

SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY  
SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

# MANUÁL POSKYTOVATELE

KVĚTEN 2010

## Individuální projekt

Rozvoj dostupnosti a kvality sociálních služeb v Královéhradeckém kraji  
[www.socialniprojekty.cz](http://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](http://www.esfcr.cz)



SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY  
SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

# **MANUÁL POSKYTOVATELE**

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](http://www.kr-kralovehradecky.cz), [www.socialniprojekty.cz](http://www.socialniprojekty.cz).  
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	16
7	STRUKTURA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	17
8	STRUKTURA PROCESŮ SYSTÉMU QMSS	19
9	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SYSTÉMU QMSS	22
10	STRUKTURA DOKUMENTACE	24
11	ZÁKLADNÍ KROKY ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU QMSS	26
	<b>PŘÍLOHY</b>	<b>32</b>
	SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ	41
	SEZNAM ZKRATEK	42
	SEZNAM OBRÁZKŮ	42



# 1 Úvod

Tento manuál slouží jako příručka pro poskytovatele, jejíž pomocí se mohou seznámit se systémem řízení kvality sociálních služeb (dále jen systém QMSS) a aplikovat jeho části či celý systém ve své organizaci. 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. Jedním z výstupů společné práce je i tento manuál umožňující představit systém QMSS i dalším zájemcům o jeho implementaci. 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.*

## ■ 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 definováno v tomto manuálu.

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.

Pro účely implementace systému QMSS je jmenován implementační tým, který vede koordinátor procesu implementace. Problematika je podrobně rozvedena v kapitole 11 tohoto manuálu. Základní kroky zavádění systému QMSS (zejm. 2. krok cyklu implementace - Vyhlášení Plánu implementace systému QMSS).



## 1.1 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 u poskytovatelů soc. služeb na svém území (např. podporou projektů týkajících se procesů standardizace a plánování sociálních služeb), dále některých zralých managementů sociálních 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.

## 1.2 PODMÍNKY REALIZOVATELNOSTI SYSTÉMU QMSS V ORGANIZACI

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

### 1.2.1 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.

### 1.2.2 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 činnosti a úkoly s tím spojené mají 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 nepřinese pro poskytovatele 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 zavést ►



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 tuto vůli projevit ve formě konkrétní podpory v oblasti finančních, personálních i jiných zdrojů.

### 1.2.3 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, audity)**

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 struktury, 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 enviromentální 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 záměrů, 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 procesu (nákladové, kvalitativní, časové a množství), 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** = jakákoli 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 cíly a záměry organizace.

**Prvky infrastruktury** = pomůcky, nástroje, přístroje, stroje, budovy, systémy, činnosti a znalosti (např. včetně podpurných 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 systému QMSS (podrobnější popis systému QMSS a jeho struktur naleznete v kapitolách 5. až 10.)

**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 dal-

ších dotčených osob při definování, provozování, aktualizaci, vzájemném efektivním provazování, 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 (SO) 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:

- splnění 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:**

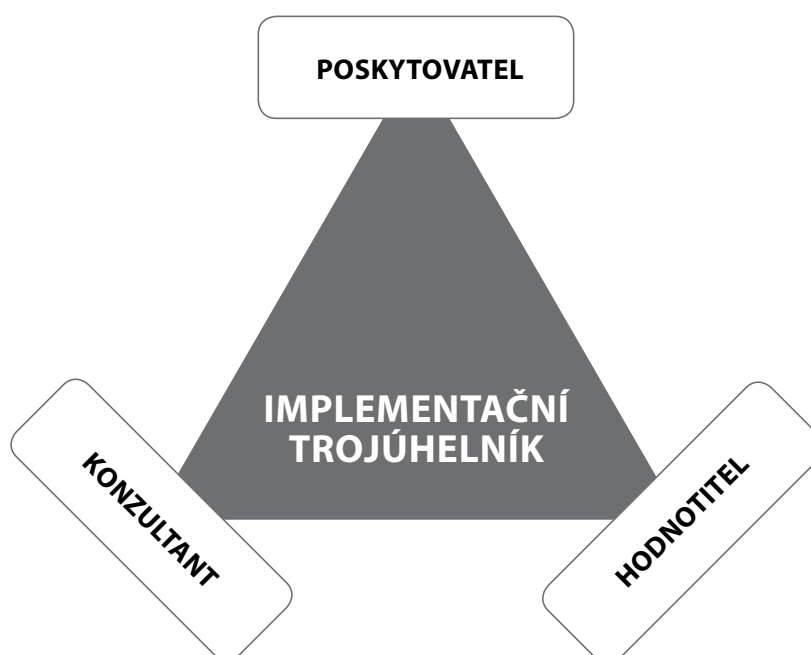
- splnění předem daných kritérií (zkušenosti a vzdělání v oblasti managementu kvality nebo zkušenosti s hodnocením kvality),
- absolvování školení hodnotitele pro systém QMSS,
- přijetí závazku dodržovat etické zásady hodnotitele pro systém QMSS.

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 který 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. 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

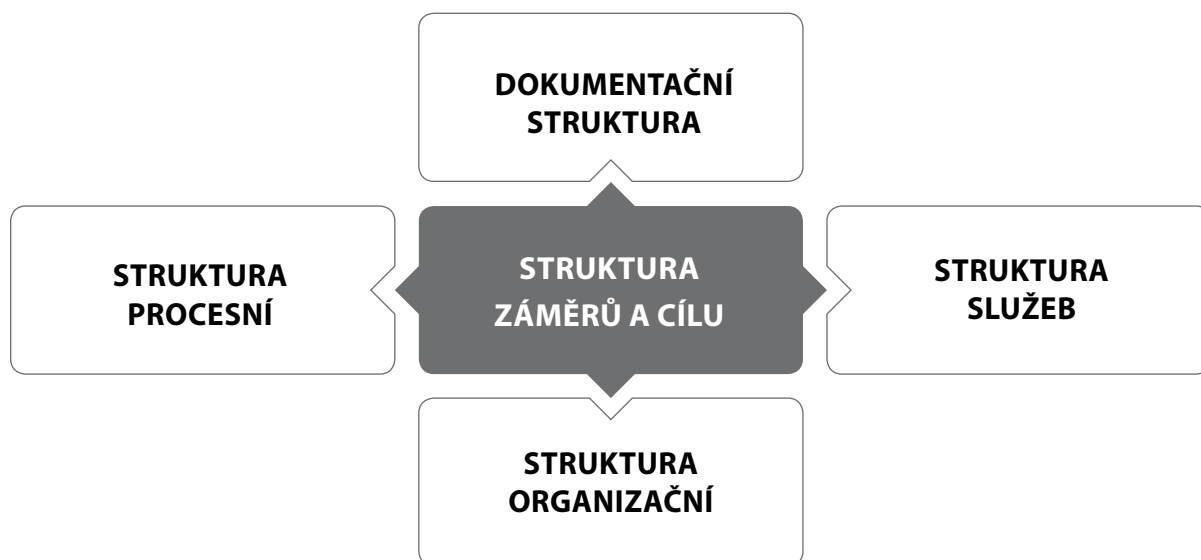
Je přirozenou strukturou z pohledu jednotlivce vůči organizaci, protože sehrává důležitou roli v oblasti rozdělení pravomocí, odpovědností, vymezení kompetencí a při budování vztahů. Charakterizuje strukturu interních a externích zainteresovaných stran. Je grafickým znázorněním hierarchie pozic a základních 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 vnímání souvislostí 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.

**CSZ1**<sup>1</sup> – 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 záměrů<sup>2</sup>



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

<sup>1</sup> CSZ – cílový stav struktury záměrů; 1-4 počet cílových stavů

<sup>2</sup> 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

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:

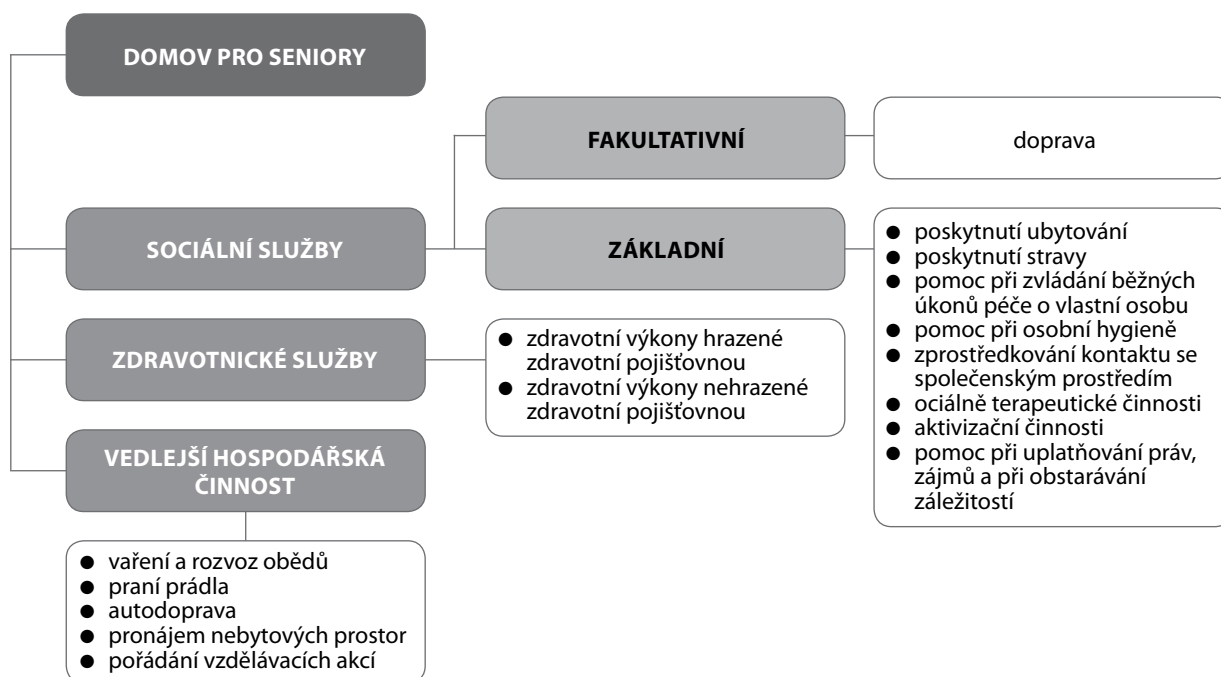
- jaké služby organizace poskytuje,
- v jakých oblastech služby poskytuje,
- jak jsou služby uspořádány do logických celků,
- jaké jsou vzájemné vztahy mezi jednotlivými službami,
- jaké limity a pravidla (garance) jsou spojeny s poskytováním a využíváním služeb,
- jaké metodické postupy a dokumenty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

Níže uvedený obrázek 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

**CSS1**<sup>3</sup> – 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 vypracován u každé služby 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.

## PŘÍLOHY:

Příloha č. 2 PŘÍKLAD POPISU SLUŽBY

<sup>3</sup>CSS – 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, 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 prováděny, 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 přitom seskupení ▶

Obrázek č. 5 – Příklad struktury (mapy) procesů



doskupin 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

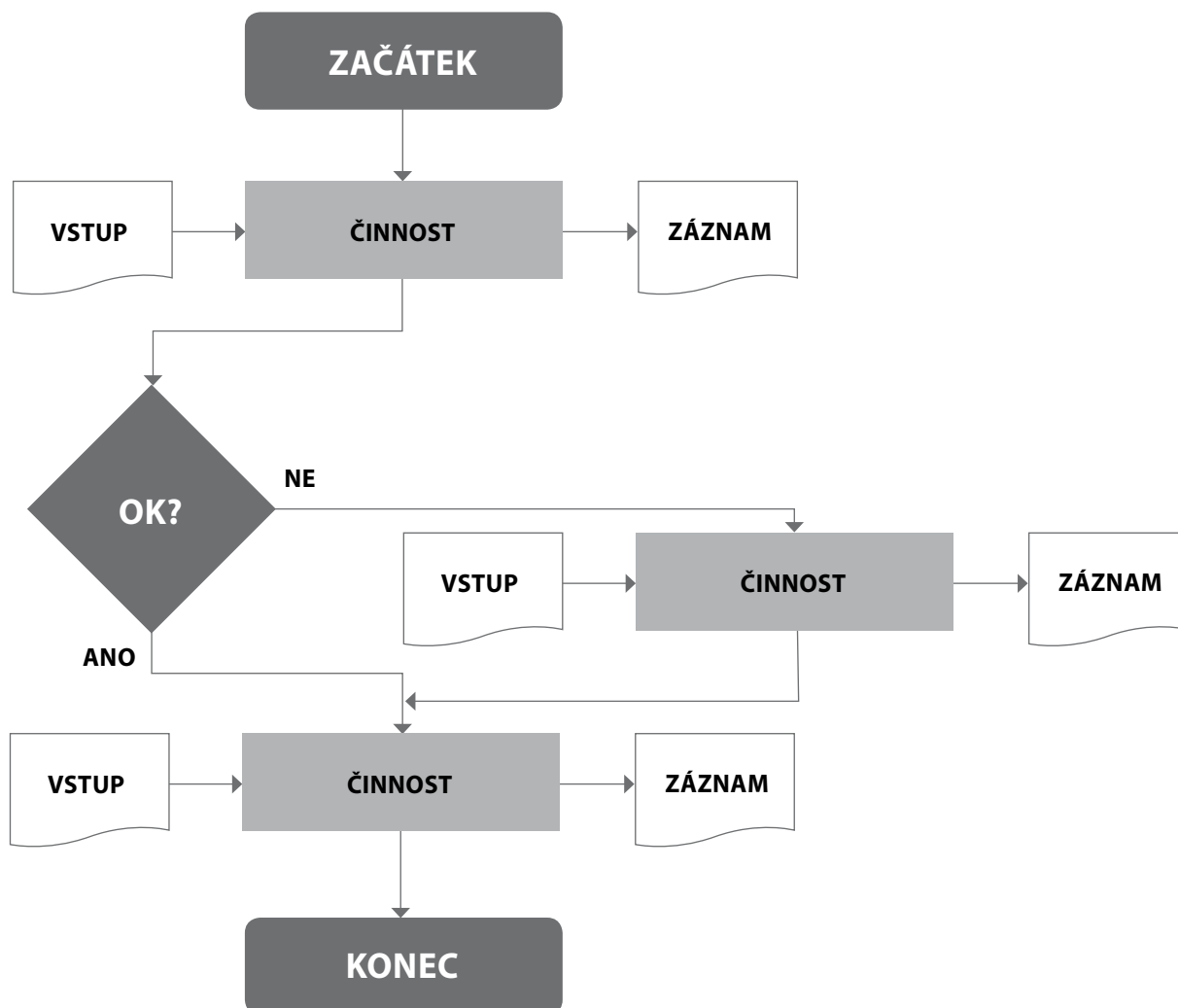
Níže uvedené atributy procesů slouží jednak k získání základních údajů o konkrétním procesu, ale také ve fázi implementace, při práci na procesní struktuře, je lze také použít jako otázky, které nám skrze odpovědi napomohou s rozhodnutím, zda je vybraný sled činností vhodné definovat jako proces, nebo 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:

**CSP1<sup>4</sup>** – 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.

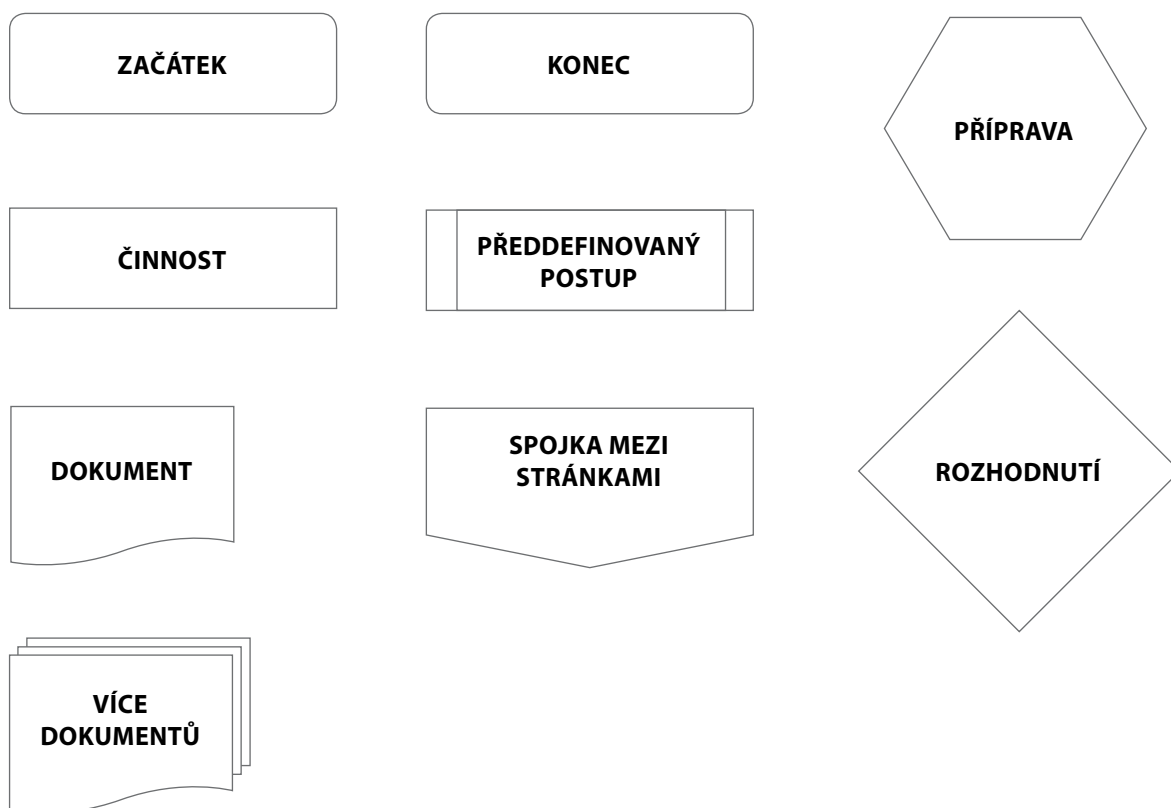
**CSP3** – Z mapy procesů a popisu procesů jsou zřejmé funkční vazby na ostatní struktury systému QMSS.

### 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



<sup>4</sup> 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 obrázek 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.

Z pohledu organizace, která systém zavádí a řeší problematiku organizační struktury, jsou níže uvedené koncepty uvažování pouze doporučené a lze samozřejmě použít jakékoli organizační uspořádání, pokud naplní podmínku funkčnosti, odpovídá charakteru dané organizace, jejím činnostem a záměrům.

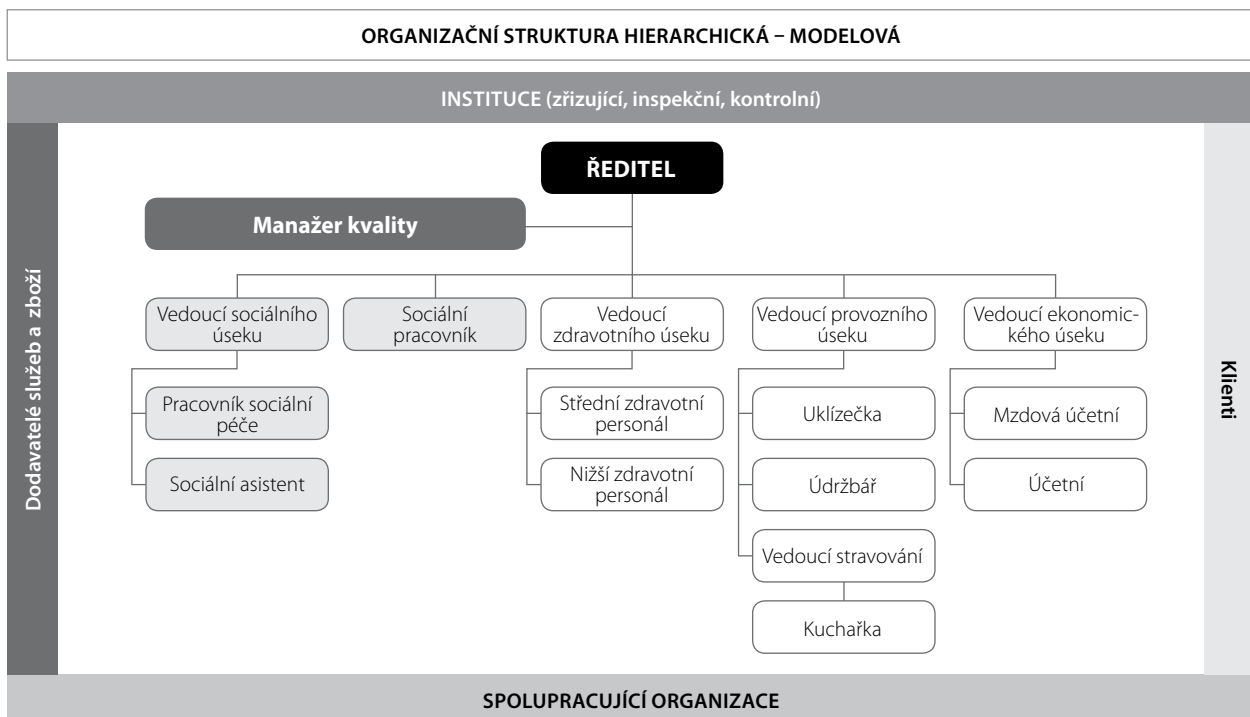
### ■ Popis cílového stavu

**CSO1<sup>5</sup>** – 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: ▶

Obrázek č. 8 – Hierarchická organizační struktura



- 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)
- 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, 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.

### ■ Vazby na další struktury

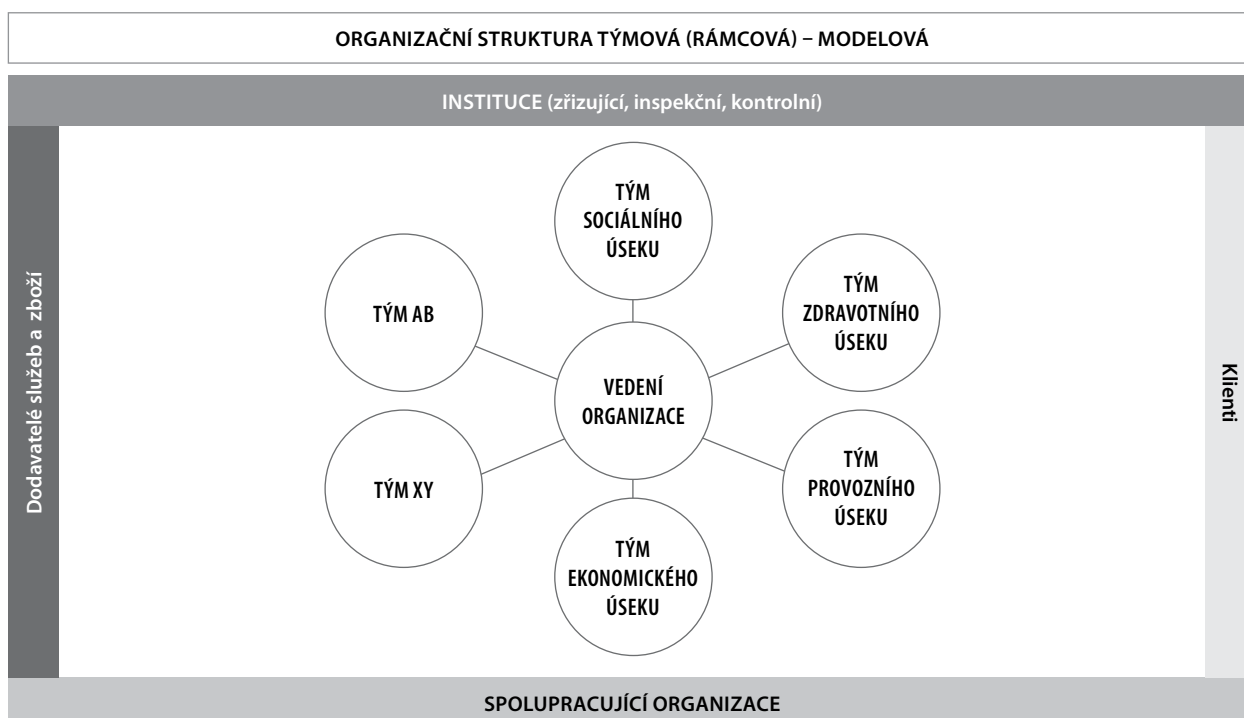
- Struktura, kompetence a počet pracovníků umožňují naplňovat Záměry organizace (organizační struktura X struktura záměrů).
- Struktura, kompetence a počet pracovníků umožňují realizovat nabídku služeb (organizační struktura X struktura služeb X kapacita vázaná individuálními plány).
- Všechny procesy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

<sup>1</sup>CS0 – 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 obrázek 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 organizací definovaných záznamů. Počet a míru podrobnosti jednotlivých dokumentů určuje vždy organizace v souladu s ostatními definovanými strukturami (záměrů, procesů, organizačních, 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

**CSD1**<sup>6</sup> – 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, organizačních, služeb a záměrů).

<sup>6</sup>CSD – 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 jaké konkrétní činnosti či procesu se váže (struktura procesů),
- kdo podle něj bude pracovat, k jakému pracovníkovi/pracovníkům je určen, kdo je jeho vlastníkem (struktura organizační).

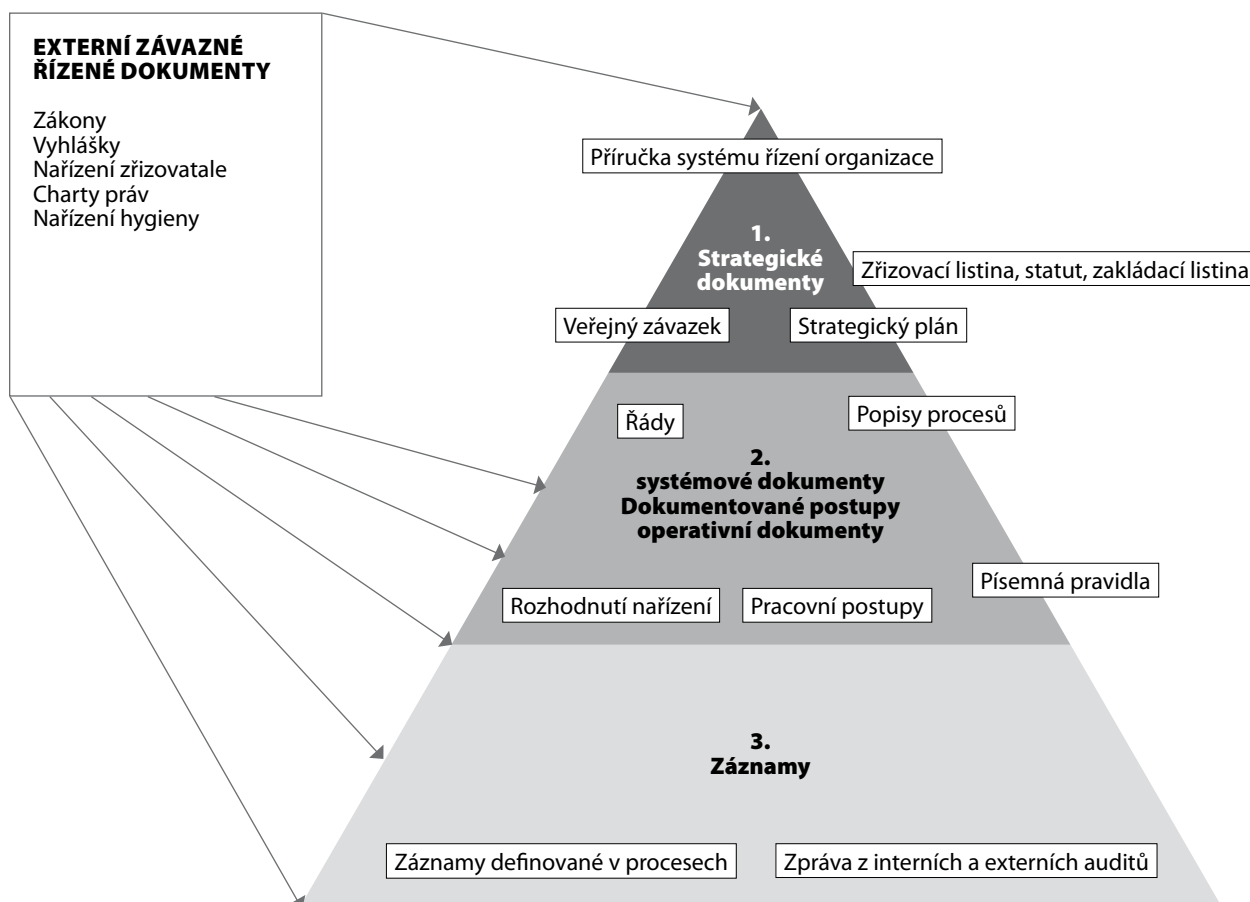
Obrázek č. 10 - Modelová mapa struktury dokumentace

### 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

## 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 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. 11 – Grafické znázornění Implementace systému QMSS*). Druhá fáze je charakterizována 9 kroky Cyklu změny (viz. *OBR. 12 – Cyklus změny*), které následují po fázi 1. Další fáze je charakterizována činnostmi zahrnutými v procesech vyhodnocování a zlepšování systému QMSS. Tyto dvě fáze souhrnně označujeme jako Cyklus implementace.

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

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

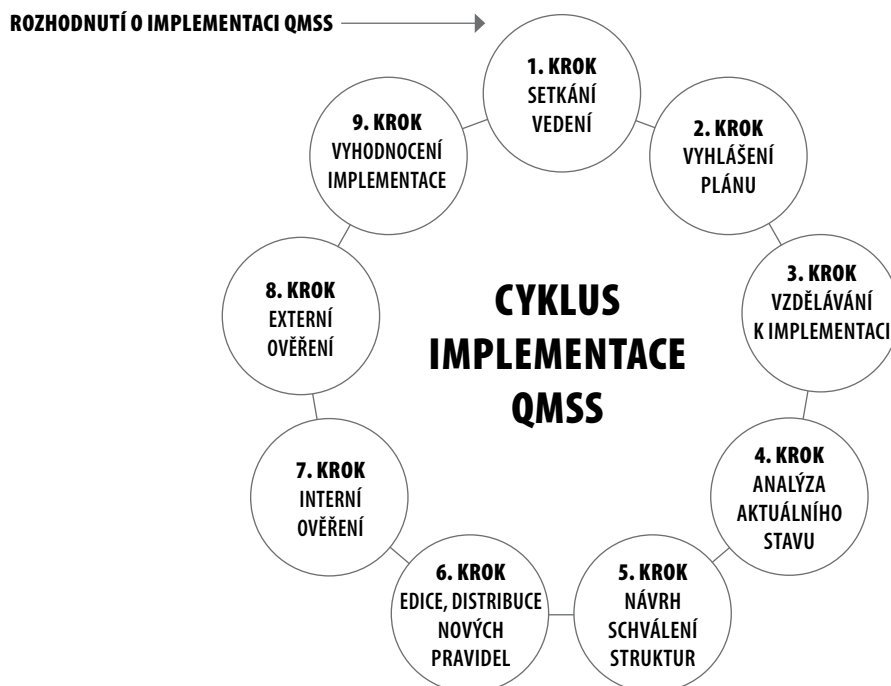
akcentovat vhodnost, funkčnost, provázanost a přínosy do praxe organizace v prostředí, kde existuje. Znamená to tedy, že je vždy důležité přihlédnout ke zdrojům, kterými právě organizace disponuje. Dále je nutné vzít v úvahu i představy vedení a zainteresovaných stran o fungování organizace, o jejím směřování a o přínosech prvků systému ke zvyšování nebo udržování požadované (deklarované) kvality poskytovaných služeb.

## 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

Obrázek č. 11 – Implementace systému QMSS



## POPIS CYKLU IMPLEMENTACE

### ■ 1. krok

#### **Setkání vedení organizace k záměru implementace systému QMSS a sestavení plánu implementace**

Jedná se o kontrakční 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 oprávněny se schůzky zúčastnit či 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 bude plán 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, 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 informování účastníci a zodpovězené dotazy všech účastníků schůzky.**
- **Přezkoumání naplnění podmínek realizovatelnosti.**
- **Rozhodnutí o záměru zavedení QMSS.**
- **Pracovníci pověřeni zpracováním Plánu implementace.**
- **Schválení záměru implementace systému QMSS.**

### ■ 2. krok

#### **Vyhlášení 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 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 dokáží 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 organizaci a jsou mu přiděleny pravomoci v rámci implementace.

Hlavní úlohou koordinátora je:

- řídit a koordinovat realizaci Plánu implementace 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 navrhnout 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 ve ►



dením organizace dle stylu řízení, její kultury a strategie.

#### **Výstupy tohoto kroku:**

- **Schválený projekt Plánu implementace.**
- **Oficiálně seznámení všichni pracovníci organizace s Plánem implementace.**
- **Oficiálně pověřený koordinátor a tým implementace (včetně stanovených pravomocí a kompetencí).**

### ■ **3. krok**

#### **Vzdělávání k implementaci**

Krok je zaměřen na zvýšení kompetencí pracovníků organizace, 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.**

### ■ **4. krok**

#### **Analýza aktuálního stavu plnění požadavků (včetně prezentace výsledků)**

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.

#### **Výstupy tohoto kroku:**

- **Interpretace porovnání požadavků QMSS se současným stavem.**
- **Záznam o výstupech analýzy struktury záměrů.**

### ■ **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.

#### **1. Stanovení (přezkoumání) a deklarování záměrů**

Jde o zásadní činnost v oblasti práce se strukturami QMSS, kterou se bude implementační tým společně s konzultan-

ty 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 celooorganizační, skupinové a individuální úrovni.

#### **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 a její návaznost na dílčí identifikované procesy a posouzen soulad se záměry organizace. K této struktuře se nadále budou vztahovat (jako k dalšímu z referenčních rámců) i další, níže uvedené činnosti.

#### **3. Definování / revize struktury procesů**

V rámci realizace této činnosti je definována, popřípadě aktualizována procesní struktura v rámci každé organizace. Tým pracovníků organizace spolu s konzultanty analyzují jednotlivé činnosti, definují jejich návaznost a sestavují jednotlivé procesy. Z výsledných procesů je sestavena mapa procesů. Velmi důležitým prvkem je také identifikace procesů shodných pro celou organizaci a dále pro jednotlivé registrované služby, s tím, že cílem systému je maximální míra harmonizace těchto procesů na všech úrovních organizace.

#### **4. Aktualizace organizační struktury**

Činnost je zaměřena jednak 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 stávajících organizačních strukturách organizace objeví pozice (nebo budou rozšířeny stávající pracovní náplně) s ohledem na řízení kvality (např. interní audit), dále bude třeba personálně zajistit realizaci Plánu (projektu) implementace. Tyto změny jsou aplikovány nejen pro období implementace systému, ale zejména s ohledem na jeho udržitelnost po skončení implementace.

#### **5. Definování / revize struktury dokumentace**

V rámci realizace této činnosti je definována, popřípadě aktualizována struktura dokumentace každé organizace. K jednotlivým výše uvedeným strukturám (činnostem a procesům v organizaci) jsou vhodně a v potřebné míře navázány dokumenty. Nikdy nelze postupovat tak, že k současným dokumentům jsou přiřazovány nebo vymyšleny nové činnosti. S touto strukturou se obvykle pracuje až následně, poté, co jsou definovány struktury předchozí. Součástí této činnosti je zejména snaha o vyloučení (nebo snížení) duplicit v dokumentaci organizace a směřování k účelnému a transparentnímu zachycení dobré praxe v organizaci. Velká pozornost je věnována také určení ►

vlastníků jednotlivých dokumentů (návaznost na činnosti a organizační strukturu) a identifikaci stávajících prvků řízené dokumentace v organizaci. Stávající funkční prvky organizace jsou následně obohaceny chybějícími tak, aby bylo možno dokumentaci efektivněji a snáze řídit.

#### **Výstupy tohoto kroku:**

- **Stanovené (přezkoumané) a deklarované záměry**
- **Definovaná/revidovaná struktura procesů.**
- **Definovaná/revidovaná struktura poskytovaných služeb**
- **Aktualizovaná organizační struktura**
- **Definovaná/revidovaná struktura dokumentac**
- **Optimalizace vztahů mezi všemi definovanými strukturami**

#### **■ 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 **obeznámění 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 požadavků systému QMSS a konstatuje shodu nebo neshodu s nimi. Interní audity jsou plánovány s ohledem na velikost a typ organizace a nezávislost kompetentních interních auditorů. Průběh interního auditu a složení týmu interního auditu jsou dány příslušnou metodikou hodnocení systému QMSS. Výstupy interního auditu, které konstatují nižší míru shody s požadavky systému, než je požadováno metodikou hodnocení, jsou v rámci nápravných opatření uvedeny do systémem požadovaného stavu.

#### **Výstup tohoto kroku:**

- **Program interních auditů**
- **Plán interního auditu**
- **Kontrolní seznam**
- **Protokol z interního auditu**
- **Vyhodnocení interních auditů**

#### **■ 8. krok**

##### **Externí ověření (audit)**

Externí ověření je krokem, který prověřuje míru zavedení požadavků systému QMSS a konstatuje shodu nebo neshodu s nimi 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. Průběh externího auditu a složení týmu auditorů jsou dány příslušnou metodikou hodnocení systému QMSS. Výstupem externího auditu je konstatování hodnotitelů o shodě nebo neshodě s požadavky systému QMSS (podrobnosti upravuje příslušná metodika hodnocení) a formulaci doporučení pro další zlepšování systému. Absolvovaným Externím auditem se z externího pohledu uzavírá Plán implementace.

#### **Výstup tohoto kroku:**

- **Plán externího auditu**
- **Kontrolní seznam**
- **Protokol z externího auditu**

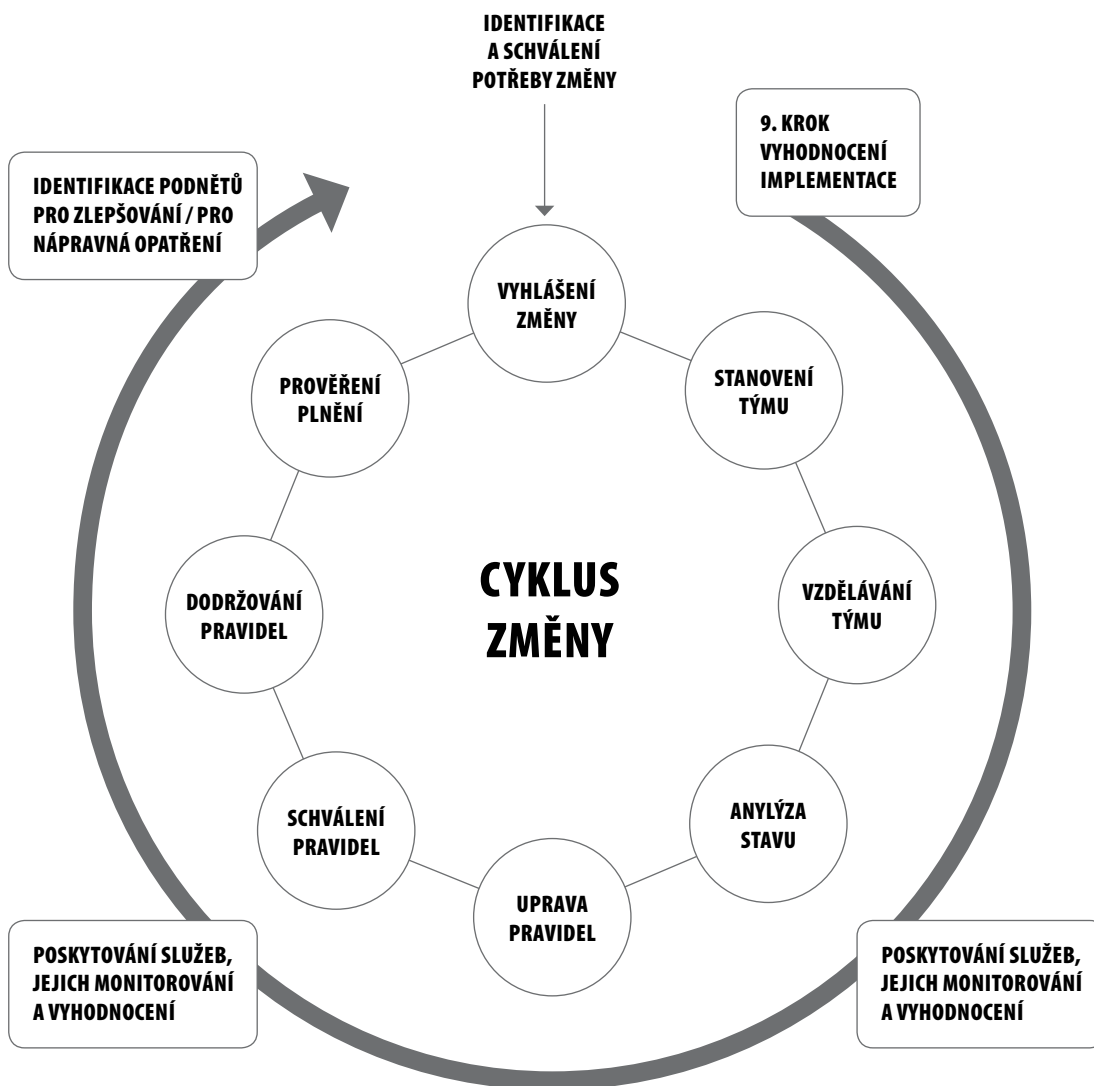
#### **■ 9. krok**

##### **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 systému 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 **udržovat a zlepšovat v kontextu 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 o 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.



Obrázek č. 12 – Grafické znázornění Cyklu změny





# 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.

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



## HODNOTITEL

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

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



# Příloha č. 2

## PŘÍKLAD POPISU 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 pomoca 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) Obrázek **1**

#### SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTACE

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

### ■ 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 sebeobsluhy 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 služby 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 odpovídajících 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

Obrázek **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

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

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



# Příloha č. 3

## PROFIL PRACOVNÍHO MÍSTA

### PROFIL PRACOVNÍHO MÍSTA

ORGANIZACE:

ODDĚLENÍ / TÝM:

ČÍSLO / KÓD PM:

*Název pracovní pozice (pracovního místa):*

*Pracovní náplň (úkoly a činnosti, odpovědnost za dosažení výstupů):<sup>1</sup>*

Kompetence:

Pravomoce a odpovědnosti:

Nadřízenost / Podřízenost nebo týmová příslušnost:

Vlastnictví procesů (pokud je to relevantní):

Vlastnictví dokumentů (pokud je to relevantní):

Dokumenty vztahované k výkonu pracovní pozice (pracovního místa):

<sup>1</sup> Níže uvedené položky lze rozpracovat pro každou činnost uvedenou v pracovní náplni

# Příloha č. 4

## PŘÍKLAD PŘÍSTUPU ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY ŘÍZENÍ DOKUMENTACE

Logo organizace			
Název organizace			
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
- definování 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)<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> 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

**LOGO ORGANIZACE**  
**NÁZEV ORGANIZACE**

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					



# 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](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://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do?SUBSESSION\\_ID=12011966979402](http://iregistr.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.

*Standards 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

<b>CSD</b>	cílový stav struktury dokumentace, číslo uvedené za zkratkou je číslo cílového stavu
<b>CSO</b>	cílový stav organizační struktury, číslo uvedené za zkratkou je číslo cílového stavu
<b>CSP</b>	cílový stav struktury procesů, číslo uvedené za zkratkou je číslo cílového stavu
<b>CSS</b>	cílový stav struktury služeb, číslo uvedené za zkratkou je číslo cílového stavu
<b>CSZ</b>	cílový stav struktury záměrů, číslo uvedené za zkratkou je číslo cílového stavu

# 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 struktury (mapy) procesů

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