

Národní cena kvality České republiky

Podnikatelský/veřejný sektor

START PLUS

Zpětná zpráva



Schváleno Radou kvality ČR

Datum: únor 2015

Předseda Rady kvality ČR JUDr. Ing. Robert Szurman

Jméno hodnocené organizace:

Centrum pečovatelských a ošetrovatelských služeb Město Touškov

Hodnotitelský tým:

Vedoucí týmu: Ing. Tomáš Kumstýř

Člen týmu: Ing. Jiří Zajíc, CSc.

OBSAH

1. ÚVOD	4
2. HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ Z HODNOCENÍ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
<i>Shrnutí</i>	5
<i>Silné stránky</i>	6
<i>Oblasti pro zlepšení</i>	6
<i>Kritérium 1: Vedení – Zjištění</i>	7
<i>Kritérium 2: Strategie – Zjištění</i>	8
<i>Kritérium 3: Pracovníci – Zjištění</i>	9
<i>Kritérium 4: Partnerství a zdroje – Zjištění</i>	10
<i>Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby – Zjištění</i>	11
<i>Kritérium 6: Zákazníci – výsledky – Zjištění</i>	12
<i>Kritérium 7: Pracovníci – výsledky – Zjištění</i>	13
<i>Kritérium 8: Společnost – výsledky – Zjištění</i>	14
<i>Kritérium 9: Ekonomické výsledky – Zjištění</i>	15
3. CELKOVÝ SOUČET BODŮ	16

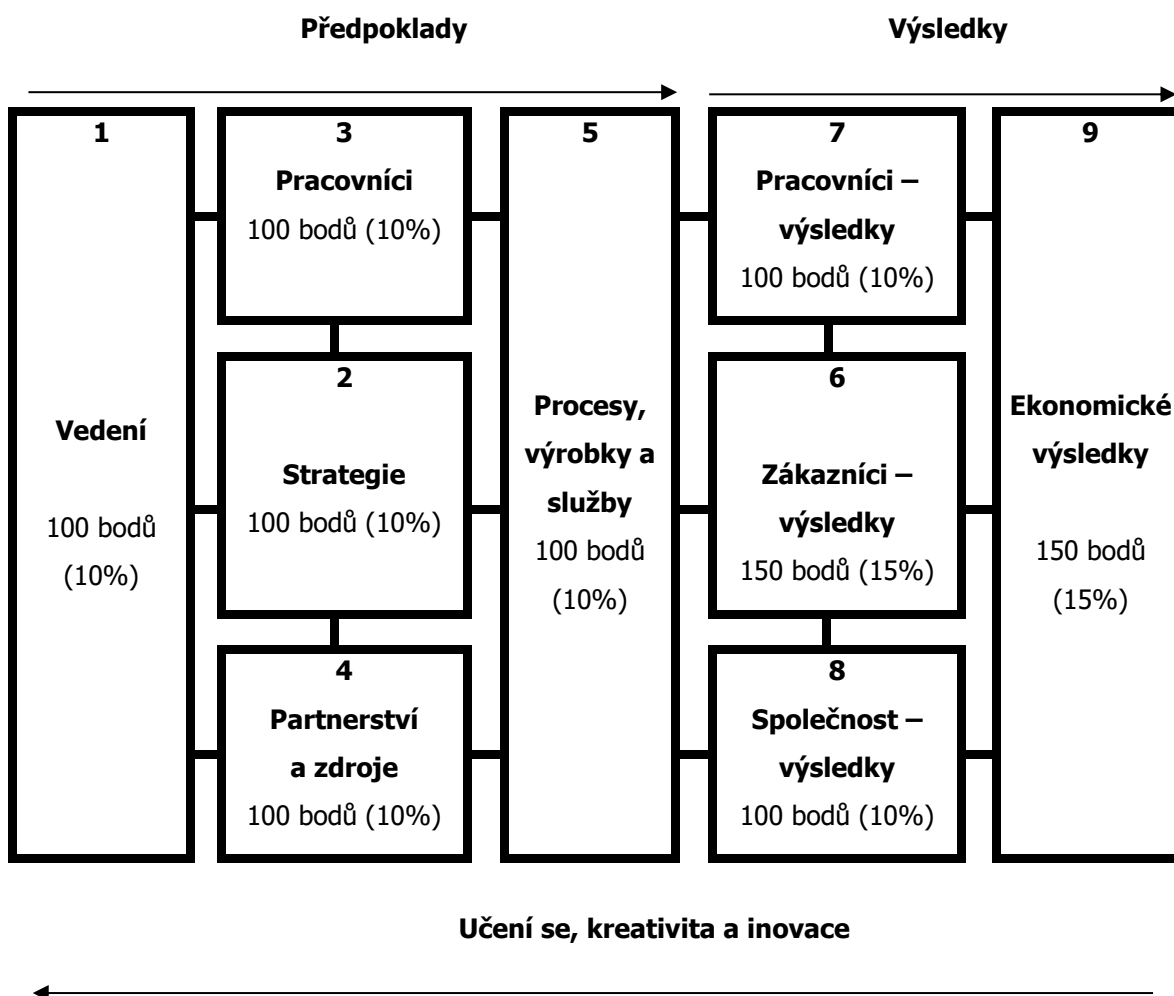
ÚVOD


Tento dokument je podkladem pro hodnocení organizací v programu START PLUS Národní ceny kvality ČR a navazuje na dokument Podkladová zpráva pro hodnocení (dokument „B“), který zpracovává hodnocená organizace.


Je určen pro:

- Organizaci pokud se rozhodne provést sebehodnocení podle tohoto programu,
- externí hodnocení (využití např. v programu START PLUS Národní ceny kvality ČR).

Zpětná zpráva je strukturována podle devíti kritérií Modelu excelence EFQM:



 Sebehodnocení v rámci organizace provádí obvykle hodnotící tým jmenovaný vrcholovým vedením organizace (firmy), které určí i rozsah hodnocení a požadované výstupy.

 Externí hodnocení pro potřeby Národní ceny kvality ČR provádí tým vyškolených hodnotitelů jmenovaný Sdružením pro oceňování kvality.

Shrnutí

Centrum pečovatelských a ošetrovatelských služeb Město Touškov je největší organizace poskytující terénní pečovatelské služby na území Plzeňského kraje. Základní působení organizace je dáno Zákonem o sociálních službách.

Jedná se o vospělou organizaci, která se po změně vedení v roce 2012 vydala na systematickou a trpělivou cestu k excelenci. V současné době se již jedná o vospělou organizaci, která se může pochlubit četnými výsledky, jak vzhledem ke svým cílům, tak k i vzhledem k obtížně dostupným srovnáním.

Pozornost je věnována i vyvažování pracovního a osobního života pracovníků, kteří práci považují za své poslání.

Bylo již dosaženo mnoha hodnotných výsledků, stále však je dostatek příležitostí ke zlepšování předpokladů, zejména vytvářením jednoduchých, přehledných popisů procesů.

Silné stránky

- Vůdčí role ředitelky je prokazatelná, v případě potřeby se vůdčí role přirozeně ad hoc ujímají i další pracovníci.
- Vedení organizace věnuje velkou pozornost zlepšování firemní kultury a dobrých vztahů mezi zaměstnanci, což se projevuje i v přístupu k externím klientům.
- Zaměstnanci jsou zapojováni do rozvoje firmy prostřednictvím pracovních skupin složených pro řešení konkrétního projektu nebo úkolu.
- Pro zlepšení práce s interními informacemi a řízení spolupráce je využíván systém CORNAP.
- Organizace věnuje velkou pozornost svému kontextu, jak internímu, tak externímu.
- Jasně a přesvědčivě je uvedena historie organizace. Je zřejmé, jak strategie ovlivňuje růst výsledků a schopností organizace.
- V rámci řízení operativní práce zaměstnanců a pravidelného hodnocení zaměstnanců dochází k prokazatelnému zapojování zaměstnanců do postupů zlepšování procesů a jejich odměňování za implementovaná zlepšení.
- V rámci organizace jsou zaměstnanci výrazně podporováni v rozvoji, a při obsazování vedoucích pozic jsou přednostně využíváni interní kandidáti.
- V organizaci je otevřená atmosféra podporující poskytování konstruktivní zpětné vazby mezi všemi úrovněmi řízení.

Oblasti pro zlepšení

- Ne zcela vyjasněná terminologie, týkající se základních dokumentů organizace - strategický záměr, projekt, úkol.
- Není stanovena jasná, přehledná metodika řízení projektů a následné systematické implementace změn vyplývajících z projektových výstupů.
- V rámci organizace jsou kromě základního Strategického plánu rozvoje definovány i další dílčí strategie s ne zcela transparentní vazbou na základní strategii.
- Monitorované ukazatele nemají jasnou vazbu na Strategické cíle a neumožňují tak sledování úspěšnosti prováděných strategických aktivit.
- Řada činností je řízena operativně bez přiměřené míry standardizace.
- Není dokončen systematický, strategický přístup k řízení rizik s kvantifikovaným výstupem, umožňujícím jejich postupnou eliminaci.

Kritérium 1: Vedení – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení	Priority
<ul style="list-style-type: none">• Je prokazatelná vůdčí role ředitelky.• Vůdčí role se při mnoha příležitostech ad hoc ujímají i další pracovníci.• Vedení komunikuje s pracovníky bezprostředně v rámci systému porad i při neformálních setkáních.• Ředitelka podporuje vzdělávání a jde v tom osobním příkladem.• Je prokazatelná orientace na klienta a na kvalitu služeb.• Je vydán Veřejný závazek služby.• Vedení organizace je v kontaktu s mnoha zainteresovanými stranami.• Je zaveden netrestající, podporující přístup, pracovníci se neobávají zveřejnit své názory a postoje.	<ul style="list-style-type: none">• Není vyjasněn vztah projektů, dlouhodobých a krátkodobých cílů.• Probíhá řada souběžných krátkodobých i dlouhodobých projektů, nejsou definovány projektové výstupy umožňující zajištění vyhodnocení jednotlivých fází a uzavření projektu.• S ohledem na velmi úzké vedení je většina informací koncentrována u ředitelky a není jasné řešení rizikových situací vyplývajících z náhlých operativních potřeb v době její nepřítomnosti.• Řízení změn vyplývajících z projektových výstupů neprobíhá systematicky.	<ul style="list-style-type: none">•

* Priority pro akční plán

Body za kritérium: (z dokumentu „B“): 70

Kritérium 2: Strategie – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení	Priority
<ul style="list-style-type: none">• Strategie vychází z Národní strategie rozvoje sociálních služeb 2014 - 2020.• Organizace je napojena na komunitní plánování.• Je vytvořen Strategický plán organizace na období 2016 – 2021.• Provádí se dotazníková šetření u zainteresovaných stran.• Roste racionální, na strategii založené využívání informačních technologií.• Strategie je plánovaně komunikována zaměstnancům – porady, setkání zaměstnanců.	<ul style="list-style-type: none">• Oblast vytváření, řízení a vyhodnocování akčních plánů není standardizována a není využívána k získávání informací pro další zlepšování.• Organizace má omezenou možnost získávat informace o konkurenci. Informace, které přesto získává, nejsou vyhodnocovány pravidelně a systematicky.• Identifikovaná externí i interní rizika nejsou prioritizována, analyzována a není systematicky plánováno jejich řízení.	

* Priority pro akční plán

Body za kritérium: (z dokumentu „B“): 60

Kritérium 3: Pracovníci – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení	Priority
<ul style="list-style-type: none">• Plánování lidských zdrojů se dělá na základě potřebných kapacit• Provádějí se pravidelné hodnotící pohovory se zaměstnanci založené na sebehodnocení zaměstnance. Výstupy hodnotících pohovorů jsou využívány pro plánování osobního rozvoje.• Existuje popis klíčových kompetencí• Jsou udržovány rovné příležitosti v zaměstnání i pro klienty.• Je zaveden proces přípravy IVP - individuální plán vzdělávání pracovníka.• Je poskytováno cca 40 hodin vzdělávání ročně na pracovníka, které vychází z analýzy požadavků zaměstnanců - v současné době hlavně se zdravotní tematikou.• Je zavedeno hodnocení školení.• Na pracovištích je podporována týmová práce.• Přijímací řízení a adaptace je řízena, jsou určeny žádoucí a nežádoucí typy chování.• Je využívána řada zaměstnaneckých benefitů např. pojištění.	<ul style="list-style-type: none">• Pro oblast řízení lidských zdrojů je určena řada dokumentů, které nejsou vzájemně provázány v jednotné strategii řízení lidských zdrojů, podporující strategii organizace.• Využití hodnocení školení je spíše intuitivní, nejsou prováděny analýzy hodnocení s cílem zlepšování a zvýšení efektivity.	

Body za kritérium: (z dokumentu „B“): 60

Kritérium 4: Partnerství a zdroje – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení	Priority
<ul style="list-style-type: none">• Jsou identifikovány zainteresované strany.• Výstupy projektů jsou průběžně zveřejňovány.• Připravované předpisy a směrnice jsou konzultovány společně s vybranými partnery.• Organizace má zajištěné financování.• Dopady na životní prostředí jsou sledovány a řízeny.	<ul style="list-style-type: none">• V oblasti bezpečnost dat a zajištění osobních údajů nejsou stanoveny procesy zajištění souladu s měnícími se zákonnými požadavky.• Nedochází k pravidelnému systematickému obnovování seznamu zainteresovaných stran a partnerů a identifikování příležitostí pro vytváření partnerství.	

* Priority pro akční plán

Body za kritérium: (z dokumentu „B“) : 55

Kritérium 5: Procesy, výroby a služby – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení	Priority
<ul style="list-style-type: none"> • Pro prostředí organizace je vytvořena a implementována aplikace CORNAP, sloužící jako Document Management System a podpůrný nástroj řízení procesů. • Systém managementu kvality je založen na Standardech sociální péče. • Spolupráce se zainteresovanými stranami je na vysoké úrovni, s některými jsou uzavřeny smlouvy. • Jsou zavedeny Individuální plány uživatelů • Jsou využívány dotazníky spokojenosti, vyhodnocovány a výstupy jsou využívány ke zlepšování. • Zaměstnanci jsou motivováni dávat návrhy na změny a odměňování za návrhy zlepšení procesů a služeb. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zavádění změn a řízení projektů je prováděno operativně bez systematického využívání metod řízení projektů. • Využívaný systém hodnocení spokojenosti klientů a zainteresovaných stran je zaměřen na reaktivní řešení a není využíván k předcházení rizikům. • Klíčové ukazatele nejsou využívány pro prioritizaci aktivit zaměřených na řízení a zlepšování procesů. • Pro plánování a realizaci interních auditů systému managementu nejsou stanoveny jednoznačné postupy. 	

* Priority pro akční plán

Body za kritérium: (z dokumentu „B“) : 50

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení	Priority
<ul style="list-style-type: none">• K dispozici je osm ukazatelů zaměřených na vnímání spokojenosti zákazníka.• Ukazatele mají dobré hodnoty, neklesající trendy a vyhovují strategickým cílům organizace• K dispozici je jeden relevantní ukazatel výkonnosti, počty stížností. Počet stížností, vyhodnocených jako oprávněné, je nula za rok 2016. Trend je nerostoucí, k dispozici je pozitivní srovnání.	<ul style="list-style-type: none">• Organizace nemá stanovené měřitelné cíle sledovaných parametrů.• Rozlišení měřítek vnímání a výkonnosti není v organizaci jednoznačné a rozsah sledovaných měřítek výkonnosti neumožňuje analýzu a efektivní řízení procesů, zaměřených na klienty organizace.•	

* Priority pro akční plán

Body za kritérium: (z dokumentu „B“):

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení	Priority
<ul style="list-style-type: none">• K dispozici je osm ukazatelů vnímání pracovníků na dobré úrovni. Trendy a cíle lze vyhodnotit jen intuitivně, došlo k částečné změně metodiky hodnocení.• Nastavená metodika umožní do budoucna sledovat a analyzovat vývoj spokojenosti zaměstnanců organizace.• Z výsledků vyplývá aktuální vysoká spokojenost a loajalita zaměstnanců (88% zaměstnanců rozhodně souhlasí s výrokem „jsem hrdý/á na to že pracuji pro naši organizaci“, zbytek spíše souhlasí).	<ul style="list-style-type: none">• Organizace má k dispozici řasu ukazatelů výkonnosti pro oblast kritéria 7, nepracuje s nimi z pohledu analyzování vztahu příčin a následků.• Rozlišení měřítek vnímání a výkonnosti není v organizaci jednoznačné a rozsah sledovaných měřítek výkonnosti neumožňuje analýzu a efektivní řízení procesů, zaměřených na pracovníky organizace.• Nejsou stanoveny cíle monitorovaných ukazatelů.	

* Priority pro akční plán

Body za kritérium: (z dokumentu „B“):

Kritérium 8: Společnost - výsledky – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení	Priority
<ul style="list-style-type: none">• K dispozici jsou 3 měřítka vnímání na dobrých hodnotách, v jednom případě trendy a cíle• K dispozici jsou 4 měřítka výkonnosti – dary, ocenění, zájem médií a přehled spolupracujících organizací včetně trendů a cílů• Rostoucí trend měřítek vnímání veřejnosti hodnocený účastí veřejnosti na společenských akcích pořádaných CPOS MT, zájmem na sociálních sítích a návštěvou Dne otevřených dveří.• Dotazníkový průzkum umožňoval kromě hodnocení vnímání organizace sběr námětů pro zlepšení organizace.• Objem finančních a věcných darů má rostoucí trend, svědčící o vnímání CPOS MZ partnerskými organizacemi.	<ul style="list-style-type: none">• Nejsou stanoveny měřitelné cíle výsledků Společnosti s jasnou vazbou na Strategii organizace.• Měřítka výkonnosti jsou zaměřena většinou na kvantitativní ukazatele sledující s nejasnou přímou vazbou na výkonnost organizace.• Trendy není možné sledovat vzhledem k tomu, že systém získávání zpětné vazby není systematizován.	

* Priority pro akční plán

Body za kritérium: (z dokumentu „B“):

Kritérium 9: Ekonomické výsledky – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení	Priority
<ul style="list-style-type: none">• K dispozici jsou 4 ukazatele ekonomických výstupů s pozitivními trendy a cíli, z toho jeden i vč. externího srovnání• K dispozici je 7 měřítek výkonnosti včetně dobrých trendů a plnění cílů.• Vývoj celkového počtu uživatelů má pozitivní trend, dochází k nárůstu klientů ve skupinách s vyšším stupněm závislosti.• Trvale rostoucí je trend v celkovém počtu hodin setkání s uživateli, což svědčí o zvyšování efektivity poskytovaných služeb.• Rostoucí trend je patrný u většiny sledovaných ukazatelů zaměřených hodnocení výkonnosti.	<ul style="list-style-type: none">• Nejsou stanoveny cíle monitorovaných ukazatelů, pro účely hodnocení jsou využívány předpoklady hodnot, které nemají vazbu na Strategii• Ukazatele neumožňují vyhodnocování změn v trendech a následnou analýzu využitelnou pro hledání opatření vedoucích k rozvoji, který je v souladu se stanovenou Strategii.• Benchmarking vychází z údajů, které mají omezenou hodnotu pro řízení organizace	

* Priority pro akční plán

Body za kritérium: (z dokumentu „B“):

3. CELKOVÝ SOUČET BODŮ

3.1 Výsledky

Dílčí kritéria výsledků ve výsledném bodovém hodnocení mají různou váhu, proto je třeba bodové hodnocení dílčích kritérií výsledků vynásobit koeficienty uvedenými níže a výsledek pak pro každé kritérium sečíst a zapsat do kolonky "Přidělený počet bodů".

Tabulka výpočtu bodů – výsledky

Číslo kritéria	6	7	8	9
Dílčí kritérium	6.1	7.1	8.1	9.1
	50 x 0,75=	37,5	50 x 0,75=	37,5
	40 x 0,5=	20	50 x 0,50=	25
	30 x 0,25=	7,5	30 x 0,25=	7,5
	10 x 0,25=	2,5	30 x 0,5=	15
Přidělený počet bodů		45	40	35
				40

- Do buněk označených symbolem % doplňte body z dílčích kritérií výsledků a vynásobte je uvedenými koeficienty.
- Pro každé kritérium body sečtěte, součet zaznamenejte do buňky „Přidělený počet bodů“ a také do následující „Tabulky výpočtu celkového počtu bodů“.

3.2.Tabulka výpočtu celkového počtu bodů

V této tabulce je přidělený počet bodů přepočítán pomocí vah jednotlivých kritérií.

Kritérium	Přidělený počet bodů	Váha	Přidělené body
1 Vedení	70	x 1.0	70
2 Strategie	60	x 1.0	60
3 Pracovníci	60	x 1.0	60
4 Partnerství a zdroje	50	x 1.0	50
5 Procesy, výrobky a služby	50	x 1.0	50
6 Zákazníci - výsledky	45	x 1.5	67
7 Pracovníci - výsledky	40	x 1.0	40
8 Společnost - výsledky	35	x 1.0	35
9 Ekonomické výsledky	40	x 1.5	60

Celkový počet přidělených bodů (součet za všechna kritéria)

492

- Zaznamenejte „Přidělený počet bodů“ pro každé kritérium, buď přímo z kritéria předpokladů, nebo z výše uvedené „Tabulky výpočtu bodů - výsledky“.
- Vynásobte přidělený počet bodů příslušnou vahou kritéria, abyste dostali přidělené body za dané kritérium.
- Sečtěte přidělené body všech kritérií, abyste získali „Celkový počet přidělených bodů“.

Důležité:

Bodové hodnocení má vždy určitou toleranci a je třeba je chápat jako určitý rozsah kolem výsledného čísla. Pokud je například výsledek bodového hodnocení číslo 265 pak je třeba uvažovat o bodovém hodnocení v rozsahu 240 až 290 bodů. Přesnost bodového hodnocení závisí na míře zkušeností hodnotitelů.