazek (poslání, cíle, okruh osob, zásady)			
5.1.3 Identifikace /zpracování / revize / aktualizace dalších plánovacích dokumentů	další plánovací dokumenty			
5.2 STRUKTURA SLUŽEB				
5.2.1 Zpracování mapy struktury služeb – cílový stav CSS1	struktura poskytovaných služeb formou grafického znázornění (mapa struktury služeb)			
5.2.2 Zpracování popisu služeb – cílový stav CSS2	textový popis u každé poskytované služby			
5.2.3 Zpracování garantované nabídky služby formou veřejně přístupného a zákazníkům srozumitelného dokumentu	garantovaná nabídka služby jako veřejně přístupný a zákazníkům srozumitelný dokument			



činnost	výstup	úkol	datum splnění	odpovědná osoba
5.3 STRUKTURA PROCESŮ				
5.3.1 Zpracování nebo revize Mapy procesů organizace	graficky zhotovená Mapa procesů			
5.3.2 Zpracování nebo revize popisu procesů uvedených v Mapě procesů včetně stanovení atributů procesu	grafické i písemné popisy procesů			
5.3.3 Revize funkčních vazeb ve vztahu k ostatním strukturám	z Mapy procesů a popisu procesů jsou zřejmé funkční vazby na ostatní struktury systému QMSS			
5.4 STRUKTURA ORGANIZAČNÍ				
5.4.1 Zpracování nebo revize vhodné organizační struktury, která zohledňuje i vazby na relevantní zainteresované strany	Mapa organizační struktury, která zohledňuje i vazby na zainteresované strany			
5.4.2 Zpracování nebo revize všech v organizační struktuře uvedených pracovních pozic formou pracovních profilů	pracovní profily			
5.4.3 Zpracování nebo revize způsobu výběru, příjmu, zaškolování, hodnocení, oceňování a zajištění osobního rozvoje	písemně zpracovaný postup výběru, příjmu, zaškolování, hodnocení, oceňování a osobního rozvoje			
5.4.4 Zpracování nebo revize programu dalšího vzdělávání pracovníků a dalších relevantních zainteresovaných stran	písemně zpracovaný program dalšího vzdělávání			
5.4.5 Zpracování nebo revize systému sběru a obousměrného předávání informací mezi všemi pracovníky a dalšími relevantními zainteresovanými stranami	písemně zpracovaný postup obousměrného předávání informací			
5.4.6 Identifikace / Výběr vhodného pracovníka a zavedení pracovní pozice odpovědné za řízení a udržování systému QMSS	pracovní pozice/role (pověření) pracovníka odpovědného za systém QMSS			
5.5 STRUKTURA DOKUMENTACE				
5.5.1 Zpracování Seznamu aktuálně platných dokumentů	Seznam aktuálně platných dokumentů			
5.5.2 Zpracování Mapy struktury dokumentace	Mapa struktury dokumentace			

činnost	výstup	úkol	datum splnění	odpovědná osoba
5.5.3 Zpracování procesu nebo dokumentovaného postupu řízení dokumentů a záznamů	popis procesu nebo dokumentovaný postup řízení dokumentů a záznamů			
5.5.4 Určení správce (administrátora) dokumentace	pracovník, který má v pracovním profilu uvedenou činnost správce (administrátora) dokumentace.			
5.5.5 Stanovení vlastníků dokumentů	písemné stanovení vlastníka pro každý dokument			
5.5.6 Provázání struktury dokumentace na ostatní struktury	dokumenty a záznamy, které jsou provázány na ostatní struktury			
6. KROK EDICE, DISTRIBUCE, VZDĚLÁVÁNÍ, OVĚŘENÍ ZNALOSTI A PODPORA DODRŽOVÁNÍ NOVÝCH PRAVIDEL V ORGANIZACI				
6.1 Edice a distribuce nových pravidel	oficiálně schválená a vydaná pravidla			
6.2 Obeznamení a vzdělávání pracovníků	prezenční listina			
6.3 Ověření znalosti nových pravidel	záznam o ověření znalostí			
7. INTERNÍ AUDIT				
Interní audit	protokol z auditu kontrolní list k auditu záznam o neshodě a opatřeních			
8. EXTERNÍ AUDIT				
Externí audit	protokol z auditu kontrolní list k auditu záznam o neshodě a opatřeních			
9. VYHODNOCENÍ IMPLEMENTACE SYSTÉMU QMSS				
9.1 Vyhodnocení implementace systému QMSS	vyhodnocení implementace v zápise ze schůze implementačního týmu			



Příloha č. 8

ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU STRUKTUR SYSTÉMU QMSS V ORGANIZACI

HLAVIČKA ORGANIZACE + LOGO

ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU STRUKTUR SYSTÉMU QMSS V ORGANIZACI

1/ Cíl analýzy:

Tato analýza je zhotovena s cílem posoudit stávající stav organizace ve vztahu k implementaci požadavků na cílové stavy struktur systému QMSS.

2/ Zaměření, obsah členění a forma zpracování analýzy:

Analýza se primárně zaměřuje na 5 struktur QMSS. Z tohoto důvodu je organizace analyzována na základě pěti základních pohledů. Stávající stav v analyzovaných oblastech je níže porovnán a popsán tak, že je vždy uveden **popis cílového stavu požadovaného systémem QMSS v dané oblasti, popis stávajícího stavu organizace v těchto oblastech, procentní vyjádření stávajícího stavu ve srovnání s cílovým stavem a opatření vyplývající ze zjištění analýzy (viz vzorový příklad).**

Vzorový příklad:

Struktura procesů (P)

Popis cílového stavu:			
CSP1 – Organizace má graficky zhotovenou Mapu procesů, která obsahuje konkrétní, v praxi realizované, procesy. Z Mapy procesů je zřejmé, jaké jsou vazby mezi jednotlivými procesy a jejich seskupení do případných kategorií nebo funkčních skupin.			
CSP2 – Jsou zhotoveny grafické i písemné popisy procesů a v nich obsažených činností. Popisy dále obsahují atributy procesů.			
CSP3 – Z Mapy procesů a popisu procesů jsou zřejmé funkční vazby na ostatní struktury systému QMSS.			
Cílový stav	Stávající stav	Procentní vyjádření stávajícího stavu vzhledem k cílovému stavu (%)	Opatření
CSP1	Není pracováno.	0% Mapa procesů neexistuje. Procesy nejsou identifikovány. Nejsou zřejmé vazby mezi jednotlivými procesy a jejich členění do podskupin. Pracovníci uvádí, že dané problematice dostatečně nerozumí a "neví jak na to".	Zpracovat do Plánu implementace úkoly: Identifikovat procesy. Určit vazby mezi procesy. Zhotovit Mapu procesů. Proškolit dotčené pracovníky v problematice související s procesním řízením.

Vysvětlivky k používaným zkratkám v celém dokumentu:

Písmeno uvedené v závorce v nadpisu struktury:

(Z) – Struktura záměrů, **(S)** – Struktura služeb, **(P)** – Struktura procesů, **(O)** – Struktura organizační, **(D)** – Struktura dokumentace

Zkratka CSP1:

CS - Cílový stav, **P** – Struktura procesů, **1** – Počet cílových stavů

3/ Zpracovatelé analýzy:

Jméno a příjmení	Pracovní pozice	Zpracovávaná část analýzy

4/ Analýza stávajícího stavu

4.1 Struktura záměrů (Z¹)

Popis cílového stavu:			
CSZ1 – Organizace má zpracováno grafické znázornění struktury záměrů (Mapa struktury záměrů).			
CSZ2 – Organizace má definován a používá při směřování organizace: <ul style="list-style-type: none">● Veřejný závazek (Poslání, Cíle, Okruh osob, Zásady).			
CSZ3 – Existují a jsou používány další plánovací dokumenty, které organizace vnímá jako důležité pro své fungování.			
CSZ4 – Záměry jsou provázány s ostatními strukturami.			
Cílový stav	Stávající stav	Procentní vyjádření stávajícího stavu vzhledem k cílovému stavu (%)	Opatření
CSZ1			
CSZ2			
CSZ3			
CSZ4			
Poznámky a další důležité informace:			

4.2 Struktura služeb (S²)

Popis cílového stavu:			
CSS1 – Organizace má vypracovanou strukturu poskytovaných služeb formou grafického znázornění (Mapy struktury poskytovaných služeb), která znázorňuje: <ul style="list-style-type: none">● jaké služby organizace poskytuje,● v jakých oblastech služby poskytuje,● jak jsou služby uspořádány do logických celků.			
CSS2 – Organizace má vypracován u každé služby textový popis, který obsahuje: <ul style="list-style-type: none">● název služby,● stručné představení služby,● požadavky na službu (potřeby či očekávání s ní spojené),● garantovanou nabídku služby (kdy, kde, kým, v jakém rozsahu a za jakých podmínek je poskytována),● související dokumentaci (směrnice, pracovní postupy), která se k dané službě vztahuje.			
CSS3 – Organizace má garantovanou nabídku služby zpracovanou formou veřejně přístupného a zákazníkům srozumitelného dokumentu.			
Cílový stav	Stávající stav	Procentní vyjádření stávajícího stavu vzhledem k cílovému stavu (%)	Opatření
CSS1			
CSS2			
CSS3			
Poznámky a další důležité informace:			

¹Z – struktura záměrů

²S – struktura služeb



4.3 Struktura procesů (P³)

Popis cílového stavu:			
CSP1 – Organizace má graficky zhotovenou Mapu procesů, která obsahuje konkrétní, v praxi realizované, procesy. Z Mapy procesů je zřejmé, jaké jsou vazby mezi jednotlivými procesy a jejich seskupení do případných kategorií nebo funkčních skupin.			
CSP2 – Jsou zhotoveny grafické i písemné popisy procesů a v nich obsažených činností. Popisy dále obsahují atributy procesů.			
CSP3 – Z Mapy procesů a popisu procesů jsou zřejmé funkční vazby na ostatní struktury systému QMSS.			
Cílový stav	Stávající stav	Procentní vyjádření stávajícího stavu vzhledem k cílovému stavu (%)	Opatření
CSP1			
CSP2			
CSP3			
Poznámky a další důležité informace:			

³P – struktura procesů



4.4 Organizační struktura (O⁴)

Popis cílového stavu:			
CS01 – V organizaci je stanovena, uplatňována a dokumentována vhodná organizační struktura, která zohledňuje i vazby na relevantní zainteresované strany.			
CS02 – V organizaci jsou stanoveny, uplatňovány a dokumentovány pracovní pozice (role) v souladu s organizační strukturou.			
CS03 – V organizaci jsou specifikovány všechny pracovní pozice (role) v profilech (popisech) pracovních míst tak, že obsahují: <ul style="list-style-type: none"> ● název pracovní pozice, ● pracovní náplň (úkoly a činnosti, odpovědnost za dosažení výstupů), ● kompetence, ● pravomoci a odpovědnosti, ● nadřízenost / podřízenost / týmovou příslušnost, ● vlastnictví procesů (pokud je to relevantní), ● vlastnictví dokumentů (pokud je to relevantní). 			
CS04 – Existuje oficiální pracovní pozice/role (pověření), která má odpovědnost a pravomoc zahrnující zajištění, že: <ul style="list-style-type: none"> ● jsou vytvářeny, implementovány a udržovány struktury potřebné pro fungování systému QMSS, ● jsou předkládány zprávy vrcholovému vedení o výkonnosti systému QMSS a jakékoli potřebě zlepšování systému QMSS, ● je podporováno povědomí o závažnosti požadavků zákazníka v rámci celé organizace. 			
CS05 – V organizaci je stanoven, uplatňován a dokumentován způsob výběru, příjmu, zaškolování, hodnocení, oceňování a zajištění osobního rozvoje pracovníků a dalších relevantních zainteresovaných stran.			
CS06 – V organizaci je stanoven, uplatňován a dokumentován program dalšího vzdělávání pracovníků a dalších relevantních zainteresovaných stran.			
CS07 – V organizaci je stanoven, uplatňován a dokumentován systém sběru a obousměrného předávání informací mezi všemi pracovníky a dalšími relevantními zainteresovanými stranami, a to na všech úrovních a ve všech týmech.			
Cílový stav	Stávající stav	Procentní vyjádření stávajícího stavu vzhledem k cílovému stavu (%)	Opatření
CSP1			
CSP2			
CSP3			
CSP4			
CSP5			
CSP6			
CSP7			
Poznámky a další důležité informace:			

⁴O – organizační struktura



4.5 Struktura dokumentace (D⁵)

Popis cílového stavu:			
CSD1 – V organizaci existuje zpracovaný Seznam aktuálně platných dokumentů.			
CSD2 – V organizaci je zpracována Mapa struktury dokumentace.			
CSD3 – V organizaci je zpracován a uplatňován proces nebo dokumentovaný postup řízení dokumentů a záznamů.			
CSD4 – V organizaci existuje pracovník, který je pověřen funkcí správce (administrátora) dokumentace.			
CSD5 – Jsou stanoveni vlastníci všech dokumentů.			
CSD6 – Existují relevantní dokumenty a záznamy, které jsou provázány na ostatní struktury (procesů, organizační, služeb a záměrů).			
Cílový stav	Stávající stav	Procentní vyjádření stávajícího stavu vzhledem k cílovému stavu (%)	Opatření
CSD1			
CSD2			
CSD3			
CSD4			
CSD5			
CSD6			
Poznámky a další důležité informace:			

5. Shrnutí důležitých zjištění a závěr:

V....., dne.....

Podpis statutárního zástupce organizace:

⁵D – struktura dokumentace

Příloha č. 9

UKÁZKA PROVÁZANOSTI JEDNOTLIVÝCH STRUKTUR V SYSTÉMU QMSS

Systém QMSS	Struktura záměrů	Struktura služeb	Struktura procesů	Organizační struktura	Struktura dokumentace
Struktura záměrů	CSZ	Nabídka služeb (záměr na rozšíření/ zúžení, změna garancí apod.)	Proces „Strategické plánování“	Profil pracovního místa (vlastník procesu Strategické plánování)	Veřejný závazek Strategický plán Plán kontrol
Struktura služeb	Záměry ovlivňují strukturu, rozsah, způsob a garance poskytovaných služeb.	CSS	Hlavní proces „Poskytování sociální služby“	Klíčový pracovník (plánování služeb) Sociální pracovník (jednání se zájemcem)	Záznam z jednání se zájemcem o službu Smlouva o poskytování sociálních služeb Individuální plán
Struktura procesů	Dobře realizované procesy napomáhají k dosažení záměrů organizace.	Výsledkem procesu poskytování služeb jsou individuálně realizované služby.	CSP	Vlastníci procesů Operátoři procesů	Mapa procesů Popisy procesů
Organizační struktura	Plánování rozvoje lidských zdrojů, včetně potřebné kapacity, je součástí dílčích záměrů organizace.	Služby poskytují pracovníci s odpovídající odbornou způsobilostí.	Proces řízení lidských zdrojů zajišťuje potřebný počet pracovníků s příslušnou odborností.	CSO	Popis pracovního místa Pracovní náplň
Struktura dokumentace	Rozvojový nebo strategický plán je základním dokumentem, který podporuje realizaci záměrů.	Garantovaná nabídka služeb je důležitým dokumentem pro zájemce, klienta i pracovníky.	Graficky znázorněné a popsané procesy popisují základní seskupení a logický sled činností v organizaci.	Graficky znázorněná organizační struktura a písemné profily pracovních míst slouží jako podklad pro výběr pracovníků.	CSD



Příloha č. 10

ZÁPIS Z KONZULTACE č. X

HLAVIČKA ORGANIZACE + LOGO

ZÁPIS Z KONZULTACE č. X

Poskytovatel	Název organizace												
Pokrok v implementaci	plán												
	skutečnost												
Termín, čas a místo								Termín, čas a místo další schůzky					
za konzulta(y)	Jméno a příjmení		Pozice										
za poskytovatele	Jméno a příjmení		Pozice										
Činnost	Komentář		Plánované výstupy					Skutečné výstupy					

Zápis zpracoval:

Za poskytovatele:

Seznam literatury a zdrojů

FIALA, Alois, BECKOVÁ, Monika a kolektiv autorů.
Management procesů, Průvodce manažera kvality.
Praha : Verlag Dashöfer, 2008. ISSN 1802-1967.

MALLYA, Thaddeus.
Zásady strategického řízení a rozhodování.
1. vyd. Praha : Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

PEACH, Robert W., PEACH, Bill, RITTER, Diane.
Příručka 9000/2000, Kapesní průvodce pro uplatňování systémů kvality podle normy ISO 9001:2000.
1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. 175 s.
ISBN 80-02-01514-2.

PLAMÍNEK, Jiří.
Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas manažmentu.
2. přepracované rozšířené vydání.
Praha : Grada, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.

SENGE, Peter.M.
Piata disciplína manažmentu : systémové myslenie předpoklad rozvoja organizácií.
1. vyd. Bratislava : Open Windows , 1995. 291 s.
ISBN 80-8574-10-5.

WEBER, Jaromír a kolektiv.
Řízení jakosti a ochrana spotřebitele.
2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 201 s.
ISBN 978-80-247-1782-1.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Otázky a odpovědi k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a k zákonu č. 109/2006 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o sociálních službách [online] MPSV [cit.2007-08-10]. Dostupné na WWW: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2974/otazky_odpovedi_22-rev2.pdf>.

Registr poskytovatelů sociálních služeb [online] MPSV [cit.2008-24-01]. Dostupné na WWW: <http://registr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do?SUBSESSION_ID=12011966979402>.

Vzdělávání poskytovatelů a zadavatelů sociálních služeb na území Královéhradeckého kraje [online] Královéhradecký kraj [cit.2008-28-01]). Dostupné na WWW: <<http://www.sweb.cz/vzdelavani2/index.html>>.

ZELENY, M. Proč definovat kvalitu? [online] *Risk – management*. Posl. úpravy 21. 4. 2006 [cit. 2007-08-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.risk-management.cz/index.php?cat2=38clanek=33>>.

ZÁKONNÉ NORMY, INTERNÍ PŘEDPISY

ČSN ISO 9001/2000. Praha : Český normalizační institut, 2001. ICS 03.120.10.

KOLDINSKÁ, J.; SCHÁNĚL, M.; STANIČEK, J.; SYROVÝ, J.; VESELKA, J. *Metodika Sebehodnotícího procesu s následnou konzultací*. Hradec Králové : 2003.

KOLDINSKÁ, J.; SCHÁNĚL, M.; STANIČEK, J.; SYROVÝ, J.; VESELKA, J. *Metodika evaluačního procesu*, Hradec Králové : 2006.

KRAJSKÝ ÚŘAD KRÁLOVÉHRADECKÉHO KRAJE, odbor sociálních věcí a zdravotnictví. *Plán rozvoje sociálních služeb v Královéhradeckém kraji pro období 2007 – 2009*, Hradec Králové : 2006.

Standardy kvality sociálních služeb. Praha : MPSV, 2002. ISBN 80-86552-23-3.

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách
Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

MONOGRAFIE

BARTÁK, J.
Skryté bohatství firmy.
Praha : Alfa Publishing, 2006. ISBN: 80-86851-17-6.

JONES, R. N. *Management změny.*
Praha : Portál, 2006. ISBN 80-7367-142-5.

NENADÁL, J.; NOSKIEVIČOVÁ, D.; PETŘÍKOVÁ, R.;
PLURA, J.; TOŠENOVSKÝ, J.
Moderní systémy řízení jakosti Quality Management.
Praha : Management press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.

PLURA, J.
Plánování a neustálé zlepšování jakosti.
Praha : Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-543-1.

ROSENAU, D. M.
Řízení projektů.
Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-218-1.



Seznam zkratek

CSD	Cílový stav struktury dokumentace, číslo uvedené za zkratkou je číslo cílového stavu.
CSO	Cílový stav organizační struktury, číslo uvedené za zkratkou je číslo cílového stavu.
CSP	Cílový stav struktury procesů, číslo uvedené za zkratkou je číslo cílového stavu.
CSS	Cílový stav struktury služeb, číslo uvedené za zkratkou je číslo cílového stavu.
CSZ	Cílový stav struktury záměrů, číslo uvedené za zkratkou je číslo cílového stavu.
D	Struktura dokumentace
O	Organizační struktura
P	Struktura procesů
S	Struktura služeb
Z	Struktura záměrů

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1 – Implementační trojúhelník
- Obrázek č. 2 – Grafické znázornění struktur systému QMSS
- Obrázek č. 3 – Grafické znázornění struktury záměrů
- Obrázek č. 4 – Příklad grafické podoby - Modelová struktura poskytovaných služeb
- Obrázek č. 5 – Příklad struktury (Mapy) procesů
- Obrázek č. 6 – Příklad grafické podoby procesu
- Obrázek č. 7 – Grafické symboly používané při popisu procesů
- Obrázek č. 8 – Hierarchická organizační struktura
- Obrázek č. 9 – Týmová organizační struktura
- Obrázek č. 10 – Modelová mapa struktury dokumentace
- Obrázek č. 11 – Implementace systému QMSS
- Obrázek č. 12 – Grafické znázornění Cyklu změny



QMSS

SYSTÉM ŘÍZENÍ
KVALITY V SOCIÁLNÍCH
SLUŽBÁCH