

Přepis kvalitativně zaměřených polostrukturovaných rozhovorů

Rozhovor č. 1 – manažer příspěvkové organizace poskytující sociální služby, 25. 8. 2020

LT: Když jsem nastoupila na toto místo, tak jsem hodně hledala. Potřebovala jsem zjistit ideální počet hodin péče, ideální počet hodin péče na jednu pečovatelku. Jak požadavky narůstají, tak jsem se potřebovala zorientovat. Našla jsem model z Moravskoslezského kraje, ze kterého vycházím, protože to mají postavené i na sídlištní aglomeraci. Potřebovala jsem i pražská čísla, ale ty, které jsem potřebovala, jsem nenašla.

BK: Myslím, že ta čísla nejsou dostupná. Také jsem je nenašla.

LT: To jsem ráda, že to vím. Ale ráda bych naši produktivitu srovnala s jinými službami.

BK: Pokud bych se vrátila k tomu, co jste říkala, vám tedy přijde důležité.

LT: Počet hodin přímé péče u pečovatelky

BK: Pokud řeknete přímé péče, co pod tím myslíte?

LT: Máme systém čteček. Takže když pečovatelka přijde ke klientovi, tak odpípne, když začne dělat nějaký úkon. Nezobrazuje se mi tam rozvoz obědů, protože to podle mne přímá péče moc není. To je pro mě jeden z ukazatelů, který sleduju a mluvím o tom s koordinátorkami. Horizont je asi půl roku, nemá smysl o tom mluvit po týdnech. Ukazuji ta čísla koordinátorkám a říkám jim, máme víc pečovatelů, logicky by tedy měl být větší objem přímé péče.

Druhým ukazatelem, který jsem sledovala, je počet klientů na jednu pečovatelku. Hledala jsem nějaké optimum, nebo aby bylo někde stanovené, kolik by to v ideálním případě mělo být. Nebo spíš, jak by to mělo být. A tím jsem se dostala k Moravskoslezskému kraji, měli na to projekt, kde zpracovávali ideální model pečovatelské služby i pro sídlištní aglomerace s dojezdem 20 minut, což je tak náš případ. Je tam určený ideální počet 5,5 klienta na den a pečovatelku. Když jste na 8 klientech, tak to už je krizový stav. Když jsem nastoupila, měli jsme na jednu pečovatelku 8 – 9 klientů a měli jsme takovou poptávku, kterou jsme nebyli schopni uspokojit.

BK: Co všechno mimo péči dělá pečovatelka? Dělá například denní záznamy péče?

LT: Ne to pak dělá souhrnně jednou za měsíc, jinak předává jakoukoli důležitou informaci druhý den při poradě koordinátorce.

BK: Takže pečovatelky s koordinátorkou se setkávají denně?

LT: Ano, setkávají se denně. Ať už je to formou porady, některé koordinátorky to mají tak, že se vidí každý den s každou pečovatelkou. Pokud je to důležitá informace, tak ji zapíše.

BK: Já se na to ptám, protože někdo do přímé péče počítá i zápisy.

LT: Já to mám tak, že si skutečně počítám jen ten čas, který pečovatelka stráví u klienta.

V tom modelu je počet hodin přímé péče, průměrný počet hodin 4,5 hodiny, zbytek na přejezdy a administrativu. I když hlavní ukazatel pro mne je počet klient na den.

BK: Pak jsem se chtěla zeptat, jestli sledujete například, jaký máte průměrně měsíčně příjem od jednoho klienta.

LT: Příjmy od klientů sleduji, ale souhrnně při rozbořech hospodaření i po měsících, ale ne od jednotlivých klientů. Letní měsíce jsou příjmy menší, hodně klientů odjíždí nebo si je přebírá rodina, pak typicky silný měsíc je září, říjen, listopad. Že bych sledovala u jednotlivých klientů, kolik se u nich vybralo za předchozí roky, tak to ne.

BK: Když si představíte, že bychom se domluvili, že bychom si navzájem porovnávali data, tak co by vás zajímalo?

LT: Mě by samozřejmě zajímaly finance, zajímal by mě počet hodin přímé péče a počet klientů denně u pečovatelky. Ale myslím, že počet hodin přímé péče řekne nejvíce.

BK: Přešla bych k té druhé metodě. Ve fiduciární oblasti byste si představila jaké výsledky?

LT: Zřizovateli předkládám v rozbořech finanční rozboř, porovnávala jsem také finance v letech za sebou. Máme víc a víc peněz, to znamená, že pomůžeme víc klientům.

BK: Tím myslíte příjmy od klientů?

LT: Ano. Za situace, kdy mám neměnnou cenovou hladinu za úkony. Tak to jsem předkládala. I finance jsou ukazatelem toho, že uděláme více. I rozvoz obědů je mnohem vyšší.

BK: To jsou příjmy od klientů. Sledujete také jiné zdroje?

LT: Máme dotace, příjmy od zřizovatele., dary – to jsou malé objemy.

BK: Sledujete ve finanční oblasti v oblasti mezd přesčasy?

LT: Tam spíše pracovní neschopnosti, ty nám to hodně ovlivňují. Přesčasy nesledujeme.

BK: Máte víkendové služby?

LT: To budeme zavádět.

BK: Klientská oblast?

LT: Sledovali jsme spokojenost klientů, hodiny přímé práce, počet aktivních klientů.

BK: Sledujete příspěvky na péči například?

LT: Moc ne, pokud je klient ochoten nám to říci, tak si tam tu poznámku děláme, ale nesledujeme., ale oficiálně to nevíme. Oni nám to neříkají, to je nejistý údaj. Sleduje to MČ při přidělování bytů v DPS, protože to je podmínka přidělení bytu, I. a II. stupeň. Takže nějakou statistiku si i příspěvku vedeme, ale jestli je podložená, o tom nejsem přesvědčená.

BK: U perspektivy procesů, zaznamenáváte například počet mimořádných událostí, například když se nedostanete ke klientovi?

LT: Zaznamenáváme to do klientského systému. Ale jednotlivě u klientů, ale neděláme statistiku.

BK: Zaznamenávání interních konfliktních situací?

LT: To marně přemýšlím, jestli jsme měli takový konflikt. Měli, ale nezaznamenáváme.

BK: Počet stížností?

LT: Ano, to evidujeme, evidujeme i pochvaly – např. zde máme od začátku roku – 8 stížností. Ale ne vše se ke mně dostane. Většinou to jde přes koordinátorky.

BK: U zaměstnanecké perspektivy. Sledujete např. fluktuaci?

LT: sleduji fluktuaci a nemocnost, protože ta také o něčem vypovídá – například o nějaké spokojenosti. V loňském roce jsme si to počítali. Bylo toho hodně, ale ve chvíli, kdy byly směny rozděleny v době koronaviru, tak jsme nemocnost neměly žádnou. Nemocnost dávám k ročním rozborům. Procento nemocnosti, průměrnou mzdu a atd. to si eviduji. Samozřejmě počet hodin vzdělávání. Eviduji porady, setkání nad klientskou problematikou.

Rozhovor č. 2, manažer sociální služby, 20. 8. 2020

BK: Když bych začala u interního benchmarkingu, jaká data byste chtěl sledovat, abyste věděl, že vedete službu, která plní to, co má v popisu? Jaká data by vás k tomu napadla? Byl by to například počet klientů?

MS: Počet klientů ne, spíše by to byly odpečované hodiny, možná také odpečované hodiny na jednu pečovatelku. A pak, jak jsem říkal dost možná by mě zajímaly odpečované hodiny u těch úkonů přímé péče. Především zkreslení. Často se honosíme, že máme 1200 klientů, to je sice krásné, ale kolik reálně z toho má jen obědy, nákupy a úklidy, často nevíme. To nám pak zkresluje celková čísla. Tak mě by zajímalo, máme pět set klientů, u kterých poskytujeme tyto úkony v tomto rozsahu a jsou to klienti, kteří se bez nás skutečně neobejdou.

BK: Napadá vás něco kromě těch odpečovaných hodin?

MS: Já bych ty hodiny viděl jako nejdůležitější.

BK: Když bych si vzala porovnání jednotlivých služeb mezi sebou, jaké ukazatele by se vám nabízely? Můžete dát do poměru počet odpečovaných hodin, například na počet obyvatel?

MS: Úhrada za úkony na jednoho uživatele, tam by to pak nebylo zkreslené velikostí.

BK: Bylo by to oproštěné od obědů nebo byste je tam zahrnul?

MS: Možná bych udělal oboje?

BK: Počet zaměstnanců nebo poměry?

MS: Počet klientů na jednoho zaměstnance v přímé péči. Jeden z ukazatelů by mohl být počet neuspokojených žadatelů o službu. S tím se nyní potýkáme. Co do kapacity aut, posádek, nyní máme seznam čekatelů.

BK: Ještě bych se zeptala, když byste si řekl, budeme měřit interně nebo pro magistrát, jaké jsou pro vás v tom nutné podmínky? Například technické vybavení nebo definice toho, co měříte?

MS: Technické vybavení – to je v pořádku, to, myslím, máme dostatečné, program, čtečky, to máme. Spíš možná, tedy přesnou definici nebo spíše jednotnou přesnou metodiku, co měřit a k čemu to slouží a na co se soustředit. Aby ta měření nebyl zkreslená, aby se na to vedoucí služeb koukali jednotným pohledem. Alespoň na úrovni jednoho kraje, pokud by někdo chtěl takové měření provádět. Měřitelné to podle mne poměrně je, moc se to ale neděje. A tím sahám,

i do svých řad, v tomto myslím pokulháváme za soukromým sektorem. My jsme k tomu nebyli nikdy moc tlačeni. Často hledíme na kvantitu klientů, ale nehlídá se na to, z čeho je ta kvantita složená a jakou v sobě nese kvalitu v péči. Do toho samozřejmě také vstupuje zřizovatel. Například u nás není možné obědy omezovat, protože je to požadavek -zřizovatele.

BK: Spočítali jste si někdy, jakou částkou dotujete oběd?

MS: Přesně ne, ale pan Čtvrtník to na jednom setkání jasně říkal, takže představu mám.

BK: Přešla bych k druhému modelu, balanced scorecard. (Následuje obsáhlejší pozastavení u této metody)

MS: Co vy konkrétně sledujete?

BK: My nyní sledujeme počet odpečovaných hodin na objem pracovního fondu, hodiny vzdělávání zatím se občas díváme na fluktuaci – ale nárazově.

MS: Kolik by to tak mělo být, ten počet odpečovaných hodin?

BK: V Institutu sociální práce se přiklání k tomu, že 60% je optimální.

MS: Důležité je si říci, co má být výstupem toho sledování. Jinak mě to měření přijde velice dobré. V globálu se to moc neřeší. Určitě by mi přišlo důležité nějak bonifikovat obtížnost péče – například podle příspěvku na péči.

V oblasti zaměstnanecké vzdělávání, hodnocení zaměstnanců, co u zaměstnanců chceme hodnotit, nastavení procesů, také etická úroveň – s tím se dost potýkáme, slovník služby – například v péči o lidi s demencí – to mi přijde velice důležité – dávat věhlas naší profesi i touto formou. Aby i ti zaměstnanci sami byli vnímáni, že je to vážená profese, ale musí podle toho také vystupovat.

Zase si nemyslím, že tady máme řadu dlouholetých zaměstnanců, že by vypovídalo o kvalitě. I konflikty v kolektivu. Rotace pečovatelek v rámci pracovišť a to se hodně promítlo do klientské oblasti, kdy asi tak měsíc klienti a především jejich rodiny volali, že chtějí zpátky svou pečovatelku. Ustáli jsme to, zpětně to nehodnotím špatně, ale ten měsíc byl náročný. Bylo to hodně vysvětlování, že smlouvu mají na službu a ne na konkrétní pečovatelku. To byl dost zásadní moment k řešení. To bych viděl do těch procesů.

Společně jsme si s paní ředitelkou nadefinovali 4 hlavní hodnoty a cíle, ke kterým chceme dojít a to se snažíme – zejména ve vzdělávání, dotazováním u zaměstnanců zjistit, co si pod těmi cíli představují, a musím říct, že se názory dost lišily – tedy nějaký proces sjednocování nad vizí.

Jak se díváme na naše klienty, abychom uživatele neviděli jenom jako objekty péče, ale viděli za tím člověka – to je hodně kvalitativní sledování.

Klientská perspektiva taky může být tak, že si řekneme, že nechceme třeba 1000 klientů s drobnou péčí, ale třeba jenom 500, ale s velkou potřebou péče. To bych viděl já jako důležité, podle mne je dobré sledovat míru potřeby. Pak máme problém, aby sociální pracovníce měly nějaký klíč k tomu, jak posuzovat míru potřeby u klientů. Kritéria potřeby, protože to je těžké, zákon je v tomto velice vágní.

Rozhovor č.3, Institut sociální práce, vedoucí projektu Transformace pečovatelských služeb, 24.7.2020

BK: Jaké ukazatele jsou podle vás relevantní k zaznamenávání výkonu v každé konkrétní službě, tak aby se dalo interně sledovat vývoj služby?

IČ: Pokud máme mluvit o výkonu, musíme si být v sociálních službách nejprve jisti, zda-li nastaveným měřením, sledujeme konání, které směřuje k naplnění účelu služby. V případě pečovatelské služby to znamená:

Zaprvé - zda se služba věnuje těm, pro které byla zamýšlena a pro které je určena - tzn. osobám, které se nacházejí v nepříznivé sociální situaci tj. v situaci, kterou nelze řešit pomocí přirozených zdrojů, veřejných a jiných běžně dostupných služeb ani prostřednictvím jiných institutů sociální ochrany.

Zadruhé – zda svým konáním směřuje k řešení nepříznivé sociální situace., tzn. k podpoře samostatnosti, soběstačnosti a sociálnímu začleňování.

Jinak se může stát, že budeme měřit ukazatele, které budou zavádějící.

Proto v sektoru sociálních služeb považuji za důležité nejprve stanovit vizi - kam chceme dojít, jak by měla vypadat správně fungující služba (např. pomocí metody BSC). .., a pak teprve měřit výkonnost či porovnávat služby mezi sebou – např. zavádět benchmarking.

Pokud začneme měřit výkonnost u špatně nastavené služby, tak vlastně nevíme, co měříme. Klasickým příkladem je, když klíčovým ukazatelem výkonu je počet uživatelů.

Měření výkonu ve vazbě na naplnění účelu je do značné míry zachyceno v dotazníku, který vytvořil Institut sociální práce a který je využíván v průběhu podpory transformace pečovatelských služeb směrem k vizi Žít doma.

Nastavení vize považuji tedy za klíčové pro měření výkonu v sociálních službách.

BK: A počet minut přímé práce?

Raději bych řekla - měření počtu minut přímé péče. Tento ukazatel považuji za klíčový pro měření efektivity kvalitně nastavené pečovatelské služby. Důležité přitom však je, které činnosti – úkony budeme do přímé péče započítávat, což opět souvisí s nastavením pečovatelské služby. Opět je zde třeba aplikovat pravidlo, že služba má být poskytnuta až po vyčerpání běžně dostupných zdrojů. Do času přímé péče tak započítáváme úkony typu osobní

hygieny, pomoci s péčí o sebe, podání stravy a doprovody atd. Naopak sem nezapočítáváme čas spojený s rozvázkou oběda, praním prádla mimo domácnost klienta atd., které jsou často nahraditelné běžnými zdroji.

Program Zdravá města nastavuje indikátory pro hodnocení kvality fungování obcí v různých oblastech – bydlení, bezpečnost atd. Je důležité nastavit tato východiska a pak můžeme teprve měřit výkonnost jednotlivých služeb a porovnávat ji mezi sebou – benchmarking. Jinak může docházet k tomu, jako se to stávalo např. u pobytových služeb, že hlavním indikátorem výkonnosti byl poměr pracovníků na počet klientů. Nezhledňovala se přitom míra závislosti uživatelů např. pomocí výše příspěvku na péči. Jako nejefektivnější se tak ukazovaly bývalé domova penziony pro důchodce, protože v nich žili lidé, kteří péči vůbec nepotřebovali nebo naprosto minimální. Na druhé straně jako málo efektivní se při neznalosti problematiky jevíly domovy pro seniory, které měly nastavenou péči pro lidi s nejvyšším stupněm závislosti (III. a IV. stupněm PnP) a průměrná doba, po kterou u nich lidé žili, byla 6 měsíců, zaměřovaly se tedy na péči o lidi v závěru jejich života. Pokud jste porovnávala tato dvě zařízení pomocí uvedeného indikátoru, tak vysoce odborná služba, která řešila situaci lidí, pro které neexistovala jiná alternativa péče, vycházela jako neefektivní.

BK: Já osobně jsem dospěla k tomu, že pro PS je benchmarking vhodný, vím, že to odporuje tomu, co jste říkala na začátku, ale přijde mi, že jako základní měření jde zvládnout a BSC je vlastně sofistikovanější.

Podle mne jsou to dvě metody, která každá má svůj smysl. Jen u benchmarkingu se domnívám, že je vždy třeba dobře zvážit, co se chystáme měřit a o čem bude měření vypovídat. Ve veřejné správě i sociálních službách je to obtížnější než v komerční sféře, kdy klíčovými indikátorem je zisk, nebo podíl na trhu.

Pokud údaje získané v rámci benchmarkingu slouží pro rozhodování – rozdělování finančních prostředků, je nezbytné vědět, co nám údaje říkají a zda svými rozhodnutími na základě získaných údajů podporujeme rozvoj vytyčeným směrem. A to jsme zase zpět u vize a již zmiňované metody BSC.

BK: Ovšem měření výkonu v sociálních službách není příliš zpravované a diskutované téma, to co jsem zažila já, v knihovnictví, kdy se po dlouhé diskuzi nastavil benchmarking, který fungoval.

Ano, zmiňujete dlouhou diskusi, to je asi to co je klíčové – dobře vědět, co chci měřit, co dané číslo znamená a jestli zvýšením výkonu v dané oblasti skutečně podporuji zamýšlený vývoj v dané oblasti.

Před tím probíhala diskuze mezi odborníky a bylo to dost vydiskutované a když se to pak nastavilo, tak to mělo dobré dopady na řízení, za mnou je skutečně pozitivní zkušenost s benchmarkingem.

Je důležité to, co říkáte, že tomu předcházela diskuze a vědělo se, co se po knihovnách a jejich pracovních chce – což je podle mne ta vize.

BK: Samozřejmě. Já mám zpracovanou strukturu BSC, kde je jasně vidět, vidět, to co říkáte. (ukazují schéma BSC)

V Karlovarském kraji od roku 2010 v rámci transformace služeb pro osoby se zdravotním postižením nastavovaly indikátory změny. Rozpouštěly se ústavy a lidé odcházeli do chráněného bydlení či domácího prostředí. Sledovali se různé indikátory nejen kolik lidí odešlo do chráněného bydlení, ale např. i počet obcí, které se zapojily a počet obecních bytů, které poskytly. Měřily se ale ukazatele, které byly překážkou pro opuštění ústavních zařízení např. způsobilost k právním úkonům či osoba opatrovníka mimo zařízení.

Jelikož v té době ještě nebyly zavedeny systémy sběru dat, tak bylo nutné indikátory nastavit na sledování procesu transformace a na jeho úzká místa tak, aby bylo možné přijímat rozhodnutí a podpořit řízení celého procesu.

V té době se rozjížděl v ČR v oblasti sociálních služeb benchmarking. Potíž ovšem byla v tom, že krajům scházely údaje pro řízení sítí, neměly potřebná data od poskytovatelů, na základě kterých by přijímaly rozhodnutí o řízení sítí. Benchmarking tyto sběry určitě přinesl. Jako úzké místo se však ukázalo ve skutečném srovnávání efektivity poskytovatelů v rámci sítě. Mnohdy scházelo bližší porozumění významu sledovaných ukazatelů.

To se stává

Ano, to je skryté nebezpečí.....pokud se vyberou ukazatele, které jsou dostupnéa nedojde k diskusi nad tím, jaký trend v sociálních službách chceme podpořit.

BK: Pokud se podíváme na perspektivu procesů, co jsou vlastně ukazatele pro procesy v organizaci pro vás.

Ukazatelů je více...jsou v různých oblastech fungování služby. V oblasti řízení to může být skutečnost, že práce pečovatелů/lek je koordinována skrze harmonogramy práce, že počet sociálních pracovníků na počet pracovníků v přímé péči je vyvážený. V oblasti péče to může být např. nastavení podpory uživatelů zaznamenané v IP na podporu a udržení vlastních schopností u jednotlivých úkonů.

Můžeme ale měřit i ukazatele zaměřené na nastavení a způsob fungování dané služby např. rozsah provozní doby, schopnost pečovat o uživatele ve večerních hodinách či o víkendech, otevřenost cílovým skupinám.

BK: Jak byste to ale chtěla měřit v datech?

Pro některé indikátory je snadné nastavit kvantitativní ukazatele – provozní doba, poskytování péče ve večerních hodinách, o víkendech a svátcích, poskytování rozsáhlé péče velmi závislým klientům můžete např. měřit skrze výši měsíční úhrady atd. Některé ukazatele jsou pak spíše kvalitativní, s těmi je pak třeba pracovat jinak.

BK: No, to by mohlo být, pro mě je to ale na kvalitativní úrovni. Já v diplomové práci budu kapitulu věnovanou rozhraní měření kvality a kvantity v sociálních službách. Ví, že měřit v datech kvalitu je velice obtížné, ale moje zkušenost je čísla jsou také dobré ukazatele.

Ano jsou dobrá, ta čísla rozhodně lecos ukážou. Proto máme v dotazníku například nejenom hodiny přímé péče, ale zajímáme se i o počty klientů, kterým je péče poskytována opakovaně během dne, o jak závislé klienty služba pečuje, jaká je skladba úkonů, které poskytuje atd. Ale vždy se údaje musí vztahovat k té vizi – pro nás k vizi Žít doma.

Jak kvalitní službu poznám? Má dobře nastavenou provozní dobu, poskytuje péči ve večerních hodinách tzn. skutečně poskytuje nikoli jen uvádí na svých internetových stránkách, poskytuje péči i lidem s velkou závislostí, většinu svého času věnuje péči klientů atd.

To jsou pro mě údaje, které měří efektivitu se zaměřením na naši vizi.

Když údaje vyhodnocujeme, měříme posun směrem k naplnění vize. Díváme se, jestli se zvýšil počet hodin přímé péče, počet hodin péče ve večerních hodinách, o víkendech a svátcích. To mimochodem jasně ukazuje, že služba umožňuje lidem závislým na péči zůstat v domácím

prostředí bez podmínky významné účasti rodiny na péči. Sledujeme, jestli se snížil počet lidí, kterým organizace poskytuje jenom obědy.

BK: Mně ten dotazník udělal radost, protože je pravda, že jsou tam věci, které mne nenapadly. Například počet klientů, u nichž péče za jeden měsíc v roce přesáhla určité finanční částky. V tom se skutečně jednoduše odráží závislost klienta na péči.

Někdo se může zdát, že ten dotazník je jen pár výkřiků, ale je to velká práce a je zatím zkušenost širokého týmu.

V návaznosti na vizi: řeknu si například – služba má nastavenou provozní dobu do 22 hodiny – a k tomu mám ukazatele efektivity – poskytuje skutečně péči klientům ve večerních hodinách?

Poskytujeme PS rozsáhlé skupině osob dané zákonem: Ukazatel k tomu pak je, kolik klientů mám z té které cílové skupiny.

Někdo by řekl, to ale není efektivita, to je plnění účelu služby – ano, prvním krokem ale musí být naplnění účelu, pak se můžeme zaměřovat na rozsah plnění a poměřovat ho. Nemůžeme měřit efektivitu bez nastavení účelu, protože pak měříme nesmysly.

Rozhovor č. 4, metodička financování krajské sítě služeb, 6.7.2020

BK: Píši diplomovou práci, která je zaměřena na měření výkonu v pečovatelské službě, Když jsem zpracovával teoretickou část, tak mi z toho vyšly dvě metody, které se mi jeví jako relevantní a to benchmarking a balanced scorecard.

TE: Jasně, tomu rozumím.

BK: Já bych začala otázkami k benchmarkingu. To, co by mne zajímalo je, jaké ukazatele by vám přišly relevantní z pozice vedení PS.

TE: Pro mě jako pečovatelskou službu a ne jako pro kraj?

BK: Ano

TE: Rozhodně počet minut přímé práce. Počet klientů není důležité číslo. Počet minut přímé práce, to je pro PS klíčové.

BK: Převáděla byste ty úkony, kde se nežadávají do vyúčtování počtem minut ale pouze jako úkon, převáděla byste je na minuty?

TE: Ano, kromě obědů, ty bych evidovala zvlášť. Protože si myslím, že je důležité vědět, kolik lidí čerpá jenom obědy, případně kombinaci obědy, praní a nákupy a kolik lidí čerpá skutečnou péči. A pak mám kombinaci, kdy mám obědy a ještě péči, což je samozřejmě polehčující okolnost pro ten oběd. Takže bych určitě šla přes čas péče.

BK: Zajímaly by vás nějaké finanční ukazatele v benchmarkingu?

TE: Z pohledu pečovatele? Ne to ne, u finančních ukazatelů – kolik třeba vyberete průměrně od jednoho klienta – to by mě jako pečovatele nezajímalo, jako zřizovatele ano, jako kraj určitě ano, ale jako pečovatele ne.

BK: Zajímalo by vás jaká je výtěžnost pečovatelek, to znamená, kolik času stráví skutečně péčí a kolik jinou činností?

TE: To určitě ano. Kolik se váže k cestám, kolik je nepřímé práce ke klientovi. Protože tohle je klíč k tomu, jak to celé zefektivnit. Fond pracovní doby vztahujeme k vykázaným hodinám přímé práce.

BK: Když bych se ptala jako člověka z kraje, který buduje síť?

TE: U PS je více komplikovanějších jevů. Valná většina z nich je budovaná jako příspěvkové organizace městských částí a tam jejich efektivita záleží také na tom, jaké mají zadání od MČ. To je často limit.

To, co nás zajímá, je poměr pracovníků v přímé a THP pracovníků, pak přepočtený počet úvazků k vykázaným hodinám práce. Ale samozřejmě to nejde průměrovat, protože malá městská část, která si obhospodařuje lidi v původních DPS tak má hodiny přímé práce úplně jinde než velká MČ, kde strávili půl pracovní doby na cestách. To je jedno velké kritérium. Další velké kritérium, které neumíme zatím filtrovat, ale určitě je na pořadu dne, kolik lidí má smlouvu a čerpají jenom obědy a kolik lidí čerpá skutečnou péči a péči plus obědy. To je podle mne velké kritérium, které dělá pečovatelskou službu skutečnou pečovatelskou službou. A dalším dílčím kritériem je otevírací doba – to že fungují PS o víkendu a večery, to je priorita.

Finanční ukazatele nás zajímají, ale tím, že je většina PS příspěvková organizace, tak máme nějakou cenovou hladinu a máme nějaký koeficient, jak přistupovat k příspěvkovým organizacím, ale tohle se moc nedá srovnávat, protože jak někdo má nízké částky, ta nákladovost není úplně srovnatelná. Samozřejmě nás zajímá, kolik se vybírá na úhradách, ale není to nutně tak, že kdo není na stropu, tak je za to diskriminovaný. To tak není. Díváme se na celkově poskládané zdroje.

Na to navazuje, jaké podmínky měření jsou na to navázané, to je přesně doba dojezdu, když je to velká MČ. To se těžko propisuje do měřitelných kritérií, neumíme to kvantifikovat. Protože pak jsou tady PS, které jezdí přes celou Prahu, ale zase mají svá specifika. Takže dojezdová vzdálenost je stejné specifikum, jako když ta pečovatelská služba dělá víkendy a svátky a noci anebo večery nebo pracuje s nějakou specifickou skupinou, to jsou všechno body do hry, ale není to systémově nastavené, to v tuhle chvíli není. A zase u jiných druhů služeb, které jsou srovnatelnější v tom, že jak si to vedení služby to udělá, tak to i má a nejsou to příspěvkové organizace. Ale u PS, které podléhají politickému rozhodování, tak je to obtížně srovnatelné. Ale finance vztahujeme k úvazkům, to všem a pak se k tomu dávají optimální úhrady, optimální poměr pracovníků v přímé péči a vlastně ty dílčí kritéria jako kolik hodin k úvazkům se vykazuje, to sledujeme, ale do finančního rozhodnutí se toto nepropisuje.

BK: A ještě bych se zeptala, přímou péči – tam počítáte i sociální pracovníky?

TE: Samozřejmě

BK: Pak je část, která směřuje k BSC. Co by vám, jako člověku, který se zabývá sítí služeb, co by vám přišlo relevantní? Budujete síť a vás zajímá, jak ta síť funguje. Co konkrétně by vás zajímalo ve finanční oblasti BSC?

TE: Z pohledu celé sítě?

BK: Ano, z pohledu sítě. Vy budujete síť a kromě toho, že sledujete počet hodin přímé péče, tak chcete vědět, jak ty služby fungují při zajišťování té péče. Ve finanční oblasti BSC byste se ptala na co?

TE: V té finanční, jak jsou poskládané zdroje, jak kontinuálně fungují a jak se to propisuje do péče. Jak je vztažené k úhradám a proč je to vztažené tak jak je. Protože my neříkáme, že všichni musí vybírat strop, ale chceme vědět proč, to tak mají nastavené.

Také stabilitu rozpočtů, to že se to nenavýšuje nebo nesnižuje skokově, to se sleduje, prostě vyrovnané hospodaření.

Také je zase potřeba mít nástroj, a ten v tuto chvíli nemáme, aby městské části, pokud si zřizují organizace, tak aby je také financovaly adekvátně. To se nedá všechno postavit na státních penzích a na kraji.

BK: Pokud bych přešla ke klientské perspektivě.

TE: Určitě dostupnost služby, časová dostupnost služby, to jak dlouho čekám, než tu službu dostanu a kdy ji dostanu, zda v tu dobu, kdy ji opravu potřebuji, například i o víkend nebo večer. Pak také samozřejmě jak dlouho čekám. To je z pohledu kraje zásadní při plánování kapacit.

BK: Zajímala by vás například nějaká specifická péče? Třeba, péče o lidi s demencí. U nás třeba budeme budovat specializovaný tým.

TE: Asi by mě zajímaly nějaké extra speciality. Například osoby s problematickým chováním, nebo osoby s duševním onemocněním. Ty například na pečovatelskou službu prakticky nedosáhnou. Nebo osoby extrémně těžké, které víme, že pečovatelka neobstará jen tak doma v domácí péči.

BK: To znamená, že by například byla nějaká určená definice toho, co je extrémně náročný klient a vykazoval by se počet extrémně náročných klientů za rok?

TE: Ano, to by bylo dobré. Já jsem teď tady řekla tři cílové skupiny, ale určitě by mě jich napadlo více, například osoby se sluchovým postižením, ty se dostávají do služby velice složitě a tam není důvod, aby se nedostávaly. Nemyslím tím lidi, kteří jsou kontraindikací skutečnou, ale zvykovou kontraindikací. Například zaléčená osoba s duševním onemocněním nemá důvod nečerpat PS.

Takže to jsou dílčí kategorie a pak by mne zajímalo, ale to jde spíše do procesů navázání na ostatní složky péče, například na home care nebo na tísňovou péči nebo na další služby v systému, nevím, jestli jsou to již procesní ukazatele.

BK: Dalo by se to měřit jako počet klientů, kteří jsou v case managementu nebo by se to dalo měřit možná jako počet partnerství navázaných, ale ...

TE: Je to jinak, z klientské perspektivy mě například zajímá nabídka. Nikoli to co čerpám, ale co můžu čerpat.

Z perspektivy procesů by to byla navázaná partnerství. Z klientského hlediska je to například to, že mi nabídnete péči i o víkendu, ale já ji nutně nemusím využít. To je ta dostupnost služby i dostupnost návazných aktivit. V procesech by to mělo být kvantifikované

BK: Když bych se zeptala na poslední perspektivu, tedy učení se nebo zaměstnaneckou. Tam a asi patřil poměr THP pracovníků a pracovníků přímé péče...

TE: Fluktuace by mě zajímala a to proč se mi mění, něco jiného je pokud jde někdo na mateřskou nebo do důchodu a když je tam nespokojenost nebo třeba nejsou nespokojení, může to být i jinak, to je velké pole, kde se dá analyzovat.

Pak asi taky možnost hledat podpůrné náležitosti ve smyslu zaměstnávání, ve smyslu vzdělávání například jaké potřebuji vzdělání nebo i pomůcky jaké potřebuji k výkonu své práce, to bych řekla, že je k analýze za mne.

Rozhovor č. 5, zastupitel městské části a zároveň magistrátu Hlavního města Prahy, který se zaměřuje na sociální služby, 18. 12. 2020

BK: Náš rozhovor se bude týkat měření výkonu v sociálních službách, což zatím není úplně zpracované téma. Téma jsem nakonec zúžila na měření výkonu v pečovatelské službě. Vybrala jsem 2 metody k měření výkonu, za prvé benchmarking, který primárně vychází z porovnávání s jinými organizacemi, dá se ovšem použít i uvnitř organizace v čase. V sociálních službách v podstatě neexistuje pro státní úroveň zpracovaný systém. Vlastně se to hodně rozpadá po krajích a ty stáváš podle ukazatelů, které ne vždy korelují s tím, co by člověk od té služby očekával. Pokud se vás tedy zeptám jako zastupitele, který zřizuje organizaci nebo i zastupitele, který na úrovni kraje sleduje pečovatelskou službu, co vás na první místě napadne, co vlastně chcete o té službě vědět?

JH: Určitě nás zajímá velikost cílové skupiny, tedy kolik lidí by potřebovalo takovou službu. Kolik lidí tedy jako zaměstnanců je na to potřeba, to je zajímavý indikátor. PS dělají různé služby. Máme teď vypracovanou prognózu pro Prahu 7 hlavně pro školství, ale je tam i část pro sociální služby, zpracovatel tam bere nějaké benchmarky. Vzal tam průměry ze třech územních celků a vyšlo mu, že máme trojnásobek pečovatelek na 1000 lidí, než by doporučil podle jeho indikátorů. Já jsem to konzultoval s paní Čtvrtníkovou, která se k tomu vyjadřovala opatrně. Protože podle jejích zkušeností spíše sleduje nedostatek kapacit. Asi by to v této oblasti chtělo nastavit dobře udělaný benchmark.

Kdybych to ale shrnul, zajímá mne: Velikost cílové skupiny, jak se ta velikost vyvíjí v čase, kolik zaměstnanců je potřeba a kolik peněz je potřeba.

Také by mne zajímalo, kolik hodin přímé péče je vykázáno, dále jaký je na tom náš finanční podíl jako městské části. Také si myslím, že je důležité sledovat názor na kvalitu služby u klientů.

BK: Ráda bych řekla, že je rozdíl mezi kvalitou a spokojeností.

JH: Obojí je zajímavé, spokojenost nás opravdu zajímá. Pokud by byli nespokojení, je potřeba sledovat proč. Názor obyvatel je pro nás zajímavý. Kvalita je možná komplexní proces.

Pak by mne zajímala situace, kdy je služba nedostupná z finančních důvodů. A s tím je spojené, nakolik jsme schopní to kompenzovat nebo překonat. Na toto zjišťování zatím nemáme dobře nastavené nástroje. Možná, což je v této souvislosti okrajové, je otázka jak daný člověk platí

vysoký nájem, ale to je možná něco trochu jiného než neschopnost platit služby, tam asi hraje roli příspěvek na péči.

BK: Zastavila bych se u cílových skupin. Ze zákona má PS nejširší cílovou skupinu, spadají tam rodiny s dětmi, spadají tam i lidé, kteří se ocitají v akutní krátkodobé nepříznivé sociální situaci, typicky rodiny nebo jednotlivci, kdy je někdo po úrazu, vrátí se domů a buď je sám nebo rodina tu péči nezvládá, dále také lidé po CVM. Například naše služba na to zatím není postavená. Ptám se ale, zda by vás zajímala skladba obsluhovaných lidí?

JH: To určitě, ale i těch neobsluhovaných – tedy ta část, která na tu službu nedosáhne, mluvím teoreticky. Myslím, že pokud by se udělal dobrý plán, tak by na službu dosáhli. Myslím tím skupiny, které by ani nenapadlo se obracet na pečovatelské centrum a možná ani pečovatelské centrum je nevnímá jako cílovou skupinu. Možná by to chtělo nějaký mix tvrdých dat, která jsou dostupná – například příspěvek na péči a podobně a pak si například na základě zkušeností říci, že například určité procento rodin s dětmi může mít krátkodobě potřebu pečovatelské služby a určit to procento dlouhodobě a pak skupina seniorů a obdobně. Z toho by se myslím dala odvodit přesnější potřeba pečovatelské služby. Mohli bychom si říct, jak máme nastavit kapacitu. Museli bychom o tom více přemýšlet, nebo si určit primární cíle služby a ostatní potřeby se řešily jinými cestami například sousedskými spolky a podobně.

BK: Zajímala by vás skladby úkonů?

JH: Asi hrubé rozčlenění na úkony, které bych řekl, jsou běžné jako je úklid a pak úkony, které vyžadují skutečnou péči nebo nějakou specializaci pracovníka. Možná i podle speciálních potřeb a muselo by se to rozumně interpretovat. Co by mne zajímalo je také čas mezi úkony a co dalšího ten člověk jako zaměstnanec dělá.

BK: Další metoda, která se používá je balanced scorecard. Tam jsou 4 oblasti fiduciární, klientská, oblast procesů a zaměstnanecká. Cílem sledování těchto ukazatelů je, aby jednotlivé složky a procesy v organizaci byly v rovnováze.

JH: Chápu to tak, že to sleduje to udržitelnost.

BK: Když se podíváte na tyto oblasti z pozice zřizovatele?

JH: Určitě mě zajímá klientská perspektiva, určitě v oblasti spokojenosti. Finanční perspektiva protože v tom máme náš příspěvek. Potom perspektiva procesů je z mého pohledu spíše interní. Je dobré rámcově vědět, jak je to v organizaci nastavené, ale tato oblast je hlavně pro management organizace. Tam by nás to vlastně spíš zajímalo, když by to nefungovalo dobře.

Schopnost investovat do vlastních zaměstnanců, všeobecně určitě ano, ale je to spíše pro management organizace.

Samozřejmě, že chceme, aby to byly organizace, kde se dobře pracuje, kde se do zaměstnanců investuje a kde mají progresivní rozvoj. Ale spíše nás to víc zajímá ve chvíli stížností.

BK: Balanced scorecard se základně vztahuje ke strategii organizace, jak vás zajímá strategický plán organizace?

JH: Určitě, ale měla by samozřejmě reagovat na strategii MČ a magistrátní a strategii v rámci sítě. To by určitě mělo to být v souladu.

Příloha č. II. DP_Kotmelová, přehled vybraných fakultativních služeb PS

Pečovatelské služby - název, organizace	dohled	doprava klientů (různé formy a omezení)	dohled nad užitím léků (event.léčebným režimem)
Oblastní spolek Českého červeného kříže Praha 9	0	1	0
Domov penzion pro důchodce Beroun Pečovatelská služba	0	1	0
Oblastní charita Hradec Králové	1	1	0
Integrované centrum sociálních služeb Jihlava, příspěvková organizace, pečovatelská služba	1	1	1
Centrum zdravotní a sociální péče Liberec, p.o	0	1	0
Pečovatelská služba Ústí nad Labem, příspěvková organizace	1	1	0
Městská charita České Budějovice, pečovatelská služba	1	1	0
Oblastní charita Pelhřimov, pečovatelská služba	1	1	1
Charitní pečovatelská služba Zlín	1	0	0
Pečovatelské služby Ledax o.p.s.	1	1	0
Centrum sociální a ošetrovatelské pomoci v Praze 10, peč.sl.	1	1	0
Jihoměstská sociální, Praha 11, Peč.sl.	1	1	0
Středisko sociálních služeb Praha 13	1	0	0
Centrum sociálních služeb Praha 2	1	1	0

Pečovatelská služba Praha 3		1	0
Ústav sociálních služeb Praha 4	1	0	0
Centrum ošetřovatelské a sociální pomoci Praha 5	1	1	0
Pečovatelské centrum Praha 7	1	1	0
Sociální a ošetřovatelské služby Praha 8	1	1	0
Sociální služby Praha 9	0	0	0
Sociální služby města Česká Lípa	1	1	1
Sociální služby města Havlíčkův Brod	1	1	0
Centrum sociálních služeb a pomoci Chrudim	1	1	1
Centrum sociálních služeb Jablonec nad Nisou	1	0	0
Městský ústav sociálních služeb Klatovy	1	1	0
Městské sociální a zdravotní služby Kolín	1	1	0
Sociální služby města Moravská Třebová	1	1	0
Sociální služby pro seniory Olomouc, příspěvková organizace	1	1	0
Česká charita Olomouc	0	0	0
Sociální služby města Pardubice	0	1	1
Domov pro seniory Pelhřimov, příspěvková organizace Pelhřimov	0	1	1
Pečovatelská služba AZASS Polička	1	1	0
Sociální služby pro seniory Šumperk	1	1	1
Pečovatelská služba Tanvald,	1	1	0
Pampeliška, sociální služby Teplice o.p.s	1	1	1
Diakonie ostrava	0	0	0
Oblastní spolek ČČK Zlín	0	0	0

Městské zařízení sociálních služeb, příspěvková organizace, Karlovy Vary		1	0
Sociální služby Města Sušice	1	1	0
Farní charita Kamenice nad Lipou	0	1	1
celkem	28	32	9

**Karlova univerzita Praha,
FHS, Katedra řízení a supervize**

Jméno a příjmení

Bedřiška Kotmelová

Číslo studentky 75943439

Ročník imatrikulace 2016/17

Zaměření: řízení

Email: bedriska.kotmelova@centrum.cz

Projekt diplomové práce

Praha listopad 2017

I. Předběžný název připravované DP

Měření výkonu v příspěvkových organizacích zřízených za účelem poskytování sociálních služeb seniorům a tělesně postiženým

II. Formulace a vstupní diskuse problému. Popis výchozí a předpokládané cílové situace.

Formulace cíle: Nabídnout managementu příspěvkových organizací zřízených za účelem poskytování sociálních služeb seniorům a tělesně postiženým dobře ovladatelný a srozumitelný nástroj na měření výkonu jejich organizace s jasně danými ukazateli.

Výchozí stav:

Předpokládaná diplomová práce reaguje

1) na situaci, kdy v prostředí příspěvkových organizací není výkon organizace tematizován. Zejména v teoretické části diplomové práce bych se chtěla věnovat tomuto tématu; terminologii, zkušenostem ze zahraničí (byť jsou příspěvkové organizace unikem ČR), možným souvislostem.

2) na situaci, že v současné době příspěvkové organizace zaměřené na poskytování sociálních služeb seniorům již ze zákona a na základě požadavků zřizovatelů celkem hodně dat sbírají (zprávy pro MPSV, čtvrtletní a roční zprávy o hospodaření, nárazově statistické hlášenky), některá vyplývají např. z měsíčních vyúčtování služeb uživatelům, ovšem ze zkušenosti vím, a budu to ověřovat ve výzkumu, že se tato data jako celek nevidují a nevyhodnocují pro zkvalitnění řízení organizace. Praxe je taková, že se většinou zaměřují na vyhodnocování dat, tak jak jim je zadává zřizovatel, ale bez souvislosti směrem ke strategickému řízení organizace. Na toto téma bych se chtěla zaměřit v praktické části DP.

3) na situaci, že prakticky každá městská část v Praze, většina měst – dříve okresních zřizuje organizace s tímto zaměřením, liší se v počtu poskytovaných registrovaných služeb, ale hlavní systém řízení a financování je shodný:

Zřízeno MČ nebo městem, registrace služeb z toho plyne pravidelné reportování zřizovateli a MPSV. Financování – zřizovatel, uživatelé služeb, MPSV a kraj resp. Magistrát hl.m. Praha. Nabídka služeb, jejich úhrada vychází především ze zákona 108/2006 sb se změnami v letech 2007 – 2017.¹

Cílová situace: Výstupem by měla být manažerský nástroj, např. v podobě přehledně uspořádané excelové tabulky, která by umožnila sledování výkonu v čase a nabídla by

¹ Kromě roku 2015 probíhaly změny tohoto zákona každý rok. V některých letech i vícekrát.

různé souvztažnosti. Na přípravě vzorců pro souvztažnosti bych spolupracovala s Bc. Benediktem Kotmelem, který se touto problematikou profesně zabývá.

Práce vychází:

1) Z vlastní pracovní praxe

- a) řízení malé příspěvkové organizace, místní knihovny přímo zřízené MČ Praha. V oboru knihovnictví měření sběru dat směrem k provozu částečně probíhá díky celkem jednotnému IT zázemí. Pro všeobecné knihovny jsou v ČR dva knihovnické programy, které evidují počet výpůjček, počet návštěvníků – vnitřní třídění - muži, ženy, děti, rozřídí výpůjčky podle druhu literatury (beletrie, poezie, naučná...). Tento druh knihoven se často „potýká“ s tím, že mají ve skladbě čtenářů malé zastoupení mužů. Z měření, které jsme v knihovně sledovali jsme například zjistili, že ve chvíli, kdy jsme zavedli zvláštní oddělení sci-fi, fantasy a komiksově literatury, tak došlo k razantnímu nárůstu mužů-čtenářů a návštěvnosti obecně. I takto jednoduché měření mělo pak dopad jak na nákup literatury, tak i na koncepci půjčování knih a uspořádání prostoru v knihovně.
- b) Práce produkční v kulturní příspěvkové organizaci, kdy hlavním měřitelným údajem je návštěvnost akcí, díky těmto ukazatelům jsme pak koncipovali program na další rok
- c) Práce na strategickém plánování v menší NNO (cca 12 zaměstnanců), kde již jen sběr dat a jejich jednoduché porovnání přineslo pro strategické řízení organizace 2 zásadní zjištění k finančnímu řízení organizace a k propagaci. Nástroje řízení na základě těchto zjištění nyní vedení aplikuje v praxi.
- d) V současné praxi zástupkyně ředitelky příspěvkové organizace zaměřené na poskytování sociálních služeb seniorům a tělesně postiženým, kdy jsme tuto organizace převzaly s novou ředitelkou v srpnu tohoto roku po 7 měsících krizového řízení a data pro adekvátní rozhodnutí agregujeme, odkud se dá. Organizace má cca 90 zaměstnanců, 550 klientů a nabízí 3 registrované sociální služby a 2 neregistrované. Kdybychom měly v ruce nástroj, ideálně již používaný před námi, tak by orientace v řízení organizace byla mnohem snazší a efektivnější.

2) Ze studia

- a) Z předmětu studium odborných textů, kdy se téma naší skupiny zabývalo měřením výkonu (konkrétně benchmarkingem), kdy jsem měla část věnovanou měření a ukazatelům jako takovým. Zjištěním z této oblasti je:
 - i) že existuje nejednotná terminologie ohledně měření výkonu,
 - ii) že je to téma aktuální v mnoha odvětvích lidské činnosti,

- iii) že měření výkonu znamená vymezit relaci mezi výkonem a kvalitou
 - iv) že sledování a měření výkonu je dobrý nástroj pro management organizací a zároveň,
 - v) že je nutné k této oblasti přistupovat s rozvahou, aby se při plánování rozvoje braly v úvahu všechny zdroje, jejich vzájemný vztah a zaměření na výkon pouze v jedné oblasti nemělo za následek zanedbání další, která pak v druhém řádu negativně ovlivní i výkon v té první.
- b) Souvztažností při studiu ostatních předmětů, zejména z řízení kvality sociálních a zdravotnických zařízení

Návrh osnovy

Teoretická část

- 1) Měření výkonu jako takové
 - a) Terminologie
 - b) Historie
- 2) Výkon a kvalita
- 3) Příspěvkové organizace v sociálních službách – specifika, přehled těchto organizací, financování – přehled,
- 4) Dosavadní obvyklé sběry dat v příspěvkových organizacích sociálních služeb – přehled dosud sbíraných indikátorů
- 5) Návrh indikátorů – nejprve průzkum, posléze návrh indikátorů

Praktická část

- 1) Analýza webů a dokumentů - přehledy hospodaření vybraných organizací, registrace na MPSV
- 2) Přehledy statistického úřadu – možná dotazování
- 3) Polostrukturované rozhovory s řediteli příspěvkových organizací poskytujících služby seniorům a tělesně postiženým – směr „Co by mě jako manažera zajímalo sledovat a měřit, jaká měření již mám, jaká používám pro své rozhodování a plánování.“ V rámci předmětu kvalitativní výzkum provedu pilotní rozhovor s jednou ředitelkou. Předpokládám, že bych provedla rozhovory s 5 řediteli těchto organizací, optimálně 2 z Prahy, 3 z ostatních krajů ČR. Varianta je, že bych DP zaměřila pouze na pražské organizace.
- 4) Návrh souvztažností mezi měřenými ukazateli.
- 5) Návrh praktického nástroje na měření (pravděpodobně excelová tabulka se vzorci)

**III. Předběžná bibliografie k tématu, včetně zahraniční
(celkem v rozsahu min. 10 titulů).**

IV. Harmonogram

termín	obsah	poznámky
Leden – únor 2018	studium literatury, konzultace MPSV	
Březen – duben 2018	1. Verze teoretické části DP,	
Konec března	konzultace s vedoucím práce	
Březen – duben 2018	Rozhovory s řediteli přísp.organizací, jejich přepis a vyhodnocení	
Konec dubna 2018	Konzultace s vedoucím práce	
Květen 2018	Návrh indikátorů, návrh praktické části tabulky	
Konec května 2018	Konzultace s vedoucím práce	
Červen 2018	Dokončení DP, odevzdání	
Září 2018	obhajoba	