

Metodika postupu při slučování příspěvkových organizací

Vytvořeno v rámci projektu:

Zhodnocení a sjednocení procesů rozvoje kvality poskytování sociálních služeb v organizaci Centrum Dominika Kokory, p. o.

CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0000999



Autor: Mgr. et Mgr. Zuzana Netočná

Zlín, 2018



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

OBSAH:

Úvodní slovo a poděkování	3
První část - Popis projektu	4
Základní informace	4
Cíle projektu	4
Průběh projektu - realizace klíčových aktivit	5
Personální analýza	5
Audit zavedených standardů kvality	6
Zhotovení nových metodik standardů kvality	6
Workshopy k aplikaci standardů kvality do praxe	7
Zvýšení odborných znalostí zaměstnanců v akreditovaných kurzech	7
Ověření zavedených standardů kvality nezávislými odborníky formou auditu kvality, zavedení případných nápravných opatření	8
Vypracování metodiky (zpracování metodiky postupu při sloučení příspěvkových organizací)	9
Druhá část - Naše dobrá praxe	10
Změna jako riziko	10
Proces řízení rizik	10
Aktivní zapojení a informování pracovníků	11
Využití externích profesionálních služeb	12
Změna jako příležitost	12
Vnitřní dokumentace organizace a soulad s legislativou a potřebami zařízení	13
Kvalita a efektivita poskytovaných služeb	13
Kompetenční model	14
Personální optimalizace	14
Prostory a materiálně technické zázemí	15
Zdroje a doporučená literatura	16
Přílohy	17
Organizační struktura (od srpna 2017)	17
Dominika Kokory, Kokory 54	18
Lapač 449, Dřevohostice	19
Klíčové kompetence organizace Centra Dominika Kokory, p. o.	20



Úvodní slovo a poděkování

Tato metodika s příklady dobré praxe byla vytvořena s cílem přinést zkušenosti s průběhem slučování dvou sociálních služeb, konkrétně Centra Dominika Kokory, p. o. a Domova Adam Dřevohostice, p. o., který k 1. 1. 2016 zanikl.

Metodika přináší souhrnný přehled o tom, jak během a po sloučení organizací postupovat a snažit se nabídnout jednak příklady dobré praxe a dále také upozornit na možná rizika a chyby, kterých se zařízení, poskytující sociální služby a současně procházející slučováním, mají vyvarovat.

V první části uvádíme stručně základní informace o projektu, jeho cíle a průběh (klíčové aktivity projektu a jejich návaznost) tak, jak byly realizovány. Ve druhé části dokumentu je uvedena naše dobrá praxe - naše konkrétní zkušenosti a doporučení, na co v průběhu slučování myslet a na co si dát pozor, aby proces sloučení dvou služeb proběhl dobře a s minimálními riziky pro klienty, zaměstnané pracovníky a celou novou organizaci.

Chci zde vyjádřit poděkování všem pracovníkům, kteří se podíleli na realizaci projektu a byli se mnou ochotni otevřeně sdílet své praktické zkušenosti nasbírané jak během, tak i po procesu slučování obou sociálních zařízení.

Všem, které slučování sociálních služeb teprve čeká, popřípadě i těm, které čekají jiné významné změny mající vliv na organizaci zařízení, personální složení týmů, způsob práce a řízení, ale v neposlední řadě i na samotné klienty, přejeme hodně energie, odhodlání a důvěry ve šťastný konec celého procesu. A také Vám přejeme, aby se z centra zájmu a pozornosti nevytratil samotný klient sociální služby.



První část - Popis projektu

A. Základní informace

Projekt "Zhodnocení a sjednocení procesů rozvoje kvality poskytování sociálních služeb v organizaci Centrum Dominika Kokory, p. o." byl realizován od 1. 10. 2016 do 30. 9. 2018 v Olomouckém kraji prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost.

Cílovými skupinami projektu byli poskytovatel sociálních služeb a to Centrum Dominika Kokory, p.o., sociální pracovníci a pracovníci sociálních služeb všech slučujících se zařízení.

Předmětem projektu bylo, z důvodu optimalizace a racionalizace sociálních služeb, sloučení Centra Dominika Kokory, p. o. a Domova Adam Dřevohostice, p. o., který zanikl k 1. 1. 2016. Jednalo se o sloučení dvou sociálních služeb provozovaných Centrem Dominika Kokory, p. o. v obci Kokory a jednou službou provozovanou Domovem Adam Dřevohostice, p.o. v obci Dřevohostice pod jednoho provozovatele. V Kokorách jde o Domov pro osoby se zdravotním postižením (ženy) a Domov pro seniory, kde jsou služby určeny pro osoby se zdravotním postižením a seniorům se sníženou soběstačností z důvodu věku a zdravotního stavu. V Dřevohosticích jsou cílovou skupinou osoby se zdravotním postižením (muži, děti).

V důsledku sloučení obou zařízení vyvstala řada problémů, které bylo třeba řešit. Jednalo se například o rozdílnou odbornou úroveň zaměstnanců, rozdílné nastavení procesů ve službách a standardů kvality sociálních služeb, o rozdílné přístupy cílové skupiny ke klientům. Sloučení s sebou neslo i nutnost vyřešit, jak nově a efektivně řídit a provozovat zařízení z hlediska jejich vzdálenosti, neboť obce Kokory a Dřevohostice jsou od sebe vzdáleny cca 20 km. Rovněž bylo třeba vyhodnotit všechny procesy a úroveň standardizace na obou zařízeních s ohledem na jejich nastavení a míru sjednocování.

B. Cíle projektu

Hlavním cílem projektu bylo nastavení procesů, sjednocení úrovně kvality poskytovaných sociálních služeb a standardizace dvou slučujících se zařízení.

Další dílčí cíle projektu byly:

1. Nastavení personální stránky v organizaci a vytvoření nové organizační struktury - v rámci projektu byla na každou pozici nově vypracována pracovní náplň obsahující



popis souboru činností příslušící danému pracovnímu místu. Nově byla vytvořena i organizační struktura.

2. Zavedení nových standardů kvality dle navržené metodiky MPSV ČR - na základě auditu předešlých zavedených standardů kvality se vytvořily nové standardy kvality.
3. Zvýšení odborné způsobilosti zaměstnanců formou odborného akreditovaného vzdělávání, které bylo vybráno na základě nových potřeb vzniklých sloučením organizací.
4. Zvýšení odborné způsobilosti formou workshopů zaměřených na nově nastavené standardy kvality a jejich aplikací v praxi.
5. Vytvoření metodiky postupu při slučování příspěvkových organizací, která bude sloužit jako podpora pro organizace, které plánují sloučení, nebo které tímto sloučením již procházejí.

C. Průběh projektu - realizace klíčových aktivit

Personální analýza

Personální analýza byla prvním a důležitým bodem na cestě sjednocování dvou odlišných organizací, kde každá měla vlastní organizační strukturu, vlastní zaměstnance, vlastní formu řízení a rozdělení pravomocí. V rámci této první klíčové aktivity byl vytvořen kompetenční model, nastaveny personální procesy a vytvořena nová organizační struktura.

Kompetenční model vznikl na základě analýzy stávajících pracovních náplní. Informace byly získány jednak sekundární analýzou dostupných dokumentů a zejména pomocí rozhovorů se zaměstnanci zařízení. Nový model reflektuje praktické potřeby nástupnické organizace a odpovídá nově nastavované firemní kultuře organizace. Model posloužil zároveň jako podklad pro nastavování HR procesů.

Dále v rámci této aktivity proběhlo zmapování a upravení či přenastavení veškerých personálních procesů. Rovněž byla vytvořena nová organizační struktura organizace.

V rámci personální analýzy byly zmapovány i stávající kompetence pracovníků z důvodu nastavování cílů, hodnocení a dalšího vzdělávání pracovníků.



Personální analýza byla provedena externím odborným konzultantem - personalistou.

Realizace této klíčové aktivity proběhla od října 2016 do března 2017.

Audit zavedených standardů kvality

Tato klíčová aktivita se zaměřila na audit zavedených standardů kvality. Šlo o srovnání poskytovaných sociálních služeb se zákonnými požadavky (dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách), a probíhala přímo v místě poskytování sociálních služeb. V rámci auditu bylo provedeno studium dokumentace dané služby, rozhovory se zaměstnanci, rozhovory s uživateli a přímé pozorování prostředí, ve kterém je služba poskytována.

Cílem bylo stanovit aktuální situaci služby v oblasti naplňování standardů kvality a podpořit management organizace v konkrétních krocích v rámci procesů zvyšování kvality poskytované služby. Byl vypracován protokol o výsledku auditu poskytovaných sociálních služeb včetně doporučení pro nápravu.

Audit byl realizován auditorem - externím odborníkem na standardy kvality poskytování sociálních služeb.

Audit byl realizován v období únor až květen 2017.

Zhotovení nových metodik standardů kvality

Tato klíčová aktivita navazovala logicky i časově na předchozí dvě aktivity - na personální analýzu a audit stávajících standardů kvality. Na základě výsledků personální analýzy a výsledků auditu standardů kvality byly přenastaveny a zhotoveny nové metodiky standardů kvality tak, aby se zcela odstranily nesrovnalosti a také, aby nové metodiky odpovídaly potřebám nově sloučené příspěvkové organizace.

Standardy kvality vytvářel externí odborný konzultant standardů kvality ve spolupráci se zaměstnanci organizace.

Nové metodiky standardů kvality byly vytvořeny v měsících červen až září 2017.



Workshopy k aplikaci standardů kvality do praxe

Po vypracování nových metodik standardů kvality bylo možné začít pracovat na zavádění nových metodik do praxe. To jsme provedli pomocí workshopů, na kterých se vybraní zaměstnanci mohli podrobně obeznámit s jednotlivými nově vypracovanými standardy kvality. Workshopy byly vybrány jako vhodná praktická forma seznámení se obsahem standardů. Celkem proběhlo v rámci této aktivity 10 workshopů s rozdílnými tématy s tím, že byl stanoven maximální počet osob v jedné skupině na 15 účastníků a v případě větší obsazenosti bylo vytvořeno více skupin (pro daný workshop). Workshopy byly z důvodů časových i finančních úspor realizovány přímo v prostorách Centra Dominika Kokory, p. o.

Cílem workshopů bylo seznámit pracovníky s nastavenými procesy standardů kvality tak, aby bylo dosaženo odpovídající úrovně kvality poskytovaných služeb v souladu s těmito standardy. Pracovníci si mohli doplnit své vědomosti a v rámci výměny praktických zkušeností měli i možnost osvojit si nové znalosti použitelné v praxi. Workshopy měly z důvodu odlišného rozsahu i různou časovou dotaci:

- Standard kvality č. 1 - 8 hod.
- Standard kvality č. 2 - 8 hod.
- Standard kvality č. 3 a 4 - 8 hod.
- Standard kvality č. 5 - 24 hod.
- Standard kvality č. 6 - 8 hod.
- Standard kvality č. 7 - 8 hod.
- Standard kvality č. 8 - 8 hod.
- Standard kvality č. 9 a 10 - 8 hod.
- Standard kvality č. 11, 12 a 13 - 8 hod.
- Standard kvality č. 14 a 15 - 8 hod.

Workshopy proběhly pod vedením externího odborného konzultanta.

Realizace této klíčové aktivity probíhala od ledna do června 2018.

Zvýšení odborných znalostí zaměstnanců v akreditovaných kurzech

Tato aktivita byla zaměřena na zvýšení odborných znalostí zaměstnanců ve vybraných kurzech akreditovaných MPSV. Témata se zaměřovala na problémy organizace způsobené sloučením a s tím spojenou změnou ve struktuře klientů. Dalším kritériem pro výběr témat byla potřeba zvýšit odbornost pracovníků ve specifických oblastech práce s klienty. Zvolené kurzy byly v souladu s požadavky pracovníků, potřebami organizace a stanovenými cíli projektu.



Klienti naší organizace trpí různými formami mentálního postižení, sníženou soběstačností způsobenou vysokým věkem či z důvodu zdravotního postižení. Z těchto příčin vyžadují pravidelnou pomoc a je s nimi potřeba neustále pracovat a snažit se zvyšovat jejich dovednosti a schopnosti tak, aby byli schopni se co nejvíce začleňovat do společnosti. Proto cílem vzdělávání bylo zvýšit odborné znalosti a dovednosti zapojených pracovníků a zkvalitnit péči o klienty. Obsahy kurzů byly zaměřeny jak na zkušenosti z praxe, tak i na teoretické základy.

Stejně jako v případě workshopů, i vzdělávací aktivity probíhaly v prostorách Centra Dominika Kokory, p. o. Zaměstnanci se vzdělávali v následujících akreditovaných kurzech:

- Právní ochrana dětí včetně sociálního aspektu - 8 vyuč. hod.
- Zvládání rizika v životě uživatele sociální služby - 8 vyuč. hod.
- Sexuální život mentálně postižených osob - 8 vyuč. hod.
- Krizová komunikace - 8 vyuč. hod.
- Šetrná sebeobrana - 8 vyuč. hod.
- Problematika pádů seniorů – 8 vyuč. hod.
- Základy reminiscence – 8 vyuč. hod.

Jednotlivé kurzy probíhaly vždy pod vedením externího odborného lektora, který byl pro daný kurz akreditován.

Vzdělávání zaměstnanců v akreditovaných kurzech nebylo nijak časově ani logicky vázáno na ostatní aktivity projektu a kurzy tak mohly být realizovány kdykoliv po celou dobu realizace projektu (konkrétně od října 2016 do září 2018).

Ověření zavedených standardů kvality nezávislymi odborníky formou auditu kvality, zavedení případných nápravných opatření

Během této klíčové aktivity byl audit kvality sociálních služeb, který proběhl v místě poskytování sociálních služeb. V rámci auditu byla provedena studie nově vypracované dokumentace a ověření nastavených procesů služby s cílem zjistit, zda jsou nastavené standardy kvality správné a v praxi funkční.

Audit byl realizován auditorem standardů kvality a v jeho rámci bylo provedeno:

- studium dokumentace dané služby,
- rozhovory se zaměstnanci,
- rozhovory s uživateli,



- pozorování prostředí, ve kterém je služba poskytována

Výstupem auditu je protokol o výsledku auditu. V návaznosti na připomínkování od auditora jsou připravována nápravná opatření, která budou následně realizována v praxi.

Ověření nově zavedených standardů kvality logicky navazuje na všechny předchozí aktivity (kromě odborného vzdělávání zaměstnanců v rámci akreditovaných kurzů) a tak bylo realizováno logicky ve druhé polovině projektu.

Vypracování metodiky (zpracování metodiky postupu při sloučení příspěvkových organizací)

V rámci klíčové aktivity byla písemně zpracována metodika postupu při slučování příspěvkových organizací sociálních služeb. Metodika odráží získané zkušenosti během projektu a zaznamenává dobrou praxi. Poskytuje soubor informací o slučování organizací s různými typy klientů z hlediska věku a pohlaví. Metodika byla vypracována tak, aby mohla sloužit jako návod pro proces a usnadnila dosažení cílů a zefektivnění chodu organizace. Metodika je zveřejněna na webových stránkách www.esfcr.cz, pro to aby mohly naše zkušenosti využít i další organizace sociálních služeb, které budou řešit stejnou nebo podobnou situaci.

Na metodice pracoval externí metodik v úzké spolupráci s cílovou skupinou, která přímo poskytuje služby uživatelům.

Klíčová aktivita proběhla od března do září 2018.



Druhá část - Naše dobrá praxe

Co si lidé asi tak představí, když se jim řekne: “Čeká nás velká změna”? V naprosté většině mají lidé změnu (kterou navíc nemají sami pod kontrolou) spojenou s nejrůznějšími obavami, nejistotou, ohrožením, odmítáním atp. Jednoduše řečeno, změny v nás vyvolávají spíše negativní pocity. To znamená, že musíme už od začátku počítat s tím, že bude třeba pracovat s názory a motivací lidí, kterých se změna týká - tedy v našem případě zaměstnanců a klientů.

Na změnu však můžeme pohlížet i pozitivně. Změna je pro nás často velká příležitost přehodnotit dosavadní postupy a podmínky, za kterých služby poskytujeme a přijmout nové metody práce a přístupy ke klientům a k jejich péči, provést rekonstrukci prostor, dovybavit prostory atd.

Stejně tomu bylo i u našeho procesu slučování služeb pod jednu organizaci. Nešlo rozhodně o pouhé administrativní převedení dotčených sociálních služeb pod jedno IČO. Bylo třeba se dobře připravit a mít na paměti možná rizika a mít i připravené varianty a způsoby, jak rizikům předcházet nebo jak se s nimi v průběhu slučování vypořádat. Současně se nám však podařilo využít probíhající změny a propojit slučování s dalšími pozitivními změnami a vylepšeními našich služeb.

A. Změna jako riziko

Protože jsme si byli dobře vědomi, že realizace změny v sobě nese i prvek rizika, inspirovali jsme se procesem řízení rizik a díky aplikaci jednotlivých prvků řízení rizik jsme se snažili eliminovat očekávané i neočekávané negativní dopady v průběhu projektu slučování služeb.

Proces řízení rizik

Komunikace rizik

Komunikace a konzultace jsou důležité prvky každého kroku řízení rizik. Jde o dialog se zainteresovanými stranami s důrazem na oboustranné, partnerské konzultace.

Definice prostředí

Stanovuje kontext a souvislosti různých rizik a vymezuje základní rámec. Kontext zahrnuje např. vnější a vnitřní prostředí organizace a účel řízení rizik. Je třeba vzít v úvahu i rozhraní



mezi vnějším a vnitřním prostředím a zajistit, aby cíle vytyčené pro řízení rizik braly ohled na projekt i vnější okolí.

Identifikace rizik a analýza rizik

Jde o vyhotovení seznamu rizik, který by měl obsahovat všechna rizika související s projektem. Lze použít např. tyto metody: Bezpečnostní kontrola (safety audit), Co se stane když (diskuse a úvahy o možných incidentech), Analýza stromu událostí, Analýza lidské spolehlivosti (posouzení lidského faktoru a lidské chyby) aj. Následná analýza obsahuje odhalení zdrojů rizik, jejich příznivých a nepříznivých následků a možností, že se tyto následky přihodí.

Vyhodnocení rizik

Výsledky z analýzy rizik vyhodnotíme a určíme priority jejich řešení. Jde o subjektivní hodnocení. V rámci vyhodnocení stanovujeme toleranci rizika, váhu rizika, dopad, pravděpodobnost a hodnotu rizika. Dle výsledné hodnoty rozlišujeme rizika na běžná, závažná a kritická.

Zvládání rizik

Po důkladném vyhodnocení rizik vytvoříme plán rizik, ve kterém bude určena strategie zvládnutí, minimalizace nebo eliminace rizik. Je důležité rozpoznat všechna závažná rizika a k těmto rizikům navrhnout účinná protipatření.

Akceptace rizik

V průběhu procesu řízení rizik mohou zůstat rizika, která nelze eliminovat nebo se jim vyhnout a je třeba tato rizika akceptovat a podstoupit.

Využití rizik

Možnost využití rizik s příznivými výsledky. Brát riziko jako příležitost.

Monitoring rizik

Neustále posuzovat aktuální stav, aby plán řízení rizik zůstal aktuální.

Aktivní zapojení a informování pracovníků

Alfou a omegou při minimalizaci rizik při slučování obou organizací byla komunikace s pracovníky. Pracovníky jsme z důvodu omezení neopodstatněných obav a nejistot nebo šíření fám začali informovat už před započítím slučování služeb a pokračovali jsme i během realizace projektu.



Jedna z nejdůležitějších forem podpory zaměstnanců bylo dlouhodobé vzdělávání. Jeho cílem bylo nejen zvyšování odborných kompetencí pracovníků, ale také jejich aktivní zapojení do probíhajících změn. Vzdělávání probíhalo interaktivní formou, témata v rámci projektu byla citlivě volena tak, aby pomohla naplnit cíl - tedy sloučit obě zařízení.

Využití externích profesionálních služeb

Vzhledem k faktu, že samotný projekt slučování služeb pod jednu organizaci klade na pracovníky vyšší nároky, rozhodli jsme se je nezatěžovat více než je nutné. Navíc naše organizace ani nedisponuje dostatečným odborným záběrem pro všechna oblasti řešení.

Proto organizace přistoupila k využití externích profesionálních služeb pro podporu procesu slučování. Externí odborné služby organizace využila zejména pro podporu těchto výstupů:

- Vyhotovení personální analýzy včetně vytvoření kompetenčního modelu organizace
- Audit zavedených standardů kvality
- Zhotovení nových metodik standardů kvality
- Zavedení nových metodik do praxe pomocí realizace workshopů
- Ověření zavedených standardů kvality nezávislými odborníky formou auditu kvality, zavedení případných nápravných opatření
- Vypracování metodiky (zpracování metodiky postupu při sloučení příspěvkových organizací)

B. Změna jako příležitost

Organizační sloučení bylo pro zařízení, kterých se změna týká, velkou příležitostí zrevidovat způsob řízení, zdroje, postupy a metody práce apod. Konkrétně jsme se zaměřili na zmapování těchto oblastí:

- jak jsou stávající sociální služby poskytovány a to z hlediska kvality i efektivity, jak jsou formulovány vnitřní předpisy organizace, metodiky, standardy poskytování sociálních služeb, v jakém stavu jsou smlouvy s klienty a zda uvedené dokumenty vyhovují potřebám zařízení a platné legislativě,
- jaká má být kultura společnosti a jaké klíčové kompetence do ní zapadají a budou vyžadovány po zaměstnancích,



- jak je organizace řízena, jaké jsou přiděleny jednotlivým pracovním pozicím pravomoci a pracovní činnosti, jaké kompetence jsou na jednotlivých pozicích vyžadovány,
- jaké jsou skutečné personální nároky na sloučené služby a jaká je nevhodnější organizační struktura,
- jak v současné době vypadají prostory pro poskytování služeb včetně dalšího materiálně technického zázemí a zda vyhovují potřebám zařízení, respektive potřebám a oprávněnému zájmu klientů.

Vnitřní dokumentace organizace a soulad s legislativou a potřebami zařízení

Byly vytvořeny nové vnitřní jednotné směrnice, předpisy a řád. Byly nastaveny nové pracovní postupy a metodiky práce pro jednotlivá pracovní místa (viz kompetenční model). Došlo také k revizi, optimalizaci a sjednocení Standardů poskytování sociálních služeb tak, aby byly plně v souladu s platnou legislativou, s posláním a účelem zařízení a v neposlední řadě ku prospěchu samotných klientů zařízení.

Užitečná se ukázala cesta zavádění standardů do praxe pomocí realizovaných workshopů, na kterých měli pracovníci možnost seznámit se podrobně a s komentářem s jednotlivými standardy a diskutovat o jejich aplikaci přímo na konkrétních příkladech. Právě možnost spolupráce pracovníků a externího poradce je důležitá a jeví se nám jako klíčová, protože externí profesionál nemá dostatečnou zkušenost vnitřního prostředí organizace a nacistěnou kulturu organizace. Vzájemná komunikace pak vede dle našeho názoru k oboustrannému obohacení a vytvoření takových standardů kvality, které jsou podporou pro pracovníky, organizaci i klienty.

Realizován byl také průzkum smluv s klienty, byly navrženy a realizovány dodatky u nevyhovujících smluv. Cílem byla náprava neaktuálního znění a také sjednocení podmínek pro poskytování sociálních služeb nově sloučeného zařízení.

Kvalita a efektivita poskytovaných služeb

Už na základě prvotních vstupních zjištění bylo zřejmé, že především zařízení v Dřevohosticích potřebuje restrukturalizaci a humanizaci využití interiérů, současně s ní i



nutnost zavedení nových metod, které se již osvědčily v průběhu minulých let na pracovišti Kokory a to průřezem na všech úsecích zařízení.

Jedním z významných cílů při slučování obou zařízení tak bylo i zvýšení životního standardu klientů v Dřevohosticích a tím i dosažení srovnatelných podmínek pro žití ve sloučených zařízeních. Máme radost, že se tento cíl podařilo naplnit.

Kompetenční model

Kompetence organizace jsou nejdůležitější a nejstrategičtější kompetence organizace, vychází z její kultury, ze strategie, etického kodexu, zajišťují, že organizace je vnímána jako nositel určitých hodnot. Smyslem kompetenčního modelu organizace je pomoci naplňovat strategii a vizi organizace a obstát v konkurenci obdobných zařízení.

Na základě tvorby kompetenčního modelu pro organizaci, definování účelu jednotlivých klíčových kompetencí, identifikací různých úrovní výkonu v dané pracovní pozici, následném sběru dat formou identifikačních rozhovorů s vedoucími a s pracovníky, analýzou rozhovorů a následným tříděním získaných informací, jejich seskupováním, popisem a validací, byly pojmenovány klíčové kompetence organizace Centra Dominika Kokory p. o. Kompetenční model organizace byl vytvořen tak, aby plně odpovídal hodnotám a poslání organizace Centra Dominika Kokory, p. o.

Kompetenční model organizace je znázorněn do podoby růže. Růžová růže je logem organizace Centrum Dominika Kokory, p.o. Kompetenční model organizace je v příloze této metodiky.

Personální optimalizace

Na základě provedení a vyhodnocení interního personálního auditu bylo možné provést optimalizaci pracovních míst. Optimalizace se týkala v případě slučování zejména pracovních míst, která byla po sloučení zdvojená a tudíž nadbytečná (např. prادلena, mzdová účetní, správce, ekonom), ale i některých dalších míst, která nebyla dále potřebná (např. sanitář, ošetřovatel, zdravotní sestra). Došlo tak ke sloučení několika pracovních míst a nebo převedení pracovníků na jinou pracovní pozici.

Organizace přistupovala k optimalizaci co nejcitlivěji a s ohledem na stávající pracovníky. Pracovníkům, jejichž pracovní pozice byly zrušeny, byla nabídnuta možnost přijetí jiné pracovní pozice, např. pradelnám byly nabídnuty alternativní pozice v úklidu nebo pozice



pracovníka v sociálních službách, pozicím sanitář a ošetřovatel nabídnuta možnost přechodu na pozici pracovník v sociálních službách apod.

Díky optimalizaci pracovních míst došlo ke snížení ročního mzdového limitu o částku přesahující jeden a čtvrt milionu Kč.

Prostory a materiálně technické zázemí

Sloučení zařízení bylo využito i k optimalizaci a nápravě již nevyhovujících prostor a vybavení především v Dřevohosticích.

Byly nově řešeny a reorganizovány vnitřní prostory budovy v Dřevohosticích, jejichž cílem bylo zvýšení kvality života klientů. Díky zrušení přebytečných skladů, kanceláří a místností pro personál bylo možné restrukturalizovat a humanizovat interiéry - z původně tří a čtyřlůžkových pokojů jsou klienti ubytováni pouze ve dvoulůžkových nebo jednolůžkových pokojích. Také došlo k vybudování nových a rekonstrukce starých jídelen.

V Dřevohosticích proběhla také výměna všech oken, nevyhovující okna byla vyměněna za nová, bezpečná pro klienty.

Dále byly vyměněny postele, skříně, na každém patře vytvořena kuchyňka pro klienty, která byla kompletně nově vybavená (židlemi, stoly, kuchyňskými linkami, myčkou, dalším drobným zařízením). Byly také nakoupeny nové technologie zajišťující kvalitnější podmínky pro práci a poskytování služby jako např. pořízení dvou nových koupacích van, bezpečnostní signalizace, Roolbon pro přesun klientů z lůžka, ohřívací vozíky na stravu, nová křesla do jídelen, nové skříně, aby měl každý klient svou vlastní aj.

Méně zásadní změny proběhly také v Kokorách, kde došlo k výměně oken v přístavbě, pořízení myček na nádobí a zakoupení zvedáku s váhou. V obou zařízeních byly vyměněny PVC a nově vymalováno.



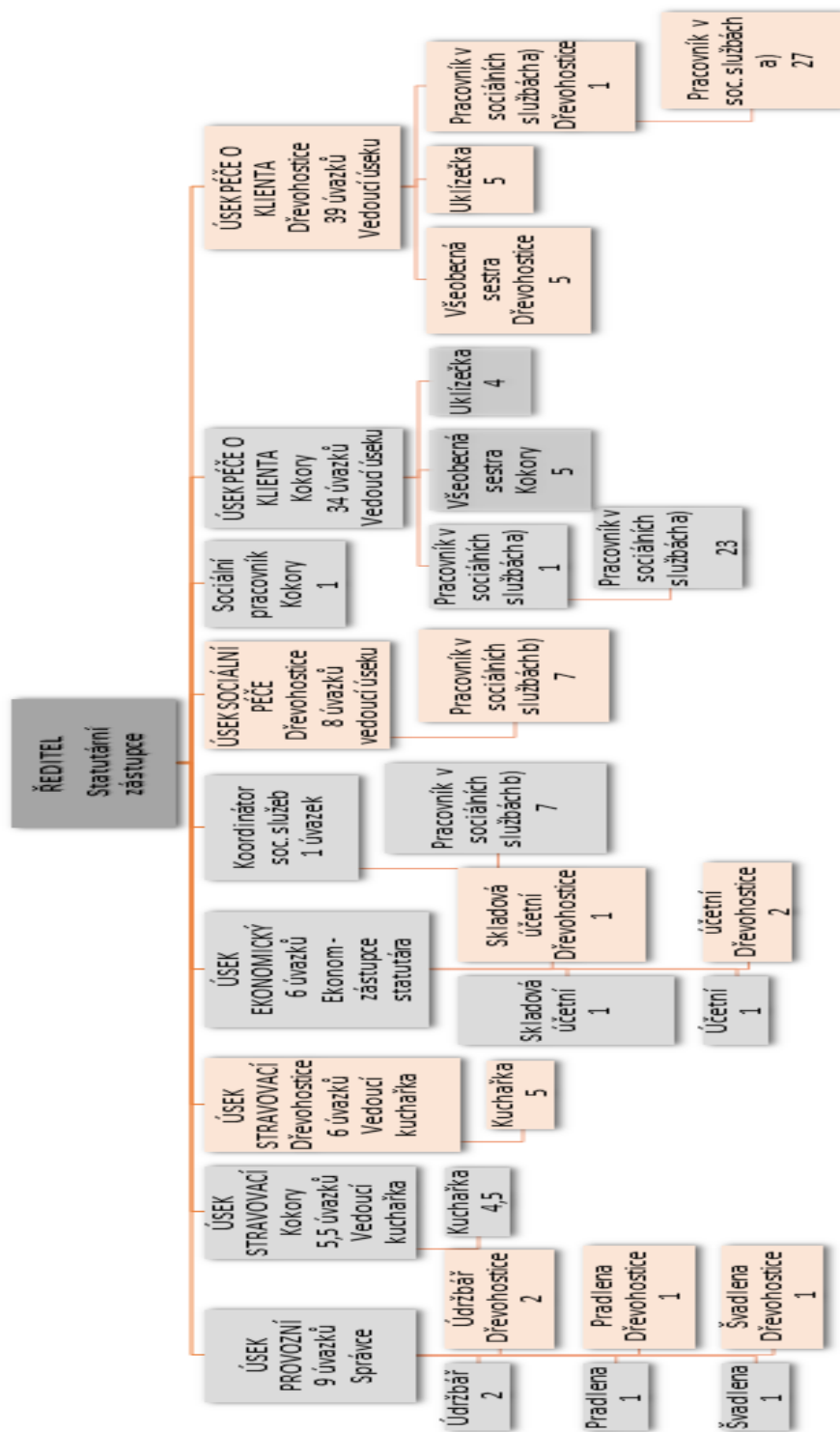
Zdroje a doporučená literatura

1. *Centrum Dominika Kokory, příspěvková organizace* [online]. 2018 [cit. 2018-09-22]. Dostupné z: <https://www.dominikakokory.cz/>
2. HEATH, Chip a Dan HEATH. *Proměna: jak věci změnit, když je změna zdánlivě nemožná*. V Brně: Jan Melvil, 2011. Žádná velká věda. ISBN 9788087270097.
3. KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ, přeložil Michal ČAKRT. Praha: Management Press, 2015. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4.
4. KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012, 133 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.
5. Sociální práce a sociální služby. *MPSV.CZ - Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky* [online]. Praha [cit. 2018-09-22]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/9>
6. TOMAN, Miloš. *Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing, 2005, 148 s. Management praxe. ISBN 80-868-5113-3.



Přílohy

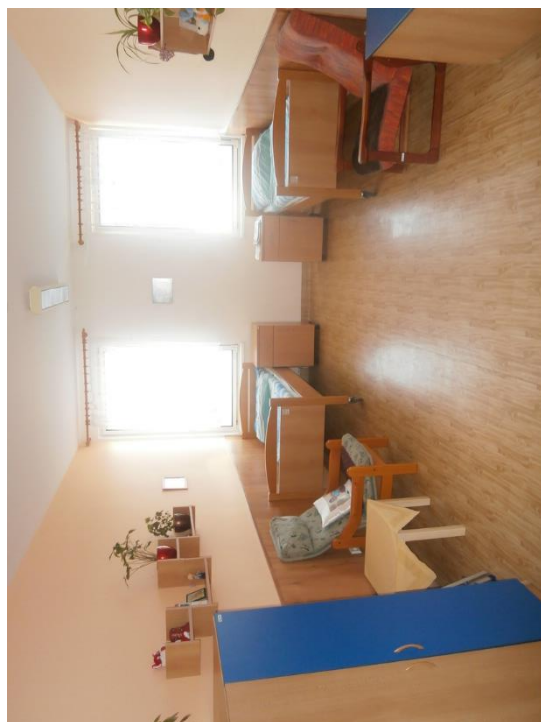
Organizační struktura (od srpna 2017)



Dominika Kokory, Kokory 54



Lapač 449, Dřevohostice



Klíčové kompetence organizace Centra Dominika Kokory, p. o.



1. Zaměření na klienty
2. Interpersonální citlivost (a komunikační dovednosti)
3. Orientace na výkon a kvalitu služby
4. Týmová spolupráce
5. Orientace na řešení
6. Odborné znalosti a dovednosti
7. Schopnost vzdělávat se
8. Zvládání zátěže
9. Aktivní přístup
10. Leadership
11. Commitment



Metodika vznikla v rámci projektu

„Zhodnocení a sjednocení procesů rozvoje kvality poskytování sociálních služeb v organizaci Centrum Dominika Kokory, p. o.“,

reg. č. CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_023/0000999.

Publikace je spolufinancována z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost.

Publikace je neprodejná.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost