**Případová studie organizace**

**Centrum pečovatelských a ošetřovatelských služeb Město Touškov**

1. **Charakteristika poskytovatele sociálních služeb**

Centrum pečovatelských a ošetřovatelských služeb Město Touškov (dále jen CPOS), příspěvková organizace, bylo založeno v roce 2007. Jedná se o největší organizaci poskytující terénní pečovatelské služby na území Plzeňského kraje. Služba je realizována v domech s pečovatelskou službou. V současné době spadá pod centrum 32 obcí. Služby jsou poskytovány zejména v domácnostech uživatelů, tedy v terénu.

Služba je rozdělena do 6 středisek. Za každé zodpovídá koordinátorka a zároveň sociální pracovnice v jedné osobě, která má pod sebou pečovatelky. Ty mají zázemí v domech s pečovatelskou službou a dle nasmlouvaných zakázek vyjíždějí za klienty.

Péče se zaměřuje na seniory a osoby, které jsou příjemci plného invalidního důchodu, dále na osoby, které s ohledem na svůj fyzický či psychický stav potřebující pomoc další osoby k zajištění svých potřeb. Péče je poskytovaná klientům všech věkových kategorií.

**Cílem organizace** je poskytovat pomoc a podporu klientům, případně jejich rodinám při péči o svého člena tak, aby mohli co nejdéle zůstat ve svém přirozeném prostředí a zachovat si běžný způsob života.

**Personál tvoří** 70 pečovatelek, 6 sociálních pracovníků (koordinátorky) a 5 ostatních pracovníků (ředitelka, zástupkyně ředitelky, účetní, ekonomka, manažerka kvality).

Za největší úspěch organizace je považováno zvládnutí standardů kvality v roce 2012 a na to navazující další činnosti a získávání ocenění na cestě ke kvalitě.

1. **Model excellence EFQM**

Organizace od roku 2014 pracuje s Modelem excellence EFQM. Jedná se o nástroj, který pomáhá pochopit klíčové silné stránky společnosti a potenciální mezery ve vztahu ke stanovené vizi a poslání, poskytuje ucelený pohled na organizaci a lze jej použít pro zjištění, jak jsou tyto jednotlivé metody spolu v souladu. Model pomáhá organizacím převádět základní koncepce a logiku RADAR do praxe. Logika RADAR je dynamický rámec hodnocení a účinný nástroj managementu, který je oporou organizace při hledání odpovědí na výzvy na cestě k trvale udržitelnému rozvoji. [[1]](#footnote-1)

1. **Rozhodnutí o implementaci modelu kvality**

Po změně vedení v roce 2012 bylo cílem nové ředitelky rychlé prozkoumání všech procesů, zmapování současné situace, zvolení strategií a nastavení řízení změny. Bylo zapotřebí organizaci stabilizovat, zlepšit komunikaci všech zainteresovaných stran (klienti, pracovníci mezi sebou, veřejnost apod.). Rok 2012 byl pro organizaci kritický. Obce vyčkávali na změnu vedení organizace, připravovali se na změnu zajištění péče o své občany, hrozil zánik organizace. Nefungovaly základní procesy – provozní, lidské zdroje, personální, ekonomické, hlavní proces – poskytované služby. Probíhal soudní proces s bývalou ředitelkou (neoprávněné výpovědi, fiktivní smlouvy, neevidování docházky, nejednotný systém odměňování, nesplnění standardů kvality atd.). Chyběla koordinace středisek k požadované kvalitě a jednotnost postupů. Zátěž šetření kriminální policií znemožňoval dobrou komunikaci chystaných změn a selhávaly strategie řízené změny. Chyběla informovanost veřejnosti o poskytované službě.

Nová ředitelka iniciovala po svém nástupu mnoho změn, které nebyly vždy dobře přijímány a dle jejich slov ne vždycky z její strany dobře sdělovány. Na některé věci nebyl čas, bylo to třeba okamžitých náprav, zejména těch, které byly v rozporu s legislativou a příslušnými zákony. Hodně věcí se učila za pochodu a učí stále.

Potřeba modelu, o který by se organizace mohla opřít, přišla později (2014). Nejdříve bylo potřeba nastavit a zavést standardy kvality, protože organizace za předchozího vedení neprošla inspekcí kvality. Kromě toho se bylo třeba zaměřit na lidské zdroje (motivování, odměňování zaměstnanců, zlepšení komunikace mezi jednotlivými středisky). Paní ředitelka je přesvědčená o tom, že dobré zpracování dokumentace bez stabilního týmu není k ničemu.

Pouhé zvládnutí zavedení standardů kvality však nestačilo. Byl to pro organizaci pouze impuls k tomu, že něco jde. Paní ředitelka chtěla poskytnout klientům kvalitní službu a zamýšlela se nad tím, co s organizací dál. Chtěla dokázat, že organizace je kvalitní a bezpečná pro klienta a potřebovala nějaký model, o který by se mohla opřít a pomohl jí org. procesy zařadit do, šuplíků, tak, aby vše mělo svůj řád a mohlo se pracovat preventivně, ne ve chvíli, kdy se objeví problém.

1. **Průběh zavádění modelu kvality**

Byla realizována schůzka s paní Klárou Fouskovou z Národní ceny kvality, která paní ředitelku motivovala a povzbudila k práci s modelem EFQM s tím, že to bude jednoduché. To se, podle paní ředitelky, ukázalo jako velký omyl. Otázkám nerozuměla, pojmy jako např. kritický faktor úspěchu, registr zainteresovaných stran pro ni byly nesrozumitelné. Nevzdala to jen proto, že to dávalo smysl. Věděla, že jestli to zvládnou zpracovat, tak jim to do budoucna hodně pomůže. Největší obavu měli z toho, že to bude celé špatně, že to nepochopili a že to k ničemu nebude. Měli sice nabídku podpory od Centra Excelence a České společnosti pro jakost, ale prakticky to bylo to nereálné v tom smyslu, že začínali od nuly. *„To bych si ten noťas musela vzít a sednout si na ten měsíc k nim. Takže my jsme nakonec šli cestou, že jsme se s tím nějak poprali. Chtěla jsem to vzdát, ale když už jsem se s částí prokousala, tak mi bylo líto to vzdát a zahodit. Měla jsem zodpovědnost vůči lidem tady, zřizovateli a všechny obce na mne spoléhali.“* Jejich cílemnebylo vyhrát, ale nepropadnout, zjistit, jak na tom organizace je a poděkovat personálu za to, jak se hodně snažil, jak kvalitně pracoval.

Uzavření smlouvy při zavádění modelu EFQM tenkrát stálo asi 30 tisíc korun. Dalším nákladem byly vstupenky na hrad v případě výhry, pokud organizace chtěla pozvat další hosty (zástupce kraje, další zaměstnance atd.). Finanční zátěž při zavádění modelu je tedy hodnocena jako bezvýznamná (v současné době již vstupní poplatky nejsou a vstupenky na Hrad jsou zdarma).

Zavedení modelu EFQM vyplynulo z událostí, které se v organizaci odehrávaly.

**Rok 2012** byl vnímán jako kritický, hrozil zánik organizace. Obce měla vysoká očekávání od nového vedení. Probíhal soudní proces s bývalou ředitelkou – náročné vyšetřování brzdilo zavádění změn. Chyběla koordinace středisek k požadované kvalitě, jednotnost postupů a informovanost o poskytované službě. Organizace se zapojila do projektu *CpKp Individuální vzdělávání poskytovatelů sociálních služeb v oblasti zavádění standardů kvality, strategického vzdělávání a profesní kvalifikace 2012–2013* a v dalším roce byla vybrána z 90 poskytovatelů v ČR a v Plzeňském kraji z 30 poskytovatelů jako příklad dobré praxe při zavádění změn.

Za významnou událost ředitelka považuje zorganizování plesu v roce **2013,** který měl za cílpodpořit spolupráci a kooperaci v týmu, propojit personál a další zainteresované strany. Cílem bylo také zviditelnění služby a zajištění nenásilné informovanosti – upozornit na sebe a získávat klienty. Prezentace od začátku cílila na bezpečí, vlídnost a lidskost. Zcela zásadní motiv byl a je, co říkáme, umíme a také děláme, neexistuje nic mezi tím. Je to také zásadní kritérium pro výběr personálu (osobnostní předpoklady), protože odbornost člověku dát umíme, přimět ho, aby byl fér, byl loajální, vstřícný, zvládal asertivní komunikaci, uvědomoval si profesionalitu, měl úctu k člověku aj., lze v čase těžko získat.

Došlo k realizaci vlastního projektu ***„Plníme Vaše nevyslovená přání“,*** ve kterém jde o plnění drobných přání klientů – pátrání po dávných přátelích seniora, prohlížení fotografií, zajištění oblíbené knihy apod. Nešlo o medializovaný projekt, ale o změnu pohledu pracovníků na klienty. Paní ředitelka se začala hodně věnovat personálním záležitostem, které do té doby nefungovaly, protože personál se neznal a nespolupracoval spolu. Poznávala motivaci pracovníků, jejich postojů, došlo k prvnímu hodnocení výkonu a změně v odměňování zaměstnanců. Byly nastaveny plány osobního rozvoje (IVP) a zřízena pracovní pozice – manažerka kvality, která nově zodpovídala za koordinaci procesů směrem ke kvalitě poskytované služby. Začalo se více týmově komunikovat – společně se stanovovaly cíle, zaměstnanci se vyjadřovali se k silným a slabým stránkám organizace, rizikům. Došlo k delegování kompetencí. Bylo zapracováno i na změně loga org., prezentačních materiálů, FB org., **motto: Rozhodujme o tom, jak budeme žít“.**

**V roce 2014** organizace získala ocenění ***Kvalita sociální péče: Kategorie poskytování terénních sociálních služeb pro seniory*** a obdržela certifikát s platností do roku 2020 a ***Cenu hejtmana za společenskou odpovědnost 2014*** (3. místo). V tomto roce dochází ke zlepšení financování, získání vyšších tržeb ze základních činností. Kontroly v organizaci se již obejdou bez nedostatků a záporných výroků. Stoupá spokojenost obcí, což vyplývá z dotazníků spokojenosti se službou. Může za to zejména zásadní změna v komunikaci s obcemi a uznání výsledků řízení změn – vzrůstá pozitivní vnímání organizace. Začíná se s měřením spokojenosti všech zúčastněných stran – zaměstnanci, klienti, veřejnost – reagování na požadavky však zůstává intuitivní. Jako negativum je vnímána přetíženost ředitelky, riziko selhání procesů z důvodu její nezastupitelnosti – identifikace tohoto rizika zanesena do strategického plánu.

**V roce 2015** byla organizace podrobena kontrole Inspekce kvality. Inspekční tým byl negativní, jednal pohrdavě až agresivně. Pro zaměstnance to představovalo několikadenní psychickou zátěž, kdy byli opakovaně svoláváni až vyslýcháni, což mělo negativní vliv na omezení poskytování přímé péče. Výrok inspekční zprávy byl v drtivé většině kritérií negativní. Organizace na to reagovala odvoláním a sepsáním podnětů k odstranění daných závěrů na MPSV. Tato negativní zkušenost pozitivně ovlivnila personál – sounáležitost s organizací. V té době v organizaci probíhala řada změn a inovací. Ty byly ale nedostatečně propracované, připravené zčásti, ale zavedené do praxe. Vznikaly komunikační neshody. Vše bylo rozpracované, v chaosu. Práce s modelem EFQM měla pomoci „uklidit v organizaci“, což se povedlo a organizace uspěla v programu ***START PLUS 2015 a získala Národní Cenu model Excelence*** a rovněž ***Cenu hejtmana za společenskou odpovědnost 2015*** - získání 1. místa ve veřejném sektoru. MPSV uznalo připomínky a výhrady organizace k jednání inspekce kvality. Došlo k uznání správnosti postupů a ty, které nebyly uznány, byly organizací napraveny. Organizace přitom získala i podporu Asociace poskytovatelů sociálních služeb, která iniciovala na Radě kvality změnu metodiky v přístupu inspekčního týmu v organizacích a novému vymezení kompetencí. Došlo ke stabilizaci standardů kvality. Personál si byl vědom nepřesných postupů. Vznikla pracovní skupina, která zodpovídala za aktualizace. Proces kvality byl svěřen koordinátorkám – došlo k delegování kompetencí a zároveň stanovení odměn za práci nad rámec dané pracovní náplně (identifikované oblasti pro zlepšování – hodnotící zpráva) – pozitivně přijato zaměstnanci. Začalo se pracovat se zpětnou vazbou – sebehodnocení týmu – velmi odvážné a zajímavé, každý získal zpětnou vazbu na sebe od druhých, zamyšlení nad změnou přístupu, jednáním a komunikací.

V organizaci se změnil systém vzdělávání spočívající v pečlivém vybírání odborníků a osobností, které pomáhali utvářet kvalitu poskytované služby **– lektoři se stali vedle ředitelky zásadními odborníky k pomoci vedení a řízení organizace.** Rozvíjí se spolupráce s nemocnicemi a dalšími subjekty. Klienti neodcházejí do LDM –organizace je schopna poskytnout i paliativní péči (změna vzdělávání).

Organizace získává další ocenění: ***Společenská odpovědnost –*** 1. místo v kategorii veřejné služby – potvrzení obrovské práce personálu nad rámec své pracovní náplně.

Zapojení do projektu QQT – podíl na vzniku mobilní aplikace na IP, smlouvy, denní záznamy. Nebylo zcela možné implementovat na organizaci, vznikla myšlenka vytvoření vlastní aplikace, která by byla jednoduchá a méně administrativně zatěžovala personál i klienty.

**V roce 2016** získala organizace ***Národní Cenu Excelence v modelu START EUROPE 2016*** za úspěšné realizování projektů, ocenění mezinárodní – Commited to Excellence a opět ***Cenu hejtmana za společenskou odpovědnost 2016*** – získání 2. místa ve veřejném sektoru.

Tento rok organizace hodně pracovala s hodnotící zprávou programu START PLUS z roku 2015 – dle oblastí pro zlepšování propracovávali jednotlivé části. Následně došlo k realizaci tří projektů **START EUROPE:**

* ***Drahokamy času*** – vícegenerační předávání životních zkušeností a příběhů člověka (spot)= spolupráce se ZŠ, zdravotnictvím, veřejné promítání a také pro setkávání s klienty (společné promítání a povídání).
* ***Strategické plánování organizace*** – decentralizace na všech úrovních, nová pozice pečovatelka s rozšířenou kompetencí – uvolnění provozních záležitostí výkonu koordinátorky (cíl – koordinátorky věnující se sociální práci).
* ***Zefektivnění interní komunikace* – CORNAP** – komunikační interní médium, vysoká efektivnost přenosu informací.

Výsledkem byla implementace a realizace projektů. Hodnocení Národní radou kvality a opět závěrečná hodnotící zpráva, ze které čerpali k vylepšení stávajícího stavu. Po třech letech realizovali Strategický plán, který již svědčil o vysoké vyspělosti organizace, byla vidět velká změna oproti původnímu strategickému plánování. Vznikl akční plán: strategie – cíle – dílčí cíle, kritické faktory úspěchu. Strategický plán byl přizpůsoben modelu EFQM.

**V roce 2017** získala organizace ***Národní cenu modelu Excelence v programu START PLUS 2017*** a ***Cenu hejtmana za společenskou zodpovědnost 2017.***

Vzrostl zájem médií o organizaci – pozvání do TV, rádia, články, žádosti o vyjádření se k určitým tématům. Zvýšila se informovanosti o službě – TV ZAK, Plzeňský deník.

Bylo vyvinuto a implementováno komunikační **interní médium CORNAP** – změna v interní komunikaci – informace jsou k dispozici pro veškerý personál a rychlé možné rozhodování a řešení problémů (oproti emailovým zprávám) – inovováno interní ***aplikací TRELLO*** – vyšší stupeň, který vychází již ze znalosti a přijetí komunikační původní komunikace. Došlo k inovacím v oblasti technologie – veškerý personál používá dotykové mobilní telefony a **mobilní aplikaci VERUAP** (intuitivní a jednoduchý systém pro vykazování a záznam dat včetně OK systému) – změna studie proveditelnosti na jinou technologii oproti zadání v projektu. Záměr vyšel z vyspělosti a odbornosti týmu a nabídky firmy. Pečovatelky pro záznamy u klienta využijí pouze mobilní telefon. Firmou upravováno na požadavky organizace – vývoj.

Byly vyvinuty dotazníky spokojenosti – zaměstnanci, klienti, veřejnost – nástroj kvality organizace = inovace = zpracovaný socioložkou (spojenost měřena od roku 2014, ale nelze srovnávat).

**V roce 2018** získala organizace ***Národní cenu modelu Excelence v programu START PLUS 2018 - ocenění Organizace způsobilá pro program Excelence.*** Kontroly probíhají bez zjištěných nedostatků, včetně kontroly auditora. Ředitelka zavedla ***péči o duševní zdraví zaměstnanců – psychoterapeutické skupiny*** apod. Klid v organizaci narušuje spor s místostarostkou jedné z obcí a následné ukončení spolupráce (org. hájila oprávněné zájmy klientů, kteří se ocitli v bezvýchodné situaci a byli jim upírány některé práva a zejména byli (jsou), vystavováni nelidskému zacházení. V současné době se obracíme na Ochránkyni práv.

V roce **2019** byly 3 pečovatelky nominovány na **Cenu sympatie v programu *Kvalita sociální péče.*** V letech 2013–2015 již získaly toto ocenění pečovatelky CPOS.

V současné době probíhá příprava podkladové zprávy v programu Excelence. Organizace zvolila nový způsob prezentace – namluvený spot na rádiu Haus. Vykazuje trend téměř nulové fluktuace zaměstnanců. Firemní procesy mají své vlastníky a ti již s minimální kontrolou fungují samostatně. Organizace pracuje s vyhodnocováním dotazníků spokojenosti, které slouží jako důležitý nástroj zlepšování se, důležité jsou zejména uvedené podněty a návrhy.

V současné době pracuje pracovní skupina na podkladové zprávě plného programu Excelence (již bez ředitelky).

Úspěšnost v nadaci **Laboratoř Vodafone s mobilní aplikací VERUPAP**– vymysleli unikátní modulovou aplikaci individuálně přizpůsobenou jejich sociální službě. Ostatní poskytovatelé podobných modulů byli drazí, a kromě podstatných věcí nabízeli i moduly, které by v organizaci nepotřebovali. Vývoj aplikace byl zadán externí firmě, která je prioritním vlastníkem a bude aplikaci nabízet ostatním službám. Vstupní investice organizace byla 400 tis. Kč. CPOS jako objednatel považuje za velkou výhodu to, že zadavatel neustále pružně přizpůsobuje aplikaci požadavkům organizace. Z 90 projektů bylo vybráno 10, které budou finančně podpořeny a získají další podporu ve vývoji a využitelnosti i pro ostatní subjekty. Organizace na vývoji tohoto projektu bude pracovat do konce tohoto roku. *„Nás ani nenapadlo, že bychom mohli být iniciátoři a zasloužit se o vznik něčeho tak revolučního. Získali jsme však firmu, která naše myšlenky a záměry dokázala realizovat.“*

**4.1 Shrnutí vývoje kvality v letech 2012–2019**

Těžiště zavádění změn spadá do roku 2012. Tento rok zároveň vykazuje nejnižší podíl kvality. V letech 2013 a 2014 došlo k pozvolnému dosahování celkového rozvoje organizace a inovací oproti předchozímu období. V roce 2015 je zaznamenán vzrůstající trend zavedení změn a tím vzrůst kvality služby. Mezníkem je rok 2016, kdy bylo dosaženo vrcholu zavádění změn ke kvalitě poskytované služby a zároveň organizace byla na vrcholu v dosažení kvality. Rok 2017 byl rokem stabilizačním, kdy již nebylo nutné zavádět jiné strategie a změnové procesy. Rok 2018 naopak vykazuje vzrůst zavádění změn ve formě inovací a zlepšování (reakce na výstupy hodnocení EFQM). Rok 2019 je zaměstnanci považován za stabilizační – míra zavedení modelu kvality je spíše v rozvojové a inovační fázi.

2018

2019

2017

2016

2015

2014

2013

2012

Obrázek č.1: Časová osa vnímání procesu zavádění kvality v CPOS Touškov

**5. Výsledky a dopady modelu**

Po svém nástupu ředitelka narážela na odpor některých zaměstnanců na zavádění změn v organizaci.

*„Byli zvyklí něco dělat, a najednou se chtělo něco jinak a navíc. Ale kvality nelze docílit, když nebudete dělat nic navíc.“* Ředitelka neustále čelila kritice a byla nucena obhajovat své postupy. Zjistila, že některé lidi na svoji stranu nepřehodí. Chtěla zaměstnancům něco dát, pečovat o ně, ale zároveň něco chtít, a to nebylo jednoduché. Taky pracovala na změně pohledu na pečovatelky, které byly mnohdy vnímány jako „holky pro všechno“.

Zavedení modelu EFQM ředitelka považuje za nejlepší rozhodnutí pro budoucnost organizace.

Sebehodnocení dle Modelu excelence EFQM jim otevřelo jiný úhel pohledu, revizi zvolených priorit strategických cílů, systémů, pořádku a cestu k optimalizaci řízení. Jedná se o nejprestižnější ocenění, jaké může firma získat. Ceny jsou udělovány dle stejných pravidel v 85 zemích světa, a to je pro sociální službu Města Touškova obrovská výzva. Mnozí poskytovatelé sociálních služeb považují tento model za zcela zbytečný a neaplikovatelný, domnívají se, že se týká pouze podnikatelského subjektu. Organizaci se podařilo dokázat opak. Principy fungování, vedení a řízení sociální služby jsou zcela rovnocenné s ostatními subjekty. Marketing v sociálních službách je naprostou nutností. Jen dobře fungující firma, organizace, služba, která má pevné základy, tedy procesy, může získat důvěryhodnost zainteresovaných stran, přičemž nejdůležitější je zákazník a konkurenceschopnost.[[2]](#footnote-2)

Nyní drží organizaci plně v rukou, mají přehled, jsou připraveni na změny, činnosti nejsou intuitivní nebo reakcí až na krizové situace, ale plánované a na to na základě předvídatelnosti a rizik. Díky modelu mají pocit, že kdyby přišla nějaká nesrovnalost ohledně financování, mají za sebou důkazy, tabulky, podklady

a budou se umět bránit. Vždy když přijde nějaký závažnější problém, tak už potřebují méně času na regeneraci než dříve.

Během zavádění změn získali na svou stranu řadu odborníků, kteří vždy přispěchali na pomoc, když bylo nejhůř. Jejich podpory a přístupu, si velmi váží a snaží se také vracet. V aktivitách ke kvalitě je vždy silně podporoval zřizovatel. Kladně byl hodnocen i proces samotného hodnocení v organizaci. *„My jsme to neměli dokonalé zpracované, ale oni viděli to zapálení a tu velkou snahu a podařilo se nám těmi kritérií projít. Bez modelu bychom možná k těm inovacím došli, ale trvalo by to mnohem déle.“* Důležitá byla i vzájemná podpora v týmu a velmi kvalitní profesionální vztahy (vzájemné bezpečí a důvěra).

Během procesu zjistili, že existuje spousta věcí, které se řeší, až když jsou aktuální (statistiky, žádost o dotace). Dříve neuměli dát dohromady ekonomické podklady. Model jim v tomto směru zajistil konečně klidné spaní a předvídavost.

Na své cestě ke kvalitě by nic nedělali jinak. Organizace to musí zažít, poučit se z chyb a na tom stavět. Mnohdy začít znova a znova.

**6. Závěr**

CPOS město Touškov dělá pro kvalitu velmi mnoho. Hlavní podíl na tom bezpochyby má paní ředitelka, která se nebála změn. Na své straně měla mnoho příznivců, včetně většiny týmu, ale také řadu odpůrců a kritiků. Zpětně lze konstatovat, že právě oni kritici a škůdci (neustálé podněty ke kontrolám), zapříčinili, že v org. bylo přijato jako součást života a vedlo k trvalému zlepšování se. Přesto to ustála a organizace dokázala a stále dokazuje svou kvalitu hned několika způsoby. Model EFQM je v organizaci považován za stěžejní pro její celkový rozvoj. Ačkoliv na počátku bylo mnoho úsilí a tvrdé práce, výsledky ukazují, že tento model život organizaci značně ulehčuje. Bez kvalitního vedení by takových výsledků organizace ale nedosáhla. Tato dosažená zlepšení jsou však vykoupena vysokým osobním nasazením a zatížením. Částečně paní ředitelce ulevilo delegování určitých kompetencí a procesů na koordinátorky středisek a pečovatelky s rozšířenou působností, které pomáhají s vybranými činnostmi organizace na základě dohod o provedení práce, což je oboustranně hodnoceno jako pozitivní. Paní ředitelka je typ člověka, která se nespokojí s dílčím úspěchem, ale neustále hledá oblasti pro další zlepšování.

Rozhovoru se kromě paní ředitelky účastnily i čtyři koordinátorky středisek, které se shodly na tom, že atmosféra v organizaci je velmi dobrá, a to hlavně díky vedení, které jedná **se všemi zaměstnanci jako se sobě rovnými**. Značně k tomu přispělo i zrušení vícestupňového manažerského vedení (spojení funkce vedoucí provozu a sociální pracovnice kvůli špatnému vyjasňování kompetencí). Co vnímám jako pokrokové, je zveřejňování výsledků dotazníkových šetření a hodnotících zpráv na webových stránkách společnosti. Organizace chce být pro okolí co nejvíce transparentní a ráda se podělí o své zkušenosti i s jinými organizacemi, které od ní mohou čerpat. Je ochotna pomoci ostatním.

1. Česká verze Modelu excellence EFQM 2013, Česká společnost pro jakost [↑](#footnote-ref-1)
2. Newsletter centrum excelence: <https://mailchi.mp/24df99d8da50/newsletter-sj-307965?e=%5bUNIQID%5d> [↑](#footnote-ref-2)