

Výcvik personálu v zařízení sociálních služeb

Bc. Martina Maňasová

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina MAŇASOVÁ**

Osobní číslo: **K09672**

Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Řízení netržních a sociálních služeb**

Téma práce: **Výcvik personálu v zařízení sociálních služeb**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši z dostupných zdrojů na zadané téma.
2. Proveďte analýzu současného stavu, legislativních požadavků na pracovníky v sociálních službách.
3. Analyzujte a vyhodnoťte systém vzdělávání v zařízení sociálních služeb.
4. Realizujte průzkumnou sondu interní komunikace, získaná data vyhodnoťte a navrhněte řešení zjištěných skutečností s ohledem na požadavky sociálních služeb.
5. Navrhněte projekt pro interní komunikaci, funkční náročnost a aplikovatelnost v organizaci.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2

GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů – vybrané kapitoly. Zlín: UTB, 2007. ISBN 978-80-7318-601-2

KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 802470966X

FORET, M. Marketingová komunikace. 2., aktualiz. vyd. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 80-251-1041-9.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Pavla Kotyzová

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. prosince 2010

Termín odevzdání diplomové práce:

15. září 2011

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
veditelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlině právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlině, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlině na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlině nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlině 14. 9. 2011

HARDNA MAŇÁSOVA
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydávající závěrečnou diplomovou, bakalářskou a inženýrskou práci, u které proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví mělní předpis vysoké školy.

(2) Diplomová, bakalářská a inženýrská práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném: učebními předpisy vysoké školy nebo není-li tak určen, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požítovat na své náklady výtisk, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3;

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, u něhož je nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené. Základem nebo studiem nebo studijních povinností (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo.

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odprá-á autor školního díla udělit svolení bez vázného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení obyčejného projevu jeho vůle u soudu. Ústancem: § 55 odst. 2 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jenom licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výřku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to: podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přitáhne k výř výřku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Diplomová práce se zabývá tematikou výcviku personálu v zařízení sociálních služeb z pohledu interních komunikací. V teoretické části je popsána problematika sociálních služeb. Důraz je kladen především na teorie řízení lidských zdrojů, základních personálních činností a propojení poznatků z komerčního řízení do neziskové organizace v návaznosti na standardy kvality sociální služby. Významnou oblastí je motivace a s ní spojené interní komunikace v organizaci. V praktické části je řešena otázka výzkumné sondy a možnosti využití zjištěných skutečností v organizaci. Projektová část již řeší komunikační strategii v organizaci na základě zjištěných skutečností.

Klíčová slova:

řízení lidských zdrojů, vzdělávání, komunikace, interní komunikace, komunikační kanály, sdělení, sociální služba, standardy kvality sociálních služeb, výzkumná sonda,

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

This diploma thesis deals with the problems of social services within an entity from the point of view of internal communications. In its theoretical part, there are problems of social services described, where the problems of theory of management of human sources, basic personal activities and introduction of the items of information from the commercial management into a nonprofit organization are stressed.

In connection with the standards of the quality of the given social service, an important area there is motivation together with the internal communication within the organization. In the practical part, the communication strategy within the organization on the basis of the realities found is being solved.

Keywords:

Management of human sources, education, communication, internal communication, communication channels, information, social service, standards of quality of social service, research probe

Poděkování, motto

Děkuji paní Kotyzové za vedení na dlouhé cestě, její rady a především její životní a profesní moudrost, kterou předává svým studentům.

Děkuji, všem, kteří mě podporovali na mé studijní cestě, především manželovi a rodině.

„Učit se znamená objevovat to, co už víš. Konat znamená demonstrovat, že toto víš. Učit druhé znamená připomínat jim, že to vědí stejně dobře jako ty. Všichni jste zároveň žáci, praktikanti a učitelé.“

Richard Bach

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY	10
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2.1 MOTIVAČNÍ SYSTÉM V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
2.2 PERSONÁLNÍ A FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
2.2.1 Vzdělávání a rozvoj.....	20
2.3 STANDARDY KVALITY POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	22
2.3.1 Standard kvality č. 9 Personální a organizační zajištění sociální služby	23
2.3.2 Standard kvality č. 10 – Profesní rozvoj zaměstnanců.....	24
3 INTERNÍ KOMUNIKACE	26
3.1 ZÁSADY SPRÁVNÉ INTERNÍ KOMUNIKACE A MOŽNOSTI KOMUNIKACE V ORGANIZACI	26
3.2 KOMUNIKACE S AGENTUROU, LEKTORY, ZŘIZOVATELEM SLUŽBY	29
3.3 METODOLOGIE VÝZKUMU A HYPOTÉZA	29
3.3.1 Hypotézy	30
3.3.2 Výběr výzkumné metody – interní dotazníkové šetření	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 POPIS SOUČASNÉHO STAVU V ORGANIZACI	34
4.1 POSTUP REALIZACE A VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÉ SONDY	35
4.1.1 Hypotézy	36
4.1.2 Výběr metody dotazování v organizaci	36
4.1.3 Po výběru vhodné výzkumné metody jsem sestavila Dotazník.	36
4.1.4 Průzkumná sonda	37
4.1.5 Vyhodnocení získaných dat.....	37
4.1.6 Hypotézy, návrh komunikačního řešení, vycházejí ze zjištěných skutečností.....	54
III PROJEKTOVÁ ČÁST.....	55
5 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE DOKUMENTŮ A SDĚLENÍ.....	56
5.1 PROJEKT – NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	56
ZÁVĚR	69
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	72
SEZNAM OBRÁZKŮ	73
SEZNAM TABULEK.....	74
SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Diplomová práce na téma Výcvik personálu v zařízení sociálních služeb je zaměřena nejen na personální oblast v řízení organizace, ale zasahuje i do dalších specializací. Je úzce spojena s komunikací se zaměřením především na komunikace uvnitř organizace.

V první části diplomové práce chci provést literární rešerši dostupných zdrojů.

Důležitým bodem teoretické části je hledisko legislativní požadavků na vzdělávání a výcvik zaměstnanců. S tímto bodem jsou spojeny i standardy kvality, bez kterých není možné vzdělávat a vyhodnocovat tyto aktivity. Z tohoto důvodu bude mojí snahou provést analýzu, kterou bezprostředně využiji v praktické části. Zde bude analýza připojena k provedenému výzkumu a navržena optimální komunikace při plánování a realizaci výcviku personálu v neziskovém sektoru.

Záměrem praktické části diplomové práce je využití poznatků teoretické části, s provedením výzkumu na zaměstnancích organizace působící v neziskovém sektoru. Získaná data bych chtěla využít společně s analýzou legislativních norem a standardů kvality.

Výsledkem by měl být návrh, tedy koncept, komunikačního a vzdělávacího systému v organizaci, společně s doporučeními a praktickými výzkumy. Všechny návrhy by měly být dalším přínosem ke zvýšení kvality vzdělávání, vnitřní komunikace a především k efektivnější cestě nařízení, příkazů a delegování na jednotlivé zaměstnance na různých stupních ve struktuře organizace.

Zavádění nové komunikace uvnitř organizace sebou přináší celou řadu omezení, šumů a potenciálních nebezpečí. Proto je nutné připravit komunikaci, která bude plně transparentní pro všechny zaměstnance na různých stupních organizace. Cílem diplomové práce je připravit koncept, který bude jednoduchým a snadno aplikovatelným manuálem. Prvotně se jedná o zavedení a komunikaci nové směrnice pro výcvik zaměstnanců. Návrh komunikačního postupu by měl splňovat podmínky jednoduchosti a možnosti aplikovat stanovený postup i na jiné sdělení komunikované v organizaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Sociální služby je možné popsat jako snahu o podporu jedince, skupiny osob a rodiny, tak aby jim bylo umožněno žít „normální a plnohodnotný život“. Společnost se snaží stírat pomocí sociální podpory a nabídky sociálních služeb rozdíly, vytvářet pro znevýhodněné jedince rovné příležitosti a snižovat dopad jejich hendikepu při společenském uplatnění. Sociální péči a systém sociální péče je možné rozdělit do několika oblastí, které jsou definovány. Způsob členění sociálních služeb je možné porovnávat z několika úhlů. Přesto je společným jmenovatelem pomoc a solidarita společnosti směrem k znevýhodněné skupině občanů. Pomoc, ve své primární i sekundární podobě. Krizová pomoc, akutní práce se znevýhodněnými skupinami osob a pomoc při jejich adaptaci na jejich situaci u všech věkových skupin. Dalším úhlem pohledu jsou skupiny osob, u kterých je třeba provést intervenci.

Z historického pohledu se péče o znevýhodněné osoby realizovala především díky dobrosrdečnosti šlechticů, se změnou poměrů a postavení šlechty pak časem přecházela na církve a obce. Historicky nejznámější jsou sirotčince a hospice zřizované u církevních řádů. Běžně se také města a obce staraly o sirotky, případně zaměstnávali nejchudší občany. S rozvojem moderních technologií a průmyslovou revolucí se rozšířila průmyslová výroba. Nové pracovní příležitosti a migrace obyvatelstva sebou přineslo nové sociální problémy. Reakcí na nově nastalé skutečnosti a změnu politického směru bylo v polovině minulého století zřizování rezidenčních zařízení. Rezidenční zařízení se rovnalo vyřešení akutního problému a přenesení odpovědnosti jedince na společnost. V současné demokratické společnosti je hluboko zakořeněný systém rezidenční péče, snahou státu i regionálních sociálních poskytovatelů služeb je poskytovat komplexní podporu v ambulantní či terénní podobě. Především je kladen důraz na přirozené životní prostředí a změny v rezidenci uživatele služby jsou považovány za nežádoucí. Dalo by se říci, že se vracíme zpět k tradici rodinné péče a soudržnosti, přestože současná společnost je orientovaná spíše individualisticky a boří staré tradiční uspořádání. V sociální práci je třeba respektovat a skloubit zájmy společnosti a jedince, sociální práce by měla reflektovat výhradně potřeby jedince a řešit problém jak uvádí Matoušek.

„V soudobých příručkách sociální práce propagovaná zásada „pokud možno začínat vždy od klienta“ (start where the client is) je reakcí na doznívající období, ve kterém zájmy institucí, zejména ústavů, diktovaly způsoby poskytování služby, a to často bez ohledu na

konkrétní a specifické klientovy potřeby. Klient byl v instituční optice téměř totožný s jeho problémem, případně s „diagnózou“. (Matoušek, 2005, s. 17)

Právě záměna totožnosti jedince a jeho problému je v současnosti i médií zkreslována. Citelně zranitelnou skupinou jsou především senioři, na které je pohlíženo s despektem. Přestože v historickém kontextu byli vždy váženými členy společnosti. Dnešní moderní a dynamická doba a společnost je považuje spíše za problém. Sociální práci se seniory je podle Matouška (2005) rozdělit na sociální práci se seniory ve zdravotnických zařízeních, v domácím prostředí a komunitě a v rezidenčních zařízeních. Pro potřeby diplomové práce se budu věnovat části rezidenční péče. Do rezidenční péče řadíme léčebny dlouhodobě nemocných a domovy důchodců. Léčebny dlouhodobě nemocných jsou zdravotnickými zařízeními a sociální práce spočívá především s problematikou zajištění následné péče po propuštění seniora. Rezidenční zařízení definovaná pro ČR jsou dělena na tři základní typy.

Domovy – penziony pro důchodce, kteří jsou zcela zdraví a soběstační. Pronajímají si zde byt, který si vybavují svým nábytkem a mohou si objednat a zaplatit některé služby (úklid, praní a žehlení, nákupy, doprovod či stravování). (Matoušek, 2005, s.178) Tato zařízení předpokládají dobrý zdravotní stav, problémem může být náhlé zhoršení zdravotního stavu. Senior si zachovává životní standard, soukromí a intimní prostor. Pro mnoho seniorů je právě tento způsob bydlení vítanou alternativou.

Domy s pečovatelskou službou také nabízejí byty uživatelům do pronájmu. Jsou to však byty zvláštního určení, v nichž jsou kromě ubytování poskytovány i sociální služby. (Matoušek, 2005, s.178). Tento typ sociální služby má již konkrétnější pravidla a služby poskytované nájemníkům jsou zajišťovány v průběhu pracovního týdne. S výhodou jsou tyto domy budovány v blízkosti městské infrastruktury tytu zdravotnické zařízení, obchod, městská doprava. Posledním typem zařízení využívaným v ČR je

Domovy důchodců představují klasickou formu institucionální péče o seniory nabízející trvalé ubytování a široké spektrum služeb od péče o domácnost klienty, přes nejrůznější programy aktivit až po náročnou ošetrovatelskou i rehabilitační péči o těžce zdravotně postižené seniory a hospicovou péči o umírající. (Matoušek, 2005, s.179)

V kontextu nových trendů a návratu k tradicím, je v současnosti třeba zohlednit potřebu rezidenčních zařízení pro seniory, kteří zůstanou v místě svého trvalého bydliště zcela sami. Nové možnosti pracovního uplatnění, volný pohyb osob v mezinárodním měřítku je

důvod, proč v okamžiku ztráty soběstačnosti jsou senioři nuceni volit pobytové zařízení, domov pro seniory. Zde je možné získat za stanovenou úplatu kompletní služby spojené se základními životními potřebami a zároveň také širokou škálu odborné péče.

Aby byla změna seniorem přijata, je třeba, aby na změně v jeho životě participoval tým sestavený z rodinných příslušníků, sociálního pracovníka a zástupců domova pro seniory. Lépe adaptaci snáší senioři, kteří pro tento krok rozhodnou sami. V případě klienta, který je tomuto závažnému životnímu kroku nucen okolnostmi většinou vykazuje známky problematické adaptace. V takovém případě je nezbytný vysoce profesionálního přístupu a aplikace odborných znalostí v součinnosti s odborníky a lékaři. Zde narážíme na požadovanou odbornost zaměstnanců, kteří působí v přímé obslužné péči, zdravotníků v zařízení a sociálních pracovníků v organizaci. Je velmi vhodné, aby bylo s personálem soustavně spolupracováno na zdokonalení jejich znalostí a dovedností. Vedení organizace může při určování kvalifikačních požadavků nad rámec legislativně stanovených kritérií zohlednit praktické zkušenosti a aplikovat je. K nastavení jednotných kritérií při poskytování sociálních služeb slouží standardy kvality sociálních služeb. Jejich základním účelem je stabilizace a zajištění jednotného přístupu k uživateli služby. Kvalifikační požadavky a personální práce za zaměstnanci má přispívat k naplňování cílů a standardů kvality sociální služby.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Teorie řízení lidských zdrojů lze považovat za již historicky datovanou disciplínu, která má především funkci systematického, analytického a praktického využití teorií z oblasti personalistiky a jejich přímou aplikaci do praxe. Hlavním směrem v řízení lidských zdrojů je aktivní přístup k řízení zaměstnanců a jejich kariéry v rámci organizace. Organizace, která chce dosahovat viditelných výsledků práce personálního oddělení, musí mít stanoven základní cíl. Cíle, které jsou v rámci organizace stanoveny, by měli být reálné, dosažitelné a přínosné pro společnost a tím i pro zaměstnance. Náklady spojené s naplněním stanovených cílů by neměly zatěžovat organizaci více náklady. Proto je vhodné pro zdroje financování primárně hledat řešení v rámci organizace. Až pokud vyčerpáme všechny beznákladové možnosti, je možné přistoupit k nákladovým variantám. Přesto z tohoto záměru vyplývá, že nelze dosáhnout všech cílů bez materiální a finanční podpory organizace – zřizovatele organizace a informačních zdrojů. Základním cílem při řízení lidských zdrojů je zajištění kvalifikovaného personálu, který bude dosahovat i přesahovat požadovanou kvalifikaci. Zajistíme tím podmínky pro poskytování a především garanci kvality poskytovaných služeb o oblasti odbornosti personálu. Druhým základním posláním pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů je také péče o zaměstnance, zjišťování jejich potřeb a vytváření podmínek pro kompatibilitu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Při vytvoření vhodných pracovních podmínek, adekvátní motivaci a ocenění jednotlivce přímým nadřazeným se stává zaměstnanec spokojeným a zároveň také velmi loajálním vůči svému zaměstnavateli, jak zmiňuje Vodák (2007). Pracovní a zaměstnanecká loajalita je jev, který nelze vynutit žádným dodatkem pracovní smlouvy, vnitrofiremním etickým kodexem či jinou právní formou. Loajalita, maximální poskytování znalostí a dovedností zaměstnavateli je získána na základě dlouhodobé komunikace a spolupráce mezi zaměstnavatelem, který je hlavním činitelem a zaměstnancem, který na sdělení, postoje a činy zaměstnavatele reaguje. Pokud se nevěnuje ve společnosti dostatek pozornosti a péče o kariéru dlouhodobých zaměstnanců, není jim poskytován prostor pro rozvoj individuálních dovedností a znalostí, nebudou ke společnosti korektní. Z nespokojenosti pramení touha po změně a z dlouhodobého hlediska pak dochází k realizaci změny a odchodu zaměstnance ze společnosti.

Dalším významnou bariérou mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem je pokud se v organizaci nedaří rozvíjet interní komunikační kanály, nebo se interní komunikace záměrně odsouvá

do pozadí, může docházet k různému výkladu získaných informací z jiných zdrojů na straně zaměstnanců. Nejčastěji je to považováno za nezáměr o jedince jako soukromou osobu, zaměstnance i pracovního partnera. Zaměstnanec získává pocit, že není partnerem v pracovním vztahu, ale pouhou „námezdní silou“, kterou je třeba maximálně využít a následně vyměnit. V teoriích řízení lidských zdrojů je základní kamenem právě péče o zaměstnance a především pak o zaměstnance dlouhodobé a vůči zaměstnavateli loajální. Folwarczna (2010) uvádí, že hlavním iniciátorem změn v organizaci má být manažer, který využívá při řízení „tvrdé manažerské dovednosti“, které jsou preferovány zřizovatelem. Pro efektivní řízení pracovního týmu je třeba využít především „měkké manažerské dovednosti“, které jsou základem motivace a péče o zaměstnance.

Zde vyvstává otázka, jak mohou manažeři ovlivnit délku zaměstnaneckých poměrů a od kolika let zaměstnaneckého poměru je již možné hovořit o dlouhodobém. Ze zákona má zaměstnavatel možnost až po dobu dvou let uzavírat se zaměstnancem pracovní smlouvu na dobu určitou. Po uplynutí této lhůty přechází zaměstnanec v rámci pracovního poměru na tzv. dobu neurčitou. Pro mnoho zaměstnavatelů je tato forma pracovního vztahu vyhovující, mnohdy se setkáváme i neblahou praxí, že po uplynutí doby určité jsou zaměstnanci propuštěni a následně znovu přijati do pracovního poměru, ale za podmínek doby určité. Tento způsob jednání se zaměstnanci je velmi trestuhodný a naprosto neodpovídá filosofii řízení lidských zdrojů a stabilizace zaměstnanců a dobrým mravům. Také při tomto jednání zaměstnavatele je takměř nemožné provádět kvalitní interní komunikaci, neboť zaměstnanci svému zaměstnavateli příliš nevěří. Následně každá vyslaná zpráva není přijímána a je téměř nemožné získat motivované pracovníky.

2.1 Motivační systém v řízení lidských zdrojů

V souvislosti s řízením lidských zdrojů především v oblasti přímého řízení personálu a jeho motivace je vhodné zmínit teorii motivace, která je vymezena hodnotou, potřebou, stimulem a motivem.

„Tyto pojmy definuje psychologie a teorie motivace takto:

Hodnota: to, co odpovídá nějaké potřebě člověka, co potřebuje,

Potřeba: prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu, k čemu má hodnotící vztah,

Stimul: vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí člověka a podněcuje jeho činnost,

Motiv: vnitřní pohnutka, příčina chování člověka, která určuje směr a intenzitu jeho chování“ (Gregar, 2007, str. 47,48)

Teorie motivace jako cíleného, trvalého a systematického působení na zaměstnance patří k základním a dlouhodobě sledovaným ukazatelům v rámci organizací při přímém řízení personálu. Nejčastěji jsou zmiňovány teorie od A. Maslowa, nazývaná též základní hierarchií potřeb. Základní hierarchie je tvořena uspokojením fyziologické potřeby, následované jistotou a bezpečím, dále je to sociální potřeba, uznání a nakonec seberealizace. Teorie následující a zjednodušující původní hierarchii potřeb je rozpracována C. Alderferem pod názvem ERG teorie mající tři základní kategorie, kde klade důraz na existenční potřeby, vztahové potřeby a růstové potřeby. V teorii ERG dochází k propojení základních životních potřeb s potřebami v oblasti pracovní (plat, podmínky, odměny), zde jsou tyto ukazatele považovány za základní existenční potřeby. ERG teorie je proti základní hierarchii Maslowa dynamická a kopíruje orientaci současné životní úrovně a společenské kultury. Brooks (2003) tyto teorie doplňuje o McClellandovu Teorii potřeby dosažení cílů, ve které za stěžejní považuje potřeby dosažení cílů, sounáležitosti a moci.

Gregar (2007) stejně jako Dědina (2005) předpokládají, že pro vznik motivovaného chování musí znát zaměstnavatel neuspokojené potřeby svých zaměstnanců, jejich hodnoty a postoje v pracovně právním vztahu, jeho preference v oblasti volného času a doby odpočinku a také jeho osobní možnosti přizpůsobovat se novým aplikacím, technologiím. V neposlední řadě pak jeho zájem o vnitrofiremní dění. Pokud zaměstnavatel provádí pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců formou individuálních strukturovaných pohovorů, nebo anonymním dotazníkovým šetřením, má základní stavební kameny pro rozvoj motivačního systému a systému zaměstnaneckých výhod. Je vhodné kombinovat obě varianty šetření spokojenosti zaměstnanců. Vycházím z přesvědčení, že ne každému jedinci ve společnosti je příjemné vést otevřený rozhovor se svým nadřízeným o svých potřebách, představách, slabých a silných stránkách. Ne každý člověk jako jedinec je vůči sobě dostatečně objektivní, dokáže provést relevantní sebereflexi a nepodceňovat nebo nepřeceňovat se a své možnosti. Je třeba zohledňovat psychologické aspekty osobnosti zaměstnanců jako jedinečných a neopakovatelných osob. Zde se vracíme k cílům, které jsme si teoreticky stanovili na začátku kapitoly. Protože na nich pak můžeme stavět dílčí cíle spojené s přímou motivační politikou zaměstnanců. Když známe hodnoty a potřeby skupin zaměst-

nanců, tak můžeme identifikovat adekvátní stimuly, které vedení organizace zajistí vnější podnět ke vzniku požadovaného chování a činnosti zaměstnance. Motivovaný zaměstnanec se stává partnerem vedoucího pracovníka organizace při plnění požadovaných cílů, naplňování cílů a hodnot organizace. Při realizaci motivačních opatření nesmíme, zapomínat také na stránku odměny, která pak může mít charakter materiální, nebo psychologický v podobě pochvaly. Všichni jako jedinci chceme být úspěšní a náš primární úspěch, korunovaný odměnou je pro mnohé cílem. V případě, že se spojí také se zabezpečením základních potřeb podle teorie ERG – plat, podmínky, odměny máme zabezpečen alespoň základní a stabilizovaný potenciál personálu, se kterým musíme i nadále spolupracovat na zlepšování podmínek i pracovních výkonů. V sociálních službách má kvalifikovaný, motivovaný a spokojený personál přímý vliv na uživatele poskytované služby. Jako reakce na kvalitu poskytování služeb u mnohých ziskových organizací a společností vycházejících z různých norem v oblasti kvality, kde jsou stanoveny měřitelné ukazatele kondice společnosti, dále jsou to pravidla pro řízení a poskytování služeb, komunikace se zákazníky, zjišťování požadavků zákazníků, řešení případných neshod a reklamací, řízení personálu s ohledem na kvalitu výkonu práce, plánování a zlepšování procesů a možností provádět srovnání mezi společnostmi působícími na trhu ve stejném oboru. V oblasti poskytování sociálních služeb nacházíme také mnoho společných znaků, které můžeme porovnávat a vyhodnocovat. Proto, aby toto porovnání bylo založeno na faktickém podkladu, je třeba stanovit alespoň základní a rámcovou kostru pro každou organizaci, abychom získali společné znaky, které je možné následně porovnávat. Standardy kvality sociálních služeb uvedených ve vyhlášce č 500/2006 Sb. . Tato vyhláška stanovuje pouze rámcová pravidla pro poskytování sociálních služeb, personálu jsou věnované standardy kvality sociální služby číslo 9 a 10, přesto je vhodné zmínit, že vedoucí pracovníci na všech pozicích řízení společnosti by se měli pokusit naplnit níže uvedená slova.

„Personální řízení je systém vzájemně spjatých činností zaměřených na: prognózování, plánování, vyhledávání, výběr, přijímání, adaptaci, propouštění pracovníků, jejich odborný rozvoj a zvyšování kvalifikace, hodnocení výkonu a posuzování pracovníků, utváření pracovních pozic, osobní rozvoj, řízení kariéry, motivaci, odměňování, vytváření pracovních podmínek s ohledem na ochranu zdraví a bezpečnost při práci, vytváření pracovních podmínek s ohledem na rozvoj výkonnosti a humanizaci práce, pracovní spokojenost a stabilizace pracovníků, vytváření dobrých a produktivních pracovních vztahů, vztahu pracovníka

k firmě, vztahu mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, formování a rozvoj podnikové kultury.“ (Gregar, 2007, str. 7)

Uvedená slova vystihují podstatu práce s personálem a řízení lidských zdrojů. Zaměstnanci přinášejí do společnosti své znalosti, které zde mohou uplatnit a rozvíjet. Poskytují zaměstnavateli své dovednosti, které je možno v organizaci uplatnit a rozvíjet a v neposlední řadě postoje. Všechny tři uvedené znaky je možné při působení zaměstnance v organizaci rozvíjet, formovat a ovlivňovat. Ne vždy je formování a ovlivňování ve smyslu pozitivní motivace. Mnozí zaměstnanci přicházející z jiných podobných organizací mají tendenci porovnávat vzájemně jednotlivé společnosti. Je nutné standardizovat postupy pro jednání se zaměstnanci, řízení jejich pracovní kariery, profesního rozvoje a zjišťování jejich spokojenosti jako zpětné vazby na přijatá opatření. Běžným výkladem při zavádění norem kvality je, že společnosti si popíše skutečnosti, postupy a procesy s ohledem na požadavky normy a nachází prostor pro zlepšování v rámci vlastních procesů. Na zavádění norem a standardů kvality musí být zainteresováni všichni pracovníci. Zvláště vedoucí pracovníci musí jít svým podřízeným příkladem a zároveň pozitivně motivovat ostatní zaměstnance. Nelze, cokoliv nového zavádět, pokud to nemá morální a faktickou podporu vedení společnosti.

2.2 Personální a finanční plánování lidských zdrojů

Personální řízení lidských zdrojů je dle Brookse (2003) především podpůrnou oblastí v řízení organizace. Personální řízení lze rozdělit do několika kroků, které se sestávají především z plánování lidí, plánování finančních prostředků, průzkumu trhu práce, prognózování mobility a ztráty pracovníků, plánování osobního rozvoje pracovníků s ohledem na jejich stabilizaci, alternativní pracovní úvazky. Při plánování lidských zdrojů je třeba využít tři úhly pohledu v časové ose, která se sestává z horizontu do tří měsíců – aktuální potřeba a naplnění plánovaného počtu pracovníků. Následuje horizont jednoho roku – plánování počtu pracovníků v jednotlivých měsících, plánování mzdových prostředků, nepřímých nákladů vycházejících z legislativně ukotvených nároků v oblasti ochrany a zdraví při práci, plánování dovolené na zotavenou a její čerpání dle možností organizace. Posledním úhlem pohledu je dlouhodobá strategie až na pět let, kde při plánování je třeba zohlednit věk pracovníků a jejich případný přirozený odchod do starobního důchodu, případně u mladšího personálu potencionální rodičovské povinnosti v souvislosti s narozením dítěte. V této oblasti plánování rodičovské dovolené nemá zaměstnavatel žádná práva na informa-

ce. Zaměstnavatel se nesmí vyjadřovat ani nijak jinak diskriminovat zaměstnance plánující rodičovství, odchod do starobního důchodu a jiné osobní kroky v pracovně právním vztahu. Přesto při dlouhodobé analýze může počítat s personálními změnami na základě odhadu a skladby personálu. Především u specializovaných profesí je vhodné sledovat nabídku volných pracovních sil na trhu práce, a to především s ohledem na možné přirozené odchody zaměstnanců. Z důvodu dlouhodobého zajištění personálních rezerv je vhodné spolupracovat se školami a vytvořit program absolventských pracovních míst. Podmínky je vhodné stanovit na dobu určitou, kdy mají obě strany možnost rozhodnutí o případné trvalé spolupráci. Absolventi tak získávají potřebnou praxi a mohou přispět k rozvoji organizace, tím, že přináší nové znalosti a dovednosti do společnosti.

Z definice plánování lidských zdrojů, lze vyčíst jednotlivé kroky při plánování a strategickém řízení, který byl popsán výše, protože uvádí:

„Systematický a kontinuální proces analýzy potřeb lidských zdrojů v organizaci, probíhající v měnících se podmínkách, a vytváření personální politiky orientované na dlouhodobou efektivnost organizace. Je integrální součástí podnikového plánování a přípravy rozpočtů, protože náklady na lidské zdroje a perspektivní odhady lidských zdrojů jednak ovlivňují dlouhodobé podnikové plány, jednak jsou jimi samy ovlivňovány.“ (Armstrong, 1999, str. 403)

Trh práce je podle dlouhodobých odhadů a statistik výhodný pro zaměstnavatele, protože procento nezaměstnaných občanů České republiky dlouhodobě za hranicí osmi procent populace v aktivním pracovním věku. Lze tedy konstatovat, že na trhu práce je dostatek volných pracovních sil. Zde se dostáváme právě k možnostem výběru volných pracovních sil na trhu práce. Skupinou zaměstnanců, u kterých můžeme zaznamenat předsudky, které jsou všeobecně vnímány společností jako vžité. Jsou to především problémy při hledání zaměstnání u skupiny absolventů na všech stupních školní docházky a starších občanů, kteří dlouhodobě nemohou získat zaměstnání z důvodu vyššího věku. Při této formě jakési diskriminace, zaměstnavatelé požadují nejčastěji zaměstnance ve středním věku, nezohledňují dlouhodobé zkušenosti a praxi. U poptávky zaměstnanců do zařízení poskytující sociální služby je limitní pro vedoucí pracovníky při vyhledávání nových zaměstnanců, výše finančního ohodnocení, které je pevně dané. V zařízeních sociálních služeb mají vedoucí pracovníci velmi malou možnost individuální ohodnocení zaměstnanců podle plánu osobního rozvoje. Jednotlivé ukazatele a jejich plnění nemá potřebnou oporu v motivační slož-

ce, která není tak vysoká, aby zaměstnance motivovala. Jak jsme si řekli v předešlé kapitole k motivovanému chování je třeba stimulu, který může být ve formě případného finančního bonusu, nebo jiného benefitu. Proto při plánování finančních prostředků v oblasti lidských zdrojů je potřebné plánovat především položky přímých mezd a platů, motivační složku ke mzdě a platu, zaměstnanecké výhody (příspěvek na stravu, sociální program, odměny za dlouhodobé pracovní výročí pro společnost, zlepšovací návrhy), příspěvky na pojištění, náklady na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví, náklady spojené se získávání a odchodem nových pracovníků, náklady na vzdělávání pracovníků (periodické, mimořádné, nových pracovníků, spojené se změnou pracovního zařazení), náklady na personální agendu – vlastní personální oddělení/personalistu, případně zajištění externí služby personální agenturou. Větší organizace v konečném důsledku většinou přistupují na variantu vlastního personálního oddělení – personalisty. Přímá podřízenost personalisty řediteli v zařízení sociálních služeb je vhodná pro rychlou a operativní komunikaci, plnění úkolů a úkonů přímé personální praxi. Menší společnosti s nižším počtem zaměstnanců mohou využít při zajištění personální agendy služby z externí personální společnosti. Úskalí vidím v tom, že sjednaný rozsah prováděné personální práce je pouze ve smluvním rozsahu. Takže případná operativní komunikace by byla komplikována, nepřítomností personalisty v zařízení. Podle strategie zavádění standardů by mělo docházet k efektivnímu a dlouhodobému zlepšování procesu. Toto očekávání je pak možné dosahovat všemi dostupnými prostředky za podpory personálního oddělení, které ze své podstaty má plnit funkci podpůrného procesu pro efektivní zajištění kompetentních lidských zdrojů.

Jak jsme si již stanovili, náplní práce personalisty ve spolupráci s vedením organizace je především efektivní personální řízení. Do tohoto úkolů také patří personálně – finanční plány pro příslušný rok. Výše jsem uvedla, jaké položky by měl obsahovat personální finanční plán vycházející z cílů a strategie organizace. Z dlouhodobého hlediska je vhodné sledovat fluktuaci zaměstnanců (poměr mezi všemi pracovníky, kteří pracovali v organizaci v daném období a současným početním stavem). Při plánování vycházíme z předpokládaného počtu zaměstnanců na základě rozsahu poskytovaných služeb s ohledem na jejich zajištění. Při zajištění služby by nemělo docházet k situaci, kdy nebudeme mít dostatek personálu a ohrozíme tak chod služby nebo organizace. Naplánované a zohledněné počty lidí je vhodné vždy mírně navýšit a počítat s tím, že zřizovatel při schvalování rozpočtu, bude chtít celkové náklady snížit a minimalizovat. U neziskových organizací je

tento mechanismus složitý a organizace jsou odkázány na rozpočet od zřizovatele, případně na příspěvky, které mohou mít každý rok klesající tendenci. Při rozpočtu se také počítá s částkou získanou v případě, že se jedná o pobytové zařízení za platby spoluúčasti uživatele. Při výběru poplatků za využití pobytového zařízení je nutné u výše platby dodržet maximálně hranici stanovenou zákonem 108/2006 Sb. o sociálních službách a vyhláškou 505/2006 Sb.. Je nutné zohlednit výši měsíčních příjmů uživatele služby a dodržet minimální částku ve výši 15 procent měsíčních příjmů, které musí uživateli zůstat pro jeho vlastní potřebu. Při zpracování ročního rozpočtu je třeba znát i výši předpokládaných příjmů od uživatelů s ohledem na zákonné předpisy.

2.2.1 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání personálu a jeho odborný rozvoj by mělo být stěžejní strategií při dosahování stanovených cílů. Žádná personální činnost by neměla být nahodilá a nesystematická. Většina personálních úkonů v zařízení sociálních služeb je podložena zákonem. Oblast vzdělávání je pevně ukotvena zákonnými předpisy v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Odborné vzdělávání je oblastí poměrně volnější. Přesto je zde nutné dodržet §116 zákona o sociálních službách 108/2006 Sb., který předepisuje dosažené vzdělání i následné možnosti získání kvalifikace u akreditované společnosti. Při splnění zákonných podmínek pro výkon činnosti v sociálních službách a po získání potřebné základní kvalifikace, je možné realizovat vzdělávání personálu podle individuální potřeby zaměstnance i organizace.

Pro zjištění požadavků na vzdělávání a efektivní čerpání finančních prostředků na vzdělávání je vhodné využít výstupy z ročního motivačního pohovoru mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným. Přímý nadřízený je schopen vyhodnotit také efektivnost již absolvovaného školení jednotlivých zaměstnanců v předešlém časovém období, které má být při pohovoru hodnoceno. Tento postup při řízení kariéry všech zaměstnanců, je časově náročný. Aby byl efektivní, je třeba mít vyškoleného hodnotitele. Hodnotitel by měl mít průpravu v oblasti manažerských dovedností a vedení lidí. Při samotném hodnocení důležitý element v podobě průběžného vedení pracovních záznamů a následné konstruktivní kritiky a především pochvaly. Vždy by měla pochvala převyšovat kritiku a kritika by měla být k činům, nikoli k povahovým a osobnostním vlastnostem hodnoceného. Efektivnost hodnotícího pohovoru spatřuji především v interakci mezi nadřízeným a podřízeným, možnosti vyjád-

ření potřeb a problémů jednotlivých zaměstnanců, následné zvážení diskutované problematiky a případné zařazení požadavků zaměstnavatele i zaměstnance do ročního plánu. Výsledky hodnotícího pohovoru se pak mohou zahrnout do plánu vzdělávání společnosti, do finančního plánu na následující období, nebo do plánu mzdových nákladů. Mohou také celkově přispět k odhalení závažných problémů v rámci pracovního kolektivu, v případě sebereflexe hodnotitele, tak k zlepšení jeho manažerských dovedností – přímá zpětná vazba. Zároveň může nadřízený přímo zdůvodnit zamítavé stanovisko k projednávané problematice, k požadované oblasti vzdělávání, případně navrhnout oblast, kterou spatřuje jako slabý článek u jednotlivých pracovníků.

Po celkovém absolvování a vyhodnocení pohovorů se všemi pracovníky je vhodné sestavit plány na následující období. Především v oblasti vzdělávání je vhodné využít více společných témat školení a kurzů pro jednotlivce a spojit je. Pak je vhodné zvážit nákup služby školící agentury pro celé zařízení a tím snížit náklady na vzdělání jednotlivce. Tento způsob úspory finančních prostředků vede k jejich efektivnímu využití a rozšiřuje možnosti v počtu nabízených kurzů a zároveň zvyšuje kvalitu poskytovaného školení. Zároveň poskytuje záruku předání totožné informace zaměstnancům. Všechny vynaložené prostředky musí být sledovány, průběžně vyhodnocovány. Zaměstnavatel by měl průběžně sledovat a vyhodnocovat efektivnost všech vynaložených prostředků.

Pro sledovatelnost a případné dokladování dosažené kvalifikace a absolvovaného školení vydávají školící organizace osvědčení, vysvědčení, certifikáty, potvrzení o absolvování kurzů, seminářů a školení. Zaměstnavatel by si měl od zaměstnance vyžádat kopii osvědčení a případně vést přehled o absolvovaném školení jinou vhodnou formou. V tomto případě je vhodné sjednotit písemné záznamy, které jsou v organizaci používány, tak aby jednotlivá oddělení měla stejný formulář. Takový záznam může mít písemnou i elektronickou podobu v centrální databázi zaměstnanců. U elektronických databází pro personální evidenci bývají vzdělávací moduly v základní nabídce. Záznamy o absolvovaném vzdělání je výhodné vést ve formě chronologických záznamů a to ve formě jednoduchých zápisů od přímého nadřízeného v tomto rozsahu – datum konání kurzu, název kurzu, název školící organizace, jméno lektora, rozsah školících hodin či dní, případně stručná osnova kurzu. U obou forem záznamů je pak nutné, aby přímý nadřízený vyhodnotil efektivitu školení. Tyto záznamy pak mohou výborně posloužit v případě opakovaného školení, jako podklad pro ostatní zaměstnance. Především tím můžeme zabránit čerpání finančních prostředků na

školení, které nesplňuje naše očekávání, nebo naopak můžeme rozšířit počet pracovníků na kurz, který vyhodnotíme jako přínosný a kvalitní. Pokud vyhodnotí přímý nadřazený školení jako neefektivní, je plně v jeho kompetenci navrhnout postup dalšího vzdělávání přímého podřízeného. Možnosti pro vedoucí zaměstnance jak postupovat v tomto případě jsou například opakované školení na stejné téma, výběr jiné školicí organizace, jiný postup či metoda školení při školení zaměstnanců s ohledem na jeho individuální schopnosti a dovednosti.

V souvislosti s efektivitou školení je vhodné a doporučené provádět také hodnocení dodavatelů školení. Při hodnocení dodavatelů to jsou především ukazatele o výši ceny kurzu, zajištění a dostupnosti pro posluchače, srozumitelnost výkladu a odbornost přednášejícího lektora, případně o poskytnutých studijních materiálech. Svoji váhu mají také případná doporučení pro ostatní zaměstnance organizace. Kolegové vyhodnotí případný přínos školení pro ostatní zaměstnance na stejné pracovní pozici, či podobném pracovním zařazení snadno. Odpovědný pracovník v rámci organizace pak povede databázi školicích organizací, tak aby byli aktuální. Jednotlivé parametry zaznamenává do karty dodavatele, tak aby byli podloženy hodnocením jednotlivých účastníků školení. Především je kladen důraz na srozumitelnost výkladu, praktické využití a přínos pro praxi a doporučení pro ostatní zaměstnance.

2.3 Standardy kvality poskytování sociálních služeb

Standardy kvality poskytování sociálních služeb jsou definovány VYHLÁŠKOU č.505/2006 Sb. Ze dne 15. listopadu 2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, Ministerstvo práce a sociálních věcí stanoví podle § 119 odst. 2 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Vyhláška 505/2006 stanovuje přílohou č. 2 Obsah standardů kvality sociálních služeb. Standardů kvality sociálních služeb je celkem patnáct a lze je rozčlenit na procesní, personální a provozní.

Mezi procesní standardy sociálních služeb je možné zařadit standardy číslo 1 až 8., personální standardy sociálních služeb jsou dva a mají čísla 9 a 10. Poslední skupinou jsou provozní standardy sociálních služeb, které nalezneme pod čísly 11 až 15. Rozdělení standardů a jejich rozpis je stanoven jako příloha č. 2 k vyhlášce č.505/2006 Sb., dostupná na www.mpsv.cz.

Při zavádění standardů kvality sociální služby organizace postupuje, tak že zpracovává nejprve standardy, které mohou přímo ovlivnit kvalitu služby a uživatele služby tedy standardy č. 1 až 8. Dále jsou většinou zpracovány standardy kvality sociálních služeb v provozní oblasti, standardy č. 11 až 15. K podrobnému zpracování personálních standardů se vedení organizace dostává až jako k posledním, přestože personál přímo ovlivňuje kvalitu poskytované sociální služby. Primárně je stanovena základní struktura organizace. Počty jednotlivých zaměstnanců, aby mohl být naplněn a základní pracovně právní opatření – pracovní smlouva, osobní podklady nutné k evidenci podle zákoníku práce – správa sociálního zabezpečení, finanční úřad, úřad práce, zdravotní pojištění. Po vzniku pracovního poměru by měli následovat personální úkony spojené především s instruktáží, zaškolením a zapracování na konkrétní pracovní pozici, na kterou byla sjednána pracovní smlouva. Proto, aby každý nově přijímaný zaměstnanec měl stejné podmínky, má sloužit směrnice pro příjem zaměstnanců. K nastavení rovných podmínek pro jednotlivé profese v organizaci mají sloužit kvalifikační požadavky. Kvalifikační požadavky mohou mít různou formu a mohou být definovány různě. Nejčastější bývá seznam požadovaných dovedností, znalostí a z toho vyplývajících kompetencí. Další možnou formou je zpracování do matice odpovědností. Matice může být procesně – kompetentností. Kdy k jednotlivým krokům procesu je definovaná potřebná kompetence. Kompetence je dále podpořena vzdělávacím plánem. Kdy pro získání potřebného hodnocení je třeba dosáhnout vzdělání, případně absolvování odborné přípravy – kurzy, semináře, konference.

2.3.1 Standard kvality č. 9 Personální a organizační zajištění sociální služby

Při zpracování tématu diplomové práce považuji za stěžejní standard kvality poskytování sociální služby č. 9, níže jsou uvedena kritéria rozhodující při zpracování dokumentace pro potřeby provozovatele sociální služby.

„Kritérium:

Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách, organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována.

Poskytovatel má písemně zpracovanou vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců

Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu a poskytovatelem, podle těchto pravidel poskytovatel postupuje

Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnosti fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právních vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby, podle těchto pravidel poskytovatel postupuje“
(VYHLÁŠKA č.505/2006 Sb. Ze dne 15. listopadu 2006)

Jak jsem již zmínila standard kvality č. 9 je vždy v organizaci zpracován v první přípravné fázi. Tento standard by měl mít jednoduchou a nejlépe procesní strukturu. Procesní řízení je vhodné především, tam kde je třeba, aby jednotliví pracovníci pracovali dle stejného postupu bez ohledu na pracovní směnu. U procesního řízení se s výhodou využívají jednoduchá schémata pracovních postupů a instruktážní směrnice by měli být srozumitelné, krátké a výstižné. Není účelné k jednotlivým procesům psát mnoho stránkové listiny. Ideálním řešením jsou procesní diagramy případně již zmíněné pracovní postupy či směrnice.

2.3.2 Standard kvality č. 10 – Profesionální rozvoj zaměstnanců

„Kriterium:

Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeba další odborné kvalifikace

Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců, podle tohoto programu poskytovatel postupuje

Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě, podle tohoto systému poskytovatel postupuje

Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců, podle tohoto systému poskytovatel postupuje

Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.“
(VYHLÁŠKA č.505/2006 Sb. Ze dne 15. listopadu 2006)

Standard kvality č. 10 je již specializovaným standardem, který je v organizaci často odsouvám, protože není při řešení běžného provozu stěžejním. Především u organizací, které každý měsíc, kvartál či rok bojují o peníze, uživatele a vlastní přežití. Mnohdy se v tomto kontextu boje o přežití, zapomene na lidi, kteří tvoří jádro celé organizace a umožňují její rozvoj, posun, případně stagnaci přímo. Organizaci ovlivňují svojí prací, tím, že spolupracují, inovují, vzdělávají se. Proto je třeba maximálně využít příležitosti a personál na všech stupních řízení rozvíjet, motivovat a vzdělávat. Především s ohledem na rozvoj kompetencí a znalostí jednotlivce. Jednotlivec je součástí celku, který se jako mozaika skládá, zdokonaluje. Pokud všechny kameny zapadnou, tam kam mají, vytvoří každý jednotlivec obraz společnosti – organizace. Když je mozaika postavena na pevných základech, má řád a pravidla, není v případě ztráty jednoho kamínku ohrožena zhroucením. Každá činnost v organizaci by měla být popsána a písemně dokladována s ohledem na to, že každý člen může jednoho dne odejít a proto musí být uvnitř organizace potlačen „kult osobnosti“. Především u klíčových pracovníků je nutné dobře znát jeho náplň práce, kompetence a mít stanovenou zastupitelnost. Tyto kompetence jsou již propojeny s krizovým řízením, ale vlastně každá činnost v organizaci je propojena, není nahodilá a musí mít svůj smysl.

3 INTERNÍ KOMUNIKACE

Komunikace je v současnosti často užívaný fenomén naší doby. Komunikace je používána jako všemocné zaklínadlo, přesto je důležité a nezbytné, aby příjemce zprávy nebyl zahlcen množstvím zpráv bez většího významu. V záplavě zpráv pak může docházet k zániku původního záměru při komunikaci. Model komunikačního procesu popisuje Vysekalová, (2007). Komunikace je vnímána jako přenos informací od komunikátora ke komunikantu (příjemci informace) za pomoci kódování, přenosu zprávy – sdělení pomocí kanálu – prostředku komunikace. Pro efektivní komunikaci je důležitá zpětná vazba, ale také eliminace šumů. Základem pro úspěšnou komunikaci musí být důvěryhodnost zdroje a znalost komunikačních partnerů. Dalším krokem v úspěšné komunikaci je také načasování a obsah, který musí být důležitý pro oba partnery komunikace. Komunikované sdělení musí být jasné, nezaměnitelné a jednoduché. Efektivní komunikace je založena především na soustavnosti komunikace jako procesu. Aby byl tento proces efektivní, je vhodné využívat již praxí osvědčené komunikační kanály a nové postupně zavádět jako doplňkové, které vyhodnotíme a diferencujeme podle úspěšnosti. Poslední kritériem pro úspěšnou komunikaci je také znalost adresáta. Nejeftivnější je komunikace v případě, že příjemce námi komunikovaného sdělení nemusí pro příjem informace vynakládat žádnou snahu a úsilí. Náklady na interní komunikaci můžeme určovat podle modelu komerční komunikační kampaně jak popisuje Tellis (2000).

3.1 Zásady správné interní komunikace a možnosti komunikace v organizaci

Interní komunikace má dlouhodobou tradici, přestože se tomu tak neříkalo. Z minulosti známe nejrůznější oběžníky, nástěnky, letáčky a informace pro zaměstnance. Již v minulosti větší společnosti vydávaly vnitrofiremní noviny, časopis či periodický tisk (čtrnáctideník, měsíčník, čtvrtletník, případně jiný tiskový materiál). Mezi interní komunikaci lze zařadit také výroční zprávy, analýzy fungování společnosti. Co by mělo být pro interní komunikace prioritní je přenos informací směrem k zaměstnancům. Tento přenos informací je pak nejvíce efektivní v případě, že preferované médium pro přenos informace. Při využití známého komunikačního kanálu eliminujeme šumy vznikající přenosem informací. Pokud se vedení společnosti rozhodne komunikovat se zaměstnanci písemnou formou, je vhodné k tomu využívat hlavičkový papír organizace. Přestože to může působit formálně je to

vhodné a především u velmi důležitých a směrodatných informací dostávají sdělovaná data patřičnou váhu. Nezbytné je také, aby takový dokument byl opatřen adresátem (komu je určen), podpisem, jménem a funkcí pisatele a také aby byl datován, případně aby byla určena jeho účinnost od určitého data. Je to stejné jako, když zasíláme email, víme, kdy byl zaslán, komu je určen a kdo ho zaslal. Právě u emailové komunikace je vhodné využívat podpis odesílatele emailu kopírující strategii organizace – jméno, pracovní zařazení v organizaci, logo organizace a kontakty, tak aby bylo možné pisatele kontaktovat i jinou formou než jen emailem. Další formou interní komunikace je pravidelný newsletter, který rekapituluje důležité data následujícího období (nejlépe týdne, 2 týdnů či měsíce). S výhodou je možné rozdělit takový dokument na provozní záležitosti spojené s plánovanými událostmi, které mohou ovlivnit pracovní podmínky. Pokračovat s plánovanými termíny školení, tak aby také kolegové věděli, že bude někdo z pracovního kolektivu chybět a v poslední řadě připomenout například pracovní výročí (5 let, 10 let, 15 let a více let v organizaci) je důležité, aby vedení organizace ocenilo přínos dlouholetých zaměstnanců. U malých organizací je vhodné pokud vedení organizace vyhodnotí jako vhodné uvádět i narozeniny a svátky zaměstnanců pro následující období. Toto záleží na rozhodnutí vedení a celkovému pojetí organizace. Pokud převládají neformální vztahy nad formálními tak je to vhodné, v opačném případě může vedení zvolit jiné spojující téma, tak aby během roku každý zaměstnanec našel své jméno na stránce u pozitivní události. Posledním bodem takového periodika mohou být plusy a mínusy – co se podařilo, co plánujeme, případně také co nebylo zcela podle představ vedení společnosti. Při tomto vytýkání je nutné, abychom se vyhnuli personifikaci (u neúspěchů neuvádět konkrétní osobu) mohlo by to velmi poškodit pracovní vztahy. Naopak v případě úspěchů je vhodné být konkrétní a poděkovat také pracovnímu týmu, který poskytl podporu jednotlivcům, kteří dosáhli úspěchu.

Hlavním a stěžejním úkolem komunikace v neziskovém sektoru je předávat informace pomocí interní a externí komunikace. V její konečné fázi je důležité zpracovat nebo řídit rozhodovací procesy jednotlivých zaměstnanců, tak, abychom dosáhly jejího maximálního účinku a tím splnění cílů, které si subjekt (organizace) vytýčila. Komunikace je uskutečňována mnoha způsoby, různými směry a prostředky. Může být jednosměrná i obousměrná. Proto je důležité říci ihned na počátku, že komunikace není pouze splnění plánů a cílů, ale především dosažení všech účastníků tohoto procesu – vedení i zaměstnanců.

Na počátku každé komunikace, interní není výjimkou, si musíme stanovit cíle, kterých chceme dosáhnout. Cíl má marginální úlohu, protože má nezanedbatelný vliv na volbu komunikačních nástrojů, média nebo kanálů a v konečném důsledku cílové skupiny, u které očekáváme změnu chování. Jde zejména o předsvědčení všech zaměstnanců o benefitech, které získají.

Komunikace v neziskové organizaci je tvořena souborem přesně stanovených aktivit, které využívají všichni zaměstnanci. Vzájemné působení jednotlivých subjektů uvnitř komunikace má nesporný vliv k udržení nebo vytváření obrazu organizace nejen směrem k zaměstnancům, ale také svému okolí. Vždy by proto měla směřovat ke vzájemnému porozumění a důvěře. K efektivní aplikaci používáme komunikační kanály osobní i neosobní komunikace. Osobní komunikace je právem považována za nejstarší a používáme ji při oslovení jedné nebo více osob. U kanálu neosobní komunikace není přímá vazba. Mezi subjektem a objektem komunikace může existovat médium, což do jisté míry zabraňuje interaktivně, tedy okamžité zpětné vazby. Kanál neosobní komunikace dostává v současné době zcela jiný rozměr. S rozvojem nových technologií na poli komunikace nám především celosvětová síť – internet, nabízí široké spektrum využití. Ve skutečnosti již nelze jednoznačně hovořit o neosobní komunikaci, protože Internet začíná tento kanál stavět do zcela jiného obrazu. Možnosti Internetu jsou dnes takřka neomezené. Samozřejmě tam, kde mají k Internetu přístup. Potom můžeme komunikovat on-line, tedy s okamžitou zpětnou vazbou.

Vnitřní komunikace je velmi důležitá. Její fungování má primární vliv na úspěch celé organizace. Komunikační proces uvnitř organizace není jednoduchou záležitostí, ale dlouhodobým a plánovaným procesem. Je nutné si stanovit základní komunikační cíle, kterých chceme dosáhnout. Interní cíle jsou vytvořením souladu v celém rozsahu vnitropodnikové komunikace. Hlavním nositelem změn v organizaci je pak manažer a jeho vliv na chování pracovní skupiny ve formální i neformální rovině jak definuje Dědina (2005).

Svoboda (2001) zdůrazňuje nutnost dobré vazby zaměstnanců organizace pro maximalizace externího účinku celé interní komunikace.

„Z praktického pohledu můžeme říci, že na 100 zaměstnanců podniku připadne nejméně 300 jejich blízkých rodinných příslušníků. Každý z nich má nejméně 10 přátel a tak se rozroste externí informovaná skupina na 3000 osob, které bezmezně věří tomu, co říká původ-

ně oněch 100 podnikových zaměstnanců, tak se může stát veřejnost plamenným zastáncem podniku a možná rozhodujícím přínosem pro PR“, doplňuje výše uvedenou souvislost Svoboda. (Svoboda, 2001, s. 44)

3.2 Komunikace s agenturou, lektory, zřizovatelem služby

Kapitolu jsem rozdělila na jednotlivé okruhy, kdy komunikaci se zřizovatelem služby, by měl provádět výhradně ředitel organizace. Ředitel je jako jediná osoba pověřená předáváním informací o fungování organizace, nákladech, požadavcích na provoz zařízení a veškerou správou majetku, financí a řízením personálu. V jednotlivých oblastech může být ředitelem pověřena osoba správou jednotlivých oblastí a předáváním relevantních informací řediteli zařízení.

Při komunikaci s vzdělávací agenturou je vhodné, aby komunikoval jeden pověřený zaměstnanec, který zpracovává výstupy z motivačních pohovorů. Nejlépe personalista nebo pracovník v nadřízené funkci. Tento pracovník také může zjišťovat požadavky na vzdělávání u jednotlivých nadřízených pracovníků, případně zpracovávat písemné požadavky od jednotlivých pracovníků. Kontroluje čerpání finančních prostředků a naplňování plánu vzdělávání. Při komunikaci se vzdělávací agenturou funguje jako objednatel školení, kontaktní osoba v případě zrušení školení, a také předává upřesňující informace účastníkům školení. V případě více denních školení mimo organizaci pomáhá pracovníků zajistit vhodné ubytování podle nákladových možností organizace.

3.3 Metodologie výzkumu a hypotéza

Teoretické zadání, které je základem pro výzkumné aktivity. Je třeba systematicky zpracovat. V první řadě je třeba stanovit prostředí. V případě organizace poskytující sociální služby se můžeme na problematiku dívat z pohledu „*makroprostředí a procesu trychtýře*“ (Kozel, 2006). Pak se může jednat o skupinu čítající jednotlivce až desítky zaměstnanců a představitelů organizace v rámci ČR, regionu, kraje, města nebo organizace. U sociálních služeb nemusíme řešit přímou konkurenci ve smyslu boje o zákazníka, ale je vhodné sledovat a případně spolupracovat s jiným zařízením poskytujícím stejně nebo podobné služby. Po stanovení prostředí, ve kterém budeme realizovat výzkum, následuje přípravná a realizační etapa. Přípravná fáze se dělí na jednotlivé dílčí kroky, které obsahují: *definování problému, cíl*, následuje *orientační analýza situace* a přípravnou fázi uzavírá *plánem vý-*

zkumného projektu. Realizační etapa se skládá: sběr údajů, zpracování shromážděných údajů, analýzy údajů, interpretace výsledků výzkumu, závěrečná zpráva a její prezentace. (Kozel, 2006, s. 70, 71).

3.3.1 Hypotézy

Poté co je stanoven a definován problém následuje vyslovení hypotézy, případně více hypotéz, pokud je účelné je ověřovat.

„Obecně lze hypotézu definovat jako výpověď (tvrzení) o dosud neprokázaném (možném, nepřezkoušeném, předpokládaném, pravděpodobném atd.) stavu dvou nebo více jevů (proměnných) ve zkoumané oblasti, kterou lze testovat.“ (Foret, 2003, s. 21)

Hypotézy se dělí na deskriptivní a explanační. Hypotézy mají navést výzkumníka k ideálnímu nástroji pro šetření a lepší interpretaci výsledků. Závěrem šetření je potvrzení či zamítnutí tvrzení vyřčeného pomocí hypotézy. Závěry a doporučení pak vychází z tohoto potvrzení či zamítnutí a celkových z výsledků šetření.

3.3.2 Výběr výzkumné metody – interní dotazníkové šetření

Při výběru výzkumné metody je základním kritériem kvantitativní a kvalitativní výzkum. U kvantitativního výzkumu většinou získáme četnosti jevu a měřitelné údaje. V kvalitativním výzkumu pátráme po příčinách, motivech, míněních a postojích respondentů jak uvádí Kozel (2006).

Dotazníkové šetření má být uceleným sběrem dat pro předem promyšlené okruhy, tak abychom získali odpovědi na naše otázky. Dotazování může být realizováno různou formou, z nich nejběžnější je osobní dotazování, písemné dotazování, telefonické dotazování a v současnosti velmi populární elektronické dotazování.

Osobní dotazování je náročné časově, organizačně a také dotazník musí být zpracován velmi detailně. U osobního dotazování je možné využívat do záznamu reakce tazatele i respondenta. Tyto otázky ale musí být výrazně odděleny, aby nedošlo k tomu, že tazatel zamění otázky. Na tazatele jsou kladeny velké nároky, především v oblasti přesnosti záznamu zjištěných skutečností. Rychlejší a jednodušší formou dotazování je písemný dotazník. U písemných dotazníků je kladen důraz na jednoduchost a pochopitelnost jednotlivých otázek bez cizí pomoci, tak aby nedošlo ke špatné interpretaci a případnému nepochopení

otázek. Takový dotazník musí být opatřen také průvodním dopisem. V průvodním dopise je vhodné krátce popsat, proč a kdo dotazníkové šetření provádí, k čemu budou výsledky sloužit, jak s nimi bude naloženo, zda respondent dostane zpětnou vazbu po skončení šetření, také je důležité poděkovat za spolupráci. Zároveň je nutné popsat postup vrácení vyplněného dotazníku. Abychom zvýšili návratnost dotazníků, doporučuji přiložit ofrankovanou odpovědní obálku. Telefonické dotazování je již v poslední době nahrazováno elektronickým dotazováním. Nevýhodou je krátká doba pro dotazování, respondent brzy ztrácí koncentraci a není vhodné používat škály, protože je nutné vysvětlit jejich význam. V současnosti se kombinuje telefonické dotazování s on-line vkládáním telefonického operátora podle instrukcí respondenta. Elektronické dotazování je novým fenoménem moderní doby. Průzkumy jsou velmi rychlé, lze říci bleskové. Odpovědi je možné zpracovat velmi rychle, bez nutnosti přepisu po skončení dotazníkového šetření. Distribuční kanál je email nebo www stránky. Cílení je podle komunikovaného obsahu dotazníku. S výhodou se v současnosti využívají systémy virálního marketingu – lavinové šíření zprávy v prostředí internetu.

Výběr vzorku respondentů je třeba předem zvážit a stanovit metodiku výběru. Před započítáním samotného výběru vzorku respondentů si musíme stanovit, koho se budeme dotazovat, jak se vybraného vzorku respondentů budeme dotazovat a kolika respondentů se budeme skutečně dotazovat. Jednotlivé možnosti postupů při výběru vhodné výzkumné metody jak je uvádí Kozel (2006).

Při samotném výběru se s výhodou využívají techniky reprezentativních vzorků respondentů. U těchto technik rozlišujeme možnosti výběru souboru respondentů podle velikosti skupiny. Pokud se rozhodneme pro šetření v celé základní skupině – úplné šetření, musíme znát všechny respondenty, a počet respondentů by měl být relativně malý.

Další využívanou technikou je výběr skupiny respondentů, dotazování u vybrané skupiny může být zatíženo chybou. Naopak výhodou je úspora času, finančních nákladů a také podrobnější šetření u vybraného vzorku respondentů.

Kozel (2006) popisuje náhodný výběr respondentů, který může mít následující postup. Vhodný postup volíme podle velikosti skupiny respondentů. Jednou z technik je losování, při losování počítáme se všemi respondenty a z osudí vytáhneme předem stanovený počet. S výhodou se tato technika využívá u menších skupin. Podobnou technikou je přidělení

pořadového čísla všem respondentům. Následně je náhodně vygenerováno požadované množství čísel respondentů. Při výběru je možné také využít společný znak skupiny respondentů, ale tento způsob výběru je již méně častý. Další možností jak stanovit skupinu respondentů je výběr podle oblastí, jak ve smyslu rezidence, tak ve smyslu spojovacího znaku. S výhodou využijeme i následující techniku, která může mít dva i více stupňů výběru, při každém stupni skupinu zmenšujeme podle stanovených požadavků s náhodným výběrem respondentů. Pokud vybíráme skupinu respondentů záměrně, tak hovoříme o skupinovém výběru případně přímo o reprezentativním vzorku. Velikost vzorku respondentů je pak možné stanovit odhadem, nákladově nebo statisticky. Vždy vycházíme z předem definovaného počtu respondentů a následně se velikostí vzorku snažíme přiblížit požadovanému. U nákladového přístupu vycházíme z nákladů na dotazníkové šetření u jednoho respondenta a rozpočet přepočítáváme na skupinu, což může znamenat snížení počtu respondentů. Odhad závisí na zkušenosti s předešlými šetřeními a může být velmi nepřesný. Nejpresnější je statistický náhled, musí být podložen statistickými výpočty. Přesto závisí na dalších faktorech ovlivňujících možnosti výběru.

Dotazník je jedním z nástrojů dotazování, K dalším nástrojům je možné zařadit záznamový arch, scénář rozhovoru a záznamové zařízení.

Při každém využití výše popsaných nástrojů je nutné mít správnou konstrukci otázek. Neexistuje na to ovšem žádný spolehlivý návod. Vždy záleží na informacích, které chceme a potřebujeme získat. V současnosti je pro konstrukci dotazníků využít dostupných programů, které alespoň po formální stránce hlídají základní pravidla pro dotazování. Případně doporučí vyloučení otázek, u kterých dochází ke zdvojení, protirečení, zavádějícím odpovědím a podobně.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 POPIS SOUČASNÉHO STAVU V ORGANIZACI

Práce a koncept dokumentu sloužícího jako směrnice pro vzdělávání a organizaci výcviku v domově pro seniory Burešov vychází z poznatku, že v současnosti pracuje v domově 90 zaměstnanců. Největší počet zaměstnanců je zařazen do zdravotnického úseku – zdravotní sestry, zaměstnanci v přímé obslužné péči – pracovníci v sociálních službách. Pracovní skupinu doplňuje sociální úsek – sociální pracovníci a instruktoři sociální péče. Poslední oblastí je zajištění technicko - hospodářských činností – vedení domova pro seniory, ekonom, mzdová účetní, zaměstnanci kuchyně, prádelny, údržby, úklidu. Každá z výše jmenovaných profesí má svá specifika, požadavky na vzdělávání a zákonné požadavky, které musí zaměstnavatel v kooperaci se zaměstnanci naplnit.

Domov pro seniory Burešov, příspěvková organizace, Burešov 4884, 760 01 Zlín.

Zřizovatelem domova pro seniory je Zlínský kraj. Domov pro seniory byl otevřen 11. 12. 1984, od října 2000 je zařízení příspěvkovou organizací s právní subjektivitou. Nově je od 1.1.2011 poskytuje Domov pro seniory Burešov dvě základní ubytovací služby jako, domov pro seniory a domov se zvláštním určením. Služba Domov pro seniory je určena pro občany ČR od 65 let, kteří nejsou schopni pro svoji nemoc, zdravotní postižení a ztrátu soběstačnosti žít ve svém domácím prostředí. Služba Domov se zvláštním režimem je určena pro seniory starší 60 let nemocné Alzheimerovou chorobou a jiným typem demence, kteří mají sníženou soběstačnost a jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. (zdroj: <http://www.dsbaresov.cz/index.php?rubrika=2-o-nas>, on-line)

Po informativní schůzce s ředitelem domova pro seniory Burešov jsem zjistila, že v současnosti není v organizaci žádný platný dokument, který by se uceleně zabýval systémem školení a výcviku personálu. Tuto absenci si vedení organizace uvědomuje, vítá spolupráci nabízenou v rámci diplomového projektu, a proto mi poskytli rozpracovaný koncept, který je třeba dopracovat a poté aplikovat do běžného pracovního života. Dalším bodem zájmu je individuální hodnocení pracovníků pomocí dotazníku a pohovoru s přímým nadřízeným, jako součásti motivačního, osobního a profesního rozvoje pracovníků v organizaci. Vedení organizace si od tohoto postupu slibuje získání informací o individuálních a skupinových potřebách v oblasti výcviku a vzdělávání, zpětnou vazbu, hodnocení pracovního prostředí a základní podklady pro individuální rozvoj pracovníků. V minulosti byla školení vybírána z dostupné nabídky externích firem po dohodě s vedoucími jednotli-

vých oddělení. Struktura organizace je přehledně a logicky členěna, aby pracovní skupiny byly efektivní a komunikace mezi jednotlivými členy byla co nejužší. Celý proces plánování školení, vedení agendy i hodnocení pracovníků by měl zjednodušit personální program IS SYGNUS, který byl nainstalován pro potřeby personálu. (zdroj: vlastní z rozhovoru, Zaydler, 2011)

V zákoně 108/2006 Sb. jsou stanoveny „*Předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka*“ a „*Předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách*“. Je to soubor odborných předpokladů a požadavků na profesionální kompetence a vzdělání pracovníků organizace poskytující sociální služby. Zákon o sociálních službách definuje náplň práce sociálního pracovníka, alespoň v základních bodech, které jsou v praxi rozšířeny podle potřeb zařízení takto: „*Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace.*“ (Zákon o sociálních službách č.108/2006 Sb. ze dne 14. března 2006)

Výše uvedené kompetence předpokládají a zároveň požadují také trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost pro výkon práce a odbornou způsobilost. Odborná způsobilost je stanovena a popsána v zákoně o sociálních službách, pro výkon práce sociálního pracovníka musí dosahovat zaměstnanec minimálně středoškolského vzdělání s maturitou a zároveň musí během praxe.

4.1 Postup realizace a vyhodnocení výzkumné sondy

Na základě zjištěných skutečností jsme se rozhodla postupovat při řešení komunikace v organizaci následně:

1. Stanovím hypotézy. Vyslovené hypotézy ověřím výzkumnou sondou v Domově pro seniory Burešov ve Zlíně.
2. Vyberu nejvhodnější metodu výzkumu
3. Aplikuji vybranou techniku – sestavím výzkumný prostředek.
4. Provedu průzkumnou sondu.
5. Hypotézy, návrh komunikačního řešení, vycházejí ze zjištěných skutečností.

Cílem realizace výzkumné sondy, která mi poskytne odpovědi, je zjištění témat výběru a zajištění školicích aktivit. Zároveň by měla dotazníková sonda poskytnout informaci o nejvhodnějším komunikačním prostředku pro efektivní předávání informací. Proto zároveň se sestavením dotazníků vyslovím hypotézy, které následně pomocí vyplněných dotazníků potvrdím, či vyvrátím.

4.1.1 Hypotézy

Po úvodním seznámení se společností a současného stavu v oblasti vzdělávání a komunikace při realizaci vzdělávacích aktivit, stanovuji hypotézy.

Hypotéza 1: „Zaměstnanci zařízení sociálních služeb využívají k interní komunikaci především emailovou komunikaci, což přispívá k rychlé komunikaci v organizaci.“

Hypotéza 2 „Zaměstnanci jsou plně spokojeni s nabízenými možnostmi a rozsahem podpory vzdělávání zprostředkovanými zaměstnavatelem.“

4.1.2 Výběr metody dotazování v organizaci

Po vstupním zjištění organizační struktury organizace jsem zvažila efektivnost a časovou náročnost z pohledu mých časových možností a zároveň s ohledem na provozní a časové možnosti personálu. Do skupiny respondentů jsme zařadila všechny zaměstnance Domova pro seniory Burešov. Pro potřeby výzkumné sondy jsem zařadila 90 osob z řad personálu na všech stupních řízení a organizačního zařazení - nadřízení, podřízení, přímá péče i podpůrné procesy v organizaci. Zohlednila jsem nutnost školení a výcviku u všech skupin zaměstnanců v organizaci. Jako nejvhodnější metodu jsem zvolila dotazník distribuovaný elektronickou a písemnou formou v organizaci.

4.1.3 Po výběru vhodné výzkumné metody jsem sestavila Dotazník.

Dotazník má sedmnáct zavřených a polouzavřených otázek a je rozdělen na čtyři části, kde se pokusím zjistit pracovní zařazení, využití motivačních pohovorů a využití internetu při práci. Dalším bodem zájmu je způsob komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v oblasti zajištění vzdělávacích aktivit – objednávky školení, hlavní zdroje informací o připravovaných kurzech, hlavní zdroje informací o externích kurzech, využití možností grantových kurzů. Oblast finanční podpory zaměstnavatele v oblasti vzdělávání a v neposlední řadě je to pak zpětná vazba a vyhodnocení efektivity školení. Pro kvalitní

interní komunikaci je nutné znát také preferovaný způsob předávání zpráv a novinek. Zde předpokládám, že velká část bude preferovat elektronickou formu komunikace – email.

4.1.4 Průzkumná sonda

Při realizaci výzkumné sondy a distribuci dotazníků jsme zvolila po kontaktu s vedením organizace písemnou formu komunikace. Dotazníky jsem nakopírovala na celkový počet devadesáti kusů. Všechny dotazníky jsem předala vedení společnosti a stanovila jsem termín pro odevzdání všech dotazníků zpět na jeden týden. Po předání dotazníků jsme využila možnosti internetového portálu www.vyplnto.cz, který nabízí možnost rychlého zpracování a vyhodnocení výzkumné sondy. Nevyužila jsem automatické rozesílání, ani veřejného vyplnění. Portál sloužil a využila jsem ho jako zpracovatelský nástroj. Po uplynutí stanoveného termínu jsem si vyzvedla vyplněné dotazníky. Z celkového počtu devadesáti předaných dotazníků se mi jich vrátilo šedesát osm kusů. Všechny vrácené dotazníky jsem očíslovala a postupně zadala do připraveného formuláře na portálu. Souběžně jsme kontrolovala pořadové číslo fyzického dotazníku a elektronického záznamu. Po zadání všech dotazníků jsem výzkum ukončila. Následně po ukončení celé průzkumné sondy jsem získala zpracovaná data ve formě grafů, které jsme následně vložila do diplomové práce a opatřila komentářem. Jednotlivé vyhodnocení sloužili k ověření vyslovených hypotéz a zároveň se staly podkladem pro projektovou část diplomové práce.

4.1.5 Vyhodnocení získaných dat

Jednotlivé otázky byly vyhodnoceny v podobě grafů, které následně opatřím komentářem. Zjištěné soubory dat analyzuji a vyvodím závěry, které využiji v projektové části.



Obrázek 1 Pracovní zařazení. (zdroj: vlastní)

Vzorek respondentů se rozložil velmi vhodně, protože 44,12 % respondentů pracuje v přímé obslužné péči a má kontakt s uživateli služby. Právě personál v přímém kontaktu má specifické potřeby vzdělávání, jak v oblasti odbornosti, ale zároveň také v oblasti tzv. měkkých dovedností. Především při jednání s uživatelem sociální služby a péči o něj. Proto považují toto rozložení za vhodné.



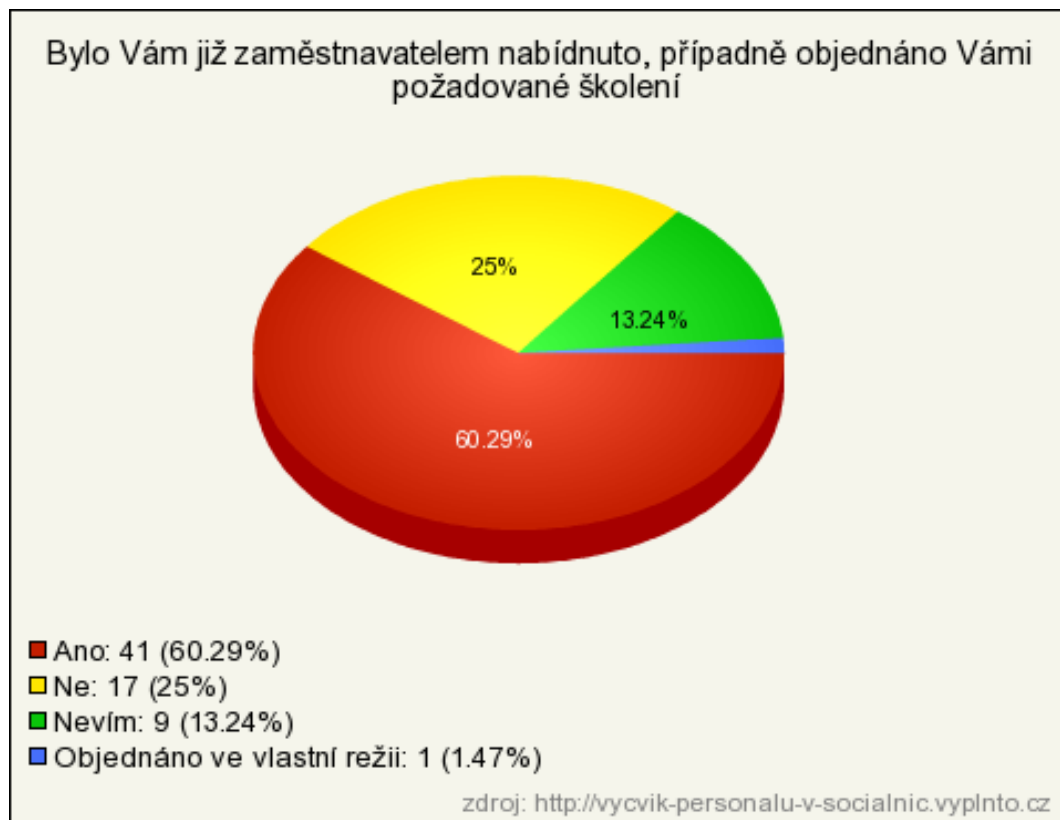
Obrázek 2 Motivační pohovor (zdroj: vlastní)

V organizaci v roce 2010 nebyl realizován oficiální motivační pohovor a je naplánován na letošní rok. 14,71 % respondentů uvádí, že s nimi byl motivační pohovor veden. 66,18 % respondentů uvedlo, že s nimi pohovor veden nebyl. Práce se zaměstnanci je slabým místem a pro dosahování požadovaných výsledků bude nutné v budoucnu této problematice věnovat více energie.



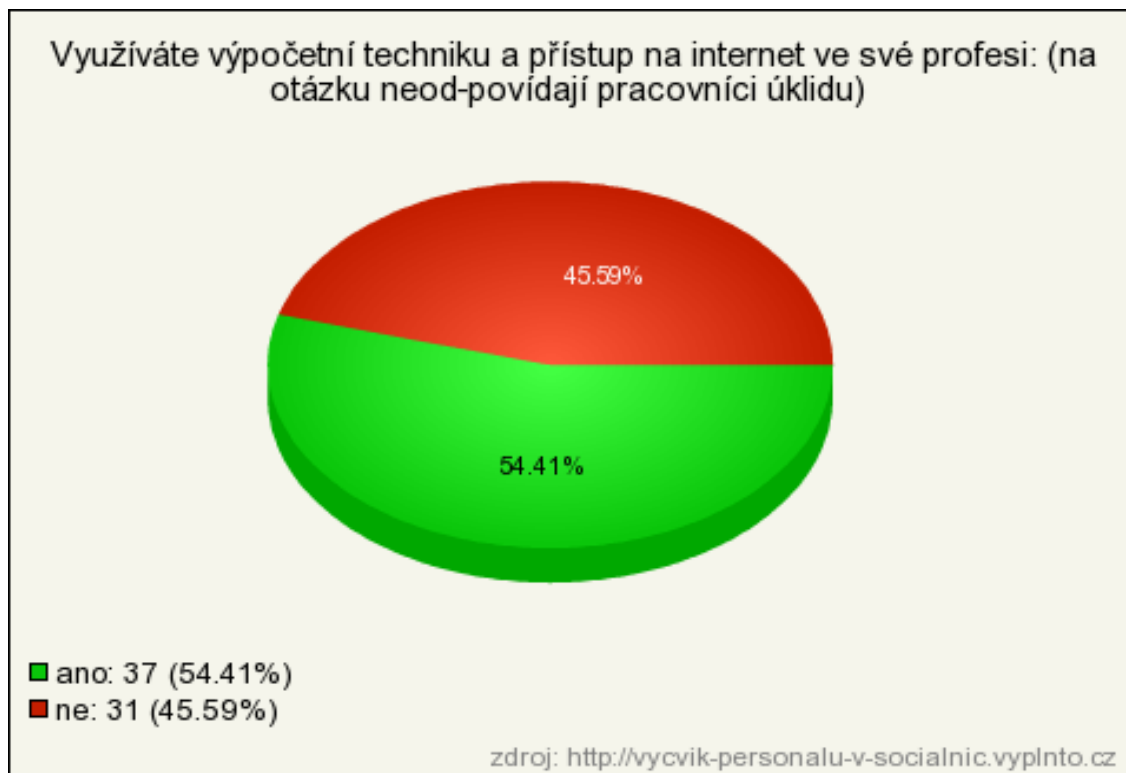
Obrázek 3 Motivační pohovor – požadavek na vzdělávání (zdroj: vlastní)

Otázka číslo 3 vypovídá, že se 14,71% zaměstnanců vyslovilo v oblasti vzdělávání a individuálních požadavků. Z provozně - ekonomických důvodů není možné pokrýt všechny požadavky, ale je možné se zjištěnými potřebami pracovat a zahrnout v případě, že vedení společnosti a přímý nadřízený doporučí požadované vzdělávání zahrnout tyto požadavky do finančních plánů. 85,29 % respondentů odpovědělo, že nemělo možnost vyjádřit své požadavky.



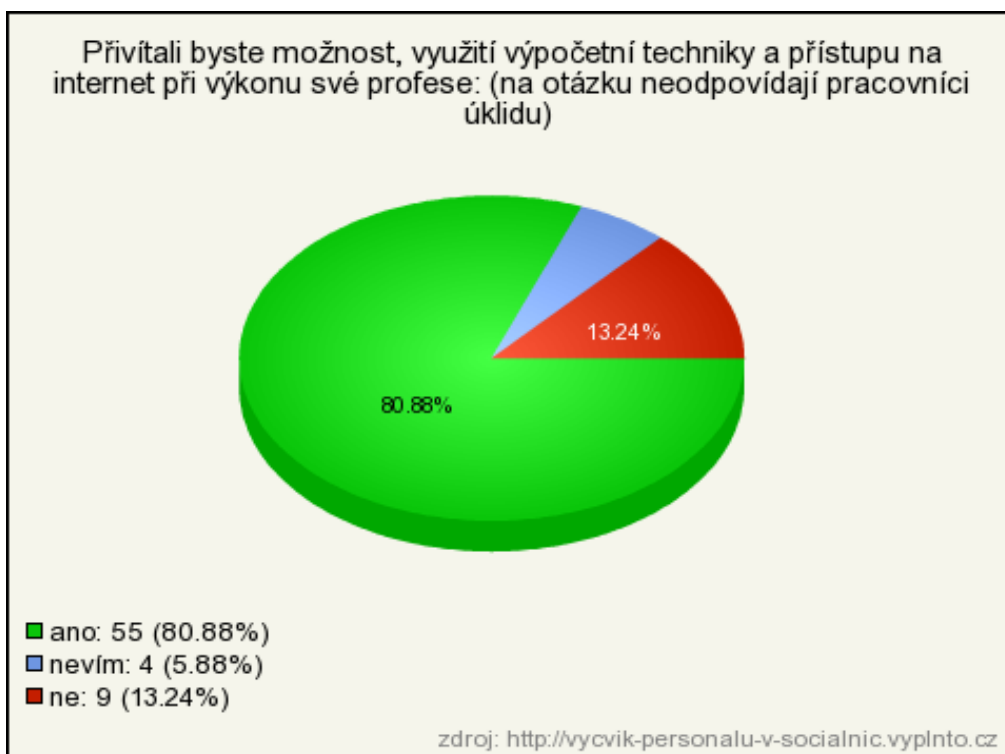
Obrázek 4 Nabídka školení (zdroj: vlastní)

Přestože, nebyly vedeny pohovory a zaměstnavatel nezjišťuje požadavky zaměstnanců v oblasti vzdělávání, pracuje se zaměstnanci poměrně dobře, 60,29 % respondentů již v letošním roce dostalo nabídku na školení, kterou vítá pro svůj osobní a pracovní rozvoj. Jedná o obecné nabídky, které přichází od školících společností a agentur, u kterých zaměstnavatel předpokládá zájem především u odborného personálu v oblasti zdravotnictví a přímé péče o uživatele sociální služby. U specializovaných typů školení je vhodné, aby zaměstnanci projevili vlastní iniciativu a své požadavky, potřeby sdělili zaměstnavateli nejlépe písemnou formou. Zaměstnavatel může mít stanoveny obecné kvalifikační požadavky nad rámec zákonem stanoveného vzdělávání. Stanovení vhodných typů a oblastí školení mohou přispět k efektivnímu rozvoji zaměstnanců.



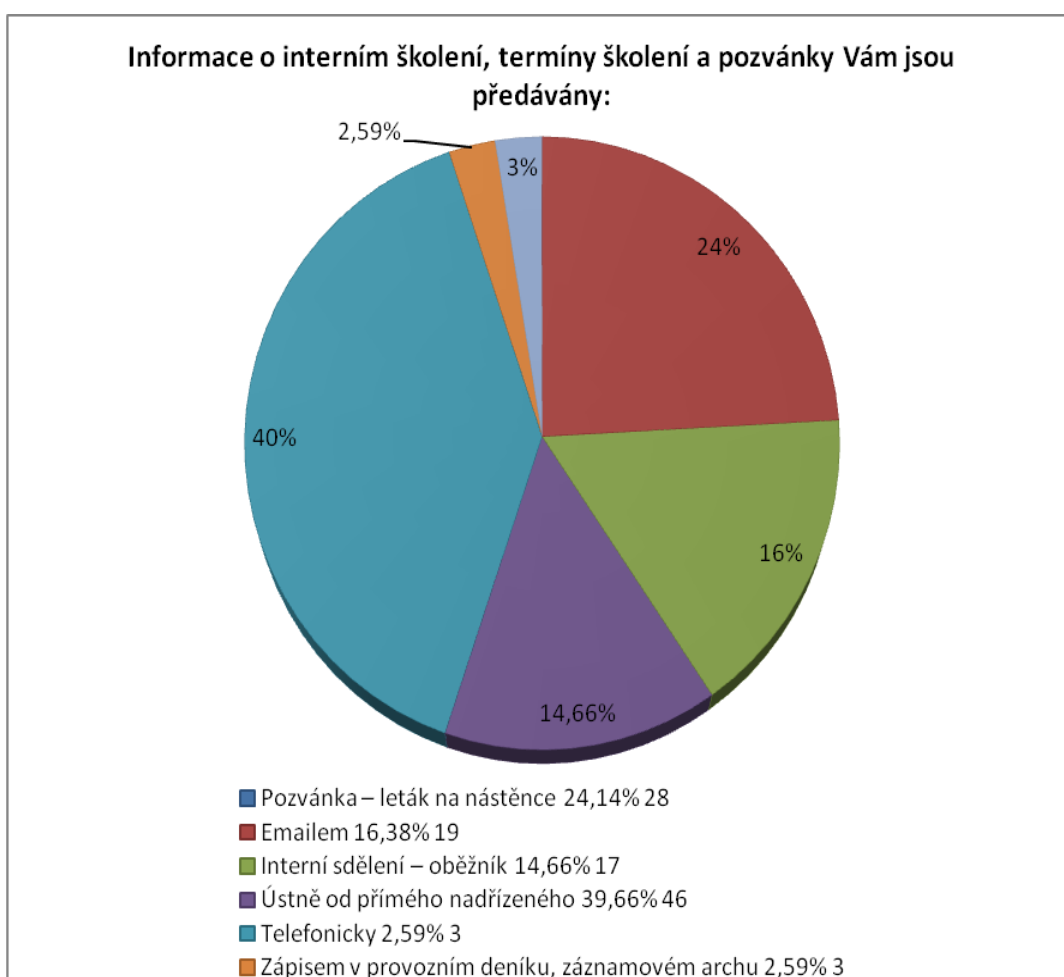
Obrázek 5 Využití PC a internetu (zdroj: vlastní)

Při práci využívá PC a přístup na internet 54,41 % respondentů, ostatní respondenti tuto otázku hodnotí záporně.



Obrázek 6 Požadavek na využití PC a internetu (zdroj: vlastní)

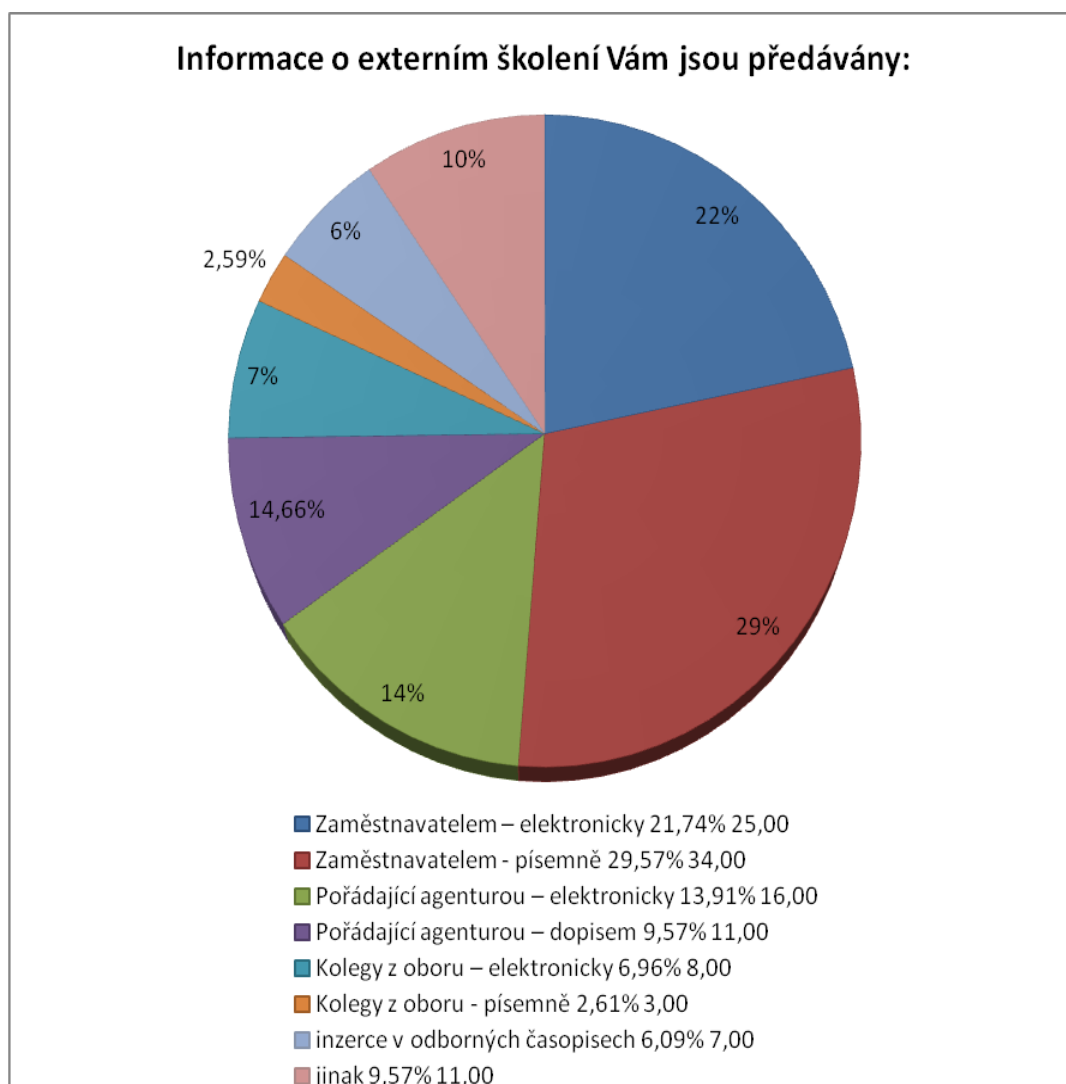
Internet je v současnosti medium, které má ve společnosti a pracovním životě zaměstnanců čím dál větší význam. Internet se stává jak komunikačním prostředkem, tak zdrojem informací, které uživatel internetu může najít rychle a pohodlně. Je plně na zvážení zaměstnavatele zda zaměstnancům tuto možnost komunikace poskytne. V komerční sféře je přístup na internet většinou nezbytností, pro možnost komunikace se zákazníkem, dodavateli i mezi sebou. V neziskových organizacích jsou tyto komunikace tak říkajíc na počátku využívání. Zájem zaměstnanců o využití této formy komunikace je u 80,88 % respondentů, což svědčí o poměrně značném potenciálu. Otázkou zůstávají také technické možnosti a finanční náročnost pro zajištění tohoto požadavku.



Obrázek 7 informace o interním školení (zdroj: vlastní)

U interního školení je situace podobná jako u externího, přesto odlišná a to především v tom, že zaměstnanci jsou informováni především od svého přímého nadřízeného v kombinaci s pozvánkou umístěnou na nástěnce. Zde se zase opakuje princip dostupnosti informací přímo na pracovišti a to ve formě interního sdělení ústně a na nástěnce ve spo-

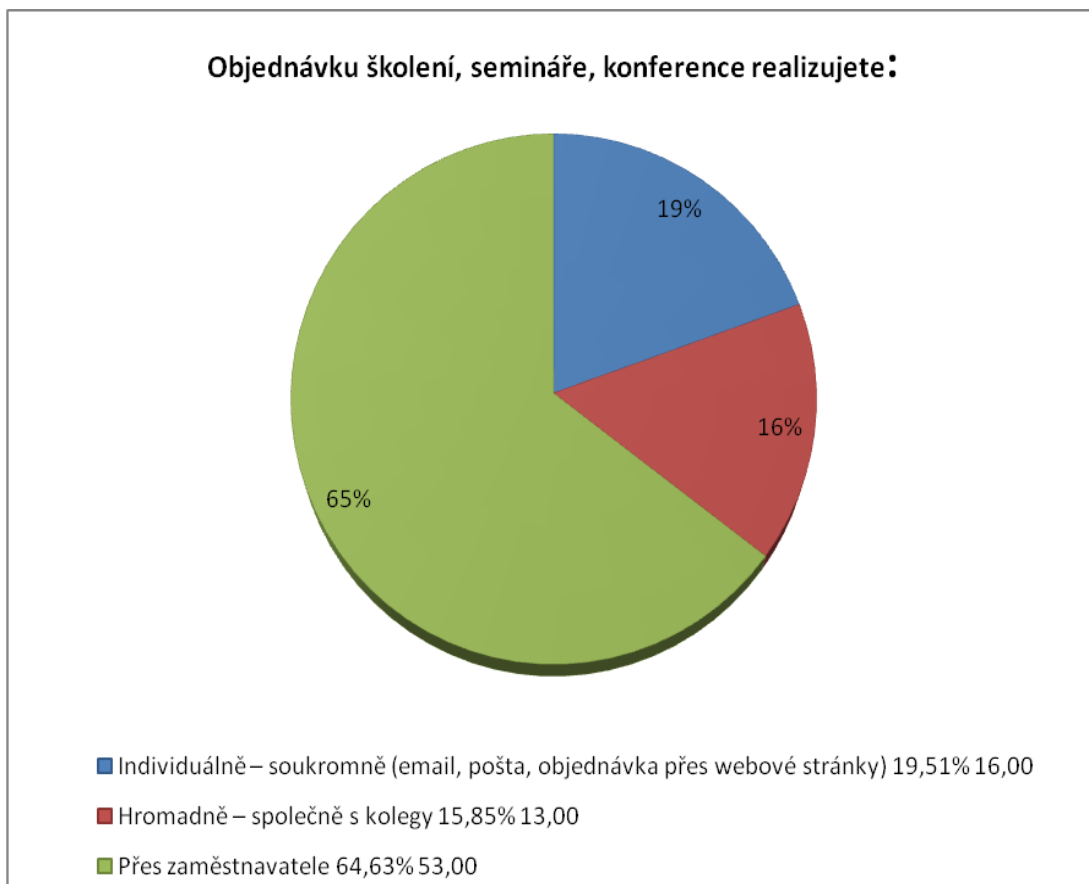
lečných prostorách pro personál. Písemným sdělení se prohlubuje povědomí o připravovaném školení.



Obrázek 8 informace o externím školení (zdroj: vlastní)

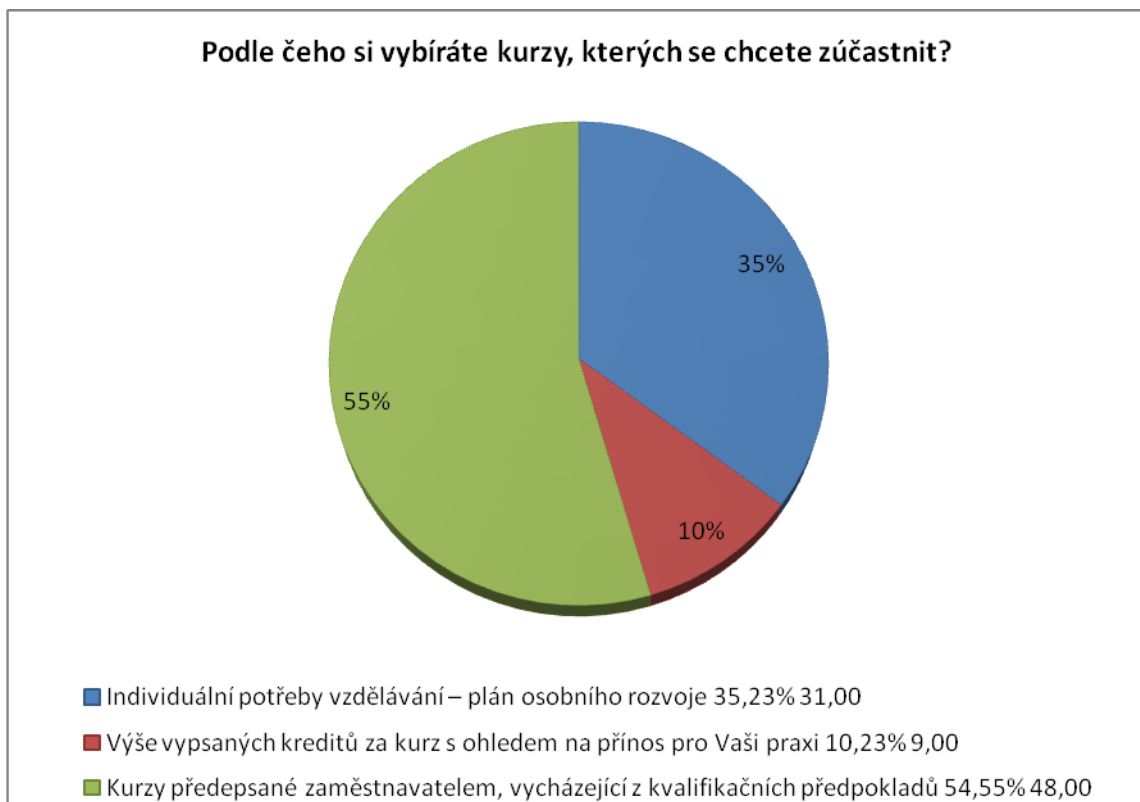
U otázky předávání informací o externím školení většina respondentů, využili respondenti možnosti vybrat z více odpovědí. Nejčastěji preferovanou formou komunikace jsou informace předávané od zaměstnavatele písemně, následované informacemi zaslány elektronicky. Poměrnou část tvoří také informace od pořadajících agentur, které oslovují jak organizace, tak jednotlivé účastníky kurzů. Zde je také již poznat, jaká forma komunikace se ve společnosti preferuje. Z toho usuzuji, že pro efektivní komunikaci je vhodné předávat informace zaměstnancům v písemné formě, ve společných prostorách, tak aby pro mě byly dostupné a dosažitelné. Zároveň je vhodné stejnou informaci rozeslat emailem. Tím je možné zajistit dva stabilní komunikační kanály, které jsou osvědčené a dostupné s ohledem

na nepřetržitý pracovní harmonogram, kterým je zajišťován chod takto velkého zařízení, jako je pobytová služba - domov pro seniory.



Obrázek 9 realizace objednávky školení (zdroj: vlastní)

Jak ukázalo vyhodnocení realizace objednávek školení, je jich 64,63 % realizováno přes zaměstnavatele, zároveň je především odborný personál zvyklý realizovat objednávky na školení individuálně. Předpokládám, že je to se souhlasem zaměstnavatele, protože jak uvidíme ve vyhodnocení otázky finanční spoluúčasti zaměstnanců, zaměstnavatel plně zradí zaměstnancům realizované vzdělávání. Procento individuálních úhrad je spíše ojedinělé. A může mít souvislost například s doplněním středoškolského či vysokoškolského vzdělání.



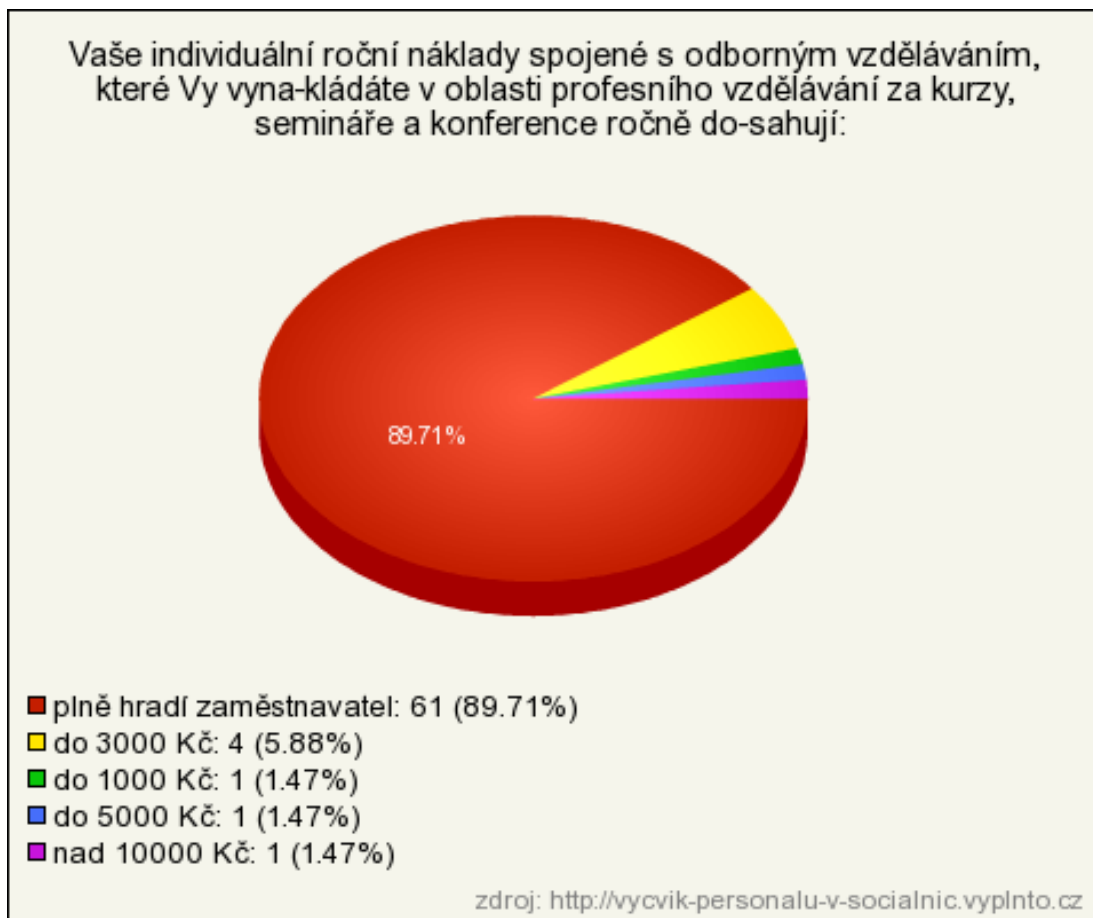
Obrázek 10 Výběr kurzu (zdroj: vlastní)

U této otázky se z pěti možných odpovědí, využili respondenti pouze tři odpovědi. Odpovědi kombinovali, tak aby nejlépe popsali skutečnou praxi v organizaci. Nejčastěji to byly kurzy předepsané zaměstnavatelem v kombinaci s plánem osobního rozvoje. Poslední byly kurzy, za které účastníci získávají kredity a jsou nutné pro odborný zdravotnický personál.



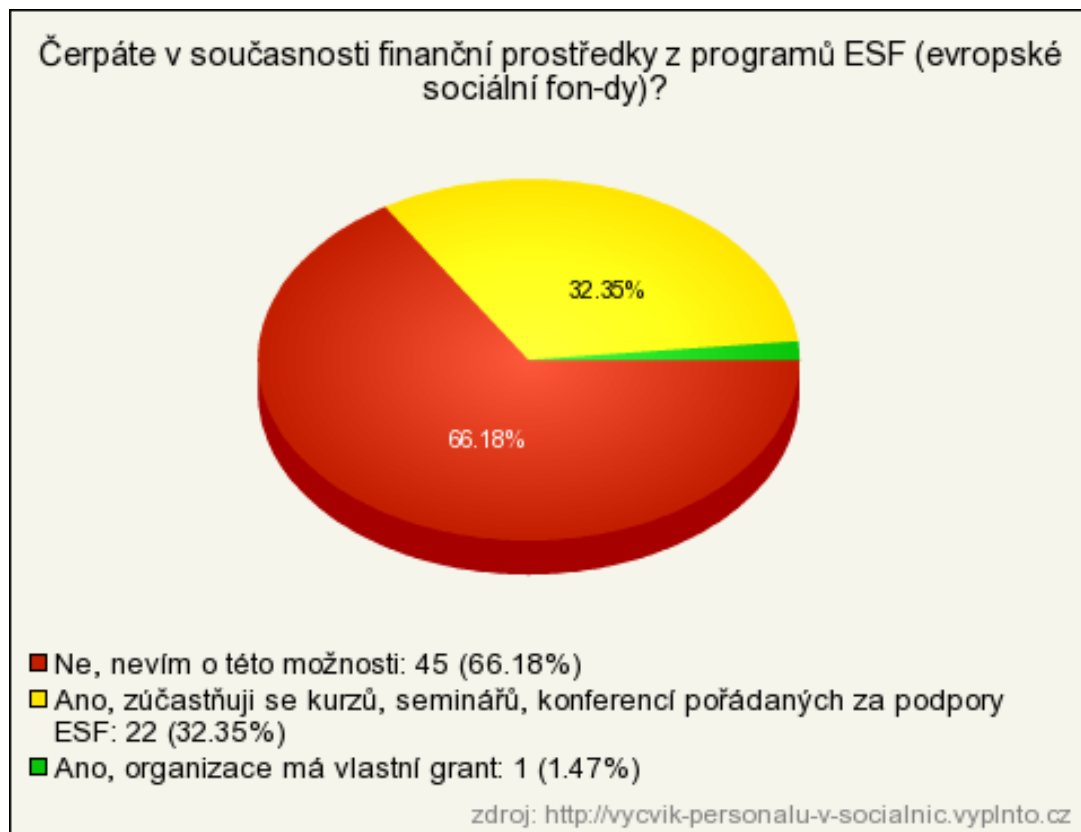
Obrázek 11 Finanční podpora zaměstnavatele (zdroj: vlastní)

Polovina respondentů považuje finanční podporu v oblasti vzdělávání za přiměřenou, 29,41 % respondentů za dostatečnou a 19,12 % respondentů za nedostatečnou. Z tohoto výsledku tedy usuzují, že zaměstnanci jsou poměrně spokojeni se vzděláváním a také motivovaní. Proto by bylo vhodné systém, který je aplikovaný při realizaci vzdělávání nyní, popsat v rámci standardů kvality sociální služby a případně doplnit, tak aby byl efektivní jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.



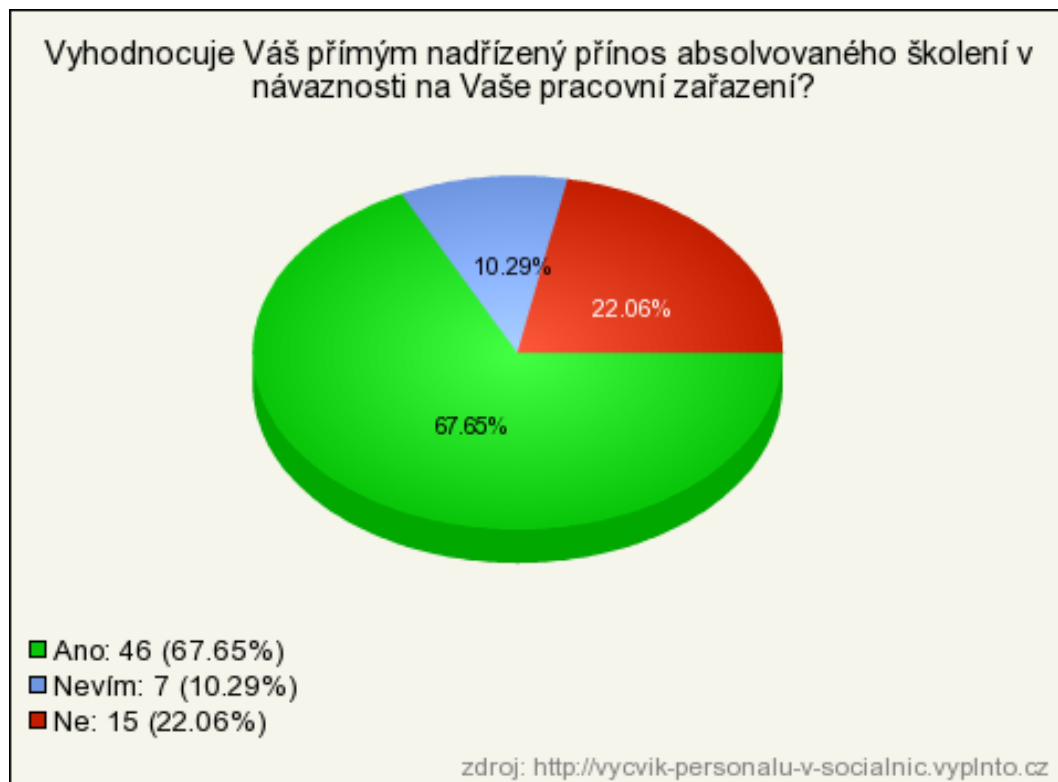
Obrázek 12 Individuální roční náklady na školení (zdroj: vlastní)

89,71 % respondentů uvádí, že nemá osobní výdaje v oblasti vzdělávání, protože za něj vše hradí zaměstnavatel. 10,29 % respondentů uvedlo, že v souvislosti se vzděláváním má finanční výdaje, což může být způsobeno, mnoha faktory, kdy jedním z nich může být účast na školení mimo místo výkonu práce a pak dochází k výdajům spojeným s cestováním, stravováním, případně doplňujíc studium na střední a vysoké škole. Zaměstnavatel může umožnit studium, uvolňovat zaměstnance na výuku a poskytovat mu výhody plynoucí ze zákona v podobě studijního volna, ale většinou je to pouze v případech, kdy je v zájmu zaměstnavatele zvyšování kvalifikace. Pak může být dokonce uzavřena dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem upravující pracovní právní vztah po dobu studia a po ukončení studia, tak že zaměstnanec neodejde z organizace po předem stanovenou dobu, nebo zaplatí smluvní pokutu. Tím se může zaměstnavatel pojistit proti vysoké fluktuaci zaměstnanců, kteří získají vzdělání v průběhu pracovního vztahu.



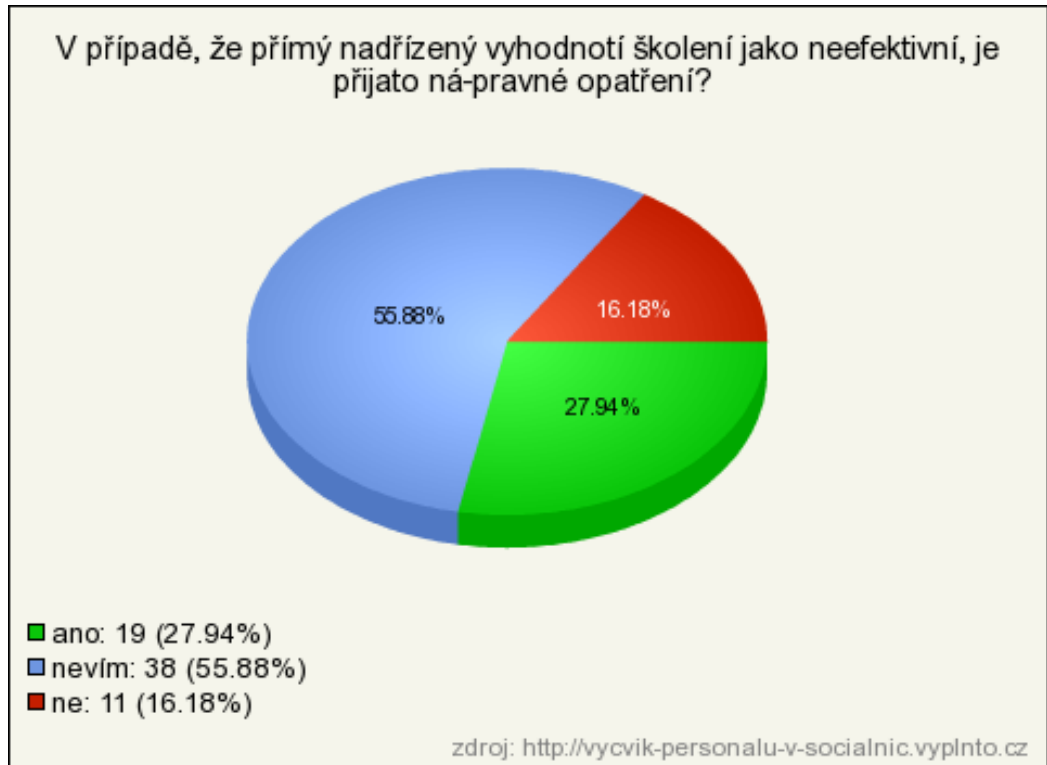
Obrázek 13 Čerpání z fondů ESF (zdroj: vlastní)

Otázka grantového vzdělávání je v současnosti velmi aktuální, proto jsem chtěla zjistit, zda se také tato organizace sama nebo prostřednictvím zřizovatele zapojila do grantové činnosti. Z výsledků vyplývá, že se organizace aktivně nezapojila – nezískala grant na vzdělávání, ale zaměstnanci se účastní školení, které jsou spolufinancovány, nebo realizovaný v rámci některého grantu. Obecně by měla být školené, realizovaná v rámci grantů výhodnější a dostupné odborné veřejnosti.



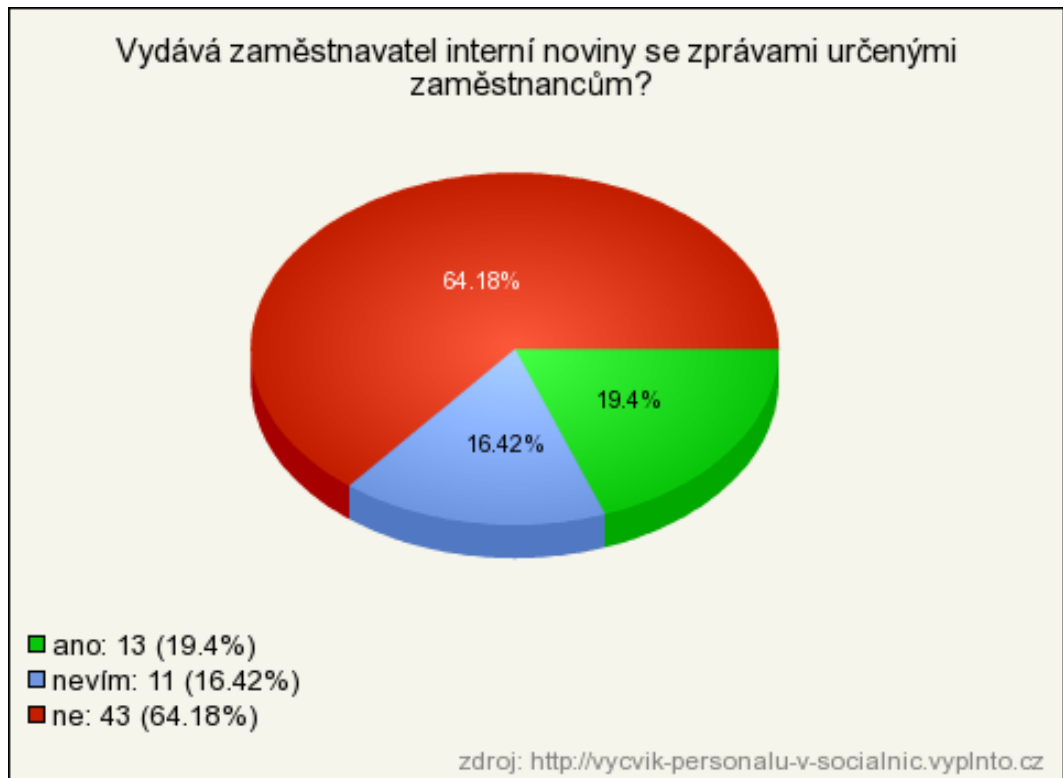
Obrázek 14 Vyhodnocení efektivity školení (zdroj: vlastní)

Vyhodnocování efektivity školení je základním hodnotícím ukazatelem jak pro zpětnou vazbu o kvalitě školení, tak pro přímého nadřízeného. Na školení a výcvik posíláme zaměstnance, aby získávali nové poznatky, dovednosti a znalosti, nebo aby si stávající znalosti a dovednosti prohloubili. Základním požadavkem zaměstnavatele po absolvovaném školení je pak praktická aplikace, takto nabitých znalostí a dovedností do praxe. Ověření této skutečnosti pak je na přímém nadřízeném, který zjištěné skutečnosti zaznamená nejlépe do karty školení zaměstnance. Ruku v roce pak jde také vedení databáze dodavatelů školení a vyhodnocování základních kritérií hodnocení – cena, kvalita, dostupnost, využitelnost v praxi. S těmito daty je pak vhodné pracovat v případě, že má zájem o školení ještě někdo další z pracovního týmu. Pak může zvážit přínos toho jednotlivého školení pro praxi a případně hledat alternativu u jiné školící agentury.



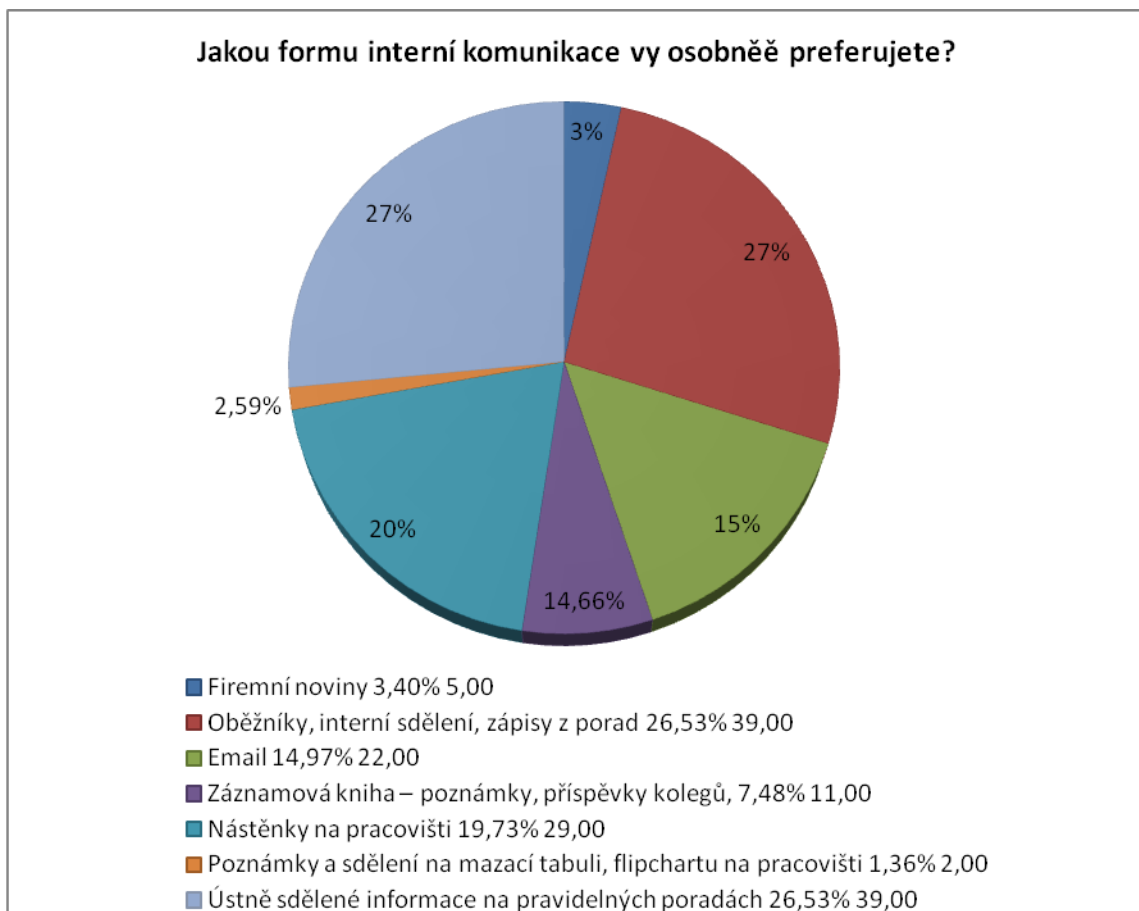
Obrázek 15 Nápravné opatření u neefektivního školení (zdroj: vlastní)

Tato otázka má přímou návaznost na předešlou otázku a to je následné stanovení efektivity školení u zaměstnanců. Zde je vidět, že přímou zpětnou vazbu od nadřízeného dostává pouze 27,94 % respondentů, 55,88 % respondentů neví, jak by bylo postupováno a zda by bylo přijato nápravné opatření, ostatní odpověděli, že není přijato žádné opatření.



Obrázek 16 Interní noviny (zdroj: vlastní)

Organizace vydává „Burešovský občasník“, kde jsou informace od seniorů, pro seniory. 64,18 % respondentů odpovědělo, že organizace nevydává interní noviny. Z toho vyplývá, že vydávaný časopis není určen pro zaměstnance. Vydávání jakéhokoliv periodika je časově náročné a nejsem si jistá, zda by takovou možnost v oblasti získávání informací zaměstnanci přivítali. Uživatelé služby jistě, protože nejcennější jsou informace, které získáme. Využít možností aktivizačních kroužků pro uživatele a časopis – občasník vydávat za jejich pomoci.



Obrázek 17 Interní komunikace (zdroj: vlastní)

Jednoznačně preferovaným způsobem komunikace jsou porady – interní sdělení v písemné podobě a zároveň informace sdělené ústně na pravidelných poradách. Z toho můžeme usuzovat na komunitu pracovníků zvyklých na bezprostřední komunikaci tváří v tvář a sdělování základních nosných bodů v písemné podobě, formou zápisu z porad. Jednotlivé témata jsou shrnuta do bodů, v případě nejasností pak dochází k doptání se na konkrétní bod či sdělení. Proto také při hledání nových komunikačních možností je třeba preferovat tento ustálený systém komunikace. Jako podporu při komunikaci se zaměstnanci je vhodné využívat také nástěnky, které preferuje dvacet devět respondentů průzkumné sondy. Email by uvítala třetina respondentů, takže tento komunikační prostředek bychom mohli využívat jako podpůrný, nikoli jako stěžejní. Souvislost je jistě také v tom, že jen polovina respondentů využívá pro svoji práci počítač. Ostatní proto vítají jinou formu komunikace.

4.1.6 Hypotézy, návrh komunikačního řešení, vycházejí ze zjištěných skutečností.

Hypotézy vyslovené na počátku průzkumné sondy se po vyhodnocení výzkumné sondy mohou vyhodnotit s následujícím výsledkem.

Hypotéza 1: „Zaměstnanci zařízení sociálních služeb využívají k interní komunikaci především emailovou komunikaci, což přispívá k rychlé komunikaci v organizaci.“ Hypotéza 1 se při výzkumné sondě nepotvrdila. Důvodem je zjištěná skutečnost, že za stěžejní je v organizaci považována přímá komunikace s nadřízeným. Emailová komunikace je pouze podpůrná a využívá ji pouhá třetina zaměstnanců.

Hypotéza 2 „Zaměstnanci jsou plně spokojeni s nabízenými možnostmi a rozsahem podpory vzdělávání zprostředkovanými zaměstnavatelem.“ Hypotéza se potvrdila, protože polovina respondentů považuje finanční podporu za přiměřenou a dvacet respondentů za dostatečnou. Zároveň se potvrdilo, že zaměstnavatel plně hradí náklady spojené se vzdělávání svých zaměstnanců.

Po vyhodnocení všech otázek v dotazníku, je zřejmé, že organizace má hlubokou tradici spojenou s přímou interakcí mezi nadřízenými a podřízenými. Zaměstnanci jednoznačně preferují klasické formy komunikace, kde ale úskalí ústní komunikace spatřují především v tom, že při opakované interpretaci může dojít ke zkreslení, ztráty podstaty komunikovaného sdělení, neúplnosti prvotní informace. Pro udržení původního sdělení je tedy vhodné využít podporu krátkého zápisu, tím se dodrží druhý preferovaný způsob komunikace. Při realizaci zápisu je možné použít případný odkaz na podrobnější zdroj informací. Pak se může podařit eliminovat skutečnost, že první skupina, která dostává informaci je na tom nejlépe a každá další skupinka může dostat méně zkreslených informací. Dalším důležitým faktorem při rozhodování, který způsob komunikace je pro organizaci tohoto typu nejvhodnější je ovlivněn také nepřetržitým pracovním harmonogramem, kdy je na pracovišti přítomna vždy jen část zaměstnanců. Zároveň jejich povinnosti spojené s výkonem jejich pracovního zařazení jsou různě časově náročné. Protože pobytová zařízení mají ustálený harmonogram a uživatelé jsou s tímto harmonogramem obeznámeni, není v dopoledních hodinách příliš prostoru pro dlouhé pracovní porady. Odvolávání zaměstnanců z jejich stabilních pracovišť by mělo být je na nezbytně dlouhou dobu. Proto je vhodné realizovat porady velmi krátké, pravidelné, věcné, případně operativní, kdy je možné reagovat na okamžité podněty.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

5 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE DOKUMENTŮ A SDĚLENÍ

Komunikace je základním stavebním kamenem organizace a zároveň prostředkem jak dosahovat stanovené cíle, předávat informace a sdělení mezi vedením, personálem i uživateli. Komunikační proces je tedy nedílnou součástí každé organizace, v našem případě platí tento fakt beze zbytku. Za odesilatele zprávy nebo sdělení můžeme považovat vedení organizace, které využívá především interní pracovní porady a nástěnky. V dnešní době již hojně využívaná elektronická komunikace je v tomto případě neefektivní a to z toho důvodu, že personál má vysoké pracovní vytížení v interakci s uživateli sociální služby, proto není možné očekávat využití moderních komunikačních prostředků v rámci jejich pracovní doby. Přesto je možné komunikaci prostřednictvím tradičních prostředků nejen podpořit, ale také rozšířit využitím moderních technologií.

5.1 Projekt – návrh komunikační strategie

Po zjištění všech skutečností, bych navrhovala řešení, které bude třeba realizovat v následujících krocích, tak, aby se splnila podstata zavádění systému standardů kvality sociální péče. Nově zaváděné standardy musí být všeobecně přijaty a dodržovány všemi pracovníky na všech úrovních výkonu práce. K tomu, aby tento záměr byl všeobecně přijat, je třeba využít všech dostupných komunikačních prostředků v organizaci.

Na základě provedené průzkumné sondy je možné stanovit nejvhodnější komunikační postup vycházející z preferencí vzorku zaměstnanců, kteří se zúčastnili šetření v prvním čtvrtletí tohoto roku. Jako primární komunikační kanál byl respondenty označen způsob sdělení nových informací na pracovních poradách – ústně, oběžníky, interní sdělení a zápisy z porad. Jako inovační prostředek komunikace navrhuji „interní nástěnky.“ Ve všech navrhovaných formách interní komunikace je preferována přímá interakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Současně může být tento inovační komunikační nástroj využit při vzájemné komunikaci mezi zaměstnanci. Jde tedy o tradiční formu předávání informací, která může být podpořena právě písemnou formou sdělované skutečnosti, tak, aby vlivem přirozeného šumu nedocházelo ke ztrátě základní informační hodnoty sdělení.

Pro potřebu diplomové práce a v návaznosti na zavádění standardů kvality péče je nutné do organizace začlenit také směrnici na výcvik zaměstnanců v domově pro seniory Burešov. Vedení organizace se snaží o efektivní a aktivní politiku v oblasti řízení zaměstnanců na všech pracovních pozicích. Tím vytváří vhodné prostředí pracovního kolektivu, který je

připraven a schopen přijímat nové organizačně administrativní požadavky. Základem pro začlenění a přijetí nového dokumentu je participace všech zaměstnanců na chodu organizace. Každý člen pracovního týmu je platným a nepostradatelným. Vědomí vlastní odpovědnosti na chodu organizace a jejího fungování je vhodné u všech zaměstnanců podporovat. Podle mého zjištění jsou k tomuto účelu nejvhodnější pracovní porady. Zde se můžeme do programu jednání zahrnout bod - nové informace, které je důležité v organizaci komunikovat, přijmout a efektivně realizovat. Zároveň je zde prostor pro vysvětlení potřeby organizace a přínosu při jednotlivých krocích zavádění standardů kvality sociálních služeb. Protože provozní a procesní standardy byly již v minulosti aplikovány, komunikovány a zavedeny, je třeba přistoupit k realizaci standardů v oblasti personální. Především s ohledem na to, že v přípravné fázi, již byla zavedena struktura organizace, počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady, povinnosti jednotlivých zaměstnanců a také směrnici pro příjem a zapracování nových zaměstnanců, jak je stanoveno vyhláškou č. 505/2006 Sb. Při splnění tohoto základního standardu přistupuje vedení organizace k naplnění standardu č. 10, který spočívá především ve zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců, jejich motivaci, ocenění a komunikaci v rámci organizace.

- **Předmět komunikace**

Předmětem komunikace jsou v našem případě, sdělení, interní informace, dokumentace vycházející ze standardů sociální péče aplikované na konkrétní organizaci či jakékoliv jiné informace, které vedení postupuje dále pracovním skupinám a jednotlivcům. Zde je nutné zdůraznit, že efektivní komunikační proces je „alfou“ a „omegou“ každé organizace. Odesílatel – tedy vedení musí přesně definovat předmět komunikace, v našem případě informaci, jež chce sdělit příjemci – svým podřízeným. Právě informace – sdělení musí být jasné a srozumitelné, aby i přes šumy, které jsou sice zápornou, ale nedílnou součástí komunikačního procesu, dorazila k příjemci ve srozumitelné a co nejpřesnější formě. Proto dnes využíváme celé řady kódování zpráv do podoby, které většina z nás rozumí.

Nejčastější formou komunikace je v případě organizace poskytující sociální služby - ústní. Ta je využívána zejména na poradách, kde vzniká celá řada nových úkolů nebo projektů. Každý z nás ví, že nejlépe pochopitelná informace pocházející z úst osoby, kterou můžeme vidět i slyšet. Zároveň je vhodné používaný jazyk přizpůsobit cílové skupině, především s ohledem na slangové výrazy, zažívané modifikace odborného jazyka uzpůsobené v rámci organizace do srozumitelných slovních spojení v rámci jednotlivých pracovních skupin.

Dosud jsme hovořili o verbální formě komunikace. Nyní, když hovoříme o komunikaci face-to-face, je čas si říci několik vět o komunikaci verbální. Ta o příjemci zprávy o odesílateli napoví mnohem více než několik vět. Proto jsou společná setkání zaměstnanců nebo porady organizace tak důležité. Je nutné, aby každá se zúčastněných stran přesně pochopila zadaný úkol nebo řešenou situaci. Poté může efektivně a bez problému vykonávat činnost podle svého pracovního zařazení. Komunikace v našem případě tvoří prvotní základ pracovního vztahu, bez srozumitelné komunikace není možné očekávat dobře odvedenou práci. V případě, že zaměstnanec pochopí vše ihned na počátku, můžeme zamezit chybám, prodloužení času pro provedení práce a tím neustálenou navyšování provozních a mzdových nákladů. Zamezení nebo vyloučení nepřesných informací dokáže organizaci pomoci uspořít i nemalé finanční náklady, které mohou být využity v jiných oblastech práce celé organizace.

- **Cílové skupiny**

Zaměstnanci v zařízení sociálních služeb. Jde o všechny pracovníky dané organizace, kteří jsou v platném pracovně právním vztahu k organizaci.

- **Cíl**

Cílem je nastavení systému interní komunikace, tak, aby navrhované řešení bylo možné aplikovat na všechna komunikovaná sdělení v zařízení sociálních služeb.

Efektivní a rychlá komunikace je základním požadavkem při zachování tradičního systému předávání informací. Moderní komunikační prostředky je možné využít pouze v omezeném množství. Možnosti využití běžně dostupných moderních komunikačních prostředků je především využití komunikace pomocí mobilních telefonů, osobních počítačů s připojením na interní síť intranet, osobních počítačů s připojením k internetu, zde je třeba zmínit komunikaci především pomocí emailu, případně online komunikačních serverů. Výhodné je také využití internetu v mobilu, emailový klient. Ve vztahu ke komunikaci pomocí mobilního telefonu je za tradiční považována komunikace pomocí sms, telefonický rozhovor, případně MMS. Vzhledem k tomu, že mobilní telefony a jejich vnitřní využití je limitováno soukromým vlastnictvím jednotlivých zaměstnanců. Možnost využití by bylo možné pouze se souhlasem zaměstnance, který poskytne soukromé číslo zaměstnavateli. Nelze tedy očekávat aktivní komunikaci na straně zaměstnance, předpokládám, že majitel soukromého mobilního čísla bude pouze pasivním příjemcem sdělení komunikovaného

zástupci organizace. Proto jejich využití není příliš vhodné jako běžného komunikačního prostředku. Osobní počítač je vhodným komunikačním prostředkem pro zaměstnance s trvalým výkonem práce v rámci administrativy spojené s většinou pracovní doby u osobního počítače. V případě zaměstnanců v přímé obslužné péči, technicko-hospodářském úseku je vhodnější využít možnosti pracovního prostředí a tradičních vizuálních komunikačních prostředků, především nástěnky, záznamové knihy pro předávání interních informací, tištěná interní sdělení, interní dokumentace. S výhodou je možné využívat systém pravidelných interních meetingů – pracovní porady, workshopy, dispečinky.

Pracovní porady je možné realizovat v pravidelných intervalech, kdy je stanovený pevný časový rámec v rámci pracovního měsíce. S výhodou je možné využívat v pracovních kolektivech, kde nedochází k častému střídání pracovníků v harmonogramu služeb. Vhodnou skupinou jsou administrativní pracovníci s pevnou pracovní dobou. Nevýhodou pro využití u skupiny zaměstnanců v nepřetržitém pracovním harmonogramu. U této skupiny zaměstnanců je nevýhodou rotace jednotlivých zaměstnanců v rámci měsíčního pracovního harmonogramu.

Workshopy – způsob hledání řešení pro interní problematiku za účasti odpovědných i spolupracujících zaměstnanců. Základním cílem jsou návrhy, hledání nejlepšího řešení pomocí vzájemného dialogu. Závěrem workshopu je společné ustanovení úkolů, stanovení odpovědností za dílčí úseky a vzájemné dohody k tématu.

Dispečinky – pravidelné setkávání vedení organizace s přesně definovanými pracovníky s ohledem na jejich postavení v rámci organizace, harmonogramu pracovních povinností a rotace jednotlivých odpovědných zaměstnanců v harmonogramu služeb. V rámci dispečinky je vhodné řešit provozní a organizační otázky spojené s každodenním chodem organizace, včetně sdělení nových informací vedoucím zaměstnancům. Zároveň je zde prostor pro zadávání a kontrolu konkrétních pracovních úkolů, případnou konzultaci zadaných úkolů, vyžádání si spolupráce dalších provozních útvarů.

Nástěnky – sjednocením vizuální podoby všech nástěnek umístěných ve společných prostorech zařízení je vhodné pro stabilizaci sdělovaných informací. Zároveň se stanou běžnou součástí pracovního života a oporou při komunikaci nově zaváděných postupů, dokumentů, nařízení. Výhodou je jejich dostupnost a přes počáteční investici se mohou v organizaci stát výrazným podpůrným prostředkem pro komunikaci sdělení směrem k širokým pra-

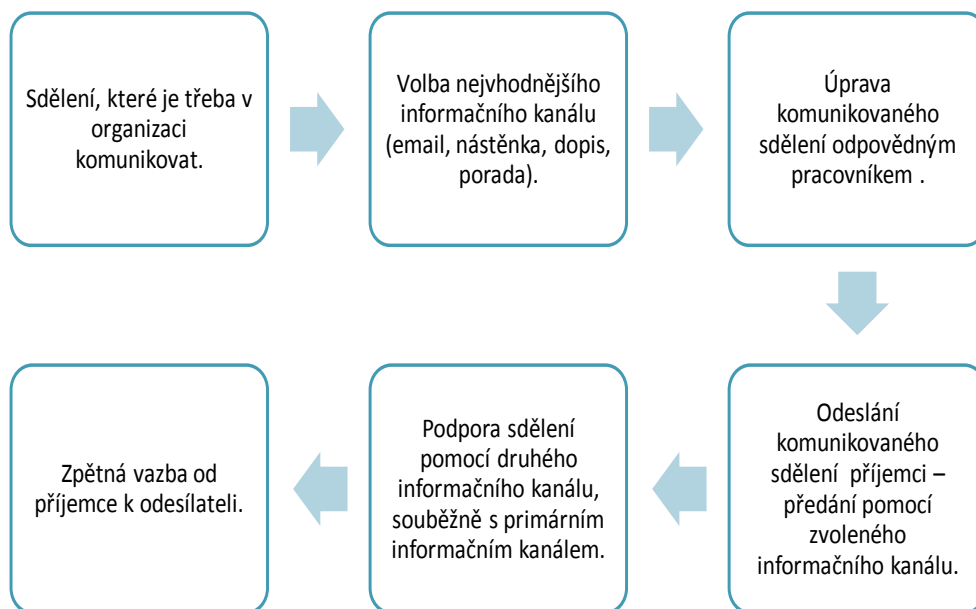
covním skupinám. Zároveň se mohou stát zdrojem informací pro uživatele služby. Především oblast aktuálního dění v organizaci je vhodné takto prezentovat. U pobytových zařízení mohou plnit z části také informační kanál pro příbuzné uživatelů služby. Především v oblasti péče o uživatele, je zde vhodný prostor pro komunikaci aktivit zařízení sociálních služeb s uživateli – nabídky služeb nad rámec základní smlouvy, nabídka akcí – výlety, fotografie z realizovaných akcí.

Emaily – jsou nejrychlejší formou komunikace, výhodou je možnost stejného sdělení skupinám osob, které chceme cíleně oslovit, nevýhodou je nutnost základní uživatelské znalosti obsluhy PC a volný přístup k PC a připojení k internetu. Tato překážka může být při volbě komunikačního signálu zásadní. Omezený počet uživatel může odsunout tento moderní komunikační prostředek do pozadí, protože by nezaručoval sto procentní přenos komunikovaného sdělení k cílové skupině.

- **Návrh komunikačního sdělení, komunikační prostředky a jejich nositelé**

Pro zjednodušení popisu postupu sdělení je vhodné navrhnout zjednodušené schéma, které bude možné aplikovat na jednotlivá sdělení, která je třeba v organizaci průběžně komunikovat.

Schéma komunikace v organizaci



Obrázek 18 Schéma komunikace (zdroj: vlastní)

Jednotlivá sdělení, která chceme, případně z organizačních důvodů potřebujeme komunikovat, by měla být obecně upravena na základě znalosti cílové skupiny. Základním principem je, aby komunikované sdělení bylo jednoduché, srozumitelné, případně odkazovalo na podrobnější informace dostupné pro cílovou skupinu na předepsaném místě v rámci organizace. Je nutné se vyvarovat odkazů na elektronické zdroje, pokud je cílová skupina tvořena zaměstnanci bez přístupu k elektronickým zdrojům informací. Vedlo by to ke ztrátě zájmu o sdělovanou informaci. Zároveň je nezbytné, aby komunikátor, který bude upravovat sdělení pro cílovou skupinu, dobře znal její potřeby, možnosti a požadavky. Na základě těchto zjištění je pak možné komunikované sdělení upravit, tak aby splnilo svoje primární poslání o přenosu důležitých informací k cílové skupině. Současně je vhodné požadovat zpětnou vazbu prokazatelnou formou, tak aby nedošlo ke střetu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a klasickému výroku „mě to nikdo neřekl“ nebo „mě tu informaci nikdo nepředal“. V souvislosti se zpětnou vazbou se u elektronické komunikace, můžeme využívat základní funkce v emailu. Mezi dostupné služby v emailu lze zařadit funkci: potvrzení

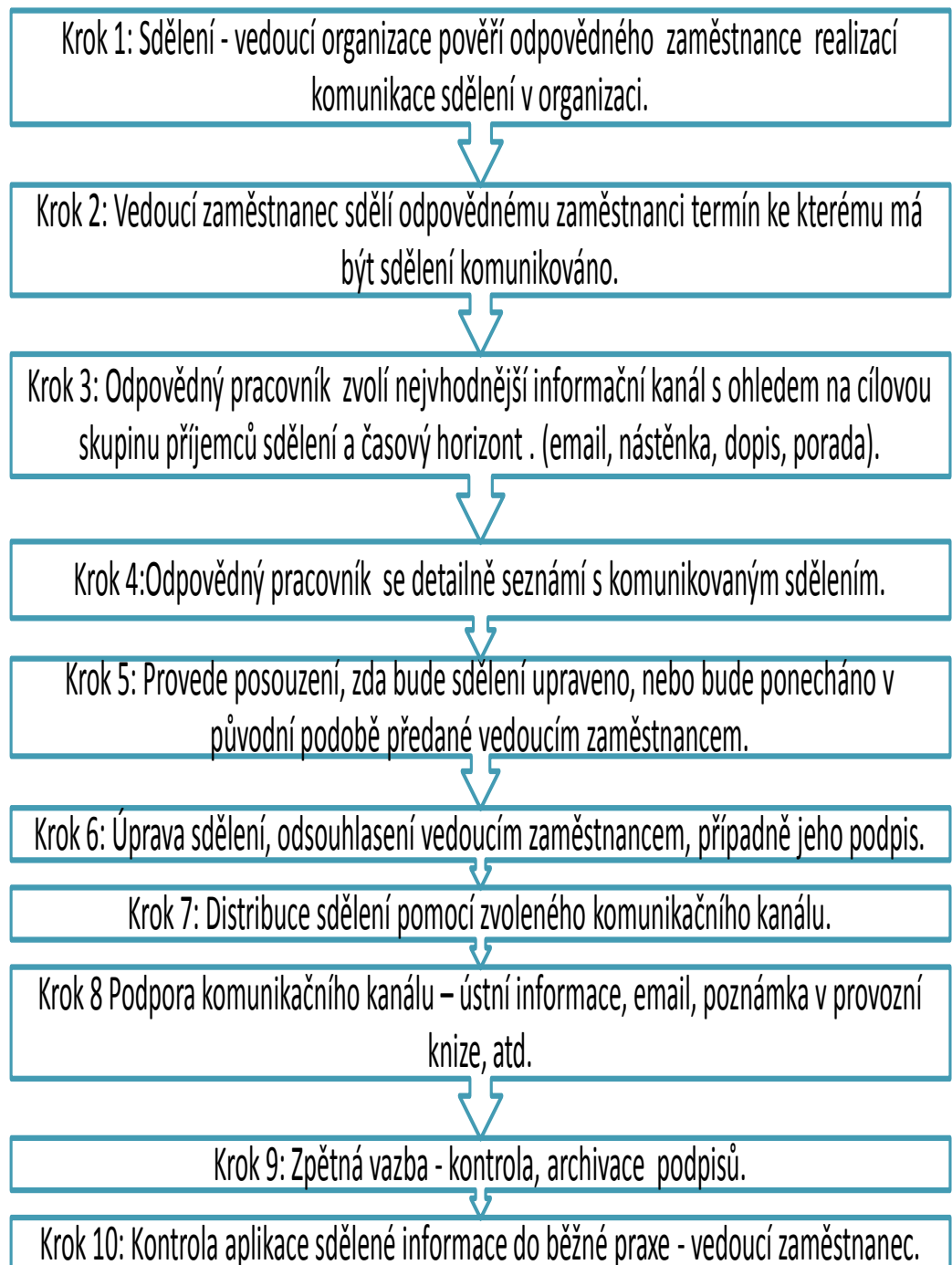
o doručení a přečtení odeslaného emailu - komunikovaného sdělení. U sdělení komunikovaného přímo na interní poradě, nástěnce ve společných prostorách je vhodné využít systém prezenční listiny. Sdělení je předloženo v jedné fyzické kopii, opatřené tabulkou se jmény a kolonkou pro podpis. Toto sdělení je následně uchováno k pozdější archivaci. Zároveň slouží jako doklad v případě sporů, dokazování nadřízeným orgánům apod..

- **Časový plán, harmonogram zavádění v organizaci**

U interních komunikací je nesnadné určovat časový plán pro jednotlivé komunikované sdělení. Ve všech případech je časový horizont předání sdělení vždy požadován jako okamžitý, případně je určen datem účinnosti změny dokumentu, postupu, nařízení, či nejkratší možný. U zásadních změn v organizace, je třeba komunikovat sdělení okamžitě i v případě platnosti k stanovenému datu a za pomoci všech dostupných prostředků. Především s ohledem na možný dopad aplikace komunikovaného sdělení na chod organizace. To znamená, že zásadní informace by měli být předány nejlépe v horizontu 24 hodin, tak aby bylo možné následně provést konkrétní kroky aplikace komunikovaného sdělení. U sdělení, které není vázáno na okamžité změny v organizaci, je pak možné stanovit časovou osu v řádu dní, případně týdnů. Pro obě časové osy je tedy možné popsat jednoduchý plán v krocích, které by měli následovat bezprostředně za sebou. Není žádoucí pro plynulý přesun informace v rámci organizace, aby byla posloupnost v některém kroku zastavena. Je tedy na osobě zpracovatele, aby nesl plnou odpovědnost za jednotlivé kroky od kroku 3, kdy je sdělení předáno odpovědnému pracovníku ke zpracování a distribuci, až po zpětnou vazbu pokud je požadována.

U časového plánu lze stanovit tuto posloupnost jednotlivých kroků, jak je znázorněno v obrázku 2

Jednotlivé kroky v komunikaci sdělení v organizaci



Obrázek 19 Jednotlivé kroky při komunikaci sdělení v organizaci. (zdroj: vlastní)

Harmonogram zavádění komunikační strategie v organizaci

Časová posloupnost	úkol	odpovědnost
30 dní	Zpracování a předložení Projektu - komunikační strategie nadřízenému orgánu.	Ředitel organizace
14 dní	Rozhodnutí o předloženém Projektu, v případě schválení uvolnění finančních prostředků	Ředitel organizace ve spolupráci se zřizovatelem
10 dní	Výběr dodavatele vybavení, objednávka, dodávka do organizace	Ředitel organizace
5 dní	Příprava vybavení, podklady, které budou komunikovány	Pověřená osoba
2 dní	Instalace vybavení	Pověřená osoba z technického úseku
1 den	Příprava harmonogramu pracovní porady - informace	Pověřená osoba
2 dny	Realizace pracovních porad dle harmonogramu	Ředitel organizace a pověřená osoba
průběžně	Udržování aktuálních informací dle stanovené komunikační strategie	Pověřená osoba

Tabulka 1 Harmonogram (zdroj: vlastní)

Předpokládaná doba realizace včetně schválení projektu a finančních prostředků od zřizovatele může být odhadnuta na dva měsíce. Jednotlivé dny jsou orientační a mohou se lišit podle zvyklostí v organizaci. Nastavení komunikačních kanálů a časových možností zainteresovaných osob. Harmonogram může být zatížen, případným požadavkem zřizovatele na doplňující informace k projektu. V tomto případě by mohlo dojít k časovému posunu.

Finanční plán

Finanční náročnost na interní komunikaci závisí na zvoleném primárním komunikačním kanálu. Jednotlivé případy je nutné řešit individuálně. Nejvyšší náklady jsou spojeny se zavedením a sjednocením primárního komunikačního kanálu a sekundárních – podpůrných informačních kanálech. Kdy největší investicí je pořízení nositele sdělení, pro přenos sdělení je pak využito běžných kancelářských prostředků, které většinou nevyžadují větší investiční dotace a je možné je zařadit do běžného provozu organizace – papír, tiskárna, magnety, eurosložky, šanony, laminovací prostředky.

Finanční plán projektu na základní vybavení:

položka	Počet kusů /jednotková cena	Celkové náklady
Nástěnka – magnetická 100 x 200 cm	5 ks / 4480,- Kč za kus	22400,- Kč
Laminovačka stolní	1 ks / 1100,- Kč za kus	1100,- Kč
Laminovací fólie	5 ks / 70,- Kč za balení	350,- Kč
Kancelářský papír	5 ks / 100,- Kč za balení	500,- Kč
Tiskárna – barevná kancelářská	1 ks / 4000,- Kč	4000,- Kč
Náhradní tonery	4 ks / 1000,- Kč za kus	4000,- Kč
Euroslužky	5 ks / 60,- Kč za kus	300,- Kč
Magnety	10 ks / 38,- Kč za balení 10ks	380,- Kč
Popisovače	5 ks / 110,- Kč za sadu	550,- Kč
	Celkem	33 580,- Kč

Tabulka 2 Finanční náklady (zdroj: vlastní)

Celkové předpokládané počáteční náklady jsou kalkulovány na pořízení komunikační techniky, tiskárny včetně tonerů a základní kancelářské potřeby. Ceny jsou kalkulovány jako průměrné tržní ceny. Organizace může získat v rámci dlouhodobé spolupráce s dodavatelem výhodnější podmínky.

Zpětná vazba – kritérium pro hodnocení účinnosti

Za účinnou kampaň lze považovat tu, která vede k rychlé aplikaci komunikované informace do organizace, včetně aplikace do pracovního procesu. Kontrolou je pak fungující proces s aplikovaným sdělením. V případě, že prvotní aplikaci komunikační kampaně je výsledek pozitivní a dosáhli jsme požadovaného výsledku je možné tento postup nazvat standardním v rámci organizace a využít ho i pro budoucí potřeby organizace.

Cílové skupiny

Cílovou skupinu nemusíme určovat, protože ji známe, je identifikovaná, vím, kde se nachází a také jaké je její postavení. Do cílové skupiny řadíme všechny zaměstnance organizace podílející se na chodu organizace. Každý pracovně právní vztah je definován zákonem, zaměstnavatel má zákonné povinnosti v oblasti bezpečnosti a hygieny práce a musí v této oblasti proškolit všechny zaměstnance. Zároveň je v běžném pracovním životě nutné nastavit běžné komunikační kanály a zároveň maximálně eliminovat rušivé šumy. V případě nedostatečných komunikačních možností oběma směry může docházet k problémům spojeným s aplikací zprávy. Při naplnění minimálně tohoto bodu je nutné postupovat systematicky. Proto navrhuji v prvotní fázi komunikovat především s přímými nadřízenými z jednotlivých pracovišť. Je nutné, aby se na celém systému začlenění dokumentu do systému řízení organizace podíleli a znali jeho obsah. Proto pro skupinu vedoucích pracovníků připravíme kompletní dokument, který budou mít k dispozici na pracovišti, aby se stal jejich pracovní oporou při realizaci popsaného obsahu do praxe.

Druhou skupinou je odborný zdravotnický personál a sociální pracovníci, kteří mají specifické požadavky na vzdělávání. Přesto je nezbytné, aby jejich profesní a odborný růst byl koordinován a vycházel z kvalifikačních požadavků na jednotlivé profese v organizaci. Proto k řízení kariéry jednotlivce přispívá vyjádření přímého nadřízeného. Ten vyhodnocuje při motivačním pohovoru – znalosti, dovednosti a potřeby pro jednotlivé zaměstnance, tak aby došli k vzájemnému kompromisu. Zdravotnický personál ve spolupráci s přímým nadřízeným si organizuje školení individuálně, tak aby splnil zákonem stanovené počty kreditů a osobní cíle stanovené v organizaci. Sociální pracovníci vyhledávají především školení a konference, kde mohou získat nové trendy a osvědčené metody při práci s uživateli a naplnili stanovené cíle z motivačního pohovoru.

Třetí skupinou je personál působící v přímé obslužné péči – pracovníci v sociálních službách, kteří nejsou zdravotníky, ale pomáhají uživatelům služby, jsou s nimi v každodenním kontaktu stejně jako předchozí skupiny personálu. U této skupiny zaměstnanců je třeba dávat důraz na znalost jejich pravomocí, tak aby je nepřekračovali a aktivně spolupracovali s odbornými kolegy. Zároveň je třeba posilovat znalosti v oblasti komunikace s uživateli, zvládání krizových a stresových situací.

Poslední skupinkou jsou zaměstnanci v techniko – hospodářském útvaru. Jejich požadavky na odbornost mají svá specifika podle pracovního zařazení a je třeba to respektovat i při předávání informací. Tito zaměstnanci budou využívat více individuální požadavky podle pracovního zařazení a oboru.

Všichni zaměstnanci se musí zúčastňovat školení v oblasti bezpečnosti práce a odborných školení pořádaných organizací přímo na pracovišti.

Cíl

Cílem je všeobecné přijetí a dodržování postupu při realizaci vzdělávání popsaném v novém dokumentu organizace a naplnění požadavků zákona o sociálních službách. (příloha I). Tento postup má sloužit k systematickému a přehlednému organizování vzdělávacích aktivit organizace, tak aby došlo k naplňování jednotlivých standardů kvality sociální péče. Zároveň má poskytovat zaměstnavateli přehled o požadavcích jednotlivých zaměstnanců a stanovovat přehled tematických okruhů pro jednotlivé kalendářní měsíce a roky. Plán vzdělávání následně naplnit, vyhodnotit, případně přezkoumat a revidovat pro následující období. Cílem je také spokojenost zaměstnanců s nabízenými možnostmi a jejich rozvoj v organizaci, tak aby mohli aktivně přispívat k naplňování cílů a strategií organizace.

Návrh komunikačního sdělení

Výsledky průzkumu ukázaly, že komunikace vychází s možnostmi, které má organizace k dispozici. Tento fakt plně reflektuje možnosti jednotlivých subjektů v oblasti sociálních služeb. Zatímco v komerční sféře je využívání nejmodernějších komunikačních prostředků, mezi které řadíme využití tradiční i elektronické komunikace, nutností, v rámci neziskového sektoru se stále potkáváme s úskalími. Prvním a hlavním důvodem jsou finanční možnosti. Pokud srovnáme neziskový sektor se ziskovým, tento faktor vystupuje jako jeden z hlavních při srovnání všech aspektů, komunikační prostředky nevyjímaje. Pro určení správné komunikační strategie je zapotřebí brát současný stav jako pevné daný, který budeme moci jen stěží změnit. Rozhodla jsem se pro komunikaci využít stávající komunikační kanály s cílem jejího zefektivnění. S ohledem na tradici zavedenou v organizaci navrhuji zachovat předání informací v ústní i písemné formě na pracovních poradách, za podpory informací umístěných na nástěnkách a zaslanych emailem. Proto je vhodné provést revizi stávajícího stavu jednotlivých nástěnek. Na základě zjištěných skutečností pak sjednotit

jejich vizuální podobu do jednotné formální úpravy. Navrhuji tedy jejich rozčlenění na sekci aktuality, organizace a personalistika. (příloha III). Na vizualizaci jednotlivých sdělení se bude podílet předem určený počet zaměstnanců. Předáváním informací v oblasti Aktuality a Organizace bude pověřen zaměstnanec sekretariátu. Předáváním informací v oblasti personálního řízení – zaměstnanec pověřený personálními otázkami. Aktuality pak mohou využívat také ostatní zaměstnanci v případě potřeby sdělení informace.

Protože nástěnka je pouze podpůrným komunikačním prostředkem a hlavní informace se předávají na poradách ústně, je vhodné při poradách využít tzv. Prezenční listiny. (příloha IV) Tento formulář má sloužit především pro potvrzení předání informace zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že na poradách jsou přítomni pouze zaměstnanci, kteří měli den porady pracovní. Navrhuji prezenční listinu umístit také ke komunikovanému sdělení na nástěnce. Po přečtení sdělení se jednotliví pracovníci podepíší. Pro efektivnější kontrolu je vhodné prezenční listinu předem vyplnit jmenným seznamem zaměstnanců, kteří mají být se sdělení prokazatelně seznámeni.

Prezenční listinu následně odpovědný pracovník z nástěnky sejme a archivuje. V případě, že se jedná o sdělení s dlouhodobou platností, je pak vhodné také nově přicházejí zaměstnanci do organizace s vybranými sděleními seznámit. Tento seznamovací úkon potvrdit jejich podpisem s aktuálním datem na prezenční listině, která je uložena u sdělení. Po seznámení všech zaměstnanců se sdělením a jeho uvedením v platnost v organizaci je také vhodné zhodnotit jeho dopad na chod organizace. V případě zásadních změn, doporučuji neprodleně zapracovat do vnitřních předpisů organizace. Tímto krokem se posouváme ale dál od prosté interní komunikace k řízení dokumentace v rámci organizace.

Zpětnou vazbou pro účinnost komunikace je v prvotně aplikace a dodržování sdělených skutečností. Hodnotit úspěšnost může nadřízený zaměstnanců, kterým bylo sdělení komunikováno. Základním kritériem je změna v chování zaměstnanců – uplatnění zjištěného poznatku a následně ovlivnění chodu organizace – zefektivnění, změny v organizaci práce – časové úspory, efektivní využití pracovní doby a podobně.

ZÁVĚR

Práci jsem se snažila koncipovat jako manuál pro začínající personalisty, ale i dlouholeté pracovníky v neziskovém sektoru, kteří potřebují zlepšit komunikaci ve své organizaci. Přestože komunikace v domově pro seniory má svá specifika a pracovní kolektiv je orientován na vzájemnou interakci.

V teoretické části je spektrum informací týkající se legislativních norem, standardů a další informace, které je zapotřebí mít k dispozici, pokud chceme připravit nový systém komunikace v organizaci. Je zde popsán systém řízení lidských zdrojů, motivační systém v tomto řízení. K doplňujícím informacím patří personální a finanční plánování lidských zdrojů, bez kterého tyto činnosti nemůže zavést do praxe. V neposlední řadě jsou doplněny informací vztahující se k legislativním normám a ukotvením uvnitř organizace.

Další a důležitým tématem je již samotná komunikace. Zaměřila jsem se zvláště na interní komunikaci, protože je velmi úzce spjata s tématem práce. Komunikaci v organizaci považuji za „alfu a „omegu“ celého řízení. Každý čtenář mi dá za pravdu, že transparentní tok informací a adekvátní zpětná vazba, od nejvyšších pozic k nejnižším ve struktuře organizace, je předpokladem úspěšného fungování a rozvoje celé organizace. Zaměřila jsem se zejména na její správné zásady a možnosti komunikace, které mohou být v organizaci využity. Své naleznou i čtenáři, kteří se zajímají o komunikaci s lektory, vzdělávacími agenturami, ale také se zřizovateli služby.

V neposlední řadě se musím zmínit o dotazníkovém výzkumu, který jsem pro potřebu práce provedla v neziskové organizaci. Tento výzkum byl jedním z podkladů pro stanovení optimální komunikační strategie a reflektuje potřeby a požadavky na komunikaci v organizaci vyplývající z dotazníkového výzkumu. Zároveň dotazníkové šetření poskytlo organizaci obraz v oblasti řízení lidských zdrojů. Pokud bude vedení společnosti akceptovat zjištěné poznatky, přispěje k zlepšení interní komunikace, posílí loajalitu zaměstnanců a oblast vzdělávání může využít jako jeden z pilířů motivačního systému.

Projekt, jako výsledek aplikace zjištěných dat je možné aplikovat do organizace. tedy komunikační kampaně v rámci vzdělávání. Zároveň byl sestaven dotazník, na který odpovídali samotní zaměstnanci organizace. Po provedeném vyhodnocení jsem zjištěná data aplikovala do komunikační kampaně, která má za cíl zvýšit nejen efektivitu komunikace uvnitř organizace, ale také zvýšit její konkurenční schopnost v neziskovém sektoru. Navržená ko-

munikace obsahuje všechny potřebné náležitosti včetně předmětu komunikace, návrhu komunikačního sdělení, určení cílových skupin a prostředků komunikace. Nedílnou součástí je i časový a finanční plán celé komunikační kampaně. V neposlední řadě jsem zvažila všechny další potřeby a navrhla jsem, aby kampaň měla zpětnou vazbu ve formě hodnocení kritérií této kampaně.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] MATOUŠEK, O.: *Sociální práce v praxi*. Praha: Portál, s.r.o. 2005, ISBN 80-7367-002-X.
- [2] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [3] FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [4] GREGAR, A.: *Řízení lidských zdrojů – vybrané kapitoly*. Zlín: UTB ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-601-2.
- [5] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. První vydání, str. 340.
- [6] BROOKS, I.: *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
- [7] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [8] VYSEKALOVÁ, J.: *Psychologie reklamy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2196-5.
- [9] TELLIS, G.J.: *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-997-7.
- [10] KOZEL, R.: *Moderní marketingová výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [11] FORET, M.: *Marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
- [12] ZÁKON O SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH č. 108/2006 Sb. Ze dne 14. března 2006.
- [13] VYHLÁŠKA č.505/2006 Sb. Ze dne 15. listopadu 2006.
- [14] stránky Domova pro seniory Burešov [online]. [cit. 2011-09-02]. Dostupný z WWW: <http://www.dsboresov.cz/> .
- [14] stránky Vyplnto.cz [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupný z WWW: <http://vycvik-personalu-v-socialnic.vyplnto.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC Význam první zkratky.

B Význam druhé zkratky.

C Význam třetí zkratky.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Pracovní zařazení. (zdroj: vlastní).....	38
Obrázek 2 Motivační pohovor (zdroj: vlastní)	39
Obrázek 3 Motivační pohovor – požadavek na vzdělávání (zdroj: vlastní)	40
Obrázek 4 Nabídka školení (zdroj: vlastní)	41
Obrázek 5 Využití PC a internetu (zdroj: vlastní)	42
Obrázek 6 Požadavek na využití PC a internetu (zdroj: vlastní)	42
Obrázek 7 informace o interním školení (zdroj: vlastní)	43
Obrázek 8 informace o externím školení (zdroj: vlastní)	44
Obrázek 9 realizace objednávky školení (zdroj: vlastní)	45
Obrázek 10 Výběr kurzu (zdroj: vlastní)	46
Obrázek 11 Finanční podpora zaměstnavatele (zdroj: vlastní).....	47
Obrázek 12 Individuální roční náklady na školení (zdroj: vlastní).....	48
Obrázek 13 Čerpání z fondů ESF (zdroj: vlastní).....	49
Obrázek 14 Vyhodnocení efektivity školení (zdroj: vlastní)	50
Obrázek 15 Nápravné opatření u neefektivního školení (zdroj: vlastní)	51
Obrázek 16 Interní noviny (zdroj: vlastní).....	52
Obrázek 17 Interní komunikace (zdroj: vlastní)	53
Obrázek 18 Schéma komunikace (zdroj: vlastní)	61
Obrázek 19 Jednotlivé kroky při komunikaci sdělení v organizaci. (zdroj: vlastní)	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Harmonogram (zdroj: vlastní)	64
Tabulka 2 Finanční náklady (zdroj: vlastní)	65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Výcvik	76
Příloha 2 Dotazník	80
Příloha 3 Návrh na rozvržení nástěnky	83
Příloha 4 Prezenční listina	84

PŘÍLOHA P I: VÝCVIK

Výcvik – manuál vzdělávání, plánování školení a hodnocení školení pro potřeby domova pro seniory burešov ve zlíně

Úvod

Účelem dokumentu je zvyšování a prohlubování profesní a vzdělanostní úrovně zaměstnanců organizace. Zajištění znalostí, odborné způsobilosti na všech stupních péče o uživatele sociální služby. Uplatňováním systému školení a výcviku personálu v sociálních službách umožňuje organizaci prokázat a dokladovat realizované školení a výcvik.

Popis činností

Odpovědnosti

Pro všechny zaměstnance je účast na školení a výcviku povinná, nedílná a trvalá součást kvalifikačních předpokladů pro výkon pracovního zařazení.

Za plnění všech úkolů v oblasti výcviku odpovídají vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení v rozsahu svých pravomocí.

Vedoucí zaměstnanci

Vedoucí zaměstnanci jsou povinni se zúčastňovat odborného výcviku, aby mohli řádně plnit své povinnosti vedoucích zaměstnanců. Odborná způsobilost je nutnou podmínkou pro zajištění proškolení a přezkoušení jim podřízených zaměstnanců.

Vedoucí zaměstnanci zodpovídají za:

- zajištění účasti jim podřízených zaměstnanců na výcviku.
- za trvalé vedení osobních složek a zároveň zodpovídají za dodržování platných lhůt školení.
- za plánování školení dle dlouhodobých a aktuálních potřeb organizace, zodpovídají za trvalý rozvoj podřízených zaměstnanců a za efektivní využití nabízených možností výcvikových kurzů a školících aktivit.

Personální úsek

Personalista odpovídá za realizaci vzdělávacích akcí a školení vyplývajících ze zákonných požadavků a norem, dále provádí zpracování požadavků na školení a dlouhodobé plánování ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci. Personalista na základě požadavků vedoucích pracovníků kontaktuje školitele a koordinuje realizaci vzdělávacích aktivit prostřednictvím interních a externích školení.

Zjišťování potřeby školení

Potřeby školení zjišťují vedoucí pracovníci prostřednictvím hodnocení pracovníků, dle: dokument na hodnocení pracovníků..... Potřeby školení jsou rozdělené do kategorie:

- Zákonné požadavky, vnitřní předpisy organizace.
- Bezpečnost práce.
- Školení související se standardy kvality péče o uživatele služby.
- Odborné profesní školení.

V souvislosti se zjišťováním potřeb školení je nutné přezkontrolovat záznamy z předchozího roku a zahrnout případné neproškolené zaměstnance do plánu školení v aktuálním kalendářním roce.

Podkladem pro sestavení plánu školení je:

- Osobní složka – záznamy o školeních – kvalifikační karta zaměstnance.
- Vyplněný hodnotící formulář.
- Individuální doporučení přímého nadřízeného na základě praktických znalostí a dovedností a nutnosti jejich prohlubování.
- Elektronická databáze – komplexní zdroj osobních informací a kvalifikačních požadavků, který je v organizaci používán

Podklady pro sestavení plánu školení musí být personalistovi předány do(datum vhodný pro zpracování a zapracování finančních nákladů do rozpočtu na následující rok.)

Plán vzdělávání by měl být zpracován do(datum vhodný pro potřeby organizace.)

Do plánu vzdělávání jsou zařazeni všichni zaměstnanci na všech pozicích v organizaci, odpovídající kvalifikačním a pracovním předpokladům stanovených na pracovní pozici.

Vedení záznamů školení a výcviku

Osobní složka se vystavuje všem zaměstnancům při nástupu do zaměstnaneckého poměru. Za vedení osobní složky je odpovědný(kdo v organizaci?)

Zajištění školení

- Interní školitel – musí splňovat alespoň základní požadavky na školitele: kvalifikační předpoklady v dané oblasti, komunikační a organizační schopnosti, zájem o zvyšování kvalifikace, příprava přednášené problematiky.
- Externí školitel – pokud nemá organizace vyškoleného lektora v přímém zaměstnaneckém poměru, přistupuje k volbě externího školitele. S externím školitelem je uzavřena smlouva a dohodnuty termíny. Případně organizace využije externího školení nabízeného pro více organizací se stejným zaměřením na poskytování služeb.
- Interní školení – školení, je realizováno v prostorách zařízení s ohledem na prostorové možnosti, vybavení učebny, materiální zajištění názorných pomůcek.
- Externí školení – školení realizované mimo prostory organizace.

Realizace školení

Ve vypracovaném plánu školení budou stanovena školení na příslušný rok. Plán školení bude obsahovat skupinu zaměstnanců, kterých se plánované školení týká, rozsah školení, termín realizace – případně měsíc na který je školení plánováno. Lektor nebo společnost, která školení provede. Personalista koordinuje komunikaci se školitelem, školenými zaměstnanci, vedením organizace, objednává kurzy, kooperuje s vedoucími pracovníky při plánování individuálních potřeb zaměstnanců, při plánování školení a vedení záznamů. V případě aktuálních potřeb zaměstnanců realizuje operativní požadavky na školení v průběhu kalendářního roku.

Záznam o absolvovaném školení (dokladování školení – interní, externí)

Na závěr školení provede školitel záznam do osobní složky (certifikát, potvrzení o absolvování školení, atd.), všem účastníkům školení předá personalista (školitel) formulář Hodnocení školení (číslo dokumentu).

Hodnocení efektivity školení

Hodnocení školení je nutné provádět po absolvování školení, toto hodnocení provádí přímo účastník školení. Hodnotící formulář by měl obsahovat otázky na: osobní přínos zaměstnanci, kvalita školení – hodnocení školitele, přínos pro praktické využití, srozumitelnost přednášené látky, příprava, studijní materiály, vzorky, prostor pro podněty. Hodnocení následně zpracuje personalista a vyhodnotí aktuální přínos školení, zaznamená a předá školiteli podněty a připomínky k obsahu, kvalitě, organizaci školení. Hodnocení by mělo sloužit také jako rejstřík spokojenosti se školitelem a nabízenými kurzy.

Hodnocení efektivity školení by mělo být prováděno s časovým odstupem 3-6 měsíců. Hodnocení provede přímý nadřízený proškoleného zaměstnance. Při hodnocení efektivity by měl přihlížet především na schopnosti aplikovat nové poznatky do praxe. Také je možné provést jednoduchý písemný test, který je následně vyhodnocen. Pokud by hodnocení zaměstnance bylo nedostačující, je nutné zvážit individuální opakování testu s časovým odstupem a následné přeškolení zaměstnance, který neprospěl.

Druhy školení

Vstupní školení – úvodní instruktáž nově přijatých zaměstnanců

Cíl: Seznámit nové zaměstnance se základními údaji v oblastech:

- základní údaje o firmě – seznámení se základními dokumenty a předpisy, historií, současností a perspektivou společnosti, se základními požadavky na jejich chování v souladu se standardy kvality a s ochranou životního prostředí a systémem environmentálního managementu společnosti,
- všeobecné předpisy v oblasti BOZP, PO.
Odpovědnost: personální oddělení
Realizace: při příjmu nových zaměstnanců
Záznamy: Bezpečnostní karta, Karta školení, Kvalifikační karta,

Zpracování (zaškolování) zaměstnanců

Stanovení individuálního plánu zpracování, průběžné vyhodnocování a evidence přímým nadřízeným. Po ukončení procesu zpracování – motivační pohovor, stanovení plánu vzdělávání.

- v oblasti péče o uživatele služby
- v oblasti standardů kvality
- v oblasti EMS (environmentální politika, cíle, programy),
- předpisy BOZP, PO a ochrany ŽP daného pracoviště.
Odpovědnost: přímý nadřízený
Realizace: na pracovišti
Záznamy: *Karta školení, Bezpečnostní karta, Kvalifikační karta*
(Záznam o provedení proškolení, provedeném testu – včetně vyhodnocení).

Instruktaž nových příjmů nadřízeným

Přímý nadřízený (např. vrchní sestra, sociální pracovník) je povinen instruovat podřízené zaměstnance v odborném používání a zacházení s pracovními prostředky a materiály, zařízeními a správném výkladu vnitřních předpisů.

- Odpovědnost: přímý nadřízený
Realizace: na pracovišti
Záznamy: *Karta školení, Kvalifikační karta, Bezpečnostní karta*
(Záznam o provedení proškolení, provedeném testu – včetně vyhodnocení).

Školení podle zákonných předpisů

Cíl: Dodržet požadavky platné legislativy a zkvalitnit profesní připravenost zaměstnanců v uvedených oblastech:

- standardy kvality péče
- bezpečnost práce, bezpečnost práce pro vedoucí zaměstnance
- požární ochrana, požární hlídky,
- řidiči služebních vozidel,

Evidenci zaměstnanců podléhajících periodickému přezkušování ze zákonných předpisů vedou jejich přímí nadřízení. V evidenci je vždy uvedeno (min.):

- profese,
- perioda přezkoušení,
- jmenný seznam zaměstnanců,
- datum posledního přezkoušení.

Přímý nadřízený:

- sleduje termíny platnosti osvědčení,
- na základě nabídky nebo v případě operativní potřeby uplatní požadavek (jmenný seznam zaměstnanců) na školení na personálním oddělení. Personální oddělení zajišťuje tato školení prostřednictvím akreditovaných nebo autorizovaných školitelů (organizací),
- po absolvování školení (na základě potvrzení o úspěšném školení) je povinen aktualizovat přehled termínů platnosti osvědčení.

- Odpovědnost: - přímý nadřízený sleduje termíny jednotlivých přezkoušení, platnost osvědčení a účast zaměstnanců na školení,
- personální oddělení – organizační zajištění.

Záznamy: Bezpečnostní karta
Prezenční listina
Hodnocení školení
elektronický záznam v centrálním systému
Dokumentace školení (test).

Školení vedoucích zaměstnanců

Cíl: Dosáhnout odpovídající úrovně řídicí práce a odborné profesní úrovně v oblastech:

- organizace a řízení, týmová práce,
- komunikace, řešení problémů, rozhodování, interpersonální vztahy, personální řízení,
- požadavky předpisů BOZP, PO a ochrany ŽP,
- specifické odborné činnosti.

Zajišťuje personální oddělení na základě požadavků vyplývajících z hodnocení jednotlivých zaměstnanců (viz. *Kvalifikační karta*).

Realizace: interně (přednášky, vzdělávací aktivity organizované firmou),
externě (vybrané semináře, školení, kurzy organizované vzděl. zařízeními).

Školení v oblasti environmentálního managementu

Ke zdůraznění významu a k prohloubení pochopení prvků EMS, růstu povědomí jednotlivých zaměstnanců, odborné způsobilosti a činnosti v oblasti ochrany ŽP stanovuje *Požadavky na školení v oblasti EMS* (= zvláštní požadavky, které jsou pro všechny určené zaměstnance závazné).

Struktura a obsahová náplň školení:

- důležitost environmentální politiky a plnění jednotlivých požadavků v systému řízení ochrany ŽP,
- vlivy činností na životní prostředí
- potenciální důsledky nedodržování legislativních, provozních a technologických postupů,
- požadavky legislativy ochrany ŽP,

Odpovědnost: přímý nadřízený
personální oddělení – organizační zajištění.

Záznamy: Kvalifikační karta, Karta školení,
Bezpečnostní karta
Prezenční listina
elektronický záznam v centrálním systému
Hodnocení školení (ze strany zaměstnance) a Hodnocení školení ze strany lektora (Záznam o provedeném testu včetně vyhodnocení).

Zvláštní požadavky na vzdělávání a školení organizované na základě operativní potřeby

Nutné požadavky na školení na základě vzniklé potřeby (v průběhu roku) se realizují operativně (např. školení zaměstnanců prováděné nadřízeným nebo externí firmou – školitelem). Jsou to požadavky stanovené např. z porad vedení, z interních a externích auditů, nových legislativních požadavků apod.

Operativní (interní) školení je doloženo *Prezenční listinou* (u externích školení *Prezenční listina* není podmínkou) a zapsáno dle charakteru školení v *Bezpečnostní kartě*, *Kartě školení*, *Kvalifikační kartě* nebo *záznam v elektronické podobě*.

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců se provádí pravidelně, minimálně jedenkrát v roce za účelem zjištění individuálních potřeb jednotlivých zaměstnanců. Postup při provádění hodnocení zaměstnanců je popsáno v samostatné směrnici.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

Dovoluji si Vás požádat o spolupráci při průzkumné sondě k diplomové práci na téma „Výcvik personálu v zařízení sociálních služeb“.

Jmenuji se Martina Maňasová a jsme studentkou 5. ročníku Fakulty multimediálních komunikací UTB ve Zlíně.

Děkuji za Váš čas a spolupráci při vyplnění tohoto anonymního dotazníku.

1. Vaše pracovní zařazení v domově pro seniory je :

- Ve zdravotním úseku
- V obslužné péči – pracovník v soc. službách
- V sociálním úseku
- Sociální pracovník
- Instruktor sociální péče
- V technicko – hospodářském úseku
- Ekonom
- Údržba
- Zásobovač
- Kuchyně
- prádelna
- úklid

2. Byl s Vámi v minulém roce veden osobní motivační pohovor?

- Ano
- Ne
- Je naplánován na rok 2011
- nevím

3. Při motivačním pohovoru máte prostor pro stanovení Vašich individuálních potřeb pro vzdělávání. Vyslovil /a jste konkrétní požadavky na absolvování kurzu, semináře, konference v roce 2011?

- Ne
- Ano, doplňte prosím oblast

4. Bylo Vám již zaměstnavatelem nabídnuto, případně objednáno Vámi požadované školení?

- Ano
- Ne
- Objednáno ve vlastní režii
- Nevím

5. Využíváte výpočetní techniku a přístup na internet ve své profesi: (na otázku neodpovídají pracovníci úklidu)

- Ano
- Ne
- Nevím

6. Přivítali byste možnost, využití výpočetní techniky a přístupu na internet při výkonu své profese: (na otázku neodpovídají pracovníci úklidu)

- Ne

- Ano
- Nevím

7. Informace o interním školení, termíny školení a pozvánky Vám jsou předávány:

- Pozvánka – leták na nástěnce
- Emailem
- Interní sdělení – oběžník
- Intranet
- Ústně od přímého nadřízeného
- Telefonicky
- Zápisem v provozním deníku, záznamovém archu

8. Informace o externím školení Vám jsou předávány?

- Zaměstnavatelem – elektronicky
- Zaměstnavatelem - písemně
- Pořádající agenturou – elektronicky
- Pořádající agenturou – dopisem
- Kolegy z oboru – elektronicky
- Kolegy z oboru - písemně
- Inzerce v odborných časopisech
- Jinak

9. Objednávku školení, semináře, konference realizujete:

- Individuálně – soukromně (email, pošta, objednávka přes webové stránky)
- Hromadně – společně s kolegy
- Přes zaměstnavatele

10. Podle čeho si vybíráte kurzy, kterých se chcete zúčastnit?

- Individuální potřeby vzdělávání – plán osobního rozvoje
- Výše vypsanych kreditů za kurz bez ohledu na přínos pro Vaši praxi
- Výše vypsanych kreditů za kurz s ohledem na přínos pro Vaši praxi
- Kurzy předepsané zaměstnavatelem, vycházející z kvalifikačních předpokladů
- Jinak

11. Finanční podporu zaměstnavatele v oblasti vzdělávání považujete za:

- Dostatečnou
- Přiměřenou
- Nedostatečnou
- Není rozhodující

12. Vaše individuální roční náklady spojené s odborným vzděláváním, které Vy vynakládáte v oblasti profesního vzdělávání za kurzy, semináře a konference ročně dosahují:

- do 1000 Kč
- do 3000 Kč
- do 5000 Kč
- do 7000 Kč
- do 10000 Kč
- nad 10000 Kč
- plně hradí zaměstnavatel

13. Čerpáte v současnosti finanční prostředky z programů ESF (evropské sociální fondy)?

- Ano, organizace má vlastní grant
- Ano, zúčastňuji se kurzů, seminářů, konferencí pořádaných za podpory ESF
- Ne, nevím o této možnosti

14. Vyhodnocuje Váš přímý nadřízený přínos absolvovaného školení v návaznosti na Vaše pracovní zařazení?

- Ano
- Ne
- Nevím

15. V případě, že přímý nadřízený vyhodnotí školení jako neefektivní, je přijato nápravné opatření?

- Ano, uveďte jaké
- Ne
- Nevím

16. Vydává zaměstnavatel interní noviny se zprávami určenými zaměstnancům?

- Ano
- Ne
- Nevím

17. Jakou formu interní komunikace vy osobně preferujete?

- Firemní noviny
- Oběžníky, interní sdělení, zápisy z porad
- Intranet
- Email
- Záznamová kniha – poznámky, příspěvky kolegů,
- Nástěnky na pracovišti
- Individuální dopis zasláný na adresu trvalého pobytu
- Poznámky a sdělení na mazací tabuli, flipchartu na pracovišti
- Ústně sdělené informace na pravidelných poradách

Děkuji. Martina Maňasová

PŘÍLOHA P III: NÁVRH ROZVRŽENÍ NÁSTĚNKY




Domov pro seniory Burešov

AKTUALITY

ORGANIZACE

PERSONALISTIKA

PŘÍLOHA P IV: NÁVRH PREZNEČNÍ LISTINY

	PREZENČNÍ LISTINA – INTERNÍ SDĚLELNÍ
SDĚLENÍ	STRUČNÝ NÁZEV SDĚLENÍ, PŘÍPADNĚ POŘADOVÉ ČÍSLO

Svým podpisem potvrzuji, že jsem uvedenému textu porozuměl.

	<i>Příjmení, jméno</i>	<i>datum</i>	<i>podpis</i>
<i>1</i>			
<i>2</i>			
<i>3</i>			
<i>4</i>			
<i>5</i>			
<i>6</i>			
<i>7</i>			
<i>8</i>			
<i>9</i>			
<i>10</i>			