

Akreditovaná vzdělávací instituce **T.I.G.E.R.** zpracovala projekt

Vzdělávací programy pro zařízení sociální péče,

na který získala finanční podporu z

- Evropského sociálního fondu (ESF) a jeho Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ) a
- státního rozpočtu České republiky.

Záměrem projektu bylo připravit **akreditované vzdělávací programy pro pracovníky sociální služby** v zařízeních poskytujících sociální službu, které budou zaměřeny na filozofii kvality péče a nové postupy v péči o seniory.

Projekt proběhl v Jihomoravském kraji od září 2006 do června 2008 a připravil čtyři vzdělávací programy dalšího profesního vzdělávání. Každý vzdělávací program tvoří několik kurzů (modulů). Kurzy mohou být realizovány také samostatně, nezávisle na zbývajících kurzech programu.

- Tři vzdělávací programy po čtyřech kurzech jsou zaměřené na management:
 - první vzdělávací program „**Řízení a marketing sociální péče**“ obsahuje kurzy Úvod do managementu, Strategické plánování, Řízení změny, Marketing sociálních služeb,
 - druhý vzdělávací program „**Lidské zdroje**“ obsahuje kurzy Rozvoj a motivace pracovníků, Informační technologie v sociální péči, Vedení lidí, Konflikty v týmu a jejich řešení,
 - třetí vzdělávací program „**Kvalita péče**“ obsahuje kurzy Úloha kvality v péči o klienta, Standardy péče, Měření kvality, Dokumentace poskytované péče.
- Čtvrtý vzdělávací program „**Kapitoly z gerontologie**“ je zaměřený na pracovníky, kteří vykonávají odbornou činnost v sociálních službách. Obsahuje kurzy Komunikace se seniory, Kvalita života seniorů, Plán péče o seniory s demencí, Týrání seniorů, Syndrom vyhoření.

Kurzy byly od září 2007 pilotně ověřovány v Jihomoravském kraji v sedmi vybraných zařízeních poskytujících sociální služby. V dubnu 2008 jsme ukončili tvorbu a pilotní ověřování vzdělávacích programů a postupně připravujeme akreditaci kurzů na MPSV.

Další informace o vzdělávací instituci **T.I.G.E.R.**, projektech, o strukturálních fondech Evropské unie v ČR lze získat na internetových stránkách

- www.tigeragency.cz
- www.strukturalni-fondy.cz
- www.esfcr.cz
- www.publicitaprojektu.cz.

ISBN 978-80-7013-477-1



TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČR



Základy managementu sociálních služeb

ZÁKLADY MANAGEMENTU SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Jiří Herman • Marie Hermanová • Jiří Horecký • Šárka Mikulková • Matěj Černý

Jiří Herman
Marie Hermanová
Jiří Horecký
Šárka Mikulková
Matěj Černý



T.I.G.E.R.

TRIALS · INSPIRATION · GRANTS · EDUCATION · RESEARCH

AKREDITOVANÁ VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE

ZÁKLADY MANAGEMENTU SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Ing. Jiří Herman

PhDr. Marie Hermanová

Jiří Horecký, B.A.

Mgr. et. Mgr. Šárka Mikulková

Mgr. Matěj Černý

Publikace vznikla díky projektu
Vzdělávací programy pro zařízení sociální péče
spolufinancovaným Evropským sociálním fondem
a státním rozpočtem České republiky.



Brno 2008

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| Obsah | 3 |
| Předmluva | 9 |
| ÚVOD DO MANAGEMENTU (<i>PhDr. Marie Hermanová, PhDr. Šárka Dynáková</i>) | 11 |
| 1. Management – definice pojmu z pohledu různých autorů | 11 |
| 2. Manažer a lídr | 11 |
| 2.1 Manažer | 11 |
| 2.2 Lídr | 12 |
| 2.3 Tři základní úkoly světové třídy manažerů | 13 |
| 3. Důvody znalosti managementu a jeho studia | 13 |
| 3.1 Univerzalita managementu | 14 |
| 3.2 Trendy ve výuce managementu | 14 |
| 4. Funkce managementu | 15 |
| 4.1 Základní funkce managementu | 15 |
| 4.2 Ostatní funkce managementu | 17 |
| 5. Manažerské dovednosti | 17 |
| 6. Management ve spojení s dalšími vědními obory | 19 |
| 7. Etika v managementu | 20 |
| 8. Použitá literatura | 20 |
| | |
| MARKETING SOCIÁLNÍCH SLUŽEB (<i>Jiří Horecký, B.A. et B.A. (Hons)</i>) | 21 |
| 1. Úvod | 21 |
| 2. Charakteristika neziskového sektoru | 21 |
| 2.1 Odlišnosti sociálních služeb | 22 |
| 3. Sociální péče v minulosti a dnes | 22 |
| 4. Typy sociální služeb | 23 |
| 5. Klienti, resp. uživatelé sociálních služeb | 23 |
| 5.1 Monopolní postavení poskytovatele směrem k uživateli | 24 |
| 6. Finanční zdroje sociálních služeb | 24 |
| 6.1 Historie financování sociálních služeb | 24 |
| 6.2 Současnost financování sociálních služeb – vícezdrojové financování | 24 |
| 6.2.1 Financování pobytových sociálních služeb | 24 |
| 6.3 Finanční zdroje – budoucnost | 25 |
| 7. Komunitní plánování sociálních služeb | 26 |
| 7.1 Definice KPSS | 26 |
| 7.2 Triáda, cíle, plány, strategie | 26 |
| 8. Marketing neziskového sektoru se zaměřením na sociální služby | 27 |
| 8.1 Základy, premisy, definice | 27 |
| 8.2 Podstata, význam a potřeba marketingu | 27 |
| 8.3 Současná situace marketingu neziskových organizací a sociálních služeb | 28 |
| 8.4 Budoucnost marketingu neziskových organizací/sociálních služeb | 28 |
| 8.5 Marketing neziskových organizací | 29 |
| 8.5.1 Formulace cílů | 30 |
| 8.5.1.1 Marketingové cíle | 30 |
| 8.6 Definice produktu, popř. výkonu | 30 |

| | |
|---|-----------|
| 8.7 Problematika různých cílových skupin | 31 |
| 8.8 Financování marketingových nákladů | 31 |
| 8.9 Důsledek orientace na poptávku | 31 |
| 8.10 Průzkum trhu, analýza východní situace | 31 |
| 8.10.1 Vývoj trhu | 33 |
| 8.10.2 Chování účastníků trhu/odběratelů služeb | 33 |
| 8.11 SWOT analýza | 33 |
| 9. PR neziskových organizací | 36 |
| 9.1 Image organizace | 37 |
| 9.2 Corporate identity – podniková identita | 38 |
| 9.3 Interní PR | 39 |
| 9.3.1 Interní PR – nástroje | 39 |
| 9.4 Externí PR | 40 |
| 9.4.1 Postoj organizace ke klientům, jejich rodinám a zájemcům o službu | 40 |
| 9.4.2 Externí PR – nástroje | 41 |
| 10. Marketingové strategické plánování | 42 |
| 10.1 Strategie proniknutí na trh | 43 |
| 10.2 Marketingové nástroje | 43 |
| 10.3 Operativní marketingový plán | 44 |
| 10.3.1 Marketingový mix | 44 |
| 10.4 Komunikační strategie | 45 |
| 11. Feedback | 46 |
| 11.1 Metoda P.R.C.A. | 47 |
| 11.2 Zpětná vazba – zaměstnanci | 47 |
| 11.3 Zpětná vazba – klienti, veřejnost | 47 |
| 12. Změny rámcových podmínek sociálních služeb | 47 |
| 13. Literatura | 48 |
| STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ (Ing. Jiří Herman) | 49 |
| 1. Plánování obecně | 49 |
| 2. Rozdělení plánů | 49 |
| 3. Strategické plánování | 50 |
| 4. Jednotlivé fáze strategického plánování | 51 |
| 4.1 Určení poslání, hodnoty a vize | 52 |
| 4.1.1 Vyjádření poslání (mission statement) | 52 |
| 4.1.2 Hodnoty a vize (values and vision) | 53 |
| 4.2 Analýza | 53 |
| 4.2.1 Strategický audit | 53 |
| 4.2.2 Analýza SWOT | 54 |
| 4.2.3 Portfolio podnikatelských aktivit | 55 |
| 4.2.3.1 Matice Boston Consulting Group | 56 |
| 4.2.3.2 Matice společnosti General Electric | 57 |
| 4.2.3.3 Problémy maticových přístupů | 58 |
| 4.2.3.4 Rozvoj růstových strategií | 58 |
| 4.2.3.5 Hledání obecného vzorce úspěchu pro podnikové strategie – strategie „Sedm S“ | 60 |
| 4.3 Plánování strategických cílů | 61 |
| 4.4 Realizace plánu | 61 |
| 4.5 Kontrola a hodnocení | 62 |
| 5. Marketing v rámci strategického plánování | 62 |
| 5.1 Plánování funkčních strategií | 62 |
| 5.2 Role marketingu ve strategickém plánování | 63 |
| 5.3 Marketing a ostatní podnikové funkce | 63 |
| 5.4 Marketingový plán | 63 |

| | |
|---|-----------|
| 6. Obsah marketingového plánu | 64 |
| 6.1 Executive summary | 64 |
| 6.2 Marketingový audit | 64 |
| 6.3 Analýza SWOT | 66 |
| 6.4 Cíle a problémy | 66 |
| 6.5 Marketingová strategie | 66 |
| 6.6 Marketingový mix | 67 |
| 6.7 Programy činností | 67 |
| 6.8 Rozpočet | 67 |
| 6.9 Kontrolní mechanismy | 67 |
| 6.10 Implementace | 67 |
| 6.11 Aktuální problematika strategického plánování projektů | 67 |
| 7. Organizace marketingu | 68 |
| 8. Marketingová kontrola | 69 |
| 9. Realizace marketingové strategie | 70 |
| 10. Literatura a prameny | 71 |
| ÚLOHA KVALITY V PÉČI O KLIENTA (Mgr. Šárka Mikulková) | 73 |
| 1. Úvod | 73 |
| 2. Definice „kvality péče“ a rozpracování různých úhlů pohledu na kvalitu péče o klienta | 73 |
| 3. Kvalita péče z pohledu zřizovatele | 75 |
| 4. Kvalita péče z pohledu poskytovatele | 75 |
| 5. Kvalita péče z pohledu klienta | 76 |
| 6. Kvalita péče z pohledu sociálního pracovníka | 77 |
| 7. Dilemata práce s klienty a jejich vliv na kvalitu péče | 77 |
| 8. Hodnocení kvality péče | 78 |
| 9. Standardy kvality sociální služeb | 79 |
| 10. Závěr | 79 |
| 11. Literatura | 80 |
| STANDARDY PÉČE (Mgr. Šárka Mikulková) | 81 |
| 1. Úvod | 81 |
| 2. Standardy sociálních služeb | 81 |
| 2.1 Základní charakteristika a podstata standardů | 81 |
| 3. Standardy péče | 82 |
| 3.1 Procedurální standardy péče | 84 |
| 3.1.1 Cíle a způsoby poskytování péče | 84 |
| 3.1.2 Ochrana práv uživatelů sociální péče | 84 |
| 3.1.3 Jednání se zájemcem o službu sociální péče | 88 |
| 3.1.4 Dohoda o poskytování služby sociální péče | 89 |
| 3.1.5 Plánování a průběh poskytování služeb sociální péče | 89 |
| 3.1.6 Osobní údaje | 89 |
| 3.1.7 Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování služeb sociální péče | 89 |
| 3.1.8 Návaznost na další zdroje | 90 |
| 3.2 Personální standardy péče | 90 |
| 3.2.1 Personální zajištění služeb sociální péče | 90 |
| 3.2.2 Pracovní podmínky a řízení poskytování služeb sociální péče | 90 |
| 3.2.3 Profesionální rozvoj pracovníků a pracovních týmů | 91 |
| 3.3 Provozní standardy péče | 91 |
| 4. Závěr | 91 |
| 5. Literatura | 92 |

MĚŘENÍ KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

| | |
|--|------------|
| <i>(Jiří Horecký, B.A. et B.A. (Hons))</i> | 93 |
| 1. Úvod | 93 |
| 2. Kvalita | 93 |
| 2.1. Kvalita sociálních služeb | 94 |
| 3. Měření kvality sociálních služeb | 95 |
| 3.1 Standardy kvality sociálních služeb | 96 |
| 3.1.1 Druhové standardy kvality | 101 |
| 3.2 Supervize, Intervize | 101 |
| 3.2.1 Historie supervize | 101 |
| 3.2.2 Definice supervize | 101 |
| 3.2.3 Cíl supervize, význam pro organizaci | 102 |
| 3.2.4 Zaměření supervize | 102 |
| 3.2.5 Formy supervize | 103 |
| 3.2.6 Funkce supervize | 104 |
| 3.2.7 Dílčí typologie supervize | 104 |
| 3.2.8 Přínos supervize | 105 |
| 3.3 Systém managementu jakosti ISO 9000 | 106 |
| 3.4 TQM (Total Quality Management) | 108 |
| 3.4.1 Kroky k zavedení modelu TQM | 109 |
| 3.5 EFQM | 114 |
| 3.6 E-Qalin® | 118 |
| 3.7 Controlling | 119 |
| 3.8 Balanced ScoreCard | 120 |
| 3.9 Benchmarking | 122 |
| 3.10 Vizitace péče | 124 |
| 3.11 Stížnosti (Complaints management) | 125 |
| 3.12 Sebehodnocení (Self-assessment) | 125 |
| 4. Literatura | 127 |

ŘÍZENÍ ZMĚNY *(Mgr. Matěj Černý)*

| | |
|---|------------|
| 1. Úvod | 129 |
| 2. Styly řízení | 129 |
| 2.1 Univerzalistické pojetí | 129 |
| 2.2 Situacionistické pojetí | 130 |
| 2.3 Typologie vedoucích a pracovníků | 130 |
| 2.4 Transakční × transformační vedení | 132 |
| 3. Řízení změny v organizaci | 132 |
| 3.1 Rámec, strategie, cíle | 132 |
| 3.2 Plán | 133 |
| 3.3 Realizace | 133 |
| 3.4 Krize, rizika | 133 |
| 3.5 Hodnocení | 133 |
| 3.6 Proces změny | 134 |
| 4. Metamorphing | 135 |
| 4.1 Metamorphing krok za krokem | 135 |
| 4.2 Plán 24 | 136 |
| 5. Literatura | 136 |

VEDENÍ LIDÍ *(PhDr. Marie Hermanová)*

| | |
|---|------------|
| 1. Úvod | 139 |
| 2. Co je vedení | 139 |
| 2.1 Jak vést a řídit druhé | 140 |
| 2.2 Jaký profil má mít vedoucí týmu | 140 |

| | |
|--|------------|
| 2.2.1 Osobní test lídra / cvičení: | 141 |
| 2.3 Úkoly vedoucího týmu | 142 |
| 2.3.1 Koordinace týmu | 142 |
| 2.3.2 Moderování týmu | 142 |
| 2.3.3 Poradenství pro členy týmu | 143 |
| 2.3.4 Regulování konfliktů | 143 |
| 2.3.5 Správná prezentace výsledků týmu | 144 |
| 2.3.6 Reprezentace týmu | 144 |
| 2.3.7 Vyjednávat za tým | 144 |
| 2.4 Zdroje osobní síly manažera a její rozložení | 145 |
| 3. Podstata vedení | 145 |
| 3.1 Typy pracovníků | 146 |
| 3.1.1 Temperamentové předpoklady a styl řízení | 148 |
| 3.2 Styly vedení | 149 |
| 3.2.1 Řízení versus vedení | 149 |
| 3.2.2 Rozdíl mezi direktivním a podpůrným chováním vedoucího | 150 |
| 3.2.3 Styly vedení lidí | 151 |
| 3.2.4 Principy situačního vedení | 152 |
| 3.2.5 Základní pravidla správného vedení | 153 |
| 3.2.6 Styl řízení je ovlivňován čtyřmi faktory | 153 |
| 3.2.7 Vliv generačních rozdílů na řízení | 153 |
| 4. Požadavky na členy týmu | 154 |
| 4.1 Osobnostní profily v týmu | 155 |
| 4.1.1 Model pro posuzování znaků osobností a typů chování | 156 |
| 4.1.2 Silné a slabé stránky různých osobnostních profilů | 157 |
| 4.2 Otestujte schopnost pracovat v týmu / cvičení | 157 |
| 5. Seznam literatury a zdrojů | 158 |

Předmluva

Akreditovaná vzdělávací instituce T.I.G.E.R. se specializuje na celoživotní postkvalifikační vzdělávání pracovníků v sociálních službách. Nabízíme kurzy dalšího profesního vzdělávání pro pracovníky na všech úrovních provozu a řízení služby, od pracovníků v přímé obslužné péči až po vrcholový management zařízení. Sdružujeme lektory z významných vzdělávacích institucí a ze zařízení sociální a zdravotní péče a naším cílem je poskytovat pracovníkům v sociálních službách aktuální znalosti, dovednosti a předat zkušenosti, které jim pomohou být úspěšnějšími.

Poptávku po vzdělávání, se kterou se naši lektori nejčastěji potkávali na svých seminářích, jsme zpracovali v rámci projektu Vzdělávací programy pro zařízení sociální péče. Projekt byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky. Cílem projektu bylo připravit pro pracovníky v sociálních službách vzdělávací programy, které budou rozvíjet jejich základní znalosti, jak z oblasti vedení zařízení sociální služby, tak z oblasti přímé obslužné péče. Jedním z výstupů našeho projektu jsou učební texty zpracované do podoby sborníku Základy managementu sociálních služeb, který právě držíte v ruce.

Sborník je určen především pracovníkům ve středním a vyšším managementu v zařízeních sociální služby; jeho základním úkolem je zpřístupnit kurzy vytvořené v projektu pracovníkům v sociálních službách a v neposlední řadě i veřejnosti.

Při zpracování sborníku jsme usilovali o zprostředkování relativně širokého okruhu témat z oblasti marketingu, managementu, řízení kvality, standardů sociálních služeb. Čtenář by se s tímto sborníkem měl dokázat rychle zorientovat ve jmenovaných oblastech, měl by nalézt návody a řešení základních procesů řízení kvality péče, v případě hlubšího zájmu o konkrétní problematiku nalezne odkazy na literaturu nebo se může obrátit přímo na naši vzdělávací instituci. Jakékoliv připomínky a náměty jsou vítány a budou využity pro přípravu našich lektorů a pro aktualizaci vzdělávacích kurzů či pro přípravu nových kurzů. Se svými podněty se na nás můžete obracet na adrese www.tigeragency.cz v sekci Kontakty.

Děkuji všem našim lektorům a spolupracovníkům za spolupráci při realizaci projektu. Věřím, že se tato publikace stane zdrojem informací a užitečnou, přínosnou a inspirativní pomůckou pro osoby pečující o seniory a chronicky nemocné spoluobčany.

Za grafické zpracování a tisk sborníku děkujeme Vydavatelství Národního centra ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně.

Za tým autorů Ing. Jiří Herman

Název: ZÁKLADY MANAGEMENTU SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Autor: Ing. Jiří Herman
PhDr. Marie Hermanová
Jiří Horecký, B.A.
Mgr. et Mgr. Šárka Mikulková
Mgr. Matěj Černý

Vydal a vytiskl: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů,
Vinařská 6, 603 00 Brno pro Ing. Jiřího Hermana – T.I.G.E.R.,
Akreditovanou vzdělávací instituci

Vydání: první

Počet stran: 159

Vyšlo: Brno 2008

Výrobní číslo: 46/2008

Tirážní znak: 57-860-08

Za obsah článků odpovídají jejich autoři.

Publikace neprošla jazykovou úpravou.

Tato publikace, ani žádná její část, nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem dalšího rozšiřování v jakékoliv formě a jakýmkoliv způsobem, ať již mechanickým nebo elektronickým, včetně pořizování fotokopíí, nahrávek informačních databází na magnetických nosičích, bez písemného souhlasu vlastníka autorských práv a vydavatelského oprávnění.

PUBLIKACE JE NEPRODEJNÁ. Podmínky distribuce naleznete na www.tigeragency.cz