

Výběr a přijímání pracovníků v sociálních službách

Bc. Zdeněk Plachý

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zdeněk Plachý**
Osobní číslo: **H150131**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Výběr a přijímání pracovníků v sociálních službách**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti standardů, legislativy a managementu v sociálních službách.

Příprava metodiky pro výzkumnou práci.

Realizace kvalitativního výzkumu formou rozhovorů.

Prezentace výzkumu, shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

KROHE, Petr. Metodika rozvoje lidských zdrojů v sociálních službách. Přerov: Centrum pro komunitní péči, 2015. ISBN 978-80-87809-37-2.

MALÍK HOLASOVÁ, Věra. Kvalita v sociální práci a sociálních službách. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4315-8.

JANEČKOVÁ, Eva, Hana ČIBEROVÁ a Petr MACH. Průvodce systémem poskytování sociálních služeb. Olomouc: ANAG, 2016. ISBN 978-80-7554-009-6.

JANKOVSKÝ, Jiří, Martin HOLUB et al. Sociální pracovník v multidisciplinárním týmu. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015. ISBN 978-80-7421-088-4.

ŠLAPÁK, Čeněk Tím a Martin ŠTEFKO. Praktický personální marketink. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. ISBN 978-80-87439-19-7.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jana Krausová, Ph.D.**

Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **22. listopadu 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 22. listopadu 2016



doc. Ing. Aněžka Lengálová, Ph.D.
děkanka



Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE


Beru na vědomí, že

- odevzdáním 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 diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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 Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 7.4.2017


.....

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 nevydávalečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, 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 nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (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). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému 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 výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolnosti až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Ve své diplomové práci se zabývám výběrem a přijímáním pracovníků působících v sociálních službách. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou část. V teoretické části vysvětluji pojmy řízení lidských zdrojů, jejich vznik a vývoj a náplň práce personalisty v sociální organizaci. Praktická část zkoumá názor personalistů na výběr pracovníků působících v sociálních službách za pomoci kvalitativního výzkumu metodou zakotvené teorie. Výzkum byl proveden v zařízeních poskytující sociální služby.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, sociální služby, sociální pracovník, pracovník v sociálních službách, zdravotní pracovník, pedagogický pracovník.

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

In my thesis I deal with the selection and adoption workers operating in social services. The diploma thesis is divided into two parts, theoretical and practical part. In the theoretical part I explain the concepts of management of human resources, their creation and development and job recruiters in the social organization. The practical part examines the opinion of personnel officers in the selection of workers operating in social services for the assistance of the qualitative research method of grounded theory. The research was conducted in the facilities providing social services.

Keywords: the management of human resources, social services, social worker, worker in social services, health worker, education worker.

Děkuji paní Mgr. Janě Krausové, Ph.D. za trpělivost, cenné rady, věcné připomínky a odborné vedení mé diplomové práce.

A velké díky patří mé rodině, která mi byla při psaní práce oporou a také kolegům za morální podporu.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10-11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	13-14
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14-17
1.1.1 Plánování lidských zdrojů	17-20
1.1.2 Analýza pracovních míst	20-21
1.1.3 Získávání pracovníků	21
1.1.4 Výběr pracovníků	22-23
1.1.5 Přijímání pracovníků	23-24
1.1.6 Výběrové řízení	24-26
1.1.7 Nástup a adaptace nových pracovníků v organizaci	27-29
2 PRACOVNÍCI V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	30-31
2.1 ČLENĚNÍ PRACOVNÍKŮ PŮSOBÍCÍCH V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	31-33
2.1.1 Sociální pracovník	33-35
2.1.2 Pracovník v sociálních službách	35-36
2.1.3 Pedagogický pracovník	36-37
2.1.1 Zdravotnický pracovník	37
2.1.2 Manželští a rodinní poradci	37-38
2.1.3 Dobrovolníci	38
2.1.3 Asistenti sociální péče	39
3 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	40-41
3.1 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ PŮSOBÍCÍCH V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	41-44
3.1.1 Vzdělávání pracovníků v sociálních službách	44-46
3.1.2 Standardy sociálních služeb	46-47
3.1.3 Kvalifikace a kompetence pracovníků v sociálních službách	47-48
3.1.4 Uplatnění sociálních pracovníků	49
3.1.5 Sociální služby	49-52
II PRAKTICKÁ ČÁST	53
4 METODOLOGIE.....	54
4.1 VÝZKUMNÝ CÍL	54-55
4.1.1 Výzkumná strategie a metoda.	55-56
4.1.2 Metoda sběru dat.	56-57
4.1.3 Výzkumný vzorek.	57
4.1.4 Analýza dat.....	57-58
5.1.5 Charakteristika personalistů.	58-59
5 KÓDOVÁNÍ A KATEGORIZACE.....	60
5.1 ROZDĚLENÍ KATEGORIÍ.....	60
5.1.1 Pracovní aktivita personalistů.	61-63
5.1.2 Třídění životopisů uchazečů.	63-65
5.1.3 Individuální požadavky na kandidáty.	65-68
5.1.4 Představy organizace o novém pracovníkovi.....	68-70
5.1.5 Výběrové řízení.	70-74

5.1.6	Překážky na straně uchazeče.....	74-77
5.1.7	Podpora pracovníků a jejich profesní rozvoj.....	77-80
5.1.8	Legislativní proces.....	80-82
5.1.9	Management organizace.....	82-85
6	PARADIGMATICKÝ MODEL	86-89
6.1	INTERPRETACE ANALYZOVANÝCH DAT	89-90
6.1.1	Vytvoření teorie.....	91-92
7	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	93-96
7.1	DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	96-97
	ZÁVĚR	98-99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	100-103
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ	105
	SEZNAM TABULEK.....	106
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

Současná moderní doba se vyznačuje uspěchaností, stresem a sociálním odcizením. Lidé se neustále honí za svými sny a často přehlédnou, že lidé v jejich okolí, už si nejsou tak blízcí, jako byli dříve, kdy měli na sebe více času a mohli se častěji věnovat svým přátelům a známým, byli vstřícnější, ochotnější a upřímnější. Tradiční rodina fungovala na stejném principu, dříve držela pospolu v dobrých i špatných časech a mladí členové rodiny se starali o své staré rodiče nebo blízké. V současnosti tomu tak není. Rodiny jsou často rozhárané, nespolupracují spolu a nemohou se shodnout, rozcházejí se v mnoha různých aspektech. Může se snadno stát, že se jedinci nebo celé skupiny mohou dostat do velmi složitých a krizových situací a častokrát se ocitnou na samém okraji společnosti a nejsou s to sami si pomoci vrátit se nazpět, týká se to např. (zadlužení, užívání návykových látek, gamblerství, ztráta partnera aj.).

Proto pomoc těmto slabším jedincům a skupinám zůstane navždy smysluplnou, možná vůbec nejdůležitější náplní lidského života. Sociální pracovnice a sociální pracovníci jsou toho vzorným příkladem. Většinou působí ve veřejných ústavech typu příspěvkových organizací, neziskových organizací a sociálních organizací, kde není na prvním místě finanční zisk, ale důstojnost každého člověka. Sociální pracovník, ve velké většině případů, zprostředkovává sociální služby a pomáhá osobě, která to potřebuje, zvolit optimální škálu služeb, jež jí budou poskytovány. Právě z tohoto důvodu je důležitý pečlivý výběr vhodných pracovníků, protože od nich se bude posuzovat kvalita práce celé organizace. Není to snadný úkol, zvláště v dnešní době, kdy je poptávka po sociálních pracovnících čím dál větší, ale není tolik finančně zajímavá jako v jiných oborech činnosti, a proto je v této oblasti stálý nedostatek osob. Ale i přesto se mezi námi nacházejí ti, kteří tuto práci chtějí dělat a to proto, že tato práce je dle nich velmi přínosná, důležitá a naplňuje je ve smyslu pomoci druhým, která je u nich na prvním místě.

Proto se ve své diplomové práci, která má název „Výběr a přijímání pracovníků v sociálních službách“ budu věnovat právě těmto pracovníkům, kteří působí v sociálních službách, jejich výběrem a přijímáním v jednotlivých sociálních organizacích. Moje diplomová práce je rozčleněna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zaměřuje na vymezení základních pojmů pomocí odborné literatury a je rozdělena na tři hlavní kapitoly. První část se věnuje výběru a přijímání pracovníků z pohledu řízení lidských zdrojů. Druhá část je zaměřena na pracovníky, kteří působí v sociálních službách a poslední část se

týká výběru a přijímání pracovníků působících v sociálních službách i s popisem sociálních služeb, k čemu služby slouží a čím jsou přínosné. Cílem práce je zjištění, jak v různých sociálních organizacích obsazují uvolněná pracovní místa ať už penzionováním nebo odchodem pracovníka z organizace, jak je důležitá práce personalisty, jak je obtížné sehnat motivovaného, zkušeného a vzdělaného pracovníka. Toto téma jsem si zvolil z důvodu toho, že je to aktuální téma, které se každým rokem rozvíjí, používají se nové metody personálního výběru, spolu s požadavky, které jsou na zaměstnance kladeny zákonem o sociálních službách, také se zdokonalují techniky a postupy, které se mohou využívat při práci s klientem. Jako druhý důvod, proč jsem si zvolil toto téma, je, že samostatných publikací s názvem "Pracovník v sociálních službách" je u nás zatím málo, vždy jsou většinou součástí určité kapitoly odborných knih, nebo zákonů. Přínosem této práce je, že se veřejnost může seznámit s detailním popisem výběrového řízení od prvního kroku, kterým je uvolněné pracovní místo, přes oslovení potenciálních uchazečů, výběrové řízení, samotný výběr hodnotící komisí, přijetí, zaučení pracovníka vedoucím, vedení k celoživotnímu vzdělání až po samostatné vykonávání práce novým zaměstnancem. Také tato diplomová práce může pomoci lidem, kteří se chtějí stát pracovníky, kteří působí v sociálních službách, k lepší orientaci v práci, kterou by chtěli vykonávat. Zvláštní požadavky na sociální pracovníky jsou dány Zákonem o sociálních službách č. 108/2006 Sb. a prováděcí vyhláškou č. 505/2006 Sb.

V empirické části je popsána metodologie, u které jsem si zvolil metodu kvalitativního výzkumu, kde jsem oslovil cíleně vybrané personalisty organizací poskytující sociální služby v Kyjově, Hodoníně, Uherském Hradišti a Velehradě s cílem zjistit, jak u nich probíhá konkrétní výběrové řízení na obsazení volného místa v jejich organizaci. Polostrukturované rozhovory s personalisty jsou zpracovány pomocí zakotvené teorie.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Nejvzácnějším kapitálem každého podniku jsou bezesporu lidé. Proto, tedy aby podnik efektivně fungoval, je potřeba určit jejich počet, rozložení a strukturu. S tím také souvisí jejich vedení a růst. Všechny tyto prvky jako výběr, přijímání, adaptování, odměňování, penzionování a další spadají pod pojem řízení lidských zdrojů. Lidé, kteří v tomto oddělení podniku pracují, shromažďují všechen materiál, který má souvislost s člověkem a jeho prací. První zmínky o personálním řízení nebo managementu se začínají objevovat koncem 19. a počátkem 20. století. Důvodem vzniku tohoto odvětví byla průmyslová revoluce, která výrazným způsobem zasáhla do celého hospodářství. V té době přicházelo za práci mnoho nájemných pracovníků a podniky měli možnost si sami zvolit, kterého pracovníka si vyberou.

Zaměstnanci se stali klíčovým faktorem pro vytváření úspěšnosti podniku, přitom jeho původní primární zaměření bylo na člověka, jeho očekávání a s tím souviselo zaměření na jeho vlastní potřeby. Z pracovníků, kteří se zabývali administrativními úkony, se časem stali odborníci, kteří rozvíjeli oblasti spojené se selekcí a volbou nových a stávajících pracovníků, jejich znalostmi a způsobem odměňování. Z hlediska personalistiky je možné rozpoznávat mezi třemi podstatnými obdobími a těmi jsou:

- **Personální administrativa**, kde bylo primární rolí zpracování pracovní náplně spjatou se zaměstnanci. Toto období trvalo přibližně do druhé poloviny 20. století.
- **Personální řízení**, kde se klade důraz na podstatu člověka pracujícího v organizaci a z důvodu toho lidé, zabývající se personální prací, přistupují ke svému zaměstnání formou iniciativy a činorodosti. Utváří se zde účelné orientování na výběr pracovníků a výši jejich odměn. Tato činnost se začala utvářet od poloviny 60. let 20. století.
- **Řízení lidských zdrojů**, zde již berou personalistiku jako podstatnou součást činnosti v organizaci a začínají se vytvářet dlouhodobé personální plány na obsazenost lidí v organizaci. Začíná se hledat shoda mezi hlavními aktéry, kterými jsou zaměstnanci, jejich zaměstnavatelé nebo vedoucí manažeři. Toto období se začíná datovat v 80. letech 20. století.

Záležitosti problematiky v řízení lidských zdrojů jsou brány jako historická, atraktivní a také prakticky vyzkoušená témata organizovaného jednání v lidské společnosti. Protože

dělba práce zde již existovala v dávných dobách. Dle Koubka (2012, s. 57) se dříve pracovní místa tvořila dosti intuitivně, tedy na základě určitého přesvědčení, že je třeba obsadit pracovní místo jiným pracovníkem, který těm ostatním kolegům odlehčí v práci.

V tomto procesu měl hlavní slovo vedoucí pracovník, ale tehdy ještě neměl k dispozici analýzy pro obsazování pracovních míst. V současné době je vše jinak a výběr pracovníků bez struktury a popisu pracovní činnosti není vůbec možný. Poskytovatelé mají písemnou formou předem určenou strukturu, seznam pracovních míst, jejich náplň, cílové kvalifikační nároky, ustálená pravidla a formy pro přijímání a zaučování nově přijatých pracovníků. Z tohoto důvodu si i další podniky začaly vytvářet analýzy pracovních míst, které patří mezi základní kameny personální činnosti. Tyto činnosti mohou obsahovat podrobné údaje o pracovních pozicích v podniku, jejich charakteristiku a konkretizaci dle potřeb pracovních pozic pro pracující. Důvod, proč dělat výběr pracovníků, spočívá v oslovení nejhodnějších uchazečů a z nich získání toho nejlepšího pracovníka. Tento pracovník může být pro firmu velkým přínosem a je jen na nás, abychom mu dávali podněty k jeho dalšímu rozvoji.

Nesmíme ale zapomínat ani na rozvoj lidských zdrojů, který dle Cimbalníkové (2013, s. 34) předvádí kompaktní systém klíčových, procesních a výrobních procesů, v jehož rámci se snažíme o zkoordinování vědomostí, zručností a inspirací pracovníků s ústředními cíli, které si určuje organizace a úsilí o absolutní maximální výkonnost.

V současnosti existují i externí personální agentury, které si společnosti najímají na nábor a získávání pracovníků. Tyto společnosti udělají první selekci uchazečů a pak do firmy pošlou jen 2-3 nejdůležitější kandidáty na uvedené pozice a z těch si společnost již sama vybere, kdo pro ni bude klíčovým zaměstnancem nebo externí personální organizace si sama udělá kompletní výběr a do organizace jen pošle vítěze výběrového řízení, vše je to o dohodě a obsahu smlouvy.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Tento pojem není v naší republice dlouhodobě znám, protože se mohl rozvíjet až po roce 1989, kdy se otevřely hranice a mnoho podniků se osamostatnilo a současně k nám na trh začaly vstupovat i zahraniční firmy. Tyto firmy měly již zpracovány dlouhodobé plány jak

rozvoje společnosti, tak i obsaditelnosti volných pracovních míst. Pokud jde o zahraniční a potažmo i naše investory, ti všichni přišli s tím, že chtějí zvýšit svůj růst, zisk, efektivitu, kvalitu a samozřejmě potřebovali k tomu personál, který bude plnit jejich potřeby. Proto jako první vlašťovky přišli personalisté, kteří měli za úkol oslovit dostatečný počet lidí a z tohoto vzorku vybrat lidi, kteří mají dostatečné kvality pro práci v jejich firmě. Zde již nehovoříme o jednom člověku, který dělal všechnu práci sám, zde již hovoříme o celém týmu, systému, který měl na starosti oblast personalistiky.

Proto dle Bláhy (2013, s. 95) záměrem kterékoliv organizace, je přivést s adekvátními náklady a ve vyžadované lhůtě pracovníky, kteří nám nejvíce budou plnit potřeby a požadavky dané organizace. Zajištění pracovníků je systémem posloupných kroků, který obsahuje získávání, vybírání, schvalování a přizpůsobování pracovníků.

Dle Vebera a kol. (2002, s. 166) mohou být cíle úsilí manažerů rozmanité, ale přesto jsou to lidé, kteří jim tyto cíle mohou pomoci dosáhnout, a proto pro úspěch každé společnosti je potřebná účinnost a efektivita správného využití lidské práce.

Armstrong (2007, s. 27) hovoří o řízení lidských zdrojů, které prezentuje jedno z odvětví vedení organizace, která se specializuje na praktické a promyšlené postupy, jak zužitkovat jedince v pracovním postupu, kde je účelem získání předpokládaných cílů organizace.

A co je tedy ústřední úlohou a posláním každé organizace, která provádí koncepci řízení lidských zdrojů? Je to požadavek toho, aby se stala organizace úspěšnou, aktivní a výkonnou a aby se tyto její osobité vlastnosti plynule zvyšovaly a taktéž procesem, který záměrně předvídá, určuje cíle a uskutečňuje opatření v rámci přijímání, vedení a rozvíjení lidských zdrojů v organizacích a také pohybu jedinců do podniku. Obsahuje celý systém postupů a rozličných technik pro práci s lidskými zdroji, počínaje hledáním, získáním adeptů až po sepsání pracovní smlouvy, jejím podpisem a konče vyplacením mzdy. Praxe v těchto případech používá slova vedení lidských zdrojů. K tomu je nutné, aby všichni lidé, kteří působí v organizaci, byli vtaženi do podnikových strategií a pomáhali s její realizací. Adekvátně spojit ústřední personální postupy se směřováním organizace a její strategií je středobodem pro získání prosperity a osvojení výhod oproti konkurenci. Předkládá se zde prosté klišé, že každá organizace, firma a sdružení má takové zaměstnance, jaké si sama zaslouží. Pokud se budeme chtít rozvíjet bez efektivnosti, výkonnosti, dodržení standardů, není to uskutečnitelné, proveditelné a ba ani možné. A také není možné podnikat bez patřičného vývoje a odborného růstu zaměstnanců. Úvodním krokem je tedy umění výběru

správních členů týmu, kteří nejenže chtějí pracovat, ale k této profesi přistupují s velkým respektem k lidským potřebám a přáním a přitom práci vykonávají v maximálním standardu kvality. Proto do personálního managementu zahrnujeme proces utváření a ustalování prostředí, ve kterém jedinci společně pracují a dosahují svých vybraných cílů. A zároveň je to proces optimálního využití potenciálu lidí, materiálů a financí k dosahování stanovených cílů. Řízením lidských zdrojů získáváme příhodné zaměstnance, patřičně je zaškolíme, efektivně jim zorganizujeme práci včetně součinnosti s nimi, obstaráme jim patřičné zdroje a inspiraci. Vyzdvihujeme přitom cenu člověka, jeho pracovní síly jakožto nejpodstatnějšího produkčního vstupu a hybností pro činnost společnosti.

Plamínek (2010, s. 19) sděluje to, že lidské zdroje nemusíme brát jako jedince nebo osoby, ale především je to kapacita potenciálu, který dlí v každém člověku a který mu napomáhá k vykonávání práce.

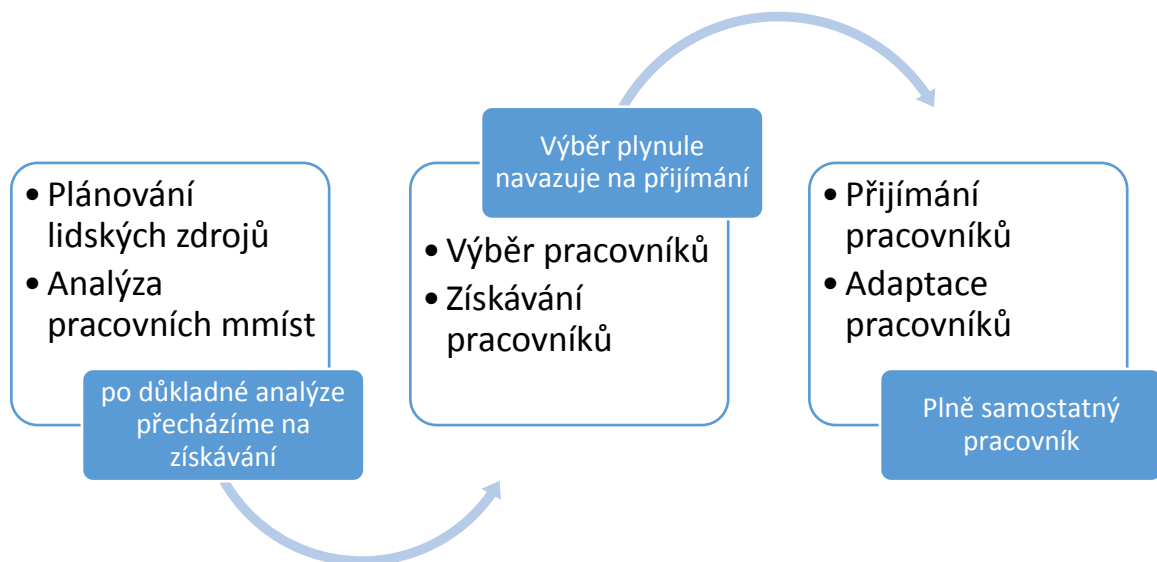
Účelem plánování lidských zdrojů je, aby organizace disponovala:

- *správným počtem zaměstnanců (kvalitou),*
- *správnou profesní a kvalifikační strukturou pracovníků (zajištění kvality lidských zdrojů),*
- *zaměstnanci ve správném čase a na správných pracovních místech a funkcích* (Tomšík, Duda, 2013, s. 62).

Personalistika pro organizaci zahrnuje všechny činnosti, co se člověka týkají v pracovním systému, zde tedy mluvíme o přijímání, utváření, kontrolování, řízení, fungování, hledání a propojení pracovních aktivit se schopnostmi, dovednostmi, zkušenostmi, slušným chováním, utvářením vztahu mezi pracovníky, spokojeností v práci a v neposlední řadě jeho profesním, osobním a sociálním rozvojem. Personalista se pak zabývá složitým úkolem, který zní, jak co nejlépe oslovit a vybrat nejvhodnějšího kandidáta nebo kandidátku, je to vždy sázka do loterie. Má za cíl oslovení a zajištění nejvíce vhodného adepta pro danou pozici nebo zaměstnání nebo dá se říct, že je to proces, ve kterém vyhledáváme a snažíme se získat schopné uchazeče o zaměstnání pro naši organizaci. Zcela jednoznačným se jeví styl zaměřený na vysokou výkonnost, poslání, etiketu, solidaritu a úspěch a také na hmotné a psychické ocenění. Tyto styly zcela záměrně utváří vrcholný management v čele s ředitelem, personalistou, manažerem nebo vlastníkem organizace.

Personální marketing se snaží hledat tu nejlepší souvislost mezi pracovníkem a zadaným pracovním úkolem a tuto snahu se snaží stále zdokonalovat (Pechová, 2013, s. 31).

K dalším zakládacím kamenům personalistiky patří to, aby organizace nebo podnik byl maximálně výkonný a aby se hledaly další rezervy na jeho zlepšení. K tomu ovšem musí mít zaměstnance, kteří budou muset mít jak špičkové vědomosti, zkušenosti tak i validní a aktuální informace. Proto musíme neustále hledat možnosti pro růst našich pracovníků. Schéma plánování zdrojů může vypadat následovně:



1.1.1 Plánování lidských zdrojů

Pokud se nám nepodaří sehnat již hotové pracovníky, kteří by v naší organizaci hned mohli samostatně pracovat, musíme začít s plánováním.

Dle Tomšíkové (2014, s. 15) je plánování jednáním, jehož záměrem je obstarání adekvátního počtu pracovníků příslušné odborné a kvalifikační úrovně v náležitém čase a příslušném místě jednající v zájmu budoucí fungování organizace.

Plánování zahrnuje organizace do svých cílů, kde si stanovuje budoucí potřebu zajištění lidských zdrojů a stanovení jejich počtu, a to formou krátkodobých plánů spadajících do období 5 let i dlouhodobých plánů, které překračují 5 let. Určuje, kolik pracovníků potřebuje, jakých a kde je vzít. Vychází z kvalifikované předpovědi, jak se vyvine pracovní trh, technologie a orientace práce. Proto zde musí být jasná představa o stavu, pohybu a využívání pracovních sil v organizaci.

Získávání pracovníků je počátečním stádiem metody postupu obsazení uvolněných pracovních postů (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 49).

Při plánování v oblasti personalistiky vycházíme z těchto dvou směrů:

- Předpověď potřeby pracovní síly (struktury podle věku zaměstnanců);
- Předpověď zdrojů pracovní síly (úspory, struktura, trh práce).

Proto nejnáročnější etapou personálního plánování je kvalifikovaná předpověď potřeby pracovníků, spolu se stanovením počtu a uspořádáním těchto pracovníků podle jejich vědomostí a zkušeností tak, aby byly naplněny cíle, které si organizace dala. Proces volby pracovníků patří do primárních firemních procesů, který má přímý vliv na to, jaké budeme mít v organizaci pracovníky. Je to jedna z podstatných a neodmyslitelných manažerských činností. Jejím účelem je určit, kdo je nevhodnější uchazeč pro dané místo tak, aby výsledkem bylo špičkové fungování organizace a zvýšení konkurenceschopnosti.

Do personálního plánování celku tedy můžeme začlenit:

- Proces plánování lidí;
- Spoluvytváření a rozbor pracovních úkolů a pozic;
- Oslovení, vybírání a přizpůsobení nových zaměstnanců;
- Vedení a zhodnocení toho, jaký pracovník podal výkon;
- Systém pochval a odměn;
- Systém zaměřený na erudici a pracovní vzestup;
- Systém, který vede ke starostlivosti o zaměstnance a poskytování výhod;
- Systém, který je zaměřen na propouštění a uvolňování pracovníků.

Naším záměrem je tedy sehnat optimálního pracovníka tak, aby pracoval podle našich norem, zásad a zákonů. Již v této fázi je důležité, abychom měli poutavé internetové stránky naší organizace, kde se případní uchazeči informují o všem, co s naší organizací souvisí, o práci, která se zde vykonává, jaké služby poskytuje, jaký mají smysl a cíle, co je jejich posláním. Jako první si stanovíme personální plánování, které bude obsahovat jak využití vlastních lidí, tak také získávání lidí na trhu práce. Dalším bodem si vytvoříme profesio-gram, tedy analýzu, kde si určíme pracovní činnosti, podmínky a samozřejmě předpoklady pro konkrétní pracovní místo. S tím také souvisí probuzení zájmu u případných uchazečů, aby nám poslali své životopisy nebo přišli osobně. Organizace oslovují potenciální uchazeče také pomocí inzerátů, pomocí přátel, osobních nebo profesionálních známých, může také využít spolupráci se školou při umístění nových absolventů, pomocí pracovních úřadů nebo využití poradenských personálních firem, pomocí internetových portálů, sociálních sítí, pracovních veletrhů.

Na tyto plány navazuje vzdělávání, rozmisťování, rozvoj pracovníků i jejich kariéry, odměňování, penzionování a propouštění zaměstnanců. Také jsou možné formy povýšení a přeřazení pracovníků v rámci reorganizace firmy. Zde bereme v potaz i existující věkovou strukturu v organizaci, profesně kvalifikační strukturu, materiální a finanční zdroje a vývojové tendence. Ideálním případem bývá, když je věková struktura v organizaci různorodá, tak aby v ní byly zastoupeny všechny věkové kategorie. Tím se zabráňuje vytvářením vrstevnických skupin a vyčleňování z kolektivu.

Při využití trhu práce jsou příležitosti k oslovení velkého množství uchazečů, různorodosti uchazečů, jejich vzděláním, schopnostmi a entuziasmem. Hlásí se jak starší zkušení pracovníci, kteří už mají několikaletou praxi, tak i čerství absolventi škol bez jakékoliv praxe.

Při plánování lidských zdrojů musíme počítat jak s nedostatkem, tak i nadbytkem pracovníků (zde je příklad špatného plánování). Při plánování nových pracovníků bereme ohled na jejich stabilizaci a trénink při jejich zaučení. Důležitá otázka při plánování je kolik lidských zdrojů bude organizace potřebovat, s jakou kvalitou a co by vybraní uchazeči měli umět.

V dnešní době je v České republice trend takový, že pokud je zde podle názorů ekonomů vyšší nezaměstnanost, pak je možnost vybírat z většího množství uchazečů, než když je malá nezaměstnanost a počty uchazečů ucházející se o zaměstnání se sníží.

Personální plánování musí zaručit, že organizace bude mít dostatečné lidské zdroje v současnosti i budoucnosti:

1. V nezbytném počtu;
2. S nutnými předpoklady, jako jsou vědomosti, zručnosti a šikovnosti;
3. S žádoucím osobnostním profilem;
4. Optimálně podnícené, zapálené pro práci;
5. Adaptabilní a kdykoliv připravené na změny či transformaci;
6. Patříčně strukturované do pracovních pozic;
7. V náležitý čas;
8. S přichystanými náklady.

Vychází ze soudobého uspořádání pracovníků a paralelních pracovních situací i mínění pracovníků. V organizacích se většinou netvoří jen jeden personální plán, ale běžně bývají vytvořeny celé komplexy personálních plánů a ty jsou zaměřeny na celek nebo jen určitou část personálních procesů. Bylo by opravdu krátkozraké pracovat jen s jedním personálním

plánem, protože pak organizace nebude adaptabilní k personálním postupům a tím se diskvalifikuje oproti konkurenci.

Podle Častorála (2013, s. 42) je plánování základním druhem vedoucích funkcí, které do jisté míry závisí na provedení organizování, řízení a vedení lidí a následná kontrola. Pokud budeme chtít oslovit budoucí uchazeče, měli bychom začít samotnou nabídkou zaměstnání a její charakteristikou.

Samotná nabídka zaměstnání by měla obsahovat tyto náležitosti:

1. Samotný název profese;
2. Popis práce;
3. Místo, kde se bude provádět práce;
4. Nároky kladené na uchazeče, které musí splňovat;
5. Písemné dokumenty a záznamy, které jsou nutné doložit k předpokládané práci;
6. Základní instrukce o profesi;
7. Zvláštní požadavky.

Dle Koubka (2007, s. 62) personálním plánováním podniku není záměr sledovat jen své vlastní cíle a uspokojovat jen své osobní potřeby. Je třeba vzít do úvahy, že každý pracovník má svoje skutečné potřeby, zájmy a cíle. Proto by měl zaměstnavatel vycházet v ústrety svým zaměstnancům a pomáhat jim realizovat se ve své práci v dostatečné míře dané jejich schopnostem.

1.1.2 Analýza pracovních míst

Záměrem analýzy je sumarizovat údaje o úlohách, předpokladech a očekáváních pracovních pozic a analyzovat charakteristiky a konkretizace o volných pracovních místech. Tento proces začíná tím, že si ujasníme potřeby organizace, tedy to, co pro nás bude daný zaměstnanec dělat. Rozbor pracovních míst je ústředním konceptem veškeré obsáhlé personální práce v organizaci. Zaobírá se nashromážděním informací o veškerých pracovních místech v organizaci, jejich identifikací a upřesněním požadavků, které jsou na pracovní pozice dány. Zpráva o popisu pracovního místa patří do středobodu činností v sektoru personalistiky. Obsahuje popis základních činností, zadaných úkolů, odpovědností, kompetencí a podmínek, které jsou kladeny na konkrétní pracovní místo. Práce, potažmo pracovní místa, se musí analyzovat hned na začátku, tedy předtím, než budeme provádět personální činnosti. Analýza pracovního místa dává ukázkou o práci, která je prováděná na konkrétním

pracovním místě určitým pracovníkem. Analýza by měla obsahovat záznamy o pracovních úkolech, technikách, pravomocích a podmínkách. Cílem analýzy je tedy zpracovat informace do takové formy, aby udávala komplexní popis pracovního místa.

1.1.3 Získávání pracovníků

Úkolem získávání je upoutat a přitáhnout dostačující počet náležitých uchazečů o pracovní místo v předem stanoveném čase a s odsouhlasenými náklady. Vzniká ze zpráv a sdělení o případných zdrojích vycházejících z pracovních sil, o žádaném počtu a složení pracovních sil a uskutečňuje předběžná opatření, aby se dosáhla jednota pracovních činitelů. Je-li proces zaměřený na získání nových pracovníků účinný, musí budoucí pracovníci splňovat a disponovat takovými vlastnostmi, aby odpovídali náročným požadavkům na tato místa v podniku. Důležitými faktory tedy jsou profesní zaměření, kvalifikace, odbornost a osobní vlastnosti.

Dle Měrtlové (2014, s. 49), při získávání nových pracovníků můžeme využít, jak vnitřní zdroje kde využíváme schopností současných zaměstnanců nebo můžeme využít pracovníky z vnějších zdrojů.

Zde již oslovujeme konkrétní potenciální uchazeče pomocí inzerátů, doporučení od zaměstnanců nebo pomocí zprostředkovatelské agentury, univerzity či školy nebo využití portálů Úřadu práce, vlastních webových stránek. Další možností je využít kombinovaného způsobu. Při získávání pracovníků můžeme využít rozličných metod a pochodů, tím lze dosáhnout toho, že můžeme různě kombinovat náборы pracovníků, je to dáno například tím, že se uchazeči přihlašují sami nebo na základě doporučení od zaměstnance, dále můžeme přímo oslovit vybraného pracovníka, dále používáme poutače a vývěsky, také můžeme oslovit uchazeče pomocí motivačních letáků do schránek, oslovujeme je inzercí v masmédiích, pomocí spolupráce s Úřadem práce, školami a zprostředkovacími agenturami.

Předpokladem pro účinný postup získávání pracovníků je dokonalá znalost singulárních pracovních míst a k tomu patří budoucí předpověď uvolňování nebo vytvoření nových míst v organizaci (Sakslová, Šimková, 2013, s. 74).

1.1.4 Výběr pracovníků

Výběr nových pracovníků je v každé organizaci velmi významnou událostí. Základem procesu výběru pracovníků je stanovení predikcí a prognóz personálního plánování. Na tomto plánování závisí, jak kvalitní zaměstnance potřebujeme získat.

Dle Šikýře, Borovce a Trojanové (2016, s. 58) je hlavním úkolem výběru pracovníků vyřešit, který z případných kandidátů má nejlepší předpoklady pro to, aby splnil všechny požadavky kladené na volné místo. Stěžejní pilíř pro výběr vhodných pracovníků do organizace může vypadat následovně:



Úkolem výběru je rozeznat, kdo z lidí ucházejících se o práci se nejvíce hodí na určitou pozici a tím splní požadované předpoklady a také pomůže k vylepšení společenského klimatu organizace. Proto je důležitá nikoliv jen odbornost, ale také osobnostní vlastnost pracovníka. Z tohoto důvodu při výběru pracovníků musíme analyzovat pracovní místo a spolu s tím si utvářet mínění o pracovníkovi, který zde bude pracovat. Cílem tohoto procesu je zjištění a rozbor informací která se vztahují k pracovnímu místu. Podle toho především budeme vybírat pracovníka pro danou firmu.

Základní jádro výběru je postaveno na srovnání znaků a dispozic jedince s požadavky a nároky, které jsou dány prací, která bude prováděna (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 23).

Ve výběru pracovníků si musíme vyjasnit role a postavení a k tomu kategorizovat náplň práce a následné požadavky. Pokud vytváříme úplně nové místo v organizaci, je třeba ho detailně popsat s účelem jeho vytvoření, co od něj očekáváme v organizační hierarchii.

Dle Tomšíka a Dudy (2013, s. 57) se má na každého uchazeče pohlížet nejen ze stanoviska co umí nebo neumí, ale má se přihlížet k tomu, jaká má pozitiva pro danou práci, kterou bude vykonávat.

Každý člověk stráví v práci větší část svého života, proto by si měl hledat práci, která ho baví a naplňuje. Pak je v práci spokojený a do práce se těší, a proto je jen na nás samotných, v jaké práci se najdeme a angažujeme do té míry, že nás práce bude naplňovat. Není nic horšího než zaměstnanec, který chodí do práce otrávený a rozčilený, protože to pak přenáší na všechny lidi okolo sebe. Bylo by naprosto nepřipustné, aby se tyto emoce přenášely na klienty.

1.1.5 Přijímání pracovníků

Základem pro přijímání a schvalování pracovníků je sjednat pracovněprávní vztah se zvoleným kandidátem o zaměstnání. Jde o oboustranný akt, při kterém obě zúčastněné strany si předkládají požadavky a vzájemným kompromisem dojdou ke společnému stanovisku, tedy podepsání smlouvy.

V plánech pro nábor pracovníků je nutné vyřešit tyto úkoly:

- které pracovníky je nutné zajistit pro organizaci;
- do kterého data je musím sehnat;
- v jaké formě je budu oslovovat a přesvědčovat;
- jakých postupů a technik budu využívat;
- jaké náklady se získáním pracovníků mají, popř. jaký máme rozpočet.

Personálním krokem číslo jedna je, jestli máme v organizaci někoho tak schopného, že zastane práci po kolegovi, které odešel do penze nebo z organizace nebo pokud nemáme, jakým způsobem oslovíme další zájemce na trhu práce. Pokud využijeme pro obsazení volného místa zaměstnance z vlastních zdrojů, může to pro nás mít jisté výhody – snížené náklady na zapracování, znalost kolegů, spolupracovníků, prostředí, zázemí, postupů a kratší čas na zapracování. Při výběru pracovníků z vlastních řad se předchází pracovní kariéru může stát důležitým ukazatelem úspěchu v přijímacím řízení, cílem je tedy využít skrytých rezerv mezi stálými zaměstnanci. Tato forma se využívá zejména, když obsazujeme pozice vedoucího pracovníka, manažera nebo ředitele. Mnohé firmy této metody využívají, protože zaškolení stávajících pracovníků netrvá takovou dobu jako u externích pracovníků. Toto pravidlo však platí víceméně jen u velkých firem nebo organizací.

Mezi nevýhody plynoucí pro organizaci u pracovníka zvoleného z vlastních řad můžeme poukázat na to, že máme velmi omezené množství pracovníků, ze kterých můžeme vybírat,

a také tento pracovník může být postižen jakýmsi stereotypem, který mu brání v řádném rozhledu, objektivitě a řádnému vykonávání práce.

Mezi pozitivní stránky u externího výběru patří to, že máme širší výběr z uchazečů, ze kterých si můžeme vybírat, nový pracovník nám dodá do organizace novou energii, impuls, přizpůsobivost, nápady a myšlenky.

Jako všude tak také u externího výběru ale také můžeme počítat s nevýhodami, mezi které patří zvýšené náklady na výběrové řízení, časové hledisko pro získání zaměstnance, riziko toho, že nám může pracovník kdykoliv odejít v průběhu zkušební doby, je zde možnost většího tlaku na zvýšení platu, z důvodu nového prostředí a nových spolupracovníků je zde zvýšený stres a v neposlední řadě se nám zvýší fluktuace zaměstnanců.

Možné měřítko pro přijímání nových pracovníků je dle toho, jestli má dané vlastnosti, zručnosti a odborné dispozice, jimiž obohatí výkonnost týmu a taky může prokázat takovou jedinečnost, která týmu schází.

Uchazeči o pracovní místo by měli vyplnit a doručit tyto dokumenty: životopis spolu s motivačním dopisem, ve kterém popíší, proč by chtěli v naší firmě pracovat, co je zajímavá na naší práci, jak by se chtěli realizovat. Již na základě životopisu o sobě dáme firmě množství důvěrných informací. Špatně napsaný životopis nás může již v počáteční fázi stavět do role outsidera. Proto správně napsaný životopis by měl obsahovat přinejmenším tyto údaje – jméno a příjmení, bydliště, datum narození, nejvyšší dosažené vzdělání, státní příslušnost, telefonní kontakt a kontaktní e-mail, odborné kurzy, jazykovou vybavenost, jiné znalosti a dovednosti, práci na PC a jaké programy ovládáme, popřípadě řídičské oprávnění. Následně se ve firmě vyplní žádost o místo nebo vyplní osobní dotazník a pracovník přinese s sebou i všechny kopie kurzů, školení vztahující se k pracovní pozici, doklady o svém vzdělání úředně ověřené, pracovní posudky jsou-li zapotřebí a reference si organizace zjišťuje sama, nebo prostřednictvím uchazeče.

1.1.6 Výběrové řízení

Výběrové řízení zahajujeme tím, že začneme třídit doručené životopisy. Data uváděná v životopisech porovnáváme s požadovanými dovednostmi, znalostmi a kompetencemi tak, jak jsou popsány v inzerci a vytváříme si obraz toho, co ještě chceme vědět, co nám může uchazeč nabídnout a naopak my jemu a výběrové řízení je tedy dalším posloupným kro-

kem ve výběru zaměstnanců. Zde vybíráme kandidáty podle rysů jako je jasnost, srozumitelnost, platnost a hodnověrnost.

Dle Kaesler a Kaesler-Probst (2013, s. 36) můžeme postupovat metodou hrubá - jemná to znamená, že v prvním stupni třídíme uchazeče podle zevrubných měřítek, kde do další fáze se nedostanou ti, co nesplňují požadavky, kdežto u jemného měřítka jsou srovnávání uchazeči přibližně na stejné úrovni.

Pak následuje kontakt formou telefonického rozhovoru, kde se ujišťujeme, že u tohoto člověka zájem o námi nabízenou profesi trvá. Telefonický rozhovor vedeme přibližně v délce 10 minut a má za cíl ověřit si klíčové znalosti a dovednosti, které již od hledaného kandidáta očekáváme. Pokud je na námi požadovanou pozici nutná znalost cizího jazyka, ověříme si ji již v této fázi rozhovoru. Personalista spolu s vedoucím oddělení prochází sestavení výčtu zájemců, které si osobně přizveme do organizace k předběžnému pohovoru. Nebo po sesbírání životopisů si určíme den výběrového řízení, které může být v případě velkého zájmu několikakolové. Pokud provedeme výběr ve dvou jiných kolech, jedno se nazývá předběžné a druhé hodnotící. V předběžném formulujeme nebo popisujeme pracovní místo, vymezíme kvalifikační nebo osobnostní předpoklady a upřesníme si požadavky na vzdělání, odbornost a délku praxe. Zde již získáváme informace o tom, kdo splňuje všechny naše požadavky a kdo nesplňuje naše záměry a cíle. V hodnotícím již srovnáváme kandidáty mezi sebou navzájem.

Ideální je, když si po hodnotícím výběrovém kole vybereme dva uchazeče, se kterými už probíráme do hloubky jejich pracovní pozici, náplň a cíle. Teď už je to jen na dané organizaci, kdo je nejvíce osloví a koho rádi uvítají ve svém kolektivu.

U uchazečů sledujeme:

1. Porovnání nejzákladnějších předpokladů kandidátů spolu s požadavky na volné pracovní místo a kulturou organizace.
2. Stanovíme si základní nezbytnosti požadavků, které máme na novou osobu a vybereme si metodu na její hodnocení (odbornost, dovednost či psychologický profil).
3. Podrobné zkoumání předložených referencí z předchozích zaměstnání.
4. Vydáme konečné resumé výsledku, koho jsme si vybrali. Ostatním uchazečům poděkujeme za jejich zájem a účast a sdělíme, že v této fázi výběrového řízení neuspěli.

Z metodologického pojetí by měl mít přijímací rozhovor tyto složky – příprava dotazovaných na dialog (obeznámení s informacemi, příprava dotazů), kontakt s uchazečem (uvítání, zahájení, zklidňující otázka), informovanost obou stran (dotazy na straně organizace, odpovědi uchazeče), zakončení rozhovoru (vyhodnocení a rozloučení). Datum výsledků pohovorů.

Přijímací nebo výběrový pohovor posuzuje schopnost uchazeče na určené pracovní místo. Pomocí něho dosáhneme na doplňkové a úplné informace o daném uchazeči, zároveň můžeme uchazeče informovat o specifikách podniku a pozici, na kterou ho potřebujeme. Můžeme při pohovoru posoudit individualitu uchazeče. Pohovorů může být více druhů, jen pro představu pohovor s jedním představitelem podniku nebo pohovor před více představiteli nebo skupinový či postupný pohovor.

Zaměstnavatel při výběru vhodných uchazečů může využít množství metod. Důležité je, aby použitá metoda byla tou nejvhodnější pro nabízené pracovní místo. Je možné využití i několika metod současně. Některé z metod jsou životopis, externí posudky, přijímací pohovor, assessment centra, specifické testy např. (osobnosti, inteligence, schopnosti, psychologické), profesní zkoušky, kdy uchazeč prochází několika výcviky a kurzy. Může se také testovat tužkou, počítačem, on-line a dalšími formami testů, zkoumají se předložené reference z jiných firem a na závěr dochází ke zhodnocení kandidátů a vlastnímu verdiktu při kterém se uchazeči dozvědí, jak dopadli.

Proto bývá navrženo, aby námi předpokládaný nejvhodnější kandidát byl srovnán s dalšími pracovníky a tím by se řídicí manažeři obeznámili s pravidly a principy výběrového řízení a výběru zaměstnanců (Dohnalová a kol. 2015, 113 s.).

Stejně jako u jiných výběrů je to bilaterální záležitost, a proto každý uchazeč i když prošel výběrovým pohovorem, může nabízenou práci odmítnout. Samozřejmostí je, že všechny činnosti se řídí zákoníkem práce.

1.1.7 Nástup a adaptace nových pracovníků v organizaci

Úvodní dny v novém zaměstnání jsou těmi nejdůležitějšími v jejich kariéře, s jakými se mohou setkat. Již po nástupu prožívají velké změny a obdrží množství informací, které si musí v co nejkratším čase zapamatovat a naučit. Musí se přizpůsobit firemní kultuře, která je ve firmě zavedená, novým interním pravidlům a samozřejmě novým kolegům. Je také důležité, aby nový pracovník dobře zapadl do vytvořeného kolektivu, kde i noví kolegové

mu mohou pomoci se začleněním a adaptací. Nový vybraný zaměstnanec, který byl do organizace přijat, musí podepsat pracovní smlouvu, která mu určuje pracovní zařazení a platovou třídu spolu s místem výkonu zaměstnání, zkušební dobou a datem nástupu do zaměstnání. Pracovní smlouva je obojstranný akt souhlasné vůle účastníků. Před tím než podepíšeme pracovní smlouvu, musíme být seznámeni se svými právy a závazky plynoucími z pracovního poměru. V úctárně nový pracovník předá všechny dokumenty personálistce nebo účetní, která si všechny doklady ofotí a zařadí do složky.

Poté následuje první nástup do zaměstnání, bezpečnostní školení, zařazení pracovníka a postupná adaptace v organizaci. Po vstupu do organizace je nezbytné, aby uchazeč začal pracovat pod kontrolou zkušenějšího kolegy. Cílem je maximální soběstačnost a samostatnost k dosažení maximálních výkonů po dlouhou dobu. Zaškolování nového pracovníka je celý systém pravidel, jehož cílem je uskutečnění toho, aby nový zaměstnanec samostatně zvládal pracovní činnosti, které jsou předepsány pro určenou pracovní pozici a další povinnosti spojené s prací v organizaci. Dále se musí zorientovat v celé organizaci a tato činnost se musí cílevědomě usměrňovat. Jeho průběhem se zabývají personalisté a vedoucí úseků, pod který spadá nový zaměstnanec.

Můžeme tedy říct, že cílem adaptace pracovníka v organizaci je rychlé začlenění, zaručit jeho maximální výkonnost a zamezit eventuální demotivaci či případnou neuspokojenost, která vyplývá z neznalosti informací, neuspokojivého dosahování zadaných výsledků a plnění úkolů nebo neujasněných pracovních přání. Za další je to odborné zaškolování a společenské zařazení přijatého pracovníka do pracovního kolektivu a zaměstnání.

Dle Brodského (2010, s. 42) to znamená zaučení a zapojení do chodu organizace. Plně integrovaný zaměstnanec je přichystán plnit požadovanou práci. Začlenění zaměstnance na jeho pracoviště se řadí do klíčového stádia přizpůsobovacího procesu a odpovědnost za tento proces má jeho vedoucí či jeho zmocněný zástupce. Důležité je, aby samotná adaptace proběhla v co nejkratším čase a poté se začlenil do pracovního kolektivu a samostatně podával maximální výkon. Personalisté musí brát při adaptaci v úvahu i věk, zkušenosti a charakter zaměstnanců.

V organizaci se vyskytují dvě základní adaptace a těmi jsou **sociální adaptace**, jejíž podstatou je přátelské přijetí od ostatních zaměstnanců a druhým je **pracovní adaptace**, kterou je myšleno poznání, jak vlastně firma pracuje, jak postupují informace systémem a zde také dochází k zácviku dle pracovního zařazení. V tomto adaptačním procesu se postupně

srovnávají vlastní předpoklady s faktickými předpoklady pro pracovní místo. Úkolem tohoto procesu je zkrátit na minimum období, kdy pracovník nepředvádí optimální výkon a prozatím se špatně orientuje v novém pracovním prostoru. V organizaci funguje buď, **formální adaptace** tedy zaučení probíhá standardním způsobem podle určité šablony, kdežto **neformální** je orientace, která je více méně bezprostřední a samovolná.

V zásadě platí, že pokud proces přizpůsobení do organizace proběhne snadno, spolu s adaptací a socializací ve firmě, nový pracovník se snadněji začlení a s tím vzroste i jeho cena, výkonnost a samostatnost. Zaškolení tedy v podstatě znamená zácvik nového zaměstnance tak, aby dokázal samostatně pracovat i s požadavky, které jsou na něho kladeny. Školitel je zaměstnanec organizace, který dostal na starost nového pracovníka, tak aby ho vše naučil a zapracoval. Účelem zaškolení je přizpůsobení, osvojení si pracovních úkonů, pochopení všech hledisek a dosažení sebevědomí. Jestli má nástup do zaměstnání proběhnout bez jakýchkoliv komplikací, měl by nový zaměstnanec obdržet alespoň tyto náležitosti:

- podepsanou pracovní smlouvu
- obdržení informací o činnosti firmy, firemní kultuře a pravidlech
- informace obsahující firemní strategii
- podrobné informace o pracovní náplni
- informace, kterými bude probíhat ohodnocení vlastní výkonnosti
- informace týkající se nemocí, úrazů a dovolených
- informace o základních povinnostech, které vyžaduje organizace
- zpráva o zaměstnaneckých benefitech (dovolená navíc, sick days, penzijní připojištění apod.)
- předání pracovních kontaktů a na koho se v případě nouze obrátit
- vybavení pracovními pomůckami, vybavením pracoviště
- absolvování školení z oblasti bezpečnosti práce, odborná školení a další zákonná školení
- socializace do kolektivu a seznámení se s nadřízenými a podřízenými.

Tím se předejde fluktuacím pracovníků a současně i navyšováním výdajů na lidské zdroje. Adaptační programy jsou utvářeny samotnými personalisty nebo jejich útvary a jejich rea-

lizací se zabývají přímo nadřízení vedoucí a spolupracovníci nových zaměstnanců. Tyto programy bývají vydávány formou brožurek, kde je popsáno vše nejdůležitější, co potřebuje pro svou práci vědět. Vždy musíme pamatovat i na penzionování, propouštění, povyšování, přeřazování, přechodné propouštění a odcházení pracovníků s dostatečným předstihem, abychom za ně mohli včas sehnat náhradu. Přesné pořadí zaměstnaneckých míst a úloh, které v průběhu života jedinec vystřídá, je výslednicí jeho vlastních vědomých odhodlání a rozhodnutí vytvořených jak profesním zájmem, tak i úmyslným rozhodnutím, které je vytvořeno nezbytností a možnou příležitostí, která potkávají jedince během celé jeho existence. Jak jsme si mohli z výše uvedených textů všimnout, tak jednotlivé názvy od plánování až po adaptaci a osamostatnění nemají přesné meze a kdykoliv, když mluvíme o plánování, můžeme sklouznout do analýzy, od analýzy k získávání pracovníků a podobně. Je to proto, že hranice se nedají přesně určit a jednotlivé názvy nebo postupy se mohou použít takřka v kterékoliv fázi personálního plánování.

2 PRACOVNÍCI V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Sociální pracovník, ať už působil v kterékoliv době, vždy měl jedno společné a tím je pomoc, pomoc druhým lidem nehledě na svůj prospěch, na své potřeby, touhy a na svá přání. Je to člověk, který kdykoliv každou volnou chvíli věnuje potřebným. Lidem, kterým se nepoštěstilo v životě a právě pomoc sociálního pracovníka je vrací zpět do života s chutí něčeho dosáhnout a radovat se i z malých drobností. Sociální pracovníci projevují značnou pozornost v pomoci těm občanům, kteří jsou z různých ať už zdravotních nebo sociálních příčin handicapováni a práce je pro ně v první řadě posláním. Není to člověk, který by se vyskytoval v bujných představách autorů pohádek, ale je člověkem skutečným a reálným, protože si tuto svou profesi musel drsnými lokty vybojovat a obhájit. Samozřejmě to nebylo ze dne na den, ale proto si každý, kdo v této profesi pracuje, své práce váží a v současnosti se mírnými krůčky zvyšuje prestiž, kterou od společnosti dostává. Na základě obhájení své profese, jak pro muže tak i ženy se na tento popud u nás začaly otevírat na vysokých školách programy, které měly a mají za cíl výchovu a přípravu na povolání sociálního pracovníka. S rozmachem sociálních služeb se objevil požadavek odborných sociálních pracovníků, kteří by měli mít speciální odborné vzdělání. Prvotním experimentem se stal desetidenní kurz organizovaný Českou zemskou komisí, který se uskutečnil už v roce 1917. S dalšími roky se odborné kurzy rozrůstaly o další specializace. Do těchto časů ovšem zasáhla 2. světová válka a potom komunistický režim, který sociálním pracovníkům zrovna nepřál, proto z toho důvodu došlo k útlumu tohoto odvětví. Až s rokem 1989 se naplno rozrostlo sociální zaměření, v jehož centru byl sociální pracovník. Co dalšího má splňovat sociální pracovník, aby tuto práci mohl vykonávat? Měl by to být člověk komunikativní, cílevědomý, společenský, erudovaný, svědomitý, pracovitý, protože je s klienty v každodenním kontaktu, naslouchající se zaujetím a pozorností. K uživatelům se chová slušně, taktně a pozitivně, dokáže je podpořit, ocenit, inspirovat, vytyčit jim cíle a přitom se chovat naprosto přirozeným způsobem. Musí také myslet optimisticky a mít potřebu být v něčem prospěšný a užitečný. Rád se v práci seberealizuje. Práce sociálních pracovníků je velmi fyzicky, emocionálně i duševně vyčerpávající, protože vzrostly nároky na odbornost, erudici a školení ke zvládnání mimořádných situací.

Sociální pracovník při výkonu své činnosti se často stýká s rozdílnými klienty a na každého z nich platí jiné postupy či techniky. Proto tyto techniky musí znát a vhodným způsobem aplikovat (Truhlářová, Levická, 2013, s. 507).

Sociální pracovník je nezávislý odborník, který má ukončené vysokoškolské vzdělání na Vysoké škole zaměřené sociálně nebo humanitně a je veden k dodržování stanovených zásad a etického kodexu. Při své práci dodržuje práva a nezbytné požadavky uživatele sociální služby, který je organizací zákazníkem a taktéž respektuje také úkoly a směřování organizace. Sociální pracovník přichází do kontaktu s klientem od jeho vstupu do organizace jako uživatel až do jeho výstupu z organizace, kdy už přestane využívat služeb, které si sjednal. Je tedy tím, kdo klienta provází od samotných informací o sociální službě, až po samostatný výběr optimální služby šité na míru klientovi a klientův odchod, sociální pracovník je vyškoleným specialistou, který společenské služby rovnou nabízí, popisuje, vysvětluje a poskytuje.

Sociální pracovníci spadají do pomáhajících profesí, to tedy označuje ucelený název pro pracovní pozice, profese, které jsou zaměřeny na tři důležité aspekty a těmi jsou praxe, pomoc a výzkum a jsou zacíleny na podporu a pomoc druhým, popis při řešení problémů a na osvojení nejnovějších vědomostí o člověku a jeho předpokladech k životu, tak aby byla podpora a působnost co nejúčinnější. Pomáhající profese je založena na profesionálním výkonu za každých okolností a podle personálních pravidel. Jako základ mají dány zákon a bílou knihu sociálních služeb, která je brána jako významný dokument, který má schopnost ovlivnit obraz dané práce a celkových výstupů. Je také nutné, aby každý pracovník, který pracuje v těchto profesích, si ujasnil vlastní přínos pro toto povolání a taktéž pro klienty samotné. V případě nutnosti jsou zde provázány odborné výcviky a praktická školení v technikách na základech supervize, relaxace a uvolnění, které jsou cíleny na to, aby pracovník mohl podávat ten nejefektivnější a neoptimálnější výkon a vyhnul se prokrastinaci, únavě a vyčerpání.

Všichni pracovníci, kteří působí v sociálních službách, pokládají za samozřejmost, že pracují na odděleních s nepřetržitým provozem, o svátcích, střídají se v nočních směnách a přitom berou na sebe určitou zodpovědnost i za druhé (Marek, Havlásek, 2013, s. 205).

2.1 Členění pracovníků působících v sociálních službách

V České republice existuje celá řada povolání, mezi jejichž hlavní náplně patří pomoc lidem. Jsou to například lékaři, zdravotní sestry, pečovatelky, sociální a speciální pedagogové, psychologové, terapeutičtí a rehabilitační pracovníci, sociální pracovníci, psychologové, různí rodinní a manželští poradci. Pak lze ještě například lékaře členit podle jejich pro-

fesního zaměření. Podobně jako u jiných povolání má každá z těchto specializací svou odbornost čili obsah vědomostí, zkušeností a dovedností, které je si třeba naučit, osvojit a prokazovat.

Předpokladem, aby se člověk stal sociálním pracovníkem, je způsobilost k právním úkonům spolu s bezúhonností a zdravotní způsobilostí, patří k tomu také odborná způsobilost podle zákona o sociálních službách. Kvalita služeb poskytovaná sociálními pracovníky bude především záviset na těchto lidech. Proto, abychom splnili námi vytyčené cíle, je důležité hlavně zajistit kvalitní sociální služby vyškolenými profesionály, přitom samotná příprava na tuto profesi je dosti dlouhá a náročná s různými úskalími. Proto už při studiu je vhodné vykonávat praxi v sociálních zařízeních, aby si dokázal představit práci, která ho bude provázet během života. Dostává se tak do kontaktů s klienty, na které působí a je velmi důležité s nimi pozitivně vycházet za každé situace.

Podmínkou pro započetí péče je první kontakt s klientem a vzájemná důvěra (Tošnerová, 2011, s. 21).

Sociální pracovník působící v sociálních službách často uznává potřebu být lidem užitečný a prospěšný. Není to totožné s tím, když někdo rád pomáhá lidem. Jejich působnost je od práce s jednotlivcem po práci s rodinami, skupinami a komunitami komplexního systému sociálních služeb. Rozvoj sociálních pracovníků je podmíněn stálým nekončícím rozvojem po stránce osobnostní a profesní a je neoddiskutovatelným předpokladem rozvíjení organizace poskytovaných služeb. Musí se také naučit zvládat množství nuancí, se kterými se bude setkávat denně. Organizace vytvářejí svým zaměstnancům cílené podmínky, vzdělávání a vedení, aby se mohli rozvíjet, motivovat se a zvyšovat si pracovní potenciál a dosahovali tak účinně stanovených cílů.

Dle Banfielda a Kay, (2012, s. 252) vznikají v organizacích kromě lidského kapitálu, pracovní vztahy, které vznikají mezi skupinami a jednotlivými zaměstnanci a taktéž vedou k jiné formě kapitálu tzv. sociálnímu kapitálu.

V sociálních službách působí tyto profese dle zákona o sociálních službách:

- Sociální pracovník
- Pracovník v sociálních službách
- Zdravotní pracovník
- Pedagogický pracovník

- Manželský a rodinný poradce
- Dobrovolník

Dle Gigalové (2013, s. 15), každá nezisková nebo sociální organizace je složena ze správní rady, dozorčí rady a ředitele neziskové organizace čili vrcholné orgány organizace, na které se můžeme obrátit v případě nutnosti.

2.1.1 Sociální pracovník

O vymezení tohoto pojmu se u nás zasloužila Alice Masaryková, díky níž byla v roce 1919 v Praze založena Vyšší sociální škola v ČSR, kde se vzdělávaly sociální pracovnice v jednoletém ročním studiu. Pak komunismus tuto patronku vyhostil a tím začala éra totality, kdy se nepublikovalo o sociálních problémech. Svobodně se sociální pracovníci mohli prezentovat až po pádu komunismu. Co tedy vlastně sociální pracovník provádí?

Sociální pracovník v organizaci provádí dle Holanové (2011, s. 38-40) sociální šetření, k tomu má na starosti sociální agendy, řeší také sociálně právní poradenství, provádí činnost v sociální sféře analytickou, koncepční či metodickou, provádí také odbornou práci v organizacích, které poskytují sociální prevenci, depistáž, pomoc v případě krize a v neposlední řadě provádí společenskou a sociální rehabilitaci a poradenství. Svými úkony uskutečňuje požadavky obyvatel žijících v obcích a krajích a systematicky usměrňuje provádění sociálních služeb. K tomu, aby tuto práci mohl vykonávat, musí splňovat požadavky, mezi které patří svéprávnost, způsobilost k právním úkonům, výpisem z rejstříku trestů doloží svou bezúhonnost, jestli nespáchal žádný trestný čin a ještě musí splňovat zdravotní a odbornou způsobilost. Minimální vzdělání k výkonu sociálního pracovníka je Vyšší odborné vzdělání, které je zacíleno na sociální práci nebo sociální pedagogiku. Vysokoškolské vzdělání, které je dosažené na univerzitě v programu sociální péče, pedagogika, patologie a jiné sociální obory. Náplň práce, kterou vykonávají sociální pracovníci je velmi pestrá, začíná sociální depistáží, pokračuje terénní sociální prací, řeší sociálně-právní a zdravotní problémy, které se u uživatelů vyskytují, vykonávají poradenské služby, provádí diagnostiku výchovné a psychologické činnosti, pomáhají klientům při zastupování soudních a správních řízení, pracují s celou rodinou klienta, umožňují kontakt na další orgány a odborníky, spolupracují také s odborníky z jiných oblastí, pomáhají při řešení dramatické sociální situace klienta sociální služby. Jejich činnosti zahrnují i aktivity metodické a analytické. Jsou na ně kladeny vysoké nároky a požadavky týkající se odbornosti a celoživotního vzdělávání.

Sociální pracovníci působí v různých stupních odbornosti a vykonávají:

- Sociálně-správní činnost, která je spojena s uplatněním práva a poskytováním podpory na úrovni finanční a věcné v soustavě sociálního zabezpečení;
- Sociálně-právní poradenství související se zaměřením osob, rodin a skupin v legislativních a správních variantách;
- Sociální diagnostikou dovedou vyzorovat a zmapovat sociální problémy;
- Sociální prevencí a ochranou utváří předpoklady, aby se zamezilo riziku, že vznikne nebo se zhorší sociální potíže u jedinců, rodin, skupin či komunit;
- Sociální intervencí fungující jako souhrn odborných aktivit, které vedou k obnovení nebo vylepšení psychosociálního fungování, k výhodnějšímu využívání zdrojů (společenských) a využití sociální přeměny ve společném zřízení;
- Sociální koncepci provádí realizaci sociálních programů a také provádí sociální plánování;
- Supervize slouží k reflexi a pomoci profesionálního rozvoje studentů a sociálních pracovníků;
- Také jako sociální manažeři, kteří vedou sociální týmy a organizace;
- Výzkum v sociální práci resumé účinnosti sociálních služeb;
- Vědecká činnost rozvíjí sociální teorii a metodologii;
- Vzdělávání specialistů v sociální práci.

Sociální pracovník při své práci dodržuje důležité zásady a těmi jsou – respektuje zákonné předpisy a normy, plní vnitřní normy vydané organizací, je detailně obeznámen se strukturou v organizaci a druhy poskytovaných služeb, vychází ze standardů organizace, u kterých se posuzuje kvalita poskytovaných služeb, v případě zájmu klienta provádí poradenství spolu s analýzou činnosti, zpracovává podklady do tabulek pro snazší statistiku, spolu s tím sleduje všechny nové vyhlášky a nařízení, dodržuje etický kodex zaměstnance a to platí i u mlčenlivosti skutečností které při své práci získá, ví, co je jeho náplní práce i jaké má udělené pravomoci, zpracovává dokumenty podle požadavků zákona a řeší problémy nebo plní potřeby klientů k oboustranné spokojenosti, školí se v supervizi a nových předpisech a vyhláškách, účastní se pracovních porad a sebevědomě a řádně reprezentuje organizaci.

Sociální pracovník spolupracuje:

1. se zákazníky a jejich příbuznými, rodinami;
2. s běžnými partami například v okolí sídlišť, nádraží, opuštěných budov;

3. s nepřírozeně zformovanými skupinami, například to mohou být třídní skupiny;
4. se sdruženími, kde utváří chod agentur, které jsou schopny poskytnout jak společenské tak i sociální služby;
5. s lokálními společnostmi, tedy lidmi, kteří bydlí v jedné lokalitě;
6. jako odborník při zformulování nových principů, pravidel a vyhlášek, v jistých záležitostech se jako protivník či oponent k takovým osnovám staví do protichůdné role.

Sociální pracovník je tedy osobou, která získala určitý status odborníka na otázky týkající se sociální oblasti s povinností dalšího vzdělání se.

2.1.2 Pracovník v sociálních službách

Jako druhá je zmíněna profese pracovníka v sociálních službách, která je zacílena na přímou obslužnou péči ať už v zařízení typech ambulančních nebo případně v pobytových zařízeních. Tato profese se nejvíce blíží původní péči, tak jak byla poskytována při klášteřích a kostelech. Dnes nastala moderní doba a změnou došly i činnosti, které se provádějí. Ve svém významu to znamená, že pracovníci v sociálních službách pomáhají při nacvičování základních biologických potřeb, dále vypomáhají při osobní hygieně a ošacení, obsluze elektrických přístrojů, pomáhají s podporou soběstačnosti a provádí aktivizaci, zabezpečují základní nepedagogickou činnost, případně ukotvují základní návyky v oblasti hygieny, udržují dovednosti pracovní, manuální a provádí zájmovou i kulturní činnost. Vypomáhají také s jednoduchými nácviky jako například: obsluhování přístrojů, manipulace s prádlem a nácviky samostatnosti, aktivizace, úklid u klienta. Pracovník v sociálních službách pomáhá s pečovatelskou činností v domácnosti uživatele, kde mu dále vypomáhá s domácností např. s vypráním prádla, úklidem, s kontaktem s druhými lidmi, socializací, občerstvením a s profesním dohledem sociálního pracovníka provádí primární sociální poradenství, činnosti depistážní, výchovné, aktivizační a školící. Pomáhá s prosazováním uživatelských práv a nároků a také vypomáhá při vyřizování individuálních problémů.

Mezi základní požadavky na pracovníka v sociálních službách patří způsobilost k právním úkonům, zdravotní způsobilost doložena posudkem lékaře, z rejstříku trestů je doložena bezúhonnost osoby a odborná způsobilost. Jako minimální vzdělání je vyžadováno základní nebo střední vzdělání a dokončení akreditovaného kvalifikačního školení. Podmínkou ukončení kurzu je, že je ukončen do 18 měsíců od nástupu do zaměstnání. To neplatí u střední školy se sociálním zaměřením. S tímto vzděláním se již kurz nemusí absolvovat.

Organizace nejvíce shání právě tyto pracovníky, kterých je zapotřebí největší počet, je to z toho důvodu, protože tito pracovníci vykonávají tu nejtěžší práci s nejmenším ohodnocením. Podle platných vládních tabulek spadají do 3-9 tabulkové třídy a na to navazuje délka vykonané praxe. Platová třída s minimální praxí vychází méně než 12 000 Kč hrubého + příplatky za přesčas, svátky a ztížené prostředí. V rámci zvýšení minimální mzdy se všem profesím letos mírně zvedaly platy, ale do optimální výše to má stále daleko. Proto u těchto pracovníků dochází k největší fluktuaci a také tuto práci vykonávají především ženy, mužů je minimum. Ti pracují v organizačních sférách především jako sociální, zdravotní nebo pedagogičtí pracovníci. Práci, kterou vykonávají ženy v sociálních službách, by muž dlouhodobě nezvládal, ať už z důvodu finančního nebo psychického.

2.1.3 Pedagogický pracovník

Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo vykonává přímou vyučovací, výchovnou, speciálně-pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání. Pracuje jako zaměstnanec pro právnickou osobu, kde vykonává činnost pro školy nebo jako zaměstnanec státu nebo je zvolen ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovně-právním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je taktéž zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb. Profesní předpoklady: musí splňovat způsobilost k právním úkonům, odbornou kvalifikaci k výkonu pedagogické činnosti, zdravotní způsobilost potvrzenou praktickým lékařem, bezúhonnost prokázanou výpisem z rejstříku trestů a uznání vědomostí z českého jazyka. Vzdělání u pedagogů a učitelů je dokončeno vysokoškolským vzděláním. Řídí se například zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.

Přímou pedagogickou činnost vykonává:

- a) učitel ať už 1. a 2. stupně, středoškolský, vysokoškolský, umělecký, náboženský a další;
- b) pedagog v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků;
- c) vychovatel,
- d) speciální pedagog,
- e) psycholog,

- f) pedagog volného času, který provádí celkovou aktivní a přímočarou výchovnou činnost v zájmovém vzdělávání prováděnou ve školách nebo školských zařízeních.
- g) asistenti pedagoga, kteří mají v popisu práce provádění přímé výchovné aktivity ve třídě, která je zaměřena na děti a žáky, se speciálně určenými vzdělávacími požadavky.
- h) metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně
- i) vedoucí pedagogický pracovník

2.1.4 Zdravotnický pracovník

Tuto profesi uvádím jen okrajově, protože tato profese spadá hlavně do pravomocí ministerstva zdravotnictví. Řídí se například zákonem o zdravotních službách č. 372/2011 Sb. Působí zde geriatři nebo gerontologové případně osobní asistenti nebo pečovatelé čili zdravotní pracovníci, kteří poskytují základní pomoc v rámci každodenních úkolů, zprostředkovávají společenské aktivity a starají se o zdraví osoby, která jim byla svěřena. Nejvýznamnějším cílem je zlepšit hodnotu života. U této profese je vyžadováno zdravotní vzdělání a působí zde lékaři všeobecní spolu se zdravotními sestrami nebo lékaři se specializací pro určitý typ sociální služby. U lékařů je požadováno vysokoškolské vzdělání s požadovaným zaměřením. U vedoucích sester je požadováno vysokoškolské vzdělání a u ostatních sester nebo bratrů střední nebo vyšší odborné vzdělání zdravotnického směru. Práci v neziskových nebo sociálních organizacích mohou vykonávat všeobecné sestry, které jsou akreditované a zapsané v listině sester.

Dle Pikoly a Říhy (2010, s. 37) působí zde i ošetřovatelé, kteří vykonávají ošetřovatelskou péči pod dohledem zdravotnického pracovníka.

2.1.5 Manželští a rodinní poradci

Jako rodinní poradci se angažují psychologové, sociální pracovníci a další odborníci, kteří mají zkušenosti s mezilidskými vztahy. Požadované předpoklady pro jejich práci jsou občanská a morální bezúhonnost. Vzdělání vysokoškolské, které bylo řádně zakončeno v oboru psychologie, popřípadě vysokoškolský magisterský program na škole s humanitním zaměřením se souběžným výcvikem v odvětvích manželského poradenství nebo psychoterapií. Tento výcvik musí mít akreditaci ve zdravotnictví a délku trvání minimálně v součtu 400 výcvikových hodin. Při práci uplatňují psychologické aplikace

při obtížích v rodinných, partnerských a taky manželských vztazích. Poskytují pomoc jednotlivcům, párům ať už manželských či partnerských, snoubeneckých nebo rodinných. Aktivně vystupuje při generačních sporech, rozvodech, styku s dětmi nebo závislostmi v rodině. Poradenství je tudíž vnímáno jako podpora člověku, který se nachází v náročné existenciální situaci.

2.1.6 Dobrovolníci

Dobrovolník je kdokoliv, kdo ze své vlastní vůle, o svém volném čase a bez nároku na finanční honorář, vykonává užitečnou a záslužnou práci a ve prospěch druhých. Dobrovolník je osoba, která dovršila 15 let za předpokladu, že půjde o práci dobrovolnické služby, která se bude nacházet na území ČR. Práci dobrovolníka může provádět osoba starší 18 let na území ČR i v zahraničí. Dobrovolníci pracují s uživateli individuálně nebo skupinově. Dobrovolníci nevykonávají odbornou činnost a nenahrazují práci sociálních pracovníků. Mohou působit jako společníci nebo průvodci při výletech, při kulturních akcích, dále mohou vytvářet různé volnočasové aktivity, podporují osobní a sociální schopnosti. Organizace s nimi musí uzavřít smlouvu o dobrovolnictví, kde se stanoví, kde bude vykonávat práci, od kdy do kdy spolu s iniciály dobrovolníka a uzavřením pojištění a to v případě, že by způsobil nějakou škodu.

Pomoc v rámci dobrovolnictví není chápána jako nějaká oběť ale spíše se jeví jako normální výraz společenské zralosti (Gulová, 2011, s. 63-64).

Poskytují skutečnou pomoc těm, kteří si ji zaslouhují a dobrovolníkům přináší pocit uspokojení to, že tato práce má smysl. Dobrovolníků je v současné době velký nedostatek, i když neziskové firmy se snaží oslovit co nejvíce obyvatel i formou přednášek ve školách. Přece jen ještě nejsme v pomoci druhým tak vychováni a etablováni jako v západních státech, kde demokracie a solidarita funguje již mnoho let. A také nejsme vychováni v tom, abychom někde pracovali zcela zdarma a nezištně, ale i to se ještě může časem změnit.

2.1.7 Asistenti sociální péče

Základním předpokladem je, že osoba provádějící sociální péči není osoba blízká, která uspokojuje potřeby osoby, jenž je na něj v péči odkázána. Zde není potřeba jakékoliv registrace, pokud tato služba nebude využívána pro podnikání. Práci může vykonávat osoba starší 18 let za předpokladu zdravotní způsobilosti a podepsané „Smlouvy o poskytnutí

pomoci“ s osobou, která je na tuto službu odkázána. Hlavním cílem této služby terénního charakteru je zabezpečit přístupnost nezbytné pomoci osobě závislé na jiné fyzické osobě, aby mohla setrvat ve svém normálním a přirozeném domácím prostředí, bez toho, aniž by muselo být poskytnuto pobytové zařízení organizace v rámci sociálních služeb.

Schéma složení pracovníků v sociálních službách dle Zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb.:



3 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.

Sociální služby a sociální pracovníci se vyvíjeli a vyvíjejí do současnosti z péče, která byla poskytována při klášterech a chrámech, kde pro poutníky, chudé a osiřelé lidi byly zřizovány přístřeší nebo příbytky s poskytováním stravy a základní pomoci. U těchto klášterů působily různé druhy církevních řádů, které se staraly o nemocné, postižené a lidi bez domova. Sociální služby vznikly tím, že se odpoutaly od sociální práce a sociální pracovníci působí jak v sociálních službách, tak i v sociální práci. Ta se snažila uplatnit v sociálním právu, zlepšovala a zdokonalovala hodnotu života a rozšiřovala schopnost každého člověka a každé společnosti. Již na počátku 20. století přijímaly a dávaly práci dobročinné společnosti, které nepracovaly pod státem, ale byly pověřeny církví, své první sociální pracovníky, kteří měli na starost podporu jednotlivcům i celým rodinám, kterým dávali peněžité a hmotné dary a taktéž vypomáhali při výuce dětí a při vyhledávání přiměřeného ubytování. Novátorky mezi sociálními pracovníky byly především ženy, protože se chtěly aktivně angažovat při práci a prosazovali emancipaci žen. Záhy poté, to je v počínajících letech 20. století, se rodí nové společenské profese a rozvíjí se orientace vedená zdravotním směrem. Ženy začínají působit jako zdravotní a také sociální sestry a daly si za úkol zkvalitnit jak sociální tak i duševní předpoklady nemocných pacientů. Záhy vznikají i další specialistky, například zaměřující se v oborech psychiatrie.

Po roce 1918 ještě stále byla chudinská péče brána až jako krajní řešení nastávající situace. Hlavní primární úlohu přebírala rodina, dále zde působily systémy veřejného zabezpečení, popřípadě pomoc ze strany cechů, spolků, fondů a soukromých subjektů. Vznikají první snahy o plánovaný výzkum, příkladem mohou být činnosti a chod sociálních služeb. Rodí se i komplex sociálního zabezpečení a počínají vznikat prvotní spolky sociálních pracovníků. Stát v tomto období se začíná zabývat službami, které nejsou schopny poskytnout rodiny i příbuzní. Po první světové válce se stává sociální práce oborem, který je možné studovat. Po druhé světové válce byla sociální práce nasměrována pro práce schopné obyvatelstvo a byla vyplácena peněžité odměna a také ukončením druhé světové války se sociální pracovníci zaměřují na předcházení sociálního selhání, začíná rozmach společenských programů, který se orientuje na skupiny dětí, ohrožené mládeže a rodiny. Vznikají ústavy a zařízení jako například Thomayerova nemocnice, Státní zaopatřovací ústav, Jedličkův ústav, Kojenecký ústav, Armáda spásy, Červený kříž. Důležitá změna nastala u nás až po

převratu v roce 1989, kdy se u nás uvolnila politická situace, a nastal velký boom počtu nestátních neziskových organizací i sociálních pracovníků, který se začal uplatňovat v oblasti sociálních služeb.

V dnešní době pracovníci působící v sociálních službách musí vždy vycházet jednak z personálních postupů a za druhé z dodržování zákona o sociálních službách, který má číslo č. 108/2006 Sb. a tento zákon je doplněn prováděcí vyhláškou z téhož roku, která má označení č. 505/2006 Sb. Při volbě kandidátů je nutno počítat s tím, že volba je oboustranná činnost a je potřeba ji provádět takovým stylem, aby nedocházelo ke zbytečnému odrazení hodnotných a kvalifikovaných uchazečů.

Dle Dohnalové (2015. s. 113) se v sociálních podnicích často používají postupy, které se vyznačují nízkou nákladovostí a krátkým časovým výhledem s cílem přesvědčit toho nejspolehlivějšího uchazeče.

Hlavní úlohou managementu v sociálních organizacích je vztah mezi stránkami materiálními, kapitálovými, personálními a informačními a jejich účinné využívání se záměrem dosáhnout předem vytyčených cílů.

3.1 Výběr a přijímání pracovníků působících v sociálních službách

Výběr a přijímání nových sociálních pracovníků se stává v každé organizaci velmi významnou událostí. Zákon stanovuje podmínky, za kterých mohou vykonávat sociální pracovníci práci, a management organizace k těmto zákonným vlastnostem ještě požaduje, aby plnily úlohy, měli výsledky, které jsou od nich očekávány a stále více upřednostňují uchazeče, kteří budou plně odpovídat jejich podnikové kultuře a tuto kulturu budou prezentovat i mimo organizaci.

Pokud tedy chceme oslovit nové uchazeče o práci v neziskové organizaci, využíváme především Internet, vývěsky a portály Úřadu práce, tím oficiálně organizace zveřejňuje plán obsazení uvolněného pracovního místa v sociálních službách. Výběrová metoda se ve valné většině používá formou pohovoru, kdy k životopisu musí před začátkem pohovoru zajistit podle zákona ověřenou způsobilost k právním úkonům, beztrestnost, dobrý zdravotní stav a odbornou znalost a kompetence.

Výběr kandidátů činí zpravidla výběrová organizační rada, ve které bývá členem poroty bezprostředně nadřízený uchazeče pro dané postavení, o které se uchází a dalším členem bývá personalista útvaru nebo ředitel. V ČR jsou různé sociální, státní, nestátní a neziskové

organizace. V případě malých sociálních organizací do 20 zaměstnanců se pracovní místa moc často nemění a jsou více stabilní. U velkých sociálních organizací, kterých u nás není příliš vysoký počet, se již používají nové strategie a postupy v náboru nových pracovníků, které jsou vysoce erudované a ve větší míře jsou totožné s výběrovými řízeními v ziskových organizacích. Výběrová řízení zde provádějí personalisté spolu s manažery, vedoucími oddělení a jinými vedoucími či zástupci. Taktéž výběrové řízení není jen jednokolové a nezávisí jen na pohovoru. Je zde bráno v potaz i chování např. v krizových situacích, jejich odolnost, rychlost řešení problému, jazyková vybavenost, pokud je vyžadována a tyto všechny činnosti se sčítají a z tohoto vzejde několik dalších adeptů, kteří mají svou šanci se dostat do dalšího kola výběrového řízení. Ale i v dalších kolech musí přijít na pracovní pohovory náležitě připraveni a nepodcenit ani nejmenší detail, který by je mohl diskvalifikovat. Pokud nastane situace, že uchazeč projde výběrovým řízením, ale odmítne nastoupit do organizace, kde prošel výběrovým řízením, což se také stává, musí personalista znovu obvolat zájemce, kteří se umístili na dalších místech a spoléhat na to, že si ještě nestihli najít další zaměstnání. Nebo by se výběrové řízení muselo opakovat pomocí stejných ustálených postupů. Tato práce není zdaleka dobře honorovaná, a proto se tak těžce shání noví pracovníci. Mnohdy získáme někoho nového s novými nápady a elánem, ale jen do první výplaty.

Výběr nových sociálních zaměstnanců je u každé organizace dosti důležitou událostí, neboť podle Šlapáka a Štefka (2015, s. 26) výběr nových pracovníků je racionální a působivý a směřuje k dosažení úsilí, kterým je získání nových pracovníků z externích zdrojů.

Získat kvalifikované pracovníky se musí také odměnami dostatečně vysokými a přitažlivými, aby zaměstnanci neměli mít důvod být nespokojeni a nevyhledávali jiné nabídky práce. Výše mezd musí být dostatečně motivující a také odpovídat nabídce a poptávce pracovníků na trhu. Mezi úspěšné organizace se řadí ty, které spojuje jeden významný faktor a tím je – kvalitní zaměstnanec, o kterého je postaráno. Vize organizace je ztotožnění zaměstnanců s organizací a firemní kulturou, přičemž tuto příslušnost dále rozvíjejí, protože jsou si vědomi toho, že spokojení zaměstnanci se lépe ztotožňují ve své práci a mají vyšší výkonnost. Potom i tyto organizace se vyznačují vyšší efektivitou. Stále ale ovšem musíme mít na mysli, že pracovník v sociálních službách, kterého hledáme, bude pracovat s lidmi, kteří se ocitli v hmotné nouzi, dále s dětmi, které jsou ohrožené ať už ve školních třídách nebo v zařízeních, taktéž může působit ve zdravotnickém zařízení, vězení, azylovém domě, denních centrech a dalších typech zařízení.

S každým pracovníkem, jenž v organizaci působil, nám jde o to, aby si odnesl pozitivní dojem a udržel si dobrý vztah k firmě, kde působil. Vždy, když někdo odchází, tak tam po něm zůstává prázdné místo, které je nutno zacetit. Velmi těžce se nám obsazuje místo po pracovníkovi, který v organizaci působil celý život a někdy trvá dosti dlouho, než najdeme někoho druhého tak zkušeného, oddaného své práci a milující tuto práci. Pokud se nám to podaří, tak to bude jen světlá výjimka, která se moc často nestává. Spíše se nám stane, že k nám přijde někdo nový a bude se muset učit od píky a někdy bohužel odejde už ve zkušenější době.

Sociální profese jsou začleněny do pomáhajících profesí, kde je velmi vysoké riziko stresu a z důvodu toho bychom měli při výběru nových pracovníků začlenit i metody na bázi psychologického testu, který nám dostatečně určí, zda kandidát je s to pracovat u nás v organizaci nebo je méně odolný vůči stresu a vyhoření. Pokud si i přesto vybereme kandidáta s menší retencí vůči stresu, musíme se postarat, aby byl pravidelně účasten výcviku k odbourání stresu a práce s ním.

Každý řídicí manažer by si měl vážit svých zaměstnanců, protože jinak hrozí jejich odchod a tím pro podnik vzniká ztráta zaškolených zaměstnanců, možný únik informací, případně úbytek zákazníků, na přechodnou dobu ztížená péče o zákazníky, náklady na nový výběr a adaptaci v nové organizaci, jsou možné i vnitřní pocity nejistoty a nestability stávajících zaměstnanců a snížená důvěryhodnost organizace. Tomu se všichni schopní manažeři snaží zabránit.

Manažeři a jiní řídicí pracovníci by měli detailně znát všechny své podřízené a umět své pracovníky podněcovat k tomu, aby v organizaci zůstávali (Vnoučková, 2013, s. 7).

Organizace mají také vypracované projekty pro případy penzionování nebo obsazování uvolněných pracovních míst. Někdy se také stává, že některý sociální pracovník profesně vyhoří a již svou práci přestane zvládat. Proto je vždy dobré dávat na jednu stranu nároky profese (fyzické, mentální) a na druhou stranu výši mzdy, kterou obdrží. Co naplat, když vás práce baví, když vám často nezbyvá na nájem a provoz domácnosti. Musíme jen doufat a věřit, že se jednou situace změní a pracovníci, kteří působí v sociálních službách budou více oceněni jak za práci, kterou vykonávají pro společnost, tak se jim zvýší prestiž a dostanou i vyšší výdělků za náročnou práci. Jistě se to nezmění ze dne na den, to si asi nikdo nedělá takové iluze, ale už jen to, že se začíná o tom diskutovat ve vládních kruzích a v poslanecké sněmovně, nám všem dává jistou naději, že se to jednou obrátí k lepšímu. Jak

se svět mění, přibývá různých nových patologií a my musíme tyto patologie včas zastavit, aby nepropukly, a nám se potom nebude dařit je včas zastavit. Proto budou v budoucnu sociální pracovníci více školeni o nebezpečí číhajícím ve virtuálním světě, ve světě nových technologií a vznikajících nových patologií. Také výběr a přijímání nových pracovníků bude možná probíhat jinými formami, postupy, ale to jsou jen úvahy a vize a jenom čas ukáže, zda se to všechno naplní nebo to bude všechno úplně jinak.

3.1.1 Vzdělávání pracovníků v sociálních službách

Po roce 1989 nastala velká poptávka po sociálních pracovnících, na to zareagovali univerzity otevřením programů se sociálním zaměřením a to na univerzitách v Olomouci, Ostravě, Českých Budějovicích a dalšími. I po ukončení školy ale pracovník, který pracuje v sociálních službách, má povinnost se celoživotně vzdělávat.

Dle Truss, Mankin, Kelliher, (2012, s. 108) od prvního dne, kdy se narodíme, se vydáváme na celoživotní cestu vzdělání.

Doba určená pro zaučení, aby se sociální pracovník stal samostatným pracovníkem, je přibližně 2-3 měsíce, ale aby se stal odborníkem ve své práci tak až 2 roky.

Další důležitou etapou je péče o pracovníka. V té je důležité motivovat pracovníky na základě poznání jejich hierarchie hodnot, aspirací, potřeb a cílů. Na základě odvedené práce se zaměstnanec hodnotí a odměňuje a rozšiřuje se u nich další vzdělání a výcvik. Je o ně pečováno v sociální a zdravotní rovině a organizace se snaží o to, aby se identifikovali se společností a jejími cíli. Vedoucí organizace pečlivě sleduje práci svých podřízených, především kvalitu služeb, které poskytují, hodnotí jejich výkon a nasazení, sleduje také rezervy na zlepšení pracovního výkonu a vypracovává pololetní či roční vyhodnocení jednotlivých pracovníků.

V organizaci manažeři také sestavují plány zastupitelnosti, a to v případě, že určitý pracovník onemocní nebo je delší dobu práce neschopen a pak na jeho místo jde kolega, který je pověřený zastupováním nemocného kolegy. Takto to funguje v efektivních sociálních organizacích.

V současné novodobé společnosti se velký důraz klade na prohlubování a rozšiřování vědomostí, dovedností a osobního rozvoje zaměstnanců. Požaduje se samostatnost, tvořivost, iniciativa a vysoká míra odpovědnosti. Další vzdělávání je bráno jako kladná investice.

Poskytovatel sestavuje plány, kde stanovuje, že pracovníci v sociálních službách budou systematicky hodnoceni a ustanovuje principy pro vývoj a plnění stanovených profesních cílů a nezbytnost dalšího vzdělávání k dosažení odborné kvalifikace. Poskytovatel vypracovává rozvrh dalšího školení a k tomu strukturu kapitálového a morálního hodnocení zaměstnanců. Sociální pracovníci mají nárok každým rokem na 24 hodin školení na prohloubení své stávající kvalifikace. Noví zaměstnanci, kteří budou pracovat v sociálních zařízeních, musí splnit další požadavek a tím je absolvovat rekvalifikační kurz pracovníka v sociálních službách.

Podmínkou práce v sociálním zařízení je přihlášení a podstoupení kurzu pro sociální pracovníky, který je nutno provést do 18 měsíců od doby, kdy nastoupíme do práce (Lutišánová, 2013, s. 15).

Nejdůležitější cestou je systematické vzdělávání, protože jak pro zaměstnance, tak i pro organizaci to přináší řadu výhod, kde mezi nejvýznamnější patří, že pracovníci jsou neustále odborně vzdělaní, kvalifikovaní, zruční, zvyšující kvalitu tržní ceny, zlepšují mezilidské vztahy, zdokonalují vzdělávací procesy. Ale není důležité jen další vzdělávání, ale také délka uskutečněné praxe protože:

Předložená zásada se uplatňuje ve všech oborech a pozicích, kde se pracovník dostává do bezprostřední interakce s dalším jedincem a sjednaná doba zácvičku je nutná (Michalík a kol. 2011, s. 15).

Toto zaškolování a rozvoj sociálních pracovníků je zakotveno přímo v zákonu. Dalšími formami zvyšování kvalifikace je aktivní účast na odborných konferencích, seminářích, stážích a supervizích.

Manažeři věnují svou největší pozornost sociálním službám, vedení podniku, pracovníkům a také týmu (Bočáková, Kubíčková, 2015, s. 92).

Do té doby než splní tuto podmínku, pracuje nový zaměstnanec s proškoleným odborným pracovníkem, který má nad ním dohled a kontrolu a který ho zároveň zaškoluje a zaučuje.

Existuje několik různých druhů školení, pomocí kterých se zaměstnanec rozvíjí, za prvé může to být **pravidelné absolvování školení**. V druhém případě se provádí tzv. **doškolení**, tím si zaměstnanec zkvalitňuje již získanou odbornost. Třetím případem je **přeškolení**, které provádí Úřady práce formou rekvalifikací. A poslední variantou je **rozvoj**, kdy si rozšíří své odborné znalosti. Pracovníci působící v sociálních službách každoročně podstu-

pují pravidelné školení. Mohou však i využít pracovních stáží, zácviků, seminářů, akreditovaných kurzů a dalších odborných školení. S tím souvisí vzdělávání pracovníků formou supervizí, kde pomocí supervizora si zvyšují znalosti, zručnosti a kompetence potřebné ke své práci a také si osvojují důležité praktiky proti přepracování nebo odolnosti vůči stresu a vyhoření. Mohou se vzdělávat také v asertivitě, relaxačních a meditačních technikách a dalších protistresových postupech. Přitom školicí a vzdělávací programy jsou koncipovány s vědomím, že budou provázet všechny pracovníky od prvního dne přes důležité profesní milníky celou jejich kariérou. Současně se mohou vzdělávat pracovníci i sami mezi sebou a tím dostanou zpětnou vazbu a také se zvýší konkurenceschopnost organizace.

Kvalitních zaměstnanců je celkový nedostatek a tak nastává chvíle, kdy se podniky budou muset poohlédnout po kvalitních a kvalifikovaných pracovnících v zahraničí. Jako první alternativa se ukazuje přijímání zaměstnanců ze Slovenska ale i z Ukrajiny a jiných evropských států. Mnozí zahraniční studenti u nás již studují a je jen na nich, jestli se po škole vrátí nazpět do vlasti nebo zůstanou pracovat u nás.

3.1.2 Standardy sociálních služeb

Standardy sociální služby byly vytvořeny za účelem dodržování kvality při poskytování sociálních služeb. Sociální standardy nám charakterizují, jak vypadá seriózní sociální služba (Malík, 2014, s. 54).

V České republice nastal předěl rokem 2000, kdy se naše vláda přihlásila k řešení okruhu problémů, které představovaly problém v přístupnosti a kvalitě veřejných služeb u nás. Standardy jsou představovány činiteli měřitelnými a ověřitelnými, které mají jasným způsobem posoudit, zda služba splňuje všechny normy kvality. Prvořadým znakem je obecnost, aby se služba mohla vztahovat na všechny sociální služby a případy. Dalším kardinálním znakem je jak uživatele správně nasměrovat a formovat, aby dosáhli svých cílů, které si předsevzali. Kvalitu prováděných služeb kontroluje Inspekce kvality sociálních služeb. Pro nás je prvořadý standard číslo 9 a 10, který řeší personální obsazenost pracovních pozic, organizační patronát sociální služby a rozvoj zaměstnanců po profesní i etické stránce. Kvalita služby je otevřeně závislá na sociálních pracovnících, na jejich schopnostech, dovednostech, erudici, managementu a podpoře, dále na okolnostech, kterou pro svou práci mají.

Existuje přímá úměrnost mezi kvalitou poskytovaných služeb a vedením sociálních organizací (Valouchová, Bednář a kol. 2015, s. 26).

Mezi přední poslání spadající do působnosti sociálních služeb je předcházení společenskému vypovězení, pomoc a opora žití v běžném prostředí, obrana snadno zranitelných jedinců i kolektivů v rámci překračování jejich svobodných civilních norem a práv a také ochrana proti službám, které jsou poskytovány neodborně a laicky. Proto Ministerstvo práce a sociálních věcí vytvořilo kritéria, která popisují, jak mají kvalitní sociální služby vypadat a z toho důvodu vytvořilo standardy v poskytování sociálních služeb, které jasně stanovují pravidla, od kterých není možné se odchýlit.

3.1.3 Kvalifikace a kompetence pracovníků v sociálních službách

Pracovníci působící v sociálních službách musí mít splněnou kvalifikaci. **Kvalifikace** je pomocí cviků a dovedností nebo učením získaná schopnost či zručnost, která bývá mnohdy prokázána nějakým osvědčením, zkouškou nebo certifikátem. Pro organizaci jsou nároky na dosažení potřebné kvalifikace jednou z nejprimárnějších potřeb. Přitom každé povolání vyžaduje jiné nároky na dosaženou kvalifikaci a kompetence. To platí jak u nekvalifikovaných profesí tak i vysoce kvalifikovaných oborů. Pracovníci si svoji odbornost pravidelně doplňují, obnovují anebo udržují. Další si získanou kvalifikaci zvyšují také tím, že získají novou kvalifikaci nebo si ji podstatným způsobem rozšíří. Dosáhnutí vysokých úrovní odbornosti a vzdělání je většinou spojeno s nějakou atestací a certifikátem. Jaké zisky pro nás plynou z pravidelného vzdělávání pracovníků a jejich růstu:

- organizace získá kompetentně a odborně vyškoleného zaměstnance,
- pracovník pro organizaci zajišťuje odbornost, zkušenost, profesionalitu,
- lepší fungování pracovníků, optimální využití,
- usnadňuje styky s organizací,
- zvyšuje mediální obraz organizace,
- dodržuje kvalitu v organizaci.

Naproti tomu kompetence zahrnují především podmínky a předpoklady ke způsobilosti a schopnosti výkonu určité činnosti a profese. Kompetenci tedy můžeme popsat jako předpoklad ke zvládnutí pracovního postavení, jejího vykonávání, nutností mít nezbytné vědomosti a zkušenosti. Tato koncepce dává důraz na vnitřní kvalitu lidského jedince, který je zaměřen na důsledek jeho rozvoje stát se samostatným na svém okolí, blízkých a který

dává předpoklad podání požadovaného výkonu. **Kompetence** jsou vlastně souborem určitých vlastností, vědomostí, zkušeností, způsobilostí, orientací, zručností a postojů pro pracovní činnost a postavení. Svým způsobem má daleko vyšší hodnotu než kvalifikace, která je více zaměřena na získání osvědčení z oboru učení a vzdělání.

Ke kompetenci a kvalifikaci je nutno přičíst i **osobnostní charakteristiku každého sociálního pracovníka**, která vytváří značně významnou roli při utváření zcela upřímnému vztahu mezi pracovníkem a jeho klientem, ale vztahuje se i na celý vzájemný proces kooperace utvářený mezi těmito dvěma lidmi. Jedinečnost každého sociálního pracovníka je vždy jistým způsobem usměrňována zpětnou vazbou, kterou dostane od svých spolupracovníků, kolegů, managementu nebo uživatelů. Pokud od těchto lidí dostane kladné hodnocení, ujistí to sociálního pracovníka v tom, že dělá svou práci správně. Pocity uznání nebo ocenění působí na tohoto pracovníka v tom smyslu, že mu tímto zlepšují motivaci a uspokojení, které pro svou práci potřebuje. Pokud se mu tohoto ocenění dostává i od klientů, tak v jistých případech mu to může pomoci předejít různým psychickým problémům. Proto v sociálních službách pracují lidé, kteří jsou přístupní, ochotní a nápomocní k řešení uživatelových potíží. Sociální pracovník uznává ojedinělost každého člověka, který nehledí, odkud ten druhý přišel, jakou má etnickou příslušnost ani rasu či rodný jazyk.

Rovněž důležité je i to, aby si sociální pracovník rozvíjel **prosociální chování**, které je pojato v tom, že tento pracovník rád podporuje a pomáhá druhým lidem. S tím souvisí i **emoční inteligence**, pomocí které jsme způsobilí chápat osobní pocity jak vlastní tak i druhých lidí a adekvátně na ně odpovídat. Jako další vlastnost je zmiňován **osobní životní optimismus**, kdy jeho pomocí odbouráváme stres svůj i druhých lidí a ten je do jisté významné míry vrozen a geneticky podmíněn, ale musí se taky dále rozvíjet během svého života. Co dál by měl splňovat sociální pracovník? Měl by mít **přirozenou autoritu**, působit na klienty s odstupem, respektem a být vždy nad věcí. **Respekt** totiž tvoří v povolání pracovníků v sociální oblasti dosti důležitou roli. Pracovník je povinen uznávat uživatele jako takovou autonomní jednotku, která si o své životní existenci rozhoduje sama. A poslední věcí by měla být **vlastní životní zkušenost**, která se projevuje v každodenních záležitostech a napomáhá člověku vybudovat si pouto ke společnosti a kontinuálně tento vztah regulovat.

3.1.4 Uplatnění sociálních pracovníků

Sociální pracovník může najít uplatnění v různých oblastech státního i soukromého sektoru. Sociální pracovníci mohou působit v různých resortech například na Ministerstvu vnitra jako správci uprchlických a azylových zařízení nebo na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy. Sociální pracovník také může pracovat na Ministerstvu spravedlnosti jako probační a mediační pracovník, dále na Ministerstvu zdravotnictví jako resocializační pracovník nebo na MPSV jako specialista dávek nebo může působit v oblasti politiky zaměstnanosti jako zprostředkovatel a může působit v dalších rezortech a nacházet své uplatnění. Sociální pracovníci jsou povinni znát a dodržovat etický kodex, který mají jak policisté, tak sociální pracovníci, ale také třeba obchodníci. Kodex zaměřený pro sociální pracovníky, který je vybudován na pilířích demokracie a lidských právech. U sociálních pracovníků je proto zachováno plnění těchto práv ať už u skupin či jednotlivců. Pracovníci, kteří pracují v sociálních službách, zachovávají a respektují základní lidské normy a předpisy u skupin lidí nebo jedinců. Vzorem právních norem jsou Úmluvy o právech dítěte a Charta lidských práv. Taktéž uznávají individualitu člověka neohledně, odkud pochází, jaký má rodný jazyk, zbarvení pleti, jaké má duchovní přesvědčení taktéž politickou příslušnost aj. Pro sociálního pracovníka nestačí pouhá znalost kodexu, ale i jeho přijetí, zvnitřnění všech jeho návodů, postupů, předpisů a zákonů.

V současnosti u nás působí v rámci pracovníků působících v sociálních službách tyto organizace:

- Společnost sociálních pracovníků (SSP)
- Česká asociace streetwork (ČAS)
- Rada pro rozvoj sociální práce
- Asociace vzdělavatelů v sociální práci
- Profesní komora sociálních pracovníků aj.

3.1.5 Sociální služby

Sociální služba, která je definována zákonem č. 108/2006 Sb., znamená jednání nebo souhrn činností zabezpečujících pomoc a oporu jedincům a také prevenci společenské integrace nebo předcházení společenskému vyloučení (Krohe, 2015, s. 19).

Sociální služby se stávají primárním zájmem v situacích, kdy u nás stárne populace a mění se společenská situace, životní styl a také složení obyvatelstva, také je vyžadována stále

vyšší péče a kvalita služeb. Zároveň je zde zřetelný nárůst poptávky po sociálních službách, kde je hlavní příčina v přirozeném stárnutí obyvatelstva, ve společenských změnách a změnách životního stylu.

Největší skupinou, která využívá sociálních služeb, jsou lidé seniorského věku, lidé zdravotně postižení, rodiny s dětmi a lidé žijící na samém okraji společnosti (Halásková, 2013, s. 13).

Sociální služby jsou vytvořeny taktéž za účelem pomoci lidem, kteří se ocitli v obtížné životní situaci nebo z důvodu zhoršení nepříznivého stavu, věku, zdravotního postižení, omezení a ztráty schopnosti se o sebe dostatečně kvalitně postarat, vymanit nebo vyřešit svou situaci.

Sociální služby slouží pro aktivizaci, oporu a soběstačnost klientů a předcházejí dalšímu setrvání v nežádoucí sociální situaci (Matoušek, 2011, s. 39).

Jedinec se velmi snadno dostává do nedůstojných sociálních situací, může si však zvolit z rozsáhlé řady sociálních služeb, vyznat se v nich ovšem není snadné (Sociální služby, 2016, s. 25).

Sociální služby se zaměřují na pomoc především těmto skupinám lidí:

- Služby zaměřené na lidi bez práce a domova;
- Služby, které ochraňují děti a rodinu;
- Služby zaměřené na nebezpečí, které hrozí dětem a mládeži;
- Služby určené pro seniory a starší lidi;
- Služby, které se zabývají etnickou menšinou;
- Služby, kterých využívají uprchlíci;
- Služby, které pomáhají lidem s postižením;
- Služby, které okamžitě reagují na krize vytvořené u jedince nebo skupiny;
- Služby určené nemocným;
- Služby, které pracují se závislými uživateli;
- Služby, které souvisí s výkonem spravedlnosti a penitenciární činností;

Služby jsou určeny pro společnost, občany a jedince. I v důsledku těchto skutečností se i v současnosti u nás najde spousta lidí, kteří přesně nemají povědomí, co to jsou sociální služby, jaké druhy služeb mohou požadovat a popřípadě jakým způsobem je využít. Zde

mohou být znevýhodněni i lidé, kteří neumějí pracovat na počítači nebo lidé co počítač vůbec nemají či neznají.

Sociální služby svou povahou nejsou pozorovatelné a hmatatelné a i když zájemce o sociální službu má určité povědomí o službě, nemůže ji znát pečlivě a dopodrobna. Proto i účelem této práce je zaměření na informovanost společnosti, jaké formy a typy společenské pomoci mohou využít v případě potřeby jak pro sebe, tak i pro příbuzné a známé. Určitá část těchto lidí není přítomna na trhu práce, protože vezme péči o blízkou osobu na sebe a svá bedra a o svého blízkého pečuje sama ve své či jeho domácnosti.

Také mnohá ústavní zařízení jsou na nejvyšší obsazenosti v posledních letech, mnohdy se dlouhý čas čeká, než se nějaké místo uvolní, protože v některých rodinách už se děti nechtějí starat o své blízké, z důvodu toho musí stát a státní i nestátní sociální organizace vzít na sebe odpovědnost a postarat se o tyto jedince. Některé sociální služby jsou bezplatné – sociální poradenství a jiné zpoplatněné - sociální péče.

Máme tři formy sociálních služeb, které jsou rozčleněny na **terénní služby**, ty fungují v systému návštěv, které jsou prováděny v prostředí uživatelů, kdy lékaři i terénní sociální pracovníci se snaží v maximální míře předcházet šíření nemocí v rámci skupiny uživatelů, kdy jim bezplatně poskytují injekční stříkačky a jehly a snaží se uživatele přesvědčit, aby sami přestali s užíváním a vyhledali odbornou pomoc. Lékaři jim zdarma udělají vyšetření na přítomnost hepatitidy žloutenky, infekčních chorob a jiných přenosných pohlavních chorob. **Ambulantní služby** jsou jejím opakem, kdy klienti sami a dobrovolně navštěvují sociální zařízení. Není zde možnost přenocování nebo ubytování. **Pobytové služby** fungují na systému ubytovacím, kdy uživatel v zařízení zůstává i celoročně. Do této kategorie patří domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem nebo domovy pro osoby se zdravotním postižením a jiné.

Obsahem této kapitoly je vytvoření obrazu o tom, jak sociální zařízení si vybírají svoje pracovníky v sociálních organizacích, jaká úskalí na ně čekají, jak jsou definovány zákonem standardy, kvalita a další celoživotní vzdělávání a školení. K čemu jsou dobré a pro koho jsou určeny sociální služby. Závěrem jsem chtěl dodat, že v současnosti s přibývajícím počtem lidí v důchodovém věku se zvyšuje jejich závislost na sociálních službách, tito lidé nebývají tak soběstační, jako byli dříve, pokud se rodina rozhodne, že svého blízkého umístí do některých zařízení typu domova důchodců, tak se v mnohých zařízeních dosti dlouho čeká, než se uvolní místo. Je to smutné, ale je to tak. Proto se stár-

nutím obyvatelstva v České republice musíme počítat s tím, že stavy uživatelů se mohou zhoršovat v tom, že se lidé dožívají vyššího věku a tam už je vyšší riziko propuknutí nějaké regrese než bývalo dříve.

Tímto posledním příspěvkem bych zakončil teoretickou část, která se zabývala výběrem a přijímáním pracovníků v sociálních službách, jak byla definována za pomoci literatury a v praktické části se chci věnovat tomu, jak takové přijímání pracovníků probíhá v zařízeních poskytující sociální služby.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGICKÁ ČÁST

Zatímco jsem se v předešlých kapitolách zaměřoval na teoretické postupy i s pomocí odborné literatury, čtvrtá kapitola se zabývá empirickou částí diplomové práce. V dnešní době řeší mnoho personalistů otázku, jak obsadit volné místo v organizaci po pracovníkovi, který byl penzionován, jmenován nebo odešel do jiného zaměstnání? Otázku není snadné odpovědět. I když máme v současnosti takové prostředky, které osloví množství uchazečů, ale i přesto se najde dost sociálních organizací, které nemohou zaplnit uvolněná místa. Výzkumný problém je tedy charakterizován výběrem a přijímáním pracovníka působícího v sociálních službách v různých sociálních organizacích. Přípravu realizace výzkumu jsem začal v prosinci, kdy jsem navštívil dvě sociální zařízení a končil v březnu posledním rozhovorem. Personalisty působící v sociálních organizacích jsem vyhledal za pomoci internetu a adresáře sociálních služeb. Personalisté působí v organizacích, které se nacházejí v Kyjově, Hodoníně, Uherském Hradišti a Velehradě. Oslovil jsem celkem 9 personalistů sociálních organizací, než jsem dospěl k saturaci dat. Na začátku výzkumu jsem si stanovil výzkumný problém a cíl.

4.1 Výzkumný cíl

Na samotném úvodu je nutné si objasnit, jaký je samotný cíl výzkumu, zda je dostatečně originální, aby mohl něco nového přinést. Samotný cíl výzkumu spolu s výzkumnými otázkami prezentují imaginární kompas, podle kterého bychom se měli nasměřovat a ustavičně sledovat, zdali se přibližujeme jeho uskutečnění nebo naopak (Švaříček, Šed'ová, 2014, s. 64). **Cílem výzkumu je zjistit, jak hodnotí výběr a přijímání pracovníků personalisté organizací poskytující sociální služby.** Ve svém výzkumu se zabývám výběrem a přijímáním pracovníků působících v sociálních službách. Tedy jak vlastně postupuje personalistka organizace od požadavku, který dostane od vedoucího nebo ředitele na obsazení volného místa v organizaci až po oslovení potenciálních uchazečů, pozvání na výběrové řízení, jak probíhá samostatné výběrové řízení, výběr uchazeče, přijímání uchazeče. Co všechno nového pracovníka čeká před samotným nástupem do zaměstnání, až po první den v práci, začlenění do kolektivu a zaškolení, až po samostatnou práci v organizaci a vedení k celoživotnímu vzdělávání. K tomu je nutné ještě doplnit, co vše musí potencionální uchazeč splňovat, jaké musí mít vzdělání, způsobilosti odborné, zdravotní, způsobilost k právním úkonům, jaké překážky (především zdravotní) brání přijetí do organizace. Tímto tématem se zabývám z toho důvodu, protože vybrat nového a

schopného pracovníka je v současnosti velmi složitý úkol, protože čím dále méně lidí tuto práci chce vykonávat. Proto personalisté jsou z tohoto důvodu pod stálým tlakem, aby sehnali odpovídající pracovníky na uvolněné pracovní pozice. Zvláště v době, kdy platy v sociálním sektoru jsou ještě nižší než dříve, je to opravdu těžký úkol.

Personalisté musí předpokládat všechna rizika, která z povahy této práce na ně čekají a adekvátně a včas na ně musí reagovat. Práce v neziskových organizacích, ať už v domovech pro seniory nebo v zařízení pro osoby se zdravotním postižením, je velmi náročná jak po psychické tak i fyzické stránce a mnoho pracovníků ji nezvládne. Hlavní výzkumný cíl pomohou naplnit výzkumné otázky:

- 1. Jak hodnotí výběr a přijímání pracovníků personalisté organizací poskytující sociální služby?**
- 2. S jakými problémy se setkávají personalisté při obsazování volných pozicí v organizacích poskytující sociální služby?**

Cílem je zjistit, jak v organizacích poskytující sociální služby, přijímají nové zaměstnance na volná pracovní místa, ať už je to pracovník ze zdravotnictví, pedagogický nebo sociální. Jaké na ně mají požadavky personalisté a jaké nároky musí splňovat. Zároveň chci upozornit na specifika při přijímání a výběru pracovníků spolu s úskalími, které je mohou potkat. Cílem praktické části je seznámit lidi, kteří chtějí pracovat v sociální sféře a nemají ještě zkušenosti o možnostech uplatnění v sociální oblasti.

4.1.1 Výzkumná strategie a metoda

Ve shodě s výzkumným plánem jsem zvolil kvalitativní výzkumnou strategii, formou rozhovorů, které jsem uskutečnil s personalisty sociálních zařízení. Kvalitativní výzkum může být výzkumem, který se zabývá jak životem lidí, událostí, jednání, ale také fungování organizací nebo recipročních vztahů. Kvalitativní výzkum také časem dosáhl výrazných úspěchů v sociálních vědách a dosáhl určitého postavení oproti jiným formám zkoumání. Jádrem kvalitativního výzkumu tvoří zeširoka rozložené shromažďování dat, bez toho, aniž by na začátku byly pojmenovány výchozí proměnné. Podstatou je jít maximálně do hloubky a probádat daný jev a zveřejnit o něm maximální kvantum informací.

Kvalitativní výzkum jsem si vybral, protože si myslím, že lépe postihuje zkoumanou oblast a že více odhalí podstatu zkoumaného jevu.

4.1.2 Metoda sběru dat

Jako metodu sběru dat jsem si zvolil techniku polostrukturovaných rozhovorů v sociálních nebo neziskových organizacích. Polostrukturovaný rozhovor má tu výhodu, že dává možnost dopředu si zvolit otázky a v průběhu výzkumu si je pozměňovat dle vlastních potřeb a požadavků. Před samostatným vstupem do terénu jsem si nejdříve zjistil kontakt na vybrané personalisty sociálních organizací a domluvil si s nimi osobní setkání. Všichni mnou oslovení personalisté s rozhovory souhlasili až na personalistku organizace Charita Hodonín, kde mi paní S. nejdříve posunovala datum a pak řekla, že má hodně práce a že žádný rozhovor neposkytne, radila mi, abych se spíše zkontaktoval s pobočkou v Brně, kde mně jistě personalistky rády poradí, ale to jsem odmítl. Předem jsem každou personalistku informoval o tom, za jakým účelem ji chci navštívit a ujistil ji o naprosté anonymitě. Před samotnou návštěvou jsem si vytvořil základní strukturu otázek, které jsem položil během rozhovoru. Úvodem byly rozhovory vedeny spíše v obecné rovině, aby opadl stres vyvolaný příchodem neznámého člověka. Žádný rozhovor nebyl stejný, protože jsem se snažil získávat další a další informace, které během předešlých rozhovorů nepadly. První otázka byla spíše všeobecnější, aby se mohl respondent rozpovídat o daném tématu. V případě potřeby jsem pokládal ještě doplňující otázky. Všech personalistů jsem se na začátku ptal, jestli jim nebude vadit, když si rozhovor nahraju na diktafon a všichni oslovení personalisté svolili s nahrávkou. Jen u dvou personalistů jsem se setkal s tím, že mně ještě nějaké další doplňující informace poskytl až po vypnutí diktafonu. Vždy v úvodu jsem se snažil situaci odlehčit, protože u jedné paní personalistky mi to připadlo, že je ještě více nervózní nežli já. Taky se mi zdálo, že na začátku hovoru se někteří hodně hlídali, co řeknou, ale postupně se uvolnili a rozpovídali. U jednoho rozhovoru jsem se setkal s tím, že si chtěla paní personalistka přečíst rozhovor před samotnou publikací. Což jsem ji následně poskytl. Nakonec tam žádné korektury nedělala a nechala tam všechno, jak to bylo v původní podobě. Také po mě jedna personalistka chtěla (protože byla v organizaci teprve krátce), abych poslal některé otázky předem, aby se mohla lépe připravit na rozhovor, což jsem chápal a prvních pět otázek poslal. První rozhovory jsem začal sbírat na začátku prosince a poslední rozhovor jsem dělal na začátku března. Po každém poskytnutí rozhovoru jsem sdělený text ručně a doslovně přepsal do tiskové formy. U posledních rozhovorů se již informace stále opakovaly, tak jsem sběr dat ukončil. Vždy po skončení rozhovorů jsem po-

děkoval za ochotu a rozloučil se. Většina respondentek mi ještě ke konci navrhla, že pokud budu chtít doplnit ještě nějaké informace, tak mi klidně případné otázky zodpoví. Využil jsem to jen u jedné respondentky, týkalo se to dobrovolnictví v organizaci, na které jsem se zapomněl zeptat. Nejdelší rozhovor trval 45 minut a nejkratší asi 10 minut, ale to byl opravdu jen jeden, ostatní se pohybovali kolem 35 minut. Nevím také, čím to bylo způsobeno, ale ženy byly daleko sdílnější v rozhovorech než muži. Muži hovořili hodně k věci a stroze, zatímco ženy poskytly i další informace které k tématu měly. Všechny rozhovory se vedly za zavřenými dveřmi, a tudíž žádné informace neunikly ať už k personálu nebo ke klientům.

4.1.3 Výzkumný vzorek

Samotný výzkumný vzorek jsem vybral záměrně a pečlivě pomocí internetu a adresáře sociálních služeb v Jihomoravském kraji a jsou to zařízení nacházející se v mém blízkém okolí. Tito personalisté tvoří mnou vybraný vzorek zastupující jejich personální práci. Nejdříve jsem tyto organizace hledal pomocí internetu, ale jak jsem zadal sociální služby Kyjov nebo Hodonín, moc se mně jich nezobrazilo, až pak jsem šel na Městský úřad do Kyjova a dostal se mi do ruky adresář sociálních služeb Jihomoravského kraje, z něj už jsem si vybral organizace, které jsem následně oslovil. Záměrný vzorek tvořilo 7 personalistek a 2 personalisté. Z toho bylo pět organizací z Kyjova, dvě z Hodonína, jedna z Uherského Hradiště a poslední z Velehradu. Charakteristiky jednotlivých personalistů jsou popsány níže. Překvapila mě také vstřícnost a ochota personalistů zodpovědět všechny mé otázky, i když jsem zpočátku měl určité obavy.

4.1.4 Analýza dat

Pro vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů jsem zvolil zakotvenou teorii, tedy teorii pomocí níž jde o explorační a zdokonalování nových teorií (Hendl, 2008, s. 125). Zakotvená teorie je odkryta, zformována a prozatímně verifikována systematickým sběrem dat o zkoumaném fenoménu a rozбором těchto dat (Strauss, Corbin, 1999, s. 15). Proměnné se nově vynoří z datovaného materiálu. Výstupem práce je zjištění skutečných způsobů, jak v sociálních organizacích vybírají a přijímají pracovníky působících v sociálních službách. V závěrečné fázi je shrnutí základních zjištění a doporučení pro praxi. Přepsaný text jsem ručně zakódoval v momentě, kdy jsem již měl nashromážděn určitý počet dat. Pomocí otevřeného kódování jsou sesbíraná data rozebrána, nastíněna a sestavena novým

způsobem. Při axiální kódování již budujeme spojení mezi kategoriemi a subkategoriemi. Postup je takový, že samostatné kategorie, které vznikly při kódování, přidružujeme k individuálním položkám paradigmatického modelu. Posledním je selektivní kódování, pomocí kterého se vybere ústřední kategorie, okolo které je spojován ústřední analytický příběh. Všechny zbylé skupiny kategorií jsou nato aplikovány k této samotné kategorii. Ústřední kategorie by měla odpovídat zkoumanému fenoménu a taky jej řádně popisovat.

4.1.5 Charakteristika personalistů

Rozhovory jsem vedl s 9 personálními pracovníky, které jsem označil následovně: personalista A., B., C., D., E., F., G., H., CH.

Personalistka A., pracuje v organizaci již 18 let na pozici personální pracovnice. Organizace je zaměřena na Domov pro seniory, domov se zvláštním režimem a odlehčovací službu. V organizaci má na starosti přibližně 100 zaměstnanců, z toho 3 THP pracovníky, 11 pracovníků zdravotního personálu, 51 pracovníků v sociálních službách a 35 provozních pracovníků.

Personalistka B., pracuje v organizaci 15 let, kde má na starosti mzdovou a personální agendu. Organizace se zaměřuje na tělesně postižené uživatele. Organizace zaštiťuje pod sebou Domov pro osoby se zdravotním postižením, chráněné bydlení a podporované bydlení. Pracuje zde 187 pracovníků, z toho 8 THP, 22 zdravotních pracovníků, 7 pedagogických pracovníků, 109 sociálních pracovníků a 41 provozních zaměstnanců.

Personalistka C., pracovala v organizaci 10 let na pozici ředitelky sociálních služeb. Od března 2017 v organizaci skončila a povýšila na vedoucí sociální organizace do Hodonína. Organizace má pod sebou pečovatelskou službu, denní stacionář, azylový dům, provádí sociálně-aktivizační služby pro rodiny s dětmi a osobní asistenci. V organizaci pracuje 20 zaměstnanců, převážně jako pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci.

Personalista D., pracuje v organizaci 18 let. Pod organizaci spadá pečovatelská služba, nízkoprahový klub, charitní dům, osobní asistence, K-centrum. V organizaci pracuje přibližně 150 pracovníků z největší části tvořené z pracovníků v sociálních službách, pečovatele a 19 zdravotních pracovníků.

Personalistka E., pracuje v organizaci 8 let na pozici zahrnující personální a mzdový úsek. V organizaci pracuje 42 zaměstnanců, z toho 25 pracovníků sociálních, 6 zdravotních a 11

provozních a THP pracovníků. Organizace poskytuje služby - denní stacionář, týdenní stacionář, domov pro osoby se zdravotním postižením a chráněné bydlení.

Personalistka F., pracuje v organizaci již 12 let a již od počátku jako personální pracovník. Má na starosti přibližně 120 zaměstnanců, přičemž největší část tvoří pracovníci sociální, zde je 60 pracovníků, 15 pracovníků zdravotního personálu a zbytek tvoří THP a provozní úsek. Organizace se zaměřuje na pomoc seniorům a má domov se zvláštním režimem.

Personalista G., pracuje v organizaci 10 rokem. Nemá na starosti přímo personální úsek, ale pravidelně se účastní výběrových řízení a patří do nejužšího vedení organizace. Organizace je zaměřena na následnou péči a terapeutickou komunitu. V organizaci pracuje 10 THP pracovníků a 21 pracovníků působících v sociální sféře.

Personalistka H., pracuje v organizaci půl roku a je hlavní personální vedoucí, má pod sebou další 2 pracovnice z personálního úseku. Zpočátku nechtěla ani poskytnout žádný rozhovor, nicméně nakonec souhlasila. Organizace má ve svém portfoliu domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, domovy pro osoby se zdravotním postižením, sociálně terapeutické dílny a chráněná bydlení. Počty pracovníků jsou v řádu stovek.

Personalistka CH., je poslední, se kterou jsem vedl rozhovor. Je to vedoucí domova pro osoby se zdravotním postižením a pracuje zde 2 roky, přičemž dříve pracovala v témže domově jako sociální pracovnice.

5 KÓDOVÁNÍ A KATEGORIZACE

Při analýze dat bude využívána zakotvená teorie, je to teorie, která je zakotvená v datech, které jsme získaly v průběhu studie. Pozornost je věnována především projednáním a interakcím pozorovaných jedinců a reakcím v daném prostředí. V průběhu otevřeného kódování jsem našel 34 kódů, které jsem seřadil do 9 kategorií a jedné centrální subkategorie. Kategorie v podstatě znázorňují takové „základní kameny“ nově počáteční teorie. Při otevřeném kódování odkrýváme v získaných datech nová témata.

5.1 Rozdělení kategorií

Kategorie jsem rozčlenil na 9 částí:

Do kategorie č. 1 s názvem **Pracovní aktivita personalistů při hledání pracovníků** jsem začlenil kódy – Oslovení uchazečů, Kladení nároků a Sběr žádostí.

Do kategorie č. 2 s názvem **Třídění životopisů uchazečů** jsem začlenil tyto kódy – Roztřídění, Zaevidování, Eliminace.

Do kategorie č. 3 s názvem **Individuální požadavky na kandidáty** jsem zařadil kódy – Klasifikační předpoklady, Vlastní zkušenost, Erudice, Osobnostní vlastnosti.

Do kategorie č. 4 s názvem **Představy organizace o novém pracovníkovi** jsem zařadil kódy – Nová krev, Oboustranná dohoda, Pomoc druhým, Ideální stav, Praxe.

Do kategorie č. 5 s názvem **Výběrové řízení** jsem použil kódy – Výběrový proces, Hodnotící komise, Výběrová metoda a Posuzovací kritéria.

Jako kategorie č. 6 s názvem **Překážky na straně uchazeče** jsem použil kódy – Zdravotní omezení, Nízké ohodnocení, Nezájem o profesi.

Do kategorie č. 7 s názvem **Podpora pracovníků a jejich profesní rozvoj** jsem začlenil tyto kódy – Celoživotní vzdělávání, Periodické zaškolování a Vedení za ruku.

Do kategorie č. 8 s názvem **Legislativní proces** jsem zařadit tyto kódy: Personální postup, Pracovní náplň, Práva a povinnosti a Libovůle stran.

Do kategorie č. 9 s názvem **Management organizace** jsem začlenil tyto kódy – Organizační struktura, Centrála dat, Kontrolní činnost. Standardy kvality a Dobrovolníci.

Vždy u rozhovoru každého personalisty bude za jeho zkráceným jménem v závorce číslo řádku transkripce rozhovoru.

5.1.1 Pracovní aktivita personalistů při hledání pracovníků

Pokud se v kterékoliv organizaci uvolní pracovní místo, musí personalisté nebo jejich personální úsek řešit problém, jak a kým obsadit uvolněné pracovní místo. Již v této fázi si personalisté musí uvědomit, co je to za místo, které bude volné, jaké jsou na toto místo požadavky a kým toto místo zacelit tak, aby to co nejméně omezovalo chod organizace. Proto personalisté mají již dané specifikace každého pracovního místa v organizaci, kde jsou dopodrobna popsány požadavky, které jsou nutné k tomuto pracovnímu místu. Proto jakmile se nějaké místo uvolní, postupují podle přesně stanovených postupů a jejich snahou se jeví oslovit budoucí zájemce v dostatečném vzorku a kvalitě, tak aby bylo z čeho vybírat.

V 1. kategorii se zabývám pracovní aktivitou personalistů v tom, aby dokázali oslovit uchazeče, zaujali je a ti se přihlásili. Tato kategorie je složena s kódů: **oslovení uchazeče, kladení nároků a sběr žádostí.**

Kategorie	Název kódů	Základ kódování
Pracovní aktivita personalistů při hledání pracovníků	Oslovení uchazečů	b) pomocí webových stránek, Úřadu práce, a) týdeník Slovácko, d) rozhlasem, obecní nástěnka
	Kladení nároků	b) nesplňují požadavky, f) je to práce navíc, ch) inzerát řeší s ředitelstvím
	Sběr žádostí	a), b), d) elektronicky, poštou, osobně, a, f) doporučení od zaměstnanců v průběhu roku

Personalisté, kteří dostanou buď od ředitele organizace nebo jiného vedoucí pracovníka za úkol sehnat pracovníka na uvolněnou pracovní pozici postupují následovně – vypíší inzerát, kde stanoví obsazení volného pracovního místa s jasnými požadavky, které jsou na danou pozici vyžadovány a jaké to místo je, například personalistka CH (3) musí každé volné místo v její organizaci vždy konzultovat s ředitelstvím a k tomuto říká: „...standardně samozřejmě to konzultujeme s ředitelstvím, který je nad nama.“ Po schválení to předají vedení personálnímu úseku, který vyvěsí inzerát na našich oficiálních stránkách a mají možnost to vyvěsit také na stránkách Úřadu práce, pokud by chtěli zveřejnit i na jiných portálech, museli by zase žádat o schválení vedení organizace. To potvrzuje i vedoucí personalistka H., která je přímo na ředitelství personálního úseku v daném kraji a doplňuje, že ještě zveřejňují inzerát na webových stránkách poskytovatele.

Personalistka (A 1) ohledně oslovení uchazečů u ní probíhá hledání následovně: „*naše organizace shromažďuje v průběhu celého roku životopisy od zájemců práce*“. Uchazeči také zpravidla přinášejí své životopisy osobně, poštou nebo pomocí e-mailu.

S tímto tvrzením souhlasí i personalisté. Tím uchazeči projevují zájem v organizaci pracovat. Zde jsou zpravidla vedeni po dobu 1 roku. Pokud personalistu ředitel nebo jiný vedoucí pracovník osloví s požadavkem na obsazení volného místa, zpravidla personalista zveřejní výzvu na obsazení volného místa i s popisem pozice a pokud bude některý životopis odpovídat požadované pozici, tak jej po telefonické domluvě se zájemcem zařadí do výběrového procesu, kde uchazeč může mít výhodu tím, že sám oslovil organizaci s úmyslem v ní pracovat.

K tomu ještě personalistka (A 7) dodává: „*...dáváme oznámení volného místa na našich webových stránkách ..dáváme inzerát do Slovácka.*“ Zde již bývá zveřejňován po dobu 14 dní až 1 měsíce.

Personalistka (B 2), k tomu ještě sdělila: „*Jelikož jsme příspěvková organizace tak nemáme za povinnost provádět výběrová řízení.*“ Pokud přesto ředitel rozhodne, že se bude provádět výběrové řízení, oslovují uchazeče hlavně z jejich databáze životopisů také pomocí: „*...webových stránek a Úřadu práce.*“

S tím souhlasí i personalista D. a personalistka (E 53) postupuje odlišným způsobem, proto ještě k tomu dodává: „*Přes stránky ÚP jsme nikoho nesháněli.....tak jsme vybírali z žádostí, které jsme dostali.*“

K tomu ještě personalistka (D 9) dodává, že pokud ředitel rozhodne o výběrovém řízení, tak uchazeče oslovují: „*v rozhlase, nástěnka, pomocí inzerce v novinách.*“

Personalista (G 6), k tomu říká, že kromě již výše zmíněných osobních doručení životopisů, zveřejňuje nabídky i v: „*v rádiu Jih.*“

Téměř všichni personalisté se shodli, že nejčastější formy oslovení uchazečů je inzerce na svých webových stránkách, pomocí portálu Úřadu práce anebo uchazeči sami v průběhu roku nosí životopisy do organizace.

Personalisté A., a F., společně hovoří o výběrovém řízení na základě doporučení od svých zaměstnanců, kde se u nich osvědčili lidé, kteří již se třeba doma se starali o svého nemocného partnera nebo dítě.

U hledání a oslovování vhodných uchazečů je důležitá i struktura inzerátu, která jasně definuje požadavky, které jsou od uchazečů požadovány.

Podobně to mají i všichni ostatní personalisté. Personalistka C. je přímo ředitelkou organizace, takže si sama na základě žádosti od vedoucích uchazeče oslovuje i vybírá sama.

Personalistka (B 5): *„I když máme jasně daný inzerát, stále se nám hlásí kandidáti, kteří nesplňují některé požadavky.“*

K tomu personalistka (F 33), dodává *„...je to práce navíc.“*

Personalistka (E 11): *„...vždycky se nějaký takový najde.“*

U kódů sběr žádostí se personalisté shodují na tom, že životopisy sesbírají a zatřídí si je do šanonů podle profese, o kterou uchazeč stojí.

Personalistka (B 10) na všechny elektronické žádosti odpovídá obratem a dodává: *„...jsou u nás vedeni po dobu jednoho roku.“*

Personalistka (F 5) má trošku jiný systém a proto dodává: *„životopis zapíšu do pošty, dostane to svoje razítko, mám tady k tomu šanony.“* S tím souhlasí i personalistky H., CH.

Význam osobní aktivity personalistů, kteří hledají lidi na uvolněná místa patří bezesporu k těm nejdůležitějším úvodním částím personálního procesu. Již v této fázi prvního vzájemného kontaktu se může budoucí uchazeč rozhodnout, jestli organizace nabízí skutečně to, co si uchazeč o nabízené práci představuje. Zde je důležitá i forma oslovení a struktura daného inzerátu spolu s požadavky, které má uchazeč splňovat. Je také potřeba začít s oslovováním a sběrem informací s dostatečným předstihem, protože výběr kvalitního kandidáta zpravidla není záležitostí jednoho dne. Některé firmy oznámení ani nedávají a vybírají si jen z doručených životopisů, oslovují jen uchazeče, kteří k nim chtěli jít pracovat a to je pro ně důležité. V neposlední řadě musíme přesně formulovat inzerát, aby nedocházelo k nejasnostem, že se budou hlásit zájemci, kteří nebudou splňovat kritéria na dané místo.

5.1.2 Třídění životopisů uchazečů.

Do této fáze spadá práce personalisty, který má za cíl z příchozích dokladů vytřídit vhodné a nevhodné kandidáty na základě splňujících kritérií. Podrobně studuje příchozí životopisy a další doklady s požadavky, které jsou nastaveny organizací. Pokud někdo požadavky nesplňuje, je již v této fázi vyřazen. Třídění má za cíl přizvat na výběrové řízení jen ty

uchazeče, kteří splňují všechny požadavky dané v inzerátu. Zde je ještě kladen důraz na to, jestli potřebujeme přijmout jednoho nebo více kandidátů a z jakých profesí. Kódy Třídění životopisů pro evidenci o uchazečích jsem vytvořil ze - **zaevidování, roztrídění a eliminace**.

Kategorie	Název kódů	Základ kódování
Třídění životopisů uchazečů	Roztrídění	a), ch) povinna prostudovat materiály
	Zaevidování	b) ostatní žádosti jsou sesbírány, shromážděny a evidovány h) roztrídím a založím si je
	Eliminace	a) přizváni jen ti, kteří splňují požadavky e) uděláme úzký výběr

K tomu říká personalistka (A 9): „*Všechny žádosti o zaměstnání jsou shromažďovány a evidovány u mě personalistky. V případě potřeby ...personalista předkládá vedoucímu úseku nebo ...ředitelovi žádosti.*“ V roce 2013 byl přelomový v tom, že organizace dostavěla nový pavilon, tak bylo potřeba prakticky ihned oslovit velké množství lidí různých profesí (A 95): „*...přijmout nově 62 pracovníků organizace.... a po prostudování byli na další kolo přizváni jen ti uchazeči, kteří přesně splňovali požadované předpoklady.*“ S podobnou metodou pracují vesměs všichni personalisté, kdy přijaté životopisy a žádosti o práci si roztrídí podle profese a vzdělání a založí si je do šanonů, kde v případě potřeby mají okamžitý obrázek o počtu uchazečů, co se do organizace hlásí nebo hlásilo. Je jasné, že někteří z nich si mezitím najdou jinou práci.

Personalistka (B 72), k tomu ještě přidává další svůj poznatek, že: „*Žádosti jsou sesbírány, shromážděny a evidovány podle profese, o jakou práci mají zájem, u ředitelky organizace.*“

Personalistka (C 9), k tomu má jiný názor proto doplňuje: „*...jsme malá organizace, takže všechny tyto činnosti si dělám sama.*“

To paní personalistka (E 10), má trochu jiný postup: „*První je teda na doručení žádostí, z těch potom vybíráme a potom uděláme takový úzký výběr.*“

Poněkud jiné je to u paní ředitelky (H 15), která říká: „*Všechny žádosti roztrídím podle profesí a založím si je.*“

Paní ředitelka domova (CH 25), musí všechny žádosti konzultovat se svým vedením, které sídlí v Uherském Hradišti a to buď s hlavní personalistkou nebo ředitelem organizace, ale vždy to musí být po domluvě s ředitelstvím. K tomu dodává, že když žádosti chodí na ředi-

telství, tak to tam shromažďují oni nebo: „*Pokud to chodí mětak já samozřejmě jsem vlastně povinna to zkontrolovat, jestli to obsahuje všechny ty náležitosti, které my požadujeme.*“

Všichni personalisté se shodli na tom, že v případě zájmu uchazečů, kteří nesplňují jejich požadavky, tak je z výběru vyloučí. Informují tyto uchazeče o zamítavém stanovisku a poděkují jim za zájem.

To může potvrdit i personalista (D 47): „*Do výběrového řízení se přihlásilo pět uchazečů a z toho dva nesplňovali některý požadavek, tak jsme je vyřadili a ze zbylých tří jsme si jednoho vybrali. Na našich webových stránkách, kde si mohou vybrat i pozici, kterou chtějí zastávat.*“ S takovým postupem souhlasí i ostatní personalisté.

Tím odpadá zdlouhavost výběrového procesu a jsou osloveni jen ti nejkvalifikovanější pracovníci, kteří splňují jak zákonem dané požadavky tak i firemní požadavky. Samozřejmostí je důkladné studium všech dokladů, protože se může někdy stát, že zájemce nemá to nejvyšší vzdělání, ale v této oblasti několik let působil, takže je nutné posuzovat všechny aspekty. Zde už jde jen o to, aby se všichni, kteří se hlásí, dostavili k výběrovému řízení, kde se zjišťují i lidské stránky uchazeče. Personalisté tedy po příchodu všech životopisů všechny prostudují, označí si, na jakou pozici se uchazeč hlásí a založí je do šanonů.

5.1.3 Individuální požadavky na kandidáty

Kódy pro Individuální požadavky na kandidáty jsou - **Kvalifikační předpoklady, vlastní zkušenost, erudice, osobnostní vlastnosti**. Zde jsou hlavně myšleny požadavky podle Zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. a prováděcí vyhlášku č. 505/2006 Sb. Jsou zde zákonem dané požadavky na každého pracovníka spolu s činnostmi, které budou provádět. Pracovníci v sociálních službách, ať působí v kterékoliv sféře, vždy musí splňovat zákonem dané požadavky, ale jsou také požadavky, které si jednotlivé organizace stanovují na základě vlastních směrnic a vnitřních předpisů. Důležité jsou samozřejmě i charakterové vlastnosti kandidátů, protože ty se v tak krátké chvíli jako je pohovor nedají odhadnout. Proto při výběrovém řízení komise na základě krátkého seznámení s kandidátem nemůže objektivně kandidáta zhodnotit. Proto v některých organizacích používají, spíše na vyšší pozice, různé druhy testů, aby odhalili vlastní osobnost daného kandidáta. V současnosti jsou už testy na takové úrovni, že dokáží odhalit jedince takovým, jakým skutečně je.

Otázkou je, jestli někteří kandidáti nebudou dotčeni a neodradí je to od další účasti v této fázi pracovního procesu.

Kategorie	Název kódů	Základ kódování
Individuální požadavky na kandidáty	Kvalifikační předpoklady	h) požadavky jsou definovány v zákoně b) vzdělání e) bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům
	Vlastní zkušenost	a), f) dostávají přednost lidé, co sami pečovali o člena rodiny g) schopnost vykonávat práci
	Erudice	b) doklad o nejvyšším vzdělání
	Osobnostní vlastnosti	g) musí být motivovaný, mít zájem, psychicky odolný, flexibilní.

Personalistka (H 15) k tomu říká: „*Kvalifikační předpoklady pro výkon v sociální oblasti nám upravuje zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách.*“

S tímto tvrzením souhlasí všichni respondenti, protože jsou taktéž vázáni tímto zákonem. V zákoně jsou přesně popsány všechny požadavky na pracovníky působící v sociálních službách.

Personalistka (B 16), k tomu ještě dodává: „*.....všeobecně u těch vyšších pozic ověřený doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, pak doklad dokládající odbornou praxi, čistý rejstřík trestů a doklad potvrzující zdravotní způsobilost.*“

Personalistka (C 24), ještě u uchazeče bere v potaz jak odborné, tak i osobnostní rysy spojené s přizpůsobivostí. Dodává: „*Je tedy na mě, abych posuzovala každého zájemce co nejobjektivněji. Pokud sháníme sociálního pracovníka, tak musí splňovat vysokoškolské vzdělání se zaměřením na sociální práci, sociální pedagogiku, speciální pedagogiku a podobné sociální obory.*“

Personalista (D 17), k tomu dodává, že: „*.....předkládá i další doklady, certifikáty, kurzy, školení.....a vůle k práci v charitativním duchu.*“

Personalistka (F 6), ke všem uvedeným požadavkům přidává i svůj názor: „*.....absolvování kurzu pro sociální pracovníky.....ted' hodně frčí, bez kurzu lidi bereme, co fakt nemají ani kurz.*“

Personalista (G 3): „... se orientujeme na schopnosti vykonávat danou práci, motivaci a komunikační dovednosti. Kromě podrobného životopisu nepožadujeme žádné další dokumenty.“

K tomu ještě dodává personalista (G 11): „Musí být motivovaný, mít zájem, schopnosti, flexibilitu a schopnost se učit a pracovat v týmu, psychicky odolný.“

Personalistka H., ještě k dokladům výše zmíněným využívá i reference z předchozích zaměstnání.

U personalistky (CH 17), uchazeči o zaměstnání musí ještě doložit: „...výpis z rejstříku trestů, úředně ověřená kopie nejvyššího dosaženého vzdělání.“

K tomu se připojuje i personalistka (E 101), s tím že dodává: „Jako další požadavky máme bezúhonnost, která nesmí být starší jak 3 měsíce a ty pak posíláme na kraj.“

Vesměs se všichni respondenti shodují, že základem je dobře napsaný životopis, od kterého se to všechno odvíjí. Když k tomu uchazeči připojí certifikáty, prokázanou praxi a další školení je to každopádně velkým plusem při samotném výběrovém řízení.

Personalistka (A 30), k tomu dodává: „Proto, když odchází sociální pracovník, tak se uskutečňuje výběrové řízení na pozici sociálního pracovníka, pokud odchází pracovník v sociálních službách, sháníme právě tohoto zaměstnance, je to v podstatě náhrada osoby za osobu.“ Tak to praktikují personalisté vesměs u všech sociálních organizací.

Personalista (G 8), k tomu dodává: „Sociální pracovník musí vyhovovat zákonu vzděláním tj. Vyšší odborná škola nebo Vysoká škola, pracovník v sociálních službách musí vyhovovat pouze dovednostem souvisejícími s výkonem dané pracovní pozice a musí mít kurz pracovníka v sociálních službách.“

Zde také panuje shoda mezi personalisty, protože to jsou další podmínky dané zákonem a nejde se od tohoto výkladu odchýlit.

Personalistka (A 18) dodává, že pokud uchazeč prokáže, že již tuto práci vykonával, tak má při výběru plusové body. „U uchazečů někdy dostávají přednost lidé, co sami pečovali o nemohoucího člena rodiny, protože už tuto práci vykonávali.“ S tím souhlasí i personalistka F.

Vše zakončuje ředitelka (C 9), kdy u výběru nového zaměstnance bere v potaz odborná „tak i osobnostními rysy spojené s přizpůsobivostí.“

Personalistka (F 60), sděluje: „.....my můžeme podle zákona vzít člověka, který má tu střední školu...a my na tu stejnou pozici můžeme vzít paní která má základní vzdělání a má nějaký dvouměsíční kurz.“

U ostatních pracovníků jako například zdravotní sestry, pedagogičtí pracovníci ti ještě k tomu mají specializované vzdělávání v jejich oboru. Sestry musí být registrované, aby mohly samostatně vykonávat svoji práci. Musí mít vystudovanou minimálně střední zdravotní školu. Pedagogický pracovník spadá pod školský zákon, který předepisuje, jaké musí mít vzdělání a s jakým zaměřením. U těchto pracovníků je také předpokladem, aby měli určitou praxi v oboru.

5.1.4 Představy organizace o novém pracovníkovi

Představy managementu o pracovníkovi jsou jedna věc, ale skutečnost je mnohdy jiná. Vyplývá to z pouhého faktu, že dříve bylo více lidí, ze kterých bylo možno vybírat, ale současná situace je taková, že bylo otevřeno množství dalších sociálních nebo neziskových zařízení a že uchazečů již není tolik a v zájmu toho, aby naplnily stavy, tak zařízení mnohdy ustupují ze svých striktních požadavků. Ideální stav je, když organizace má všechny pracovní pozice obsazené, nečeká ji žádné propouštění, všichni jsou spokojení, samostatní, a proto organizace funguje běžným provozem a personalisté se nemusí věnovat výběrovým řízením a věcem, které s tímto souvisí, ale spíše vytvářením příjemné atmosféry a osobním ohodnocením. Dohodou je stvrzeno to, na čem se dvě strany shodly. Pro kategorii představy organizace o novém pracovníkovi jsem vycházel z kódů - **nová krev, oboustranná dohoda, pomoc druhým, ideální stav a praxe.**

Kategorie	Název kódů	Základ kódování
Představy organizace o novém pracovníkovi	Nová krev	f) každý mladý člověk a) bereme všechny
	Oboustranná dohoda	b) strany se dohodnou c) pokud se dohodneme
	Pomoc druhým	g) snaha pomoci ch) má pro to smysl, empatii
	Ideální stav	e) máme plné stavy d) za loňský rok dvě žádosti
	Praxe	a) je nutná praxe b) platová třída podle praxe

Personalistka (F 63), k tomuto tématu se vyjadřuje v tomto duchu: „*My jsme rádi za každého mladého člověka, protože nám to doplňuje různorodou věkovou strukturu.....dodají nám novou energii a elán.*“

S tímto tvrzením se připojují personalisté B, E a F.

Personalistka (F 9), k tomu dodává: „*Bereme všechny, kdo se u nás hlásí, protože se nám nedaří doplnit personální strukturu již delší dobu. Obsah pracovní smlouvy je možné měnit dodatkem k pracovní smlouvě.*“ V některých organizacích je situace již tak vážná, že v podstatě volí každého pracovníka, který se jim hlásí. Už mnohdy ani netrvají na povinných kurzech a podobně. Některé organizace tyto kurzy hradí svým novým zaměstnancům po zkušební době nebo zaškolení.

Personalistka (B 100), se připojuje k personalistce A., a dodává: „*jestliže některá ze stran by chtěla provést změnu, musí se na tom obě smluvní strany dohodnout. Platové zařazení spadá do platových tříd podle druhu práce, délky vykonané praxe.*“

To personalistka (C 22), má snadnější práci, protože se jedná o malou organizaci a tudíž se tam všichni velmi dobře znají a také odchodů nebo rotací zaměstnanců je tam minimum. „*Pokud se dohodneme, vypracuji smlouvu podle zákoníku práce.*“

Personalista (D 41), zmiňuje ten lepší případ, který se stává: „*Za celý loňský rok jsme evidovali dvě žádosti o pracovní místo.*“ Takové případy se stávají jen v menších organizacích. Navíc v menších organizacích se všichni důvěrně znají. Organizace co již mají 100 a více zaměstnanců, tak je tam větší fluktuace.

Personalistka (F 34), s tím souhlasí jen z části, říká, že to tak bylo možné dřív v současnosti už ne: „*To jsme tak dělávali dřív, že jsme ty životopisy shrnuly, domluvili výběrovku a podle toho ty lidi vybrali.*“

Ostatní personalisté ji v tomto případě mohou jen závidět, protože ke stejnému číslu se dopracuje jen personalistka C., u ostatních to číslo vystoupá i do desítek i víc za rok, souvisí to hodně s obtížností práce, kterou vykonávají. Zmiňují, že nejtěžší péče je o imobilní klienty.

Personalista (G 13): „*...pro nás je důležitá motivace a zájem, snaha pomoci lidem v nouzi.*“

Personalistka (CH 130), k tomu ještě sděluje, že: „*Jde o to, jestli ten člověk tuto práci chce dělat, má pro to ten cit, chce dělat s těmi uživateli, má pro to smysl, empatii a podobně. Takže u nás mají všichni otevřené dveře.*“

Personalistka (A 20), zde hovoří ohledně praxe: „*Na určité pozice konkrétně na sociální pracovníky, zdravotní a pedagogický personál je nutná praxe.*“

K tomuto názoru se přiklánějí i ostatní personalisté, kdy zmiňují, že na nižší pracovní pozice není nutná praxe, protože si ho stejně sami zaškolí a u těch vyšších pozic je předpokladem určitá praxe.

Personalistka (E 55), říká, že sehnat pracovníka, který má praxi v sociálních zařízeních, tak má plus, ale berou i lidi bez praxe. „*Ano, zatím máme plné stavy.*“

Personalistka H. taky bere i lidi bez jakékoliv praxe, jenom na vedoucí pozice je praxe nutná. Personalistka CH., říká ohledně praxe, že u ní mají všichni šanci, pak už jenom záleží na projevu u výběrového řízení. Naproti tomu personalistka F., říká, že jí do organizace chodily holky na praxi ze zdravotní školy. Personalista G., zase spíše než praxi upřednostňuje motivaci a zájem.

Kategorie představy nám ukazují, co asi od uchazečů organizace očekávají. Organizace někdy upřednostňují lidi bez praktických zkušeností, kdy ještě nejsou zatíženi firemní slepotou. Spoléhají, že se stále podaří zvýšit prestiž této profese a s tím se zvýší platy, i když soukromým firmám a jejich mzdové politice nemohou čelit. Také vidíme, že v malých organizacích, kde se lidé důvěrně znají, tak příchody a odchody zaměstnanců jsou v minimální míře. Samozřejmě ideální stav popisuje jak minimum odchodů, tak i stále plné počty zaměstnanců, jejich profesní rozvoj a spokojenost.

5.1.5 Výběrové řízení

Do kategorie Výběrové řízení jsem použil kódy – **výběrový proces, hodnotící komise, výběrová metoda a posuzovací kritéria**. Po sezvání všech uchazečů na smlouvané místo dochází k prvnímu setkání tváří v tvář uchazeče s vedením organizace zastoupené ředitelem, zástupcem, personalistou a dalšími vedoucími úseků, kteří pracují v organizaci. Zde se vzájemně představují, hovoří o pracovní pozici, kterou chtějí obsadit, náplni práce, kterou budou vykonávat, platovém výměru a dalších informacích nutných k výkonu práce a pokud jim jen samotný pohovor nestačí, tak použijí i testy a jiné sofistikovanější metody výběru nejvhodnějšího kandidáta. Vždy záleží na dané organizaci a hlavně na ředitelovi,

jak nastaví výběrové metody. Po absolvování výběru se uchazeč dozví buď hned, jak dopadl nebo se to dozví během několika dní, až všechno hodnotící komise vyhodnotí. Hodnotí se jak formální stránka životopisu, ale i další doklady požadované pro výkon práce, certifikáty, osvědčení, absolvované školení a současně s tím i chování a přednes před komisí.

Kategorie	Název kódů	Základ kódování
Výběrové řízení	Výběrový proces	a) přivzeme všechny k pohovoru e) splňuje zákonné předpoklady
	Hodnotící komise	b) výběrového řízení se zúčastní ředitel, zástupce, vedoucí a) ředitel, vedoucí úseku
	Výběrová metoda	a) osobní pohovor, h) Thomasův test, e) test ch) modelové situace
	Posuzovací kritéria	a), b), c) – ch) lichý počet a hlasování

Personalistka (A 12), k výběrovému procesu říká: „*Pak si všechny zájemce přivzeme a provedeme s nimi osobní pohovor.*“

S tímto názorem souhlasí všichni personalisté B., C., E., F., G., H., CH., kteří taky v organizacích provádějí pohovory. U personalisty D. ještě všechny adepty obtelefonovávají, a pokud je uchazečů více než šest, tak se výběrový proces rozděluje do dvou kol a přitom se v prvním kole nemusí provádět osobní pohovor s uchazeči.

To u personalistky (H 2), se při výběru zaměstnanců vždy realizuje výběrové řízení. „*U pracovníků v sociálních službách, všeobecných sester se provádí ústní pohovor, psychodiagnostika, v případě potřeby je možné rozšířit výběrové řízení o další metody (modelová situace apod.). U sociálního pracovníka, vedoucího pracovníka test, ústní pohovor, psychodiagnostika.*“

S trochu jiným způsobem se vyrovnává personalistka CH., kdy uchazečům předkládá vědomostní test o zařízení, jaké mají povědomí o osobách s mentálním postižením, tím zjistí, kolik toho ví o organizaci, čím se zabývá, jaké problémy řeší a podobně. Po testu a následném vyhodnocení teprve přichází osobní pohovor, který už vede čistě konstruktivně o náplni práce, platových podmínkách, jakou má uchazeč představu, co organizace může nabídnout jemu. U vyšších pozic ještě zadávají Thomasův test.

Personalistka (A 22), k osobnímu pohovoru dodává: „*Osobního pohovoru se účastní ředitel, vedoucí úseku, pod kterého spadá uchazeč a personalista nebo zástupce ředitele. Tito zástupci tvoří zpravidla výběrovou komisi. Odpovědnost za výběr nových zaměstnanců je na vedoucím úseku a personalistovi. Odpovědnost za výběr nových zaměstnanců mají příslušní vedoucí úseků. Vedoucí úseku dává k jednotlivým uchazečům doporučení, ale konečné slovo má ředitel organizace.*“

U personalistky (B 25), organizace postupuje následujícími kroky: „*Po ukončení výběrového řízení si společně my tři sedneme a společně se shodneme na jednom uchazeči. Velké slovo zde má vrchní sociální pracovnice, protože ta nakonec bude s novým zaměstnancem přicházet denně do kontaktu.*“

U personalistky C., jsme již informovali, že ta jelikož je sama ředitelkou organizace, tak si sama provádí výběrové řízení a jelikož jsou malou organizací, tak tam výběrové řízení probíhá tak 1-2x do roku. Tudíž jsou stabilní a mají pevnou a téměř neměnnou zaměstnaneckou strukturu.

U personalisty (D 11), to probíhá následovně: „*Výběrovou komisi určuje ředitel pan Měchura a sestaví tým o lichém počtu členů.*“ V hodnotících komisích většinou sedí ředitel nebo jeho zástupce a personalista. Tady už je to vesměs stejné jako u ostatních personalistů. Všem jde o to hlavní, a to vybrat co nejlepšího pracovníka. Zde se všichni personalisté shodují, také se komise scházejí v lichém počtu pracovníků, kdy v případě rovnosti dvou nebo více účastníků, hlasují o tom, kdo se jim nejvíce líbí na danou pozici. Není to z ohledu sympatií, ale čistě profesně. Spíše bych ještě poukázal na co se v této organizaci hledí, je to: „*...vzdělání, odpovídající kvalifikace, ochota a připravenost k dalšímu vzdělávání, délka odborné praxe, bezúhonnost...vybíráme za zavřenými dveřmi.*“

U personalistky (CH 105), výběrové řízení provádí lidé z ředitelství, a pokud více uchazečů se jeví na stejno, tak: „*....musí být fyzicky samozřejmě ten větší počet pro toho uchazeče, aby byl vybrán.....pak se udělá zápis, kdy vlastně se podepíšou všichni členové.*“

Personalistka (H 43), informuje o tom, že v její organizaci nejdříve probíhají „*testy, pak ústní pohovory a nakonec rozhodnutí komise.*“ Hlavní dělení, které organizace dělá, je na vedoucí pracovníky a ostatní personál. Proto u vedoucího kromě znalostního testu, ústního pohovoru ještě používají Thomasův test a modelové situace.

U personalistky (E 40), se můžeme setkat s takovým postupem, že provádí výběr formou pohovorů. „*První vlastně zjistíme, jestli splňuje zákonné předpoklady, hlavně nás zajímá,*

jestli splňuje všechny požadavky, většinou je to bezúhonnost, u pracovníka v sociálních zařízeních je podmínka kurz. Pokud ten kurz nemá, tak to jsme měli jen v jednom případě, jinak zatím jsme se setkali, že měli.“

Personalistka (F 24), k tomu dodává: *„V komisi třeba tady jsme měli až 6 členů. Každý ze členů mám to i v tom standardu má takový tabulky, kdy dáváme každému uchazeči nějaké poznámky, podepíše se mě, oboduje a pak nám z toho vyjde ten, co jich má nejvíce, tak vyhrává. Úplně na konci hlavní slovo má pan ředitel nebo paní ředitelka, někdy máme tip na někoho, ale to je strašně málo.“* Personalistka (F 140), dodává: *„V létě jsme třeba využili holku ze zdravotky, která má tady maminku a holka je na škole, takže na dohodu po provedení práce jsme ji vzali, ...už se hlásila, že s ní máme počítat... to je jen jeden takový střápek.“* A ještě k tomu dodává, že dříve bylo dost uchazečů, tak všechny životopisy vzali, udělali výběrovku a vždy někoho nového vybrali.

Personalista (G 16), to má následovně: *„Rozhovory provádí ředitelka organizace, vedoucí komunity a já. Z rozhovorů poznáme, zda má uchazeč skutečný zájem o námi navrhovanou pozici. Vždy se společně shodneme na kandidátovi.“* Dodává ještě, že je důležitá motivace a komunikační předpoklady kandidáta.

Zde v průběhu pohovorů hodnotí informace osobní s těmi, co byly uvedeny v životopise, popřípadě se komise ptá na nejasnosti v životopisech a chce si tyto nejasnosti vyjasnit. Vzájemně se doptávají a doplňujeme si prázdné mezery. K tomu ještě studujeme ověřené kopie dokumentů ohledně vzdělání, odbornosti, bezúhonnosti a zdravotním stavem.

Naproti tomu personalistka (B 31), dodává: *„Za loňský rok zde mám 82 žádostí, kde jsou zahrnuty příchody a odchody.“*

Personalistka (C 14), sděluje následující informace: *„Z životopisů si vyberu dva, tři uchazeče, které si přizvu na výběrový pohovor. Zde obdrží dotazník, který na místě vyplní, a já sama vyberu jednoho, který bude u nás pracovat.“*

Personalista (D 23), k tomu dodává: *„Pokud se dva uchazeči jeví nastejno, probíhá hlasování, v tom si pomocí lichého počtu vždy zvolíme jednoho nového pracovníka. Konečné slovo a vyhlášení provede ředitel organizace.“*

Personalistka (E 47), ještě doplňuje informace o výběru, který se provádí na vyšší pracovní pozice: *„...na ty vyšší pozice jako ekonomka, sociální pracovník, ředitel tak máme připra-*

vené testy a přicházejí k nám i lidé z kraje, aby se k tomu vyjádřili a tam už to bylo formou testů. U ostatních pozic bychom volili formu testu jen v případě velkého počtu zájemců.“

Personalistka (F 31), přidává ještě jeden poznatek: „Někteří lidé přijdou na výběrovku a pak si to rozmyslí, třeba jim někdo z komise nesedne nebo se jich na něco blbě zeptá, lidé jsou barsjací.“

Zde jsme si popsali, jak probíhá výběrové řízení a hodnocení uchazečů u jednotlivých personalistů. Přestože se všechny organizace řídí zákony, tak přesto se najdou cesty, které jsou trošku odlišné od jiných organizací, je to práce každého personalisty nebo ředitele, kterou cestu si zvolí a také jakou výběrovou metodu má vyzkoušenou, jaká je pro něho nejlepší. U většiny organizací stačí jen, pokud má správně dokladovou část, tak si vystačí s pohovorem, jen u některých organizací je to převážně způsobeno větším počtem zájemců než u ostatních, v tom případě volí i vědomostní testy, znalostní testy organizace, do které se hlásí a modelové situace. Pokud se o práci uchází velký počet uchazečů, postupujeme jinou metodou, než když se hlásí do výběrového řízení pár jedinců. Každá organizace je samostatná jednotka, a jaké výběrové metody volí nebo nevolí, je jen její vlastní věcí.

5.1.6 Překážky na straně uchazeče

Jako Překážky na straně uchazeče jsem použil následující kódy – **zdravotní omezení, nízké ohodnocení a nezájem o profesi**. Zde se dostáváme do nejtěžejnější části. Je to dáno tím, jaké bariéry brání uchazeči o zaměstnání vykonávat svou práci. Sociální organizace mají specifika nastavené zhruba takto, figuruje zde těžká práce, nízké ohodnocení, nízká prestiž a s tím spojená fluktuace pracovníků za lepším platem nebo lehčí prací. Mnohdy se hlásí uchazeči, ale po prvních dnech přehodnotí svoje přání a pro náročnost odcházejí. Jiní jsou limitováni svým zdravotním stavem, další financemi, ne každému vyhovuje noční směny, často pracovní víkendy a na konci měsíce nízká mzda, která se ani zdaleka nepřibližuje průměrné mzdě.

Kategorie	Název kódů	Základ kódování
Překážky na straně uchazeče	Zdravotní omezení	a) tuto činnost nemůže vykonávat osoba s bolestmi zad, psychickými problémy f) nemají takové grify
	Nízké ohodnocení	b) s nástupním cca 14.000 Kč hrubého
	Nezájem o profesi	ch) platové podmínky byli výhodnější e) ze začátku to chtěl dělat každý

Personalistka (B 40), má svou vlastní zkušenost, a proto k tomu problému říká, že bohužel všichni pracovníci v sociální sféře musí počítat s nízkou mzdou, kdy pracovníci v sociálních službách jsou zařazeni: „...do 4. platové třídy s nástupním cca 14.000 Kč hrubého, plus příplatky za noční svátky, ztížené prostředí a osobní ohodnocení.“

Personalistka (A 46), k tomu říká, že v její organizaci je velmi fyzicky i psychicky vyčerpávající práce, je zde taky velké riziko vyhoření a proto dodává, že: „....podmínkou je zdravotní způsobilost, kdy tuto práci nemůže vykonávat osoba s bolestmi zad, různými psychickými problémy apod.“

S její odpovědí souhlasili, všichni personalisté, kteří mají stejný pohled na věc jako personalistka A.

K tomu personalista (D 61), si přisazuje s tím, že pracuje s drogovými uživateli a proto: „Párkrát se nám stalo, že někdo nový nastoupil a odešel v průběhu zkušební doby, ale to byli hlavně z K-centra, kde docházejí lidé, kteří jsou závislí na drogách, v ostatních zařízeních se to nestává.“

Personalistka (E 19), s tím souhlasí, připouští, že také u ní se to nestalo jedenkrát, ale bylo to vícekrát. Proto dodává: „Víte ze začátku, jak začínaly ty různé kurzy, tak to chtěl dělat každý, ale je fakt, že je velký problém vůbec někoho sehnat.“

To se stává docela často, že lidé si udělají určitou představu o práci, ale mnohdy je realita úplně jiná. Často si nepřipouští, že když tu práci zvládají ostatní, že on to nezvládne, z toho je pak frustrovaný a zklamaný odchází.

Personalistka (F 7), přidává svou vlastní zkušenost: „Normálně to za chvíli nebude mět kdo dělat, kdo o ty lidi tady se bude starat, tito lidé nejsou placení, nevím, jestli jste to zaregistroval, oni teď strašně přidávali sestřím to je v průměru 2.300 Kč a ty holky ostatní měli přidané po 400 stovkách.“ Zdravotní personál má také starosti o léky, správné dávkování, také to není tak jednoduchá práce, jak si zmíněná personalistka představuje.

Personalistka (H 47), přidává i jiné stanovisko dle výběrového řízení. Jelikož personalistka H. pracuje ve velké sociální organizaci tak se častěji dělá výběrové řízení: „V loňském roce bylo 181 nových pracovníků.“ Jistě uznáte, že to číslo je ohromující, v podstatě to připadá, že výběrové řízení je každý druhý den. Je to dáno i tím, že sem spadá množství domovů a pak v každém domově si výběrové řízení provádí ředitelka domova, maximálně jako do-

hled přijede někdo z ředitelství, ale jen u stěžejních profesí. U těch s malou kvalifikací postačuje u výběru ředitelka organizace.

Personalista (D 51), přidává ještě další vlastní zkušenost: „*Sháněli jsme pracovníci pečovatelku do Mistřína.....2 měsíce jsme inzerovali, než jsme to místo obsadili. Snažíme se obsazovat místa tak, aby to měli uchazeči v místě bydliště.*“ Hledali taky sociálního pracovníka do K-centra a tam to bylo obdobné, protože jak dodává: „*U drogových uživatelů každý nevydrží.*“

K tomu si řekne své ještě personalistka (F 29): „*.....třeba paní, my ji na druhý den zavoláme a ona nechce nastoupit.* Pak dalším úskalím je zkušební doba, ve které skončí až 75 procent nastoupivších zaměstnanců. „*.....holky ze zdravotky k nám chodily, ale je to už dva roky, co tady nebyly. Momentálně nám chybí 2 ošetřovatelky a další dvě za nemoc.....máme zkušenosti.* Proto se každého i 10krát ptáme, jste zdravotně způsobilý k této práci, každý říká ano a pak 50 procent má pak problémy hlavně se zády, a proto každému říkám zkus to a uvidíš. *Oni nemají takové grify a takové stavby těla, co ty naše, co to dělají 20 roků.*“

Personalistka (CH 63), se taky přidává se svou zkušeností z personální oblasti: „*pokud se jedná o pracovníka přímé obslužné péče opravdu ten zájem je velice malý...před pár lety jo to bylo těch uchazečů hodně...i ty platové podmínky byli výhodnější. Než aby chodil do práce s odporem, tak radši at' nechodí vůbec. A dneska kdejaký obchodní řetězec vám nabízí daleko vyšší mzdu, jo, než třeba nabízí ty sociální služby.*“ K tomuto si přidávají i ostatní personalisté, když zjistili, že i v tom řetězci nemusí vykonávat práci v noci a ve ztíženém prostředí, a to za stejnou nebo i vyšší mzdu.

Tímto jen se potvrzuje trend, že lidé, kteří přímo pracují s uživateli, buď vydrží pracovat nebo a to je ve většině případů, to po pár dnech nebo do první výplaty zabalí a zkusí pracovat někde jinde a případně i v jiném oboru.

V kategorii překážky jsme si objasnili pomocí personalistů, proč v průběhu roku se mění struktura zaměstnanců. Je to převážně způsobeno nízkým ohodnocením, kdy tito lidé pracují v nepřetržitých provozech, o svátcích, nedělích, ztíženém prostředí a domů přinesou možná 14.000 Kč čistého, to jak říkala paní CH., to už dostanou i prodavačky v obchodním řetězci a to tam nemají noční. Proto v těchto profesích chybí mužské složky, protože se stále muži staví do role živitele rodiny, a proto raději půjdou i do jiného oboru, který je ale více ohodnocen. Pokud již muži pracují v sociálních organizacích, tak na místech spíše

sociálních pracovníků, zdravotních bratrů, lékařů, ale jako pracovník v sociálních službách tak minimálně. Muž jako takový nemá to sociální citění jako žena a spíše je veden pudem lovce, ne pečujícího. Proto upadá i zájem o profesi pracovníků působících v sociálních službách a je to i tím, že je v každém větším městě několik organizací, které stále hledají pracovníky na volné pozice a mnohdy je to i pro ně nadlidský úkol. Někdy se dokonce stává, že se organizace přeplácují, jen aby obsadily volné místo. A posledním faktorem je zdravotní způsobilost k práci, kdy stále více lidí neprochází přes zdravotní prohlídku, jak dodávají respondenti, protože mají chronické zdravotní problémy, z důvodu toho nemohou tuto práci vykonávat. Také se u respondentů stane, že nový pracovník vydrží pracovat pár dnů a pak odchází, proto musí rychle obvolávat na dalších místech nebo vypisují nové výběrové kolo. Sedavý způsob trávení volného času a absence tělovýchovy ani nedává nějaké valné šance do budoucna, že se situace zlepší. Jak to objasňují respondenti, teď to zvládají jen lidé, kteří se v této profesi pohybují několikátým rokem a již mají vypěstovaný způsob zacházení s klientem-uživatелеm. Přesto ale personalistky oslovených organizací doufají, že se situace změní k lepšímu. Připomínají, že se sociálními službami zabývá i vláda, a když zvedala minimální mzdu, tak snad upraví i mzdu na těch nejnižších postech.

5.1.7 Podpora pracovníků a jejich profesní rozvoj

Do Podpory pracovníků a jejich profesního rozvoje jsem začlenil tyto kódy – **celoživotní vzdělávání, periodické zaškolování a vedení za ruku**. Tento cyklus je veden k celoživotnímu učení, pravidelnému školení, zaškolování nových pracovníků, zkrátka všeho, co se týká vzdělávání.

Kategorie	Název kódů	Základ kódování
Podpora pracovníků a jejich profesní rozvoj	Celoživotní vzdělávání	a), b), c), d) i všichni ostatní respondenti pracovníci v sociálních službách jsou vedeni k učení po celý život
	Periodické zaškolování	b) přiděluje 24 hodin volna v roce c) průběžné školení si organizace zajišťuje sama
	Vedení za ruku	d) zaškolován po dobu 3 měsíců g) absolvuje se týdenní kolečko po všech pracovištích a) po dobu zkušební doby zapracuje

Je to kategorie, která má za úkol učení po celou dobu svého života. Jak se zmiňuje literatura, počínaje vystudováním a pokračuje průběžným zaškolováním a zaučováním od různých

kurzů, seminářů či supervizí. Je to děláno z důvodu, aby všichni pracovníci se seznamovali se všemi postupy, technikami a relaxací, aby zvládali náročné podmínky, které se v některých zařízeních vyskytují, aby odolávali stresu, opotřebovávání, únavě. Aby zvládali každodenní péči, starostlivost a dodržovali všechny směrnice, nařízení a standardy. I v zákonu o sociálních službách je popsáno vedení k celoživotnímu vzdělání a pravidelné proškolení svých zaměstnanců. Je to i proto, aby zaměstnanci byli seznamováni s novými metodami např. práce a aby kdykoliv mohli poskytnout odborné i profesní rady a pomoc.

Personalistka (E 3): *„Zaměstnanci pracující u nás jsou celoživotně vzdělávání pomocí kurzů, stáží a odborných školeníto se udělá jedno takové školení a pak jsou vysíláni na další školení. Stalo se, že si vybrali školení a teda jeli, ale není to pravidlem. Jinak zaškolení u nás trvá 2 měsíce všeobecná sestra, pracovník v sociálních službách 1 měsíc intenzivně a následující 2 měsíce zapracování a zaučení interních předpisů a etických kodexů.“*

Personalistka (A 41), v úvodu k tomuto tématu říká: *„Podmínkou přijetí je absolvování kurzu pro pracovníky sociálních služeb, který organizuje Střední zdravotnická škola v Kyjově nebo Domov Horizont Kyjov.“* Všichni oslovení respondenti souhlasili s absolvováním kurzu pro své zaměstnance. Kurz si nemusí dělat osoba se střední školou v sociální oblasti a vyšším vzděláním. Další školení si organizace již většinou řeší samy, většinou hromadně. K tomu ještě dodává personalistka A.: *„Nový pracovník po nástupu je přidělen zkušenému kolegovi, který ho po dobu zkušební doby zapracuje.“* Podobným systémem pracují i v ostatních organizacích, zejména v tom ohledu, že je přidělen zkušenému pracovníkovi popřípadě vedoucímu na starost a ten po dobu zaškolení nad ním má patronát. Mají společné směny, ve kterých vedoucí nebo pověřený pracovník vysvětluje, jak to v organizaci probíhá, seznamuje s vnitřními předpisy, standardy, etickým kodexem, mlčenlivostí. Samozřejmě, že po dobu zácviku zjišťují, jak se pracovník adaptuje, jak přidělené úkoly zvládá, jaký má vztah k uživatelům, jaký má postoj k práci, zkoumají i jeho zájem o práci a další. Z toho důvodu mají také dobře zpracovaný adaptační program.

Personalistka (B 20), sděluje, že kromě pravidelného školení provádějí i supervize. *„Zaměstnavatel zaměstnanci také přiděluje 24 hodin volna v roce na zvýšení kvalifikace. Každého nového zaměstnance si stejně zaškolujeme.“*

Jelikož to vyplývá ze zákona o sociálních službách, tak všichni personalisté s výrokem souhlasili. Sdělili jen, že část školení si mohou vybrat z okruhu, který je nejvíce zajímavá.

Také jsou všichni noví pracovníci povinni první den v novém zaměstnání být proškoleni z bezpečnosti práce a požární ochrany.

K tomu personalistka (C 19), poznamenává, že další průběžné školení si organizace zajišťuje sama. „*U zdravotní sestry je podmínkou, kromě vzdělání, také povinná registrace jako zdravotní sestra...nový zaměstnanec je v průběhu zácviku zaškolován našim zkušeným zaměstnancem. Vedoucí po konci zácviku vyplní záznam o zácviku, se kterým seznámí nového zaměstnance a odevzdá ho personalistce, která ho přiloží do karty zaměstnance.*“ Podobnými postupy pracují i v ostatních organizacích. Jen personalista (G 18), k tomu dodává: „*.....Absolvuje se týdenní kolečko po všech pracovištích, je přidělený garant, který seznamuje, provází, pomáhá v řešení různých situací atp. BOZP, školení řidičů, etické kódexy a manuály. Kolečko trvá týden a garantství 3 měsíce.*“

U personalisty (D 37), to probíhá následovně: „*...zaškolován....po dobu 3 měsíců, již v tomto období je zřejmé, kdo se na tuto práci hodí a kdo ne. V naší organizaci pravidelně sociální pracovníky školíme tak, abychom dodrželi literu zákona.*“

U personalistky (F 47), je to jiné, tam jak dodává: „*...že ten člověk dojde a je tady třeba od 7 do 12 hodin vyzkouší si to, vyzkouší si snídaně, nějakou osobní péči, hygienu a nějakou aktivizaci, pokud je na to čas, oni si to vyzkouší a já jim druhý den zavolám, jestli u nás nastoupí nebo ne. ..školení akreditované...dojela firma nabídla témata, každý si vybral, taky syndrom vyhoření tam byl, holky si vybírají, co je zajímavé. Firma dodá osvědčení, já si je ofotím a zařadím do šanonů.*“ Ohledně zaškolení to probíhá stejně jako u personalistky (C 24), jen zaškolení trvá půl roku. „*Vedeme své zaměstnance k celoživotnímu vzdělávání.*“

Personalistka (CH 137): „*ochranu dělám já jakožto vedoucí, která jsem na to proškolená...zácvik...co je třeba udělat, zaměřit se víc, podrobněji, a takhle se to kontroluje dvakrát za to období, může i vícekrát.... školení uděláme to třeba pro 20-30 lidí.*“

Tady se již všichni respondenti shodují na závěrečném zhodnocení zácviku a zaškolení, které provádí s vyškoleným pracovníkem, se kterým mají společné směny. Jak uvedli všichni dotázaní, tak v každé sociální organizaci mají adaptační plány, které spolu se zaměstnancem vyplňuje vedoucí, a tak mají zpětnou vazbu na zaškolení pracovníka. V zákoně o sociálních službách je znění o celoživotním vzdělávání pracovníků v sociálních službách a této litery zákona se jednotlivé organizace drží a podporují své zaměstnance v osobním rozvoji. Některé zmiňované organizace provádí školení hromadně, v další orga-

nizaci si spíše raději zaměstnanci vybírají, které školení je baví, ale shodují se na tom, že hromadně se školí hlavně bezpečnost a požární ochrana. Personalisté se také shodují, že proškolený personál poskytuje daleko kvalitnější servis svým klientům a to je také cílem každé organizace, spokojenost klientů s péčí jim poskytovanou.

5.1.8 Legislativní proces.

Do Legislativního procesu jsem zařadil kódy s názvy – **personální postup, pracovní návrh, práva a povinnosti, libovůle stran**. Do předposlední kategorie jsem zařadil administrativní úkony, které má na starosti personalistka organizace nebo účetní. Obě společně po zvolení kandidáta připravují smlouvy, platový výměr, náplň práce, připravují svá školení, pracovní návrh, pracovní smlouvu, vnitřní směrnice, přihlášky na zdravotní a sociální, vybavení ochrannými pomůckami, stravenky a další činnosti spojené s přijetím nového zaměstnance. Pak jak zaměstnanec podepíše dvě smlouvy ty se předloží řediteli organizace, který svým podpisem zpečetí oficiální přijetí kandidáta do organizace.

Kategorie	Název kódů	Základ kódování
Legislativní proces	Personální postup	d) všichni připraví pracovní smlouvu, chtějí donést zápočtový list, f) první den je 8 zkrácená
	Pracovní návrh	h) termín nástupu do zaměstnání ch) udělám návrh smlouvy a) mzdová připraví smlouvu
	Práva a povinnosti	b) pracovat svědomitě ch) návrh pracovní smlouvy
	Libovůle stran	a), b), c), d) a ostatní svým podpisem stvrzují pracovní dohodu

Personalistka (A 49), dodává: „*Pokud žadatel uspěje u výběrového řízení, tak mu mzdová účetní připraví smlouvu.*“

Personalista (D 31) k tomu říká: „*V další fázi podepisujeme dokumenty vyplývající z personálních předpisů přihlášení k odvodům daní naší organizace, zápočtový list, podepisuje pracovní náplň, jedna kopie se zakládá do osobní karty, odevzdá potvrzení o zdravotní způsobilosti, popřípadě zdravotnický průkaz.*“

Personalistka (A 58), k tomu říká, že se ještě seznamuje se mzdovými podmínkami a také jaký je postup při absenci. „*Pracovní poměr uzavře Centrum, jen je-li zaměstnanec odborně, morálně a zdravotně způsobilý k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci plat dle zákona o platech, zákoníku práce a vnitřním platovém předpisu.*“

Zde se všichni personalisté přiklonili k tomu, že pracovní smlouva je na jeden rok s možností prodloužení o další rok na dobu určitou, s 3měsíční zkušební dobou. Také projevíli souhlas s tím, že pracovní poměr vzniká dnem sjednaným na smlouvě.

Personalistka (B 36), doplnila personalistku A., v tom, že: „*Připravím evidenční list a pokyny k práci. Potřebuji ještě potvrzení o zaměstnání z předešlé práce a potvrzení vstupní lékařské prohlídky.*“

S tím všichni souhlasili, jen v některých organizacích mají svého interního lékaře, který pro ně tyto služby zajišťuje.

Personalistka (B 37), ještě novému pracovníkovi předává: „*...rozpis služeb na celý rok dopředu, mzdový výměr, přihlášení ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění.*“

Personalistka (B 142) připomíná, že musí: „*Provádět svou práci svědomitě, dle svých sil na základě svých znalostí a schopností.*“

Personalistka (F 211), k tomu dodává, že její organizace postupuje hlavně podle standardů kvality sociálních služeb číslo 9, 10 a „*...první den je osmička taková zkrácená. U nás je zavedeno jedno pravidlo, že jeden kolektiv je na jedno patro a na druhé se dostane jen v případě záskoku za kolegyni. Anebo se holky domluví mezi sebou....snažíme se, aby jeden tým byl jedno patro. Protože ti uživatelé je poznají a jsou takový spokojenější.*“

Personalisté B., F., CH., ještě dodávají, že při podpisu smlouvy nový pracovník dostává vnitřní směrnice organizace, kde jsou podrobně sepsány povinnosti a práva pracovníka.

Personalistka (H 52), ještě k personálnímu postupu dodává: „*Po skončení výběrového řízení si domlouvám termín nástupu do zaměstnání, vyplnění osobního dotazníku, předchozí zaměstnání z důvodů započitatelné praxe*“

Personalistka (CH 117), ještě k tomu podotýká: „*...kontaktuji ředitelství s tím, že tam zadám údaje toho pracovníka, udělám návrh na novou pracovní smlouvu.*“ Dál jak dodává, ředitelství pošle zpět takový balíček, kde je nová pracovní smlouva, platový výměr, náplň práce, rozpis služeb a všechny ostatní dokumenty, které bude potřebovat ke své práci.

To personalista (G 18) konstatuje: „*Domluví se nástup, absolvuje se týdenní kolečko po všech pracovištích.*“

Kategorie legislativní proces objasňuje postup organizace při přijímání nových pracovníků, jednotlivé činnosti jak personalistky nebo účetní, kteří připravují všechny dokumenty pro hladký průběh přijetí nového zaměstnance, patří sem všechna práva a povinnosti spolu s odpovědností, kterou musí splňovat.

5.1.9 Management organizace.

Do managementu organizace jsem začlenil tyto kódy – **organizační struktura, centrála dat, kontrolní činnost, dobrovolnická činnost a standardy kvality**. Součástí této kategorie je organizace jako taková spolu se službami, které poskytuje. V organizaci jsou zastoupeny různé profese, které spolu vytváří dokonalou součinnost v poskytované službě, je zde i přehledná organizační struktura tak, aby zákazník věděl, na jakého pracovníka se může obrátit a koho oslovit v případě potřeby. Organizace je tedy centrálou, kde se shromažďují všechna data a jako taková jsou spravována a kontrolována orgány zřizovatele. Jsou zde shromážděny všechny smlouvy ať už s klienty nebo se zaměstnanci a listiny potřebné k činnosti organizace. Dle zákona organizace musí i splňovat standardy kvality, které jsou jak organizací, tak nadřízenými orgány kontrolovány. Tyto standardy jsou součástí Zákona o sociálních službách. Pod organizací spadá i úsek dobrovolníků, kteří chodí ve svém volnu bezplatně pomáhat, věnují čas uživatelům a dalo by se říct, zpříjemňují jim život a vyplňují jim volný čas. Zde je důležité tyto dobrovolníky motivovat k tomu, aby ve svém volnu příjemně využili volný čas. V organizaci jsou také nutné kontroly buď ze strany ředitele, kdy kontroluje dodržování standardů kvality a také dodržování interních směrnic nebo kontroly, které provádějí zřizovatelé, úřady sociální, finanční, zdravotní a další.

Personalistka (B 44), v organizaci má z personálního hlediska na starosti 187 pracovníků a dle ní: „*U nás ještě zaměstnáváme pedagogický personál.*“ V porovnání s personalistkou A., kontroly přicházejí z kraje spolu s hygienou a finanční správou. Také se jim stalo, že dobrovolník se v organizaci osvědčil a organizace ho poté zaměstnala. „*Mnohdy se nám stává, že saháme po lidech, kteří si u nás odkroutili praxi, a líbila se nám jejich práce.*“ S takovým případem se setkal personalista (D 57). Tato situace se ale moc často nestává, protože do organizace chodí převážně pomáhat studenti, kteří chtějí dále studovat. Dále personalista D říká: „*Máme ve stavu sociální pracovníky, pracovníky v sociálních službách, zdravotní pracovníky a pečovatele.*“ To ze sociální oblasti. Ostatní personalisté

vzpomněli to, že se všechny doklady, týkající se personálu a výběrových řízení, archivují u personalistů organizace.

Kategorie	Název kódů	Základ kódování
Management organizace	Organizační struktura	a) máme zde tyto pozice – pracovníky v sociálních službách, zdravotní sestry, sociální pracovníky,
	Centrála dat	a) všechny žádosti u personalistky h) všechny doklady na ředitelství
	Kontrolní činnost	f) ke mně chodí zdravotní pojišťovny, finanční úřad, sociálka a inspekce ta nejvyšší z MPSV
	Dobrovolníci	a) vykonává praxi několik sestřiček ch) ze Svojanova gymnázia
	Standardy kvality	e) seznámí se standardy f) standard 9 a 10

Personalistka (E 70), ke standardům říká: „...seznámí se všemi standardy, vnitřní pravidla, etický kodex.“

Také personalistka (F 2) říká ke standardům: „...přijímáme nové pracovníky, je to standard 9 a 10.“

Personalistka (H 44) k dokladové části říká: „...všechny doklady ukládáme na ředitelství.“

Personalistka A., k tomu doplňuje, že v organizaci pracuje jako personalistka 18 let. Za tu dobu se organizace rozrostla a v současné době má na starosti více než 99 pracovníků. Do organizační struktury dle personalistky (A 3) patří: „Máme zde tyto pozice – pracovníky v sociálních službách, zdravotní sestry, sociální pracovníky, pečovatelky, dobrovolníky, THP pracovníky, pomocný personál a manažerské funkce. ...a všechny žádosti u personalistky.“

Pod personalistku E., spadá zdravotní personál, vychovatelé, pracovníci v sociálních službách, nepedagogičtí pracovníci a ostatní personál.

Všichni oslovení respondenti se shodují v tom, že mají jasně danou personální strukturu zřizovatelem organizace, kterou nesmí v žádném případě překročit. Pokud tedy z organizace odchází pedagogický pracovník, tak vypisují výběrové řízení právě na tohoto pracovníka, v podstatě je to kus za kus. Všechny organizace plní standardy kvality zejména

ohledně přijímání pracovníků, což je ústřední standard 9, 10, který popisuje personální zabezpečení a profesní vývoj pracovníků.

Zde u personalistů nebylo pochyb o tom, že se všemi těmito předpisy řídí, protože je všichni vzpomněli v rozhovoru. Do organizací také chodí na kontrolu pracovníci na dodržování kvality poskytovaných služeb, spolu s hygienou, finanční kontrolou, hygienou a dalšími kontrolami z kraje nebo MPSV.

Personalistka (A 110), ještě dodala, že: „*V organizaci ještě vykonává praxi několik budoucích sestřiček ze Střední zdravotnické školy.*“ Střední zdravotnická škola Kyjov je jedinou organizací v Kyjově a Hodoníně, která posílá do sociálních organizací své studentky na vykonání praxe. V Uherském Hradišti jsou to dobrovolníci registrovaní u Charity nebo Maltéžské pomoci. Personalistka (H 49), k tomu dodává: „*V loňském roce 22 dobrovolníků, 517 hodin.*“ K tomu personalistky H. a CH., dodávají, že se jim ještě nestalo, že by zaměstnali nějakého dobrovolníka, který u nich vykonával praxi, i když připouštějí, že je to možné. Tento případ se stal personalistce A. i u personalistky (B 31), která říká: „*...takové lidi tady máme. Tito lidé již vědí, jaká práce je čeká, a těchto zájemců si vážíme.*“ Strukturu organizace mají pevně stanovenou ředitelstvím organizace. V případě personalistky CH., se všechny dokumenty nacházejí u ní jako ředitelky organizace.

Personalista (G 17) říká, že pokud se dobrovolník osvědčí: „*je dokonce žádoucí, že ho organizace osloví s tím, že mu nabídne práci.*“

Personalistka (C 28), uvádí: „*Za výsledky naší práce se zodpovídám městu Kyjovu a pak kraji, který u nás přibližně jednou do roka někdy i vícekrát provádí inspekční činnost. Jinak kontroly provádí i samo město Kyjov.*“

Personalistka (F 180): „*Nám chodí na kontroly lidi od kraje nějaký jejich odbor, tak to oni chodí, mě se dívají na odměny, kolik jsme vypláceli, platové výměry a třeba i pracovní smlouvy a pracovní náplně. Paní účetní to projdou všechno, ke mně chodí zdravotní pojišťovny, finančák, sociálka a inspekce jako taková ta nejvyšší z MPSV, ti většinou chodí 1x za dva roky.*“ Jinak personální složení má stejné jako personalistka A.

Personalistka (CH 179), k tématu dobrovolnictví ještě dodává: „*...hodně spolupracujeme s dobrovolníkama ze Svojanova gymnázia tady na Velehradě. Chodíme dělat i přednášky ohledně dobrovolnictví o našem zařízenídřív těch dobrovolníků bývalo více. S tím projevili souhlas i ostatní dotázaní.*“

V poslední kategorii jsem se věnoval organizační struktuře, která je tvořena samotnou organizací. Organizace jako právní subjekt je centrálou dat, kde se archivovány všechny dokumenty, provádějí se všechny činnosti k řádnému fungování organizace a dosahování požadovaných plánů a cílů. Je kontrolována jak vedením, tak i úřady zřizovatele a dalšími kontrolními subjekty. Jsou kontrolovány i standardy kvality, které jsou stanoveny zákonem. Je kontrolován adaptační plán. Prakticky každá organizace je vděčná za každou pomoc třeba formou dobrovolnictví. Management organizace vysílá své zástupce na různé přednášky a exkurze, ale i přesto se nedaří získat tolik dobrovolníků, kolik by chtěli.

6 PARADIGMATICKÝ MODEL

Výběru a přijímání pracovníků v sociálních službách dle paradigmatického modelu vypadá následovně:

(A) PŘÍČINNÉ PODMÍNKY » (B) JEV » (C) KONTEXT » (D) INTERVENUJÍCÍ PROMĚNNÉ » (E) STRATEGIE JEDNÁNÍ » (F) NÁSLEDKY

V rámci zakotvené teorii sjednocujeme podtřídy a třídy do souhrnu vztahů vymezujícího příčinné podmínky, fenomén, intervenující předpoklady, kontext, strategie jednání a následky.

<i>Příčinné podmínky</i>	<i>Jev</i>	<i>Kontext</i>	<i>Intervenující podmínky</i>	<i>Strategie jednání</i>	<i>Následky</i>
Pracovní aktivita personalistů při hledání pracovníků Třídění životopisů uchazečů	Strategické plánování pracovníků	Individuální požadavky na kandidáty Výběrové řízení Představy o novém pracovníkovi	Překážky na straně uchazeče Podpora pracovníků a jejich profesní rozvoj	Legislativní proces Management organizace	Nový pracovník Zaplnění uvolněného místa Splnění požadavků od vedení organizace Získání nových pracovníků

Vysvětlení paradigmatického modelu:

Jev - je hlavní myšlenkou, příhodou či případem, ke kterému směřuje souhrn zvládajících, popřípadě ovládajících konání nebo interakcí, k čemuž má zde zmíněný komplex nějaký vztah. Jako základ jevu jsem stanovil strategické plánování pracovníků, které představuje hlavní kategorii, ke které se vztahují všechny ostatní kategorie. Pokud z organizace odchází pracovník do zasloužené penze nebo odchází z organizace na vlastní žádost nebo je jmenován do jiné funkce organizace, musí na jeho uvolněné místo sehnat dostatečně kvalitní náhradu, tak aby to neomezilo chod organizace. Organizace má jasně danou pracovní strukturu, kterou musí dodržovat. Tedy pokud odchází sociální pracovník, provádí se výběrové řízení právě na tuto pozici. Největší fluktuace je u pracovníků v sociálních službách,

kteří vykonávají přímou obslužnou péči klientům a nejméně se pozice mění u pedagogického a zdravotnického personálu. Fluktuace je hlavně zapříčiněná nízkým ohodnocením, těžkou namáhavou prací a nepřetržitým provozem. Personalisté musí mít dokonalý přehled o procesech výběru zaměstnanců, mají jasně dané plány nástupnictví, strategie pracovníkova růstu a rozvoje.

Příčinné podmínky - odkazují na příhody eventuálně na případy, které vznikají nebo se objevují při určitém jevu. Zde jsem začlenil pracovní aktivitu personalistů při hledání pracovníků a třídění životopisů uchazečů. Vedení organizace přidělí personálnímu pracovníkovi úkol sehnat náhradu za odcházejícího pracovníka. Zde je důležité zvážit, jaký byl pracovník, který odchází, co všechno měl na starosti. Pokud je to pracovník, který v organizaci pracoval dlouhá léta, bude velmi těžké sehnat adekvátní náhradu. Pokud to ale byl pracovník, který pracoval zde krátce, jeho nahrazení bude snadnější. Personalista tedy zvolí formu oslovení uchazečů a zadá strukturu vlastního inzerátu na pracovní pozici a může uvést případně kontaktní osobu, na kterou se mohou v případě nejasností uchazeči obracet. Inzerát bývá zpravidla vyvěšen po dobu 2 týdnů, ale jsou i organizace, které použijí jen životopisů, které mají u personalistky a žádné další kandidáty neoslovují. Pracovním postupem a třídění dokumentů se myslí to, že personalista sbírá příchozí životopisy a zařazuje si je podle profese, kterou chce kandidát v organizaci vykonávat. Pokud žadatel nesplňuje daná kritéria na pracovní pozici, na kterou se hlásí, je z další výběrové fáze vyřazen. V kartotéce personalistky nebo ředitele jsou životopisy evidovány po dobu půl až 1 roku.

Kontext - je faktický souhrn vlastností, které přináležejí jevu a také strategií ke zvládnutí, ovlivňování, provádění nebo projevoování na určitý jev. Do kontextu jsem tedy zařadil individuální požadavky na kandidáta, tím mám na mysli, že každý zájemce, který se hlásí na volné místo pracovníka působícího v sociálních službách, musí mít splněné podmínky dané zákonem. Kandidát musí splňovat podmínky předepsané zákonem o sociálních službách, kde jsou přímo stanovené požadavky dle profese a někdy to stanovují i interní směrnice, jedná se zejména o určité osobité vlastnosti, empatii, pomoc druhým, ochota. Představy organizace o novém pracovníkovi jsou dány představami personalistů. Ideálním stavem je myšlen stav organizace, kdy nikoho neshání, všichni jsou spokojeni a jediné odchody, které jsou, tak v rámci penzionování. U formy hodnocení a volby kandidátů dle managementu organizace se tím myslí přímo výběrový proces, který provádí organizace a vybírá si z kandidátů toho, který podle výběrové komise nejvíce odpovídá požadavkům na dané

místo. U většiny organizací je to vedeno formou pohovorů s ředitelem nebo vedoucími jednotlivých úseků. U větších organizací volí i modernější metody výběru pracovníků. Poslední možností je ještě praxe, kde mají výhodu lidé, kteří mají za sebou již nějaké zkušenosti v sociálním oboru. Všechny tyto jevy se mohou vyjádřit pomocí dimenzionálních škál.

Intervenující podmínky - jsou to v podstatě širší uspořádání kontextu jevu. Tyto okolnosti buď ulehčují nebo naopak ztěžují použití strategií počínání nebo interakce k dané souvislosti. Z tohoto důvodu jsem do tohoto souboru začlenil možné překážky na straně uchazeče, tím chci popsat překážky, které se na straně pracovníka vyskytují a brání pracovníkovi vykonávat své zaměstnání, je to z části dáno i tím, že mladší lidé, nejsou zvyklí vykonávat těžké práce tím spíše, pokud volný čas trávili u počítače, takoví lidé mají problém zvládnout první týden v práci. Také je to nízká prestiž, která není společností nijak výrazně oceňována. Posledním zápořem je nízký příjem, kdy u nepřetržitého provozu dostáváte velmi nízkou mzdu, není tedy nijak atraktivní v této práci se realizovat, když máte třeba hypotéku na krku. Podpora pracovníků a jejich profesní rozvoj je pozitivním projevem, kdy sociální pracovníci se dále vzdělávají, rozšiřují své obzory a pravidelně jsou školeni z legislativy sociální práce a dalších předpisů, absolvují akreditované školení, které si vyberou z nabídky školicích zařízení. Mají nárok za rok na 24 hodin školení a u některých organizací si mohou ještě některé typy školení, které je zajímají, vybrat. Hodně se třeba účastní školení boje se stresem. Využívají i školení na bázi supervize. U pracovníka v sociálních službách se základním vzděláním je potřeba absolvovat kurz pracovníka v sociálních službách, který musí být do 18 měsíců od nástupu do práce.

Strategie – je metodou založenou na zakládání jednání nebo interakci. Do této kategorie jsem zařadil legislativní proces, který se skládá ze sjednání a podepsání pracovní smlouvy, seznámení s vnitřními řády organizace, právy a povinnostmi pracovníka, seznámení se s pracovní náplní, platovým výměrem, formy stravování, použití ochranných pomůcek apod. Management organizace je zaměřen na dodržování standardů kvality podle zákona o sociálních službách, prováděcí vyhlášku a dodržování těchto norem. Dále organizace je ústředím, kde jsou vedeny všechny doklady potřebné k optimálnímu fungování a dodržování pravidel, které jsou kontrolovány jak vedením samotné organizace tak také externím kontrolorem, většinou to bývá zřizovatel, kraj nebo pověřený pracovník z MPSV. Tím je tedy myšleno, jak organizace vystupuje navenek. V činnosti organizace jsou zařazeni také dobrovolníci, kteří vypomáhají se starostlivostí o klienty a jsou každopádně přínosem kaž-

dé organizace. Proto si všichni v organizaci těchto lidí váží a vytváří jim optimální podmínky pro práci.

Následky – je to konání nebo intervence na daný jev, jsou to dané výsledky. Do poslední kategorie následky jsem zařadil - nový pracovník, který je plně samostatný a zaučený na svoje pracovní místo, který plní požadavky organizace, zaplnění uvolněného místa, splnění požadavků od vedení organizace a získání nových pracovníků. Následky vytvářejí splnění požadavku, který dalo vedení personálnímu úseku a ten provedl všechny úkony potřebné k získání kvalifikovaného pracovníka. Pracovníka, který je jak dostatečně erudovaný, způsobilý, svéprávný a odborně vzdělaný. To je ve své podstatě cílem každého personalisty sehnat daného člověka v určitém čase a danými náklady, který bude poskytovat kvalitní a odbornou službu pro osoby, které se ocitli v nepříznivé životní situaci.

6.1 Interpretace analyzovaných dat

V této etapě analýzy rozhovorů s účastníky výzkumu bylo přistoupeno k selektivnímu kódování a k vytvoření základní kostry příběhu. Jako centrální kategorie bylo určeno **strategické plánování pracovníků**. K této centrální kategorii byl sestaven příběh, ze kterého vzešel kauzální model. Součástí resumé výsledku je zodpovězení výzkumných otázek. Zde je nutné připomenout, že výsledky nejdou v žádném případě zobecňovat. Aby sociální organizace pracovaly efektivně, je nutné vytvořit harmonii mezi pracovním výkonem, motivací lidí a samozřejmě vydanými náklady na pracovní sílu. Efektivita personálních postupů bývá hodnocena podle skutečných podmínek v dané společnosti. Ústředním východiskem je posuzování, zda jsou naplňovány koncepční cíle v oblasti personálního řízení. Podpora personálních procesů se zaměřuje na nalezení vhodných příležitostí pro zdárný rozvoj zaměstnanců. Seznámení se se sociální organizací na poli personální práce, motivace a také odměňování zaměstnanců, ale je také spojeno s pracovním právem a firemní kulturou.

Příčinné události	Ovlivňující faktory	
Pracovní aktivita personalistů při hledání pracovníků Třídění životopisů uchazečů	Individuální požadavky na kandidáty Výběrové řízení Představy organizace o novém pracovníkovi	Překážky na straně uchazeče Podpora pracovníků a jejich profesní rozvoj



Strategické plánování pracovníků



Požadavky personálního managementu

Legislativní proces
Management organizace



Následky

Nový pracovník zaškolený, přijatý kolektivem a samostatný
Zaplnění uvolněného místa
Splnění požadavků od vedení organizace
Získávání nových pracovníků

6.1.1 Vytvoření teorie

Potřeba hledání kvalifikovaných pracovníků je záležitostí u větších organizací personálního oddělení organizace nebo u menších organizací samotného personalisty. Co všechno má na starosti personalista organizace? Především se zabývá se personálními agendami, školením, vzděláním, popisy pracovních míst, systematizací pracovních míst, ochranou zdraví při práci, plánováním a řízením kariéry, má také na starosti sociální program, který zahrnuje mzdy a benefity, dále pak pokračuje plánováním a řízením kariéry, adaptačním programem, takže šíře jeho činnosti je opravdu velká. Nás zajímá hlavně proces, kdy personalista dostane úkol sehnat nového pracovníka, samozřejmě má k dispozici potřebnou analýzu pracovního místa spolu s požadavky na místo kladené. Je samozřejmé, že ve větších firmách mají nastavené plány nástupnictví nebo zástupu v případě nemoci, dovolené a podobně. Personalista se musí v dostatečném předstihu rozhodnout, jestli využije vlastní zaměstnance nebo se podívá do příchozích životopisů, popřípadě udělá výběrové řízení, kde si bude vybírat z většího počtu uchazečů. Personalista tedy vytvoří optimum výběru a přijímání, kdy si stanoví, koho potřebuje sehnat, jak moc ho tlačí čas a s jakými náklady ho má sehnat. Tedy zde jsou důležité personalistovi **kompetence**, aby mohl mít kompetence, musí mu vedoucí nebo manažer organizace delegovat **pravomoc**, aby mohl konat. U všech zaměstnanců sleduje jejich kariérní rozvoj a růst. Na základě plnění všech svěřených úkolů je pracovník odměňován a může získat i různé benefity. Pracovník, který je přijatý již při nástupu je povinen se zúčastnit školení a je mu přidělen pracovník, který ho bude po dobu zaučení provázet. Je také upozorněn, aby používal ochranné pracovní pomůcky, aby si chránil zdraví na pracovišti. Je možné, aby se začlenil do sociálního programu, kde mu zaměstnavatel bude přispívat na životní nebo penzijní připojištění. Je tedy důležité vytvářet **příznivé pracovní podmínky a příjemné prostředí** k výkonu své práce. Důležitá je v průběhu zaškolování komunikace se školitelem a nebát se zeptat, pokud se naskytne nějaký problém. Zde nám vystupuje další aspekt a tím je **sebedůvěra a zodpovědnost**. Organizace mají také zpracované adaptační programy, kde mají systematicky popsáno, jaké činnosti se musí naučit a v jakém čase. V průběhu zaučování se sledují podmínky plnění adaptačního procesu a hodnotí jeho výkon. Výstupem adaptačního programu je zaučený a zaškolený samostatný pracovník, který bude své pracovní úkoly plnit na požadované kvalitativní úrovni a podle standardů kvality. V průběhu zaměstnání již bude s ostatními pracovníky absolvovat různá školení, pracovní stáže, chodit na pravidelné zdravotnické prohlídky a plnit úkoly tak, aby byla organizace efektivní, úspěšná a aby měl možnost se

v práci seberealizovat. Cílem je tedy **plně samostatný a zodpovědný pracovník**, který zapadne jak do kolektivu, tak i do chodu organizace kde bude moci upotřebit pomoc druhým lidem, entuziasmus a seberealizaci.

Teorie by mohla vypadat následovně „je-li personalistova práce komplikována nedostatkem uchazečů, jednájí personalisté tak, že zhodnotí všechna rizika a zváží všechny možnosti oslovení a výběru tak, aby minimalizoval své riziko selhání.“

7 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Za pomoci polostrukturovaných rozhovorů s personalisty organizací poskytující sociální služby bylo zjištěno mínění personalistů na výběrové řízení a zjištění, jak probíhá v těchto organizacích výběr a přijímání pracovníků působících v sociálních službách. Z rozhovorů vyplynulo to, jaké mají zkušenosti personalisté s výběrovým procesem. Na základě uskutečněného výzkumu jsem dostal odpovědi na své výzkumné otázky. Všichni z dotazovaných personalistů prokázali svou praktickou i odbornou zkušenost s výběrem a přijímáním pracovníků. Především díky jejich zkušenostem a názorům jsem se dozvěděl, jak v sociálních organizacích probíhá výběrové řízení na volná pracovní místa. Nárůst lidí vyžadujících péči se každoročně navyšuje a přesto, že počet zařízení poskytujících sociální služby se každým rokem zvyšuje, nestačí to pokrýt žádosti klientů. Zpovídali jsme jak ty zkušené personalisty, kteří mají za sebou mnoho let v této oblasti, tak i dvě personalistky, které ještě nemají takový dostatek zkušeností jako ostatní. Je samozřejmé, že výběrový proces u každé organizace je jiný, někomu stačí k posouzení kandidáta jen pohovor, v jiných zařízeních používají i daleko sofistikovanější techniky k posouzení zralosti k výkonu zaměstnání. Průměr praxe personalistů je 10 let a dle jejich vyjádření jsem mohl posoudit jejich názor na fungování celé organizace i personálního úseku. Názory personalistů na jejich vlastní práci, se v některých aspektech shodovaly a u některých rozcházely, proto jsem rád za to, že nejsou postupy všude stejné. Personalista je pro organizaci důležitým článkem, protože on se dostává do prvního kontaktu s uchazečem o zaměstnání v jejich organizaci. Hned po příchodu životopisů podrobně studuje zasláné životopisy a zařídí si je do šanonů podle profesí. Především díky němu jsou místa v organizaci zaplněná a to je označováno jako vzorový stav. Také organizace, když má plné stavy a k tomu všechny zaměstnance vyškolené a kompetentní, tak poskytuje sociální služby na vysoké odborné úrovni. Také pokud probíhá zaškolování nového pracovníka, tak je důležité si vytvořit kladný vztah ke svému školiteli, protože on bude tím, kdo ho bude provázet denními úkoly společně, hlavně ze začátku, tak i k organizaci. Personalisté mají podíl na tom, jak kvalitní pracovníky do organizace přivedou a samozřejmě to souvisí, jak se podaří začlenit nového kolegu do kolektivu. Od personalistů jsem se tedy dozvěděl posloupnosti jejich kroků od počátku, kdy dostali zadání od vrcholového managementu, že mají někoho sehnat. Práce v personálním managementu je přínosná, protože oni neshánějí jen pracovníky všech profesí od uklízečky až po zástupce ředitele a manažera, ale vytváří i podmínky pro řádný výkon práce a podmínky pro ochranu zdraví při práci, také pracovníka motivují

a samozřejmě kontrolují. Personalista, aby mohl tuto funkci vykonávat, by měl mít v malíčku zákoník práce, personální postupy a řízení, občanský zákoník, vnitřní směrnice organizace a další související normy a právní předpisy. Také chodí na pravidelná školení z nových zákonů a vyhlášek. Personalisté při výběru by si měli také všimnout i osobnostní charakteristiky každého uchazeče, zejména jeho empatie, altruismu, porozumění, soucítění, komunikace, pokory, asertivity, emoční inteligence a dalších vlastností, které mohou charakterizovat daného člověka. Personalisté organizace jsou za svou práci odpovědní řediteli nebo jeho zástupci. Každou neziskovou organizaci kontrolují orgány na to zaměřené, aby nemohlo dojít k tomu, že jsou potlačována práva klientů nebo kvalita poskytnuté služby. První výzkumná otázka byla stanovena následovně:

Jak hodnotí výběr a přijímání pracovníků v sociálních službách personalisté organizací poskytující sociální služby?

Personální práce v neziskových organizacích oproti jiným například ziskovým organizacím má svá přesná specifika. Především je to podřízené se Zákonu o sociálních službách č. 108/2006 Sb., jehož součástí jsou standardy kvality, a prováděcí vyhlášky č. 505/2006 Sb., kde pro personalisty je důležitý standard č. 9 a č. 10, kde se říká, že sociální organizace musí zajistit personální, potažmo organizační zajištění těchto služeb a organizace musí zajistit zaměstnancům jejich profesní vzestup a rozvoj. K tomu se samozřejmě přidávají další požadavky na jednotlivé pracovní pozice jako svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní a odborná způsobilost. Pokud se jedná o sociální služby, ty jako hlavní cíl mají stanovenou pomoc druhým osobám tak, aby zabránily sociálnímu vyloučení a pomohly osobě se začleněním, zároveň působí i preventivně. Když sociální organizace shání sociálního pracovníka, tak se potýká s tím, že sociální služby nejsou tak štědře dotovány jako ostatní soukromý sektor a jak říká Dohnalová (2015), účelem výběru pracovníků je nízká nákladovost a krátký časový výhled. Z tohoto důvodu se výběrové řízení dělá takovou formou, aby to vyšlo na co nejmenší náklady, neboť vyšší náklady zatěžují sociálním organizacím jejich rozpočet. Jen u některých organizací si mohou dovolit psychologické testy, testy inteligence, ale je to spíše u vyšších pozic. V posledních letech se zdravotní stav klientů zhoršil natolik, že i v rodinách, kde se starali o svého člena rodina, rezignovali a začali využívat sociální služby a s pomocí se také obrací na sociální zařízení, ale i takové pracoviště je v poslední době na maximu své kapacity, a proto tito žadatelé mnohdy dlouho čekají, než se uvolní místo v zařízení. Dnes už se to nebere jako slabost, že se lidé nedokáží postarat o svého blízkého a využijí sociální zařízení, kde o něj bude dobře postaráno. Navíc některá

sociální zařízení trpí nedostatkem personálu, který se jim nedaří zaplnit. Organizace a personalisté mají zpracované analýzy a plány s charakteristikou každého místa, takže pokud někdo z organizace odchází, tak personální pracovník v dostatečném předstihu shání jeho náhradu, ale ani to někdy bohužel nestačí, zvláště je to patrné u sociálních služeb, kde se starají o imobilní klienty nebo tělesné postižené osoby. Zvláště u přímých obslužných činností těchto lidí je jejich fluktuace největší. Personalisté těchto organizací shodně vypověděli, že tato místa se jim ani po delším čase nedaří obsadit a děsí se toho, až některé zkušené pracovnice půjdou do zasloužené penze. Některé organizace mnohdy ani nevypisují výběrové řízení a vybírají nové pracovníky jen ze životopisů, které se jim v průběhu roku shromáždily. U některých organizací spoléhají jen na doporučení od svých zaměstnanců nebo známých. Jen u jedné organizace jsem se setkal s tím, že pro přijetí využívají další formy testování než jen osobní pohovor. Všichni personalisté se shodli, že každoročně klesá i počet dobrovolníků docházející do jejich zařízení a to i přesto, že provádějí přednášky na školách nebo pořádají pro školy dny otevřených dveří v rámci exkurzí.

S jakými problémy se setkávají personalisté při obsazování volných pozicí v organizacích poskytující sociální služby?

Personalisté organizací poskytující sociální služby při hledání vhodných kandidátů se setkávají s tím, že uchazeči hlásící se na výběrové řízení mnohdy ani nemají žádnou nebo maximálně jednoletou praxi práci s klientem, tato minimální praxe má za následek menší mzdu, která je odvislá od počtu let vykonané praxe a nedostatek zkušeností. Jako další problém vidí v tom, že mnoho žadatelů neprochází lékařským vyšetřením, mnoho z nich má problémy se zády, chatrné zdraví nebo i psychické problémy. Je to životním stylem současné mládeže, kdy více času tráví u počítače a má málo pohybu. Tyto samé problémy mají i náborů u policie nebo armády. Také jako další problém vnímají personalisté to, že mnoho pracovníků časem svou práci přestane zvládat a profesně vyhoří, sice jsou na to profesní školení, ale někdy ani toto opatření nestačí. Dalším problémem který vnímají je, že se jim špatně obsazují místa, kde je nízká mzda, která je na takové úrovni, že za tu samou mzdu mnohdy bez víkendů a nočních dostanou v jiném zaměstnání. O této oblasti píše i Marek (2013), který upozorňuje na fakt, že pracovníci v sociálních službách pracují v nepřetržitém provozu, o víkendech i svátcích. Jako další problém je možné uvést zhoršující se stav uživatelů, kdy personalistka domova pro důchodce říká, že dříve tady byli umístěováni klienti, kteří byli ve velké míře soběstační. Teď je to tak, že takových seniorů mají minimum a naopak jsou tu lidé, kteří mají dobrou hlavu, ale mají potíže s pohybem

nebo jsou tu uživatelé s Alzheimerovou nebo Parkinsonovou chorobou a jinými typy demencí. Dalším problémem jsou platy, kdy pracovníci přímé obslužné péče mají nejmenší plat přitom za co nejtěžší práci, kdežto zdravotnímu a pedagogickému personálu přidávají v letošním roce v řádech tisíců (dle personalistky). I když pracují v jednom zařízení, tak se tam finanční nůžky hodně rozevírají. S dalším problémem, se kterým se setkávají, je nízká prestiž, která je vnímána pracovníky pracujícími v sociálních zařízeních jako nelichotivá. Posledním problémem je nedostatek dobrovolníků. Do některých sociálních zařízení, které mají smlouvu se školou, tak ještě chodí vypomáhat studenti, ale je jich každým rokem strašně málo. Abych nekončil tuto část negativně, tak v jedné organizaci chodí jako dobrovolnice dívka, která má tam svoji maminku v zařízení. Tak se přihlásila na výpomoc a už k nim chodí druhým rokem a říká, že po skončení školy už pro ni drží místo.

Personalistika a řízení lidských zdrojů patří bezesporu k důležitým sekcím každé organizace, kdy personalisté plní požadavky svých nadřízených a tím je propouštění, uvolňování, přijímání, zaškolování pracovníků a další úkony personálního procesu. Mnohdy je organizace vnímána taky v tom směru, že podle kvality lidí, kteří zde pracují, se posuzuje celá organizace. Pokud se tedy v organizaci uvolní místo, snaží se personalisté získat lidi, kteří jsou jak po teoretické tak i praktické stránce na odborné výši, tím se zvyšuje i prestiž této organizace. Personální práce je prováděna již dlouho, ale každým rokem přicházejí ať už psychologové, pedagogové na nové myšlenky a postupy, které najdou široké uplatnění v různých oborech. Taky množství psychologických testů dokáže odhalit v člověku každou slabost nebo silnou stránku. Zároveň zákonodárná moc vydává stále nové a nové vyhlášky a zákony. Z hlediska toho je nutné o své pracovníky pečovat a pravidelně je proškolovat, motivovat, aby se orientovali ve všech stránkách své práce. Cílem je získat zaměstnance, který bude kvalitně provádět svou práci, bude samostatně jednat a svědomitě se starat o klienty sociální služby. Nejvíce se lidé střídají v přímé obslužné činnosti, ale určité profese jsou v organizacích stabilní, jako například zdravotní sestry nebo pedagogický personál, ale i přesto se stále najde dost lidí, kteří se chtějí věnovat této profesi, protože pomoc druhým je pro ně prvořadá a smysluplná, nikdy nevíte, kdy se v podobné situaci můžete sami ocitnout.

7.1 Doporučení pro praxi

Význam provedeného výzkumu a jeho daný přínos pro praxi spatřuji v tom, že můžeme blíže informovat o možnosti nahlédnout na danou problematiku. Problematika je určena

prací personalisty a jeho pracovní postupy zaměřené na výběr a přijímání pracovníků v sociálních službách. Důležitost práce personalistů stále narůstá, proto z tohoto důvodu chci informovat veřejnost o náročnosti této profese.

Výsledky, které jsem provedl v různých sociálních organizacích mohou pomoci v informovanosti o práci, kterou personalisté vykonávají a obohatit tím i tu část laické veřejnosti, která nemá bližší povědomí o této oblasti a také lidi, kteří se této problematice chtějí do budoucna věnovat, mají možnost nahlédnout jak do práce personalistů, tak i do práce personálních útvarů, které působí v sociálních službách. Lidé, kteří chtějí pracovat v humanitním oboru, zde dostávají informace, pomocí kterých si dokáží představit fungování těchto organizací a jejich prospěšnost. Nahlédnou i do samotného fungování personalisty nebo většího personálního celku. Seznámí se s výběrem a přijímáním pracovníků, kdy personalisté musí obsadit pracovní místo, které opustil pracovník, jenž odešel na penzi nebo byl jmenován, popřípadě odešel jinam za lepší práci. Ukáží, jakou formou personalisté dostávají pokyny od vedení organizace a jak na ně reagují, jakou formou budou oslovovat kandidáty. Ještě předtím musí určit analýzu pracovního místa spolu s požadavky, které musí uchazeč splňovat. Je zde popsáno, jak probíhá vlastní výběrové řízení, před kterým se sestaví hodnotící komise, která jedná se všemi zájemci slušně, zdvořile a nijak nedává najevo svou nadřazenost nebo povýšenost. To by případné kandidáty odradilo již na začátku setkání. Po přijetí naopak musí organizace usilovat, aby nový pracovník rychle zapadl do kolektivu a aby se maximálně adaptoval k samostatnému výkonu zaměstnání. Organizace musí všechny pracovníky motivovat k práci, která pro mnohé není snadná, ale také psychicky i fyzicky vyčerpávající. Pořádá akreditované kurzy a školení, aby byli pracovníci informováni o nových legislativách, školení ohledně obsluhy moderních přístrojů nebo péči o klienty. Pracovníci pravidelně absolvují v rámci 24 hodin ročně kurzy, kde se dozví, co dělat například proti vyhoření, stresu, o bezpečnostní a požární ochraně. Pracovníci jsou vybaveni pracovními pomůckami, musí dodržovat bezpečnost práce a také standardy, což je kontrolováno jak ze strany zaměstnavatele, tak i pomocí externích inspekcí. Proto podávám zde informace, jak pracovat s klienty tak, aby se předešlo sociálním vyloučením a maximálně se zapracovalo na tom, aby se klient mohl co nejdříve, pokud to půjde, začlenit do společnosti. Právě soběstačnost klienta, který si dokáže sám vyřídit všechny záležitosti, je hlavním cílem sociálních služeb. Nově jsem se naučil to, že výběr, který provádím ve své práci, je zcela odlišný od tohoto, který provádí personalisté pracující v sociálních službách.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zabýval postupem personalistů při výběru a přijímání pracovníků působících v sociálních službách. Ústředním výzkumným cílem bylo zjistit názor personalistů na jejich práci, zejména pak na personální postupy, které vedou k obsazení uvolněného místa v sociální organizaci. Práce v sociálních společnostech není snadná, zvláště pokud třeba máte na starost imobilní klienty. Proto je důležité vybrat v personálním řízení uchazeče, který je jak po teoretické tak i praktické stránce schopen tuto nelehkou práci vykonávat. Není tedy jen důležité sehnat pracovníka v sociálních službách, ale také ho dostatečně motivovat, aby byl v organizaci spokojený a neodcházel jinam. Dalším kritickým faktorem je zkušební doba, během které z organizace odejde nejvíce zaměstnanců z důvodu nevládnutí péče o tyto klienty. Nejvíce organizace shání pracovníka přímé obslužné činnosti v sociálních službách, protože práce v tomto oboru je namáhavá a často tomu neodpovídá platové ohodnocení, proto je největší poptávka po těchto pracovnících. Stává se, že sociální organizace dlouhou dobu uvolněné místo nemohou obsadit. Pak musí personalisté rychle shánět další pracovníky a dělat znovu výběrové řízení na tato volná místa. V některých organizacích jsou na tom se zaměstnanci tak špatně, že už upustili od výběrových řízení a berou všechny, kteří se přihlásí. Není ani výjimkou to, že do organizace přiberou sedm lidí a po zkušební době zůstane jeden, maximálně dva pracovníci. Často pak zbylí pracovníci musí dělat přesčas, aby zajistili základní službu organizace, ale už není personál na další aktivity, které se musí organizace omezit.

V teoretické části jsem se snažil pomocí odborné literatury vymezit pojmy personální management, řízení lidských zdrojů, personální řízení, výběr pracovníků, plánování, analýza, získávání, výběr, adaptace pracovníků organizace, zaškolení a vedení k celoživotnímu učení.

Praktická část byla zaměřena na výzkum s personalisty organizace a jednou vedoucí personálního útvaru. Z větší části to byly personalistky a jen ve dvou případech personalisté. Organizace jsem si vybral ze svého blízkého okolí, zejména z Kyjova, Hodonína, Uherského Hradiště a Velehradu. Kvalitativní výzkum byl proveden za pomoci polostrukturovaných rozhovorů přímo v sociálních organizacích a byl zpracován za pomoci zakotvené teorie. Důležité je také, aby zaměstnancům byly vytvářeny příznivé pracovní podmínky, aby byli organizací utvrzováni v tom, že o ně organizace skutečně stojí a proto některé

sociální zařízení poskytují i sick days nebo týden dovolené navíc, jen aby poskytli více výhod než u ostatních zařízení a snáze sehnali pracovníky.

Z mého výzkumu vyplynulo, že práce personalistů je velmi přínosná a důležitá pro řádné vykonávání sociální činnosti. Zároveň jsem si uvědomil, že i když stále dost lidí chce poskytovat pomoc druhým, tak to stále nestačí pokrýt poptávku po těchto pracovnících.

Pro mě byl výzkum velmi obohacující v tom smyslu, že jsem si udělal jasný obraz o tom, jak takové organizace fungují, jaké služby poskytují, co zabezpečují, čeho chtějí dosáhnout. Dále jsem si udělal obrázek o výkonu personálního pracovníka, čím vším se zabývá, co má na starosti, co jej motivuje nebo naopak demotivuje. Tato práce by mohla posloužit začínajícím pracovníkům, kteří chtějí působit v sociální sféře, aby si ujasnili, jaké profese spadají pod zákon o sociálních službách, jaké jsou požadavky na tyto profese, co dalšího musí splňovat, aby v tomto sektoru mohli pracovat. Udělat si představu o jednotlivých místech a zamyslet se nad tím, co by se dalo zlepšit pro lepší fungování sociální organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- KROHE, P. *Metodika rozvoje lidských zdrojů v sociálních službách*. Přerov, Centrum pro sociální práci, 2015. Vyd. 1. ISBN 978-80-87805-29-5.
- HALÁSKOVÁ, R. *Význam standardizace sociálních služeb v době jejich liberalizace*. Praha, VÚPSV, 2013. Vyd. 1. ISBN 978-80-7416-118-6.
- VALOUCHOVÁ, P., BEDNÁŘ, M. a kol. *Efektivita vzdělávání v sociálních službách a její vztah k prevenci sociálního vyloučení uživatelů sociálních služeb*. Olomouc, 2015. ISBN 978-80-87623-11-4.
- BANFIELD, Paul a Rebecca KAY. *Introduction to human recourse management*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, c2012. ISBN 978-0-19-958108-5.
- TRUSS, Catherine, David MANKIN a Clare KELLIHER. *Strategic human resource management*. Oxford: Oxford University Press, c2012. ISBN 978-0-19-958306-5.
- BOČÁKOVÁ, Olga a Darina KUBÍČKOVÁ. *Úvod do sociálních služeb*. Brno: Tribun, 2015. ISBN 978-80-263-0965-9.
- TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.
- VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. J@K. ISBN 978-80-904645-9-9.
- MICHALÍK, J. a kol. *Zdravotní postižení a pomáhající profese*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-859-4.
- MAREK, Jiří a Tomáš HAVLÁSEK. *Sociální služby na rozcestí*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2013. ISBN 978-80-260-7900-2.
- TRUHLÁŘOVÁ, Zuzana a Katarína LEVICKÁ. *Profesionalita, perspektivy a rozvoj sociální práce*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-359-8.
- Sociální služby*. I, Užitečné informace pro manažery. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2016. ISBN 978-80-906320-4-2.
- MALÍK HOLASOVÁ, Věra. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4315-8.

- DOHNALOVÁ, Marie, Lenka DEVEROVÁ, Kateřina LEGNEROVÁ a Tereza POSPÍŠILOVÁ. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7552-060-9.
- PECHOVÁ, Jana. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2013. ISBN 978-80-87042-55-7.
- GULOVÁ, Lenka. *Sociální práce: pro pedagogické sbory*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3379-1.
- LUTIŠANOVÁ, Michaela. *Manuál sociálního pracovníka: soubor studijních textů pro sociální pracovníky*. Praha: Naděje, 2013. ISBN 978-80-86451-27-5.
- NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.
- ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. ISBN 978-80-87439-19-7.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0041-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.
- VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.
- ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ. *Personalistika v řízení školy. 2., aktualizované vydání*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-264-1.

- TOŠNEROVÁ, Tamara. *Vzděláním k profesionalitě v sociálních službách: kurs odborné způsobilosti pro pracovníky v sociálních službách: učební texty. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Česká asociace pečovatelské služby, 2011. ISBN 978-80-260-1042-5.
- BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management.* Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.
- BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora.* Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-309-6.
- TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávacích institucích: textová studijní opora.* V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. ISBN 978-80-213-2458-9.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležitější v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. Monografie. ISBN 978-80-244-3288-5.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2007. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2202-3.
- SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky.* Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.
- KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.
- TOMŠÍK, Pavel. *Personalistika.* V Brně: Mendelova univerzita, 2013. ISBN 978-80-7375-730-4.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství úspěchu.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3658-7.

- HOLANOVÁ, Michaela. *Orientace v sociální síti: studijní opora pro kombinovanou formu studia*. Ostrava: Obchodní akademie a Vyšší odborná škola sociální Ostrava-Mariánské hory, 2011. ISBN 978-80-87540-28-2.
- GIGALOVÁ, Veronika. *Řízení lidských zdrojů pro sociální pracovníky: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3564-0.
- PIKOLA, Pavel a Milan ŘÍHA. *Služby sociální péče v domovech pro seniory*. Praha: Námořní akademie České republiky, 2010. ISBN 978-80-87103-29-6.
- ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
- STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN. ISBN 80-85834-60-X.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Aj. A jiné.

Apod. A podobně.

Tj. To je.

Např. Například

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1	<i>Schéma plánování zdrojů</i>	17
Obrázek č. 2	<i>Pilíř pro výběr vhodných pracovníků</i>	22
Obrázek č. 3	<i>Schéma složení pracovníků dle Zákona o sociálních službách</i>	39

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1	<i>Pracovní aktivita personalistů při hledání pracovníků</i>	61
Tabulka č. 2	<i>Třídění životopisů</i>	64
Tabulka č. 3	<i>Individuální požadavky na kandidáty</i>	66
Tabulka č. 4	<i>Představy organizace o novém pracovníkovi</i>	69
Tabulka č. 5	<i>Výběrové řízení</i>	71
Tabulka č. 6	<i>Překážky na straně uchazeče</i>	75
Tabulka č. 7	<i>Podpora pracovníků a jejich profesní rozvoj</i>	78
Tabulka č. 8	<i>Legislativní proces</i>	81
Tabulka č. 9	<i>Management organizace</i>	83
Tabulka č. 10	<i>Paradigmatický model</i>	86
Tabulka č. 11	<i>Interpretace analyzovaných dat</i>	90

SEZNAM PŘÍLOH

Otázky použité pro rozhovor v sociálních organizacích:

1. Můžete mi popsat, jak ve Vaší organizaci probíhá výběrové řízení na obsazení volného pracovního místa na funkci pracovníka působícího v sociálních službách?
2. Můžete mi říct, jakým způsobem oznamujete nebo zveřejňujete uvolnění pracovního místa nebo vytvoření nového pracovního místa v sociálních službách ve Vaší organizaci?
3. Jaké doklady kromě životopisu požadujete po uchazeči?
4. Co musí uchazeč splňovat, pokud chce pracovat ve Vaší organizaci na pozici pracovníka v sociálních službách, terapeuta nebo sociálního pracovníka?
5. Je pro Vás důležitá praxe?
6. Kdo ve Vaší organizaci provádí výběrové řízení?
7. Jaké metody používáte u výběrového řízení?
8. Kolik přijímacích řízení v průběhu roku vykonáváte?
9. Stává se často, že práci u Vás dostane dobrovolník, který se osvědčil?
10. Jak dále postupujete v případě, že si zvolíte nového pracovníka? (domluvení nástupu do zaměstnání, lékařská prohlídka apod.)
11. Pracuje ve Vaší organizaci srovnatelný počet mužů a žen, pokud ne, čím si myslíte, že je to způsobeno?
12. Jak u Vás probíhá zaškolování nových zaměstnanců?
13. Jak dlouho toto zaškolení trvá?
14. Kdo zaškoluje nového pracovníka?
15. Absolvuje nový pracovník i během roku nějaká další školení?
16. Je ještě něco při přijímání pracovníků na co jsem se ještě nezeptal nebo chtěl byste se na něco zeptat vy mě?

PŘÍLOHA P I: PŘEPSANÝ ROZHOVOR S PERSONALISTKOU ORGANIZACE

Personalistka CH.

Jak obsazujete volné místa ve Vaší organizaci?

Takže záleží na tom, samozřejmě jaké místo se nám uvolní, jestli sociálního pracovníka, pracovníka v sociálních službách, paní uklízečky a podobně. Nicméně probíhá to takou formou, že to standardně samozřejmě to konzultujeme s ředitelstvím sociálních služeb, který je nad nama, vlastně nad všema těma domovama pro seniory, DZP a podobně, který vlastně zajišťuje všechny sociální služby v okrese. Takže konzultujeme to s ředitelstvím s personálním oddělením, tam si domluvíme, že se vyvěsí inzerát na našich stránkách na ssluh poté ještě máme možnost tento inzerát vyvěsit na Úřad práce, popřípadě třeba na webové stránky krajského úřadu a popřípadě na další stránky nebo servery, ale to po domluvě s ředitelstvím. Jo takže vlastně touto formou my vyvěsíme ten inzerát na to místo, na tu pozici, kterou hledáme, napíšeme tam platovou třídu, kterou nabízíme, jak dlouho bude ten pracovní poměr, jestli se jedná o zástup, co požadujeme a co by ten pracovník měl vlastně mít o jaké místo se samozřejmě jedná o jakou funkci.

A vy to vlastně potom shromažďujete na personálním ty životopisy?

Na personálním, buď můžou posílat i tam někdy se to stává, že to posílají na personální, ale většinou je v tom inzerátě uvedený kontakt. Častokrát to bývá na vedoucí toho zařízení, jo takže je tam telefon + e-mailová adresa, někdy tam bývá e-mailová adresa třeba na to personální záleží jaká bude pozice a kam a jsou tam samozřejmě napsané i věci, které požadujeme standardně je to životopis, motivační dopis, výpis z rejstříku trestů samozřejmě originálu, úředně ověřená kopie nejvyššího dosaženého vzdělání, jo například u sociálních pracovníků, nebo když je výběrové řízení na vedoucího a podobně. Jo samozřejmě, zase když je výběrové řízení na vedoucího toho domova tak to jde logicky na to ředitelství to už tady, jako nepřijímá ta vedoucí. Takže a na ten e-mail chodí většinou ty nabídky s tím, že už v přílohách posílají ty životopisy, motivační dopisy atd. jo

Jo a potom to nějaká pracovnice dostane na stůl a tam to vytřídí ti, co to splňují a chcete k tomu i nějaký kurz aby měli?

Když to chodí na to ředitelství tak tam si to shromažďují oni jo ty všechny dokumenty, které jim chodí. Pokud to chodí mě jako vedoucí domova nebo kterékoli jiné vedoucí tak

já samozřejmě jsem vlastně povinna to zkontrolovat, jestli to obsahuje všechny ty náležitosti, které my požadujeme. Pokud obsahuje tak v pořádku, posléze napíšeme vlastně pozvánku, pokud ten uchazeč vyhovuje tady s tímhle tím, že splnil ty podmínky tak pošleme pozvánku k výběrovému řízení, pokud tam třeba něco chybí, anebo to není úředně ověřená kopie a podobně tak žádáme toho zájemce, aby to doložil nebo doplnil a případě donesl. Ale nemusí to být jen e-mailem, někdo to posílá poštou, někdo to přinese osobně.

A vy vlastně obesíláte klasickou poštou nebo telefonním kontaktem?

Ehm, je tam ta možnost, že jim e- mailem dámě vědět o tématu pardon o datumu toho výběrového řízení, domluvíme se samozřejmě požadují zpětnou vazbu, aby věděla, že oni to přijali, pokud tam nějakým způsobem vážne komunikace nebo je tam nějaký problém tak to pošleme ještě poštou popřípadě telefonicky, tydle ty tři varianty jsou přípustné. Jak to potom řeší třeba to ředitelství na pozici třeba těch vedoucích pracovníků a podobně to byste musel zajít na to ředitelství sociálních služeb, jo tam třeba by nebylo špatné domluvit si třeba s personálním, jestli by se tam nemohl udělat krátký rozhovor. Celé Uherské Hradiště pod to spadají Nezdenice, Svorovice, Staré Město, Velehrad, Chvalčov, Uherský Brod a podobně. Tam třeba určitě můžete zkusit kontaktovat i to ředitelství uvidíte a teď nevím, o čem jsme se bavili.

Že vlastně dojdou životopisy, setřídí, pošle se to zpátky telefonicky, poštou nebo e-mailem.

Většinou by to mělo být jako by, nebo má to být doložitelné čili tím e-mailem nebo tou poštou pošleme ty pozvánky.

Jo a potom oni sem teda přijdou a vy určíte výběrovou komisi.

Ti uchazeči stanový se vlastně den a hodina toho výběrového řízení, vždycky u toho výběrového řízení musí to být lichý počet, protože potom se hlasuje, takže většinou nás bývá třeba pět v té výběrové komisi je vedoucí zařízení pak po domluvě z ředitelství tam bývá postoupení z personálního úseku bývá přítomen pan ředitel nebo zástupce pana ředitele. Jo takže tak dvě, tři osoby z ředitelství přijdou a u nás to bývá vrchní sestra, která je mimo jiné pověřena zastoupením té vedoucí se účastnit, takže vedoucí zařízení, vrchní sestra někdy a někdy i třeba vedoucí sociální pracovnice záleží individuálně, jak se domluvíme, kdo třeba zrovna může, nemůže, ale standardně tam bývají dva tři pracovníci z toho ředitelství.

Ale jako hlavní výběrovou techniku tady máte pohovory. Nejsou tady žádné IQ testy a podobně.

Je tady několik možností standardně to děláme tak, že dáváme uchazečům vědomostní test, který se většinou týká povědomí o osobách s mentálním postižením o tom zařízení, abychom zjistili kolik si toho oni zjistili popřípadě, jaké mají povědomí o této problematice. To je jedna část toho výběrového řízení, pak se tím test vyhodnotí, vyhodnotíme ho my tady a druhou složkou nebo částí je osobní pohovor. Kde už se potom individuálně doptáváme na vlastnosti uchazeče, jaký má zájem řešíme třeba platové podmínky jakou on má představu, jakou máme představu my konkretizujeme už potom jako by blíže tu pozici na kterou se on hlásí jaké má prostě, jo už je to takové jakoby řekněme, víc detailnější ten osobní pohovor a pak je ještě ta možnost že děláme testy a to samozřejmě provádí pracovníce personálně ze Zlínského kraje a tam už se jedná většinou to bývá třeba Thomasův test. Takže tady je ta možnost to už je samozřejmě na konzultaci s ředitelstvím s pracovníky kteří tady tuhle tu možnost přijmeme a uděláme, ale bývá to dost časté a.

A míváte ve výběrovém řízení dost uchazečů?

Záleží na jaké místo, pokud se jedná o pracovníka přímé obslužné péče čili PSS opravdu ten zájem je velice malý, velice malý z řad uchazečů je to dáno zejména platovými podmínkami, které mi nabízíme, které mi si jako zařízení nestanovujeme sami, ale jsou dané tabulkově a je to opravdu velice nízká mzda a ta práce je hodně náročná jak psychicky tak fyzicky, takže těch uchazečů se hlásí opravdu málo. Byl takový boom před pár lety jo to těch uchazečů bylo hodně to si všichni hromadně dodělávali ty kurzy, hromadně se hlásili, chtěli dělat tuto práci i ty platové podmínky byly výhodnější.

Výhodnější jak to?

Výhodnější ano ono jak nevím, jak je to dlouho zpátky se dřív to bylo i podle těch let, kolik měl ten člověk vlastně jakoby praxi. A teď se to vlastně jakoby nějakým způsobem pokrátilo už je to tabulkově trošičku jinak. A dneska kdejaký obchodní řetězec vám nabízí daleko vyšší mzdu, jo než třeba nabízí ty sociální služby, takže pokud vám někdo nabízí tam nějakých 17 000,- čistého tak půjdete asi tam, než někam za 12 000,- jo, ale to je nepřetržitý provoz s noční, svátky, soboty, neděle a ta práce je opravdu náročná a ty platové podmínky jsou bohužel, opravdu jako špatné.

Stalo se Vám někdy, že Vámi vybraný uchazeč odmítl nastoupit, nebo nastoupí na chvíli. Co potom děláte?

Toto se skutečně stává, že zjistí, že tu práci nemůže vykonávat a než aby chodil do práce s odporem, tak radši ať nechodí vůbec.

Jak dále postupujete, oslovíte uchazeče na druhém a dalším místě?

Někdy se to stává, ale konečné rozhodnutí přichází z ředitelství, může se taky stát, že vypíše nový inzerát jak na začátku.

A jak je to u zdravotnického personálu?

Je to zdravotní pracovníci, ale musíte brát, že je to zdravotní pracovník nezlehčuji ani jednu práci obě dvě práce jsou svým způsobem velmi náročné, ale je to zdravotní pracovník, má třeba vyšší vzdělání, má větší zodpovědnost už je tam větší kontakt s tím uživatelem po té zdravotní stránce, zodpovídá za daleko víc, kontroluje léky, má na starosti spoustu z toho zdravotního hlediska jo. Takže si myslím ten plat odpovídá úměrně tomu, jakou mají zodpovědnost, jaké mají vzdělání. Na pracovníka v sociálních službách jestli jste se ptal předtím jsem to nedořekla, tam v dnešní době stačí mít kurz pracovníka v sociálních službách u nás konkrétně tady v okrese zprostředkovává jak přes Úřad práce tak to většinou bývá ten Márlin to je vzdělávací agentura a je možnost, že pokud sem skutečně pracovník nastoupí do těch sociálních služeb tak může podepsat čestné prohlášení, že do 18 měsíců od nástupu si splní toto vzdělání. Jo, nebo tenhle kurz. A tady už s tímto kurzem už potom může vykonávat pozici pracovníka v sociálních službách, čili té přímé obslužné péče. Pak samozřejmě to může vykonávat pracovník tam už je to dané zákonem podle jakých škol. Jo sociální péče, sociálně-zdravotní péče a další to už je potom upravené zákonem, několik těch pozic kdy oni nemusí mít ten kurz, ale mají třeba maturitní vzdělání nebo podobné vzdělání v tomhle oboru. Takže tam už to potom upravuje zákon.

Já vím, že v okrese Hodonín si to každý musí zaplatit ten kurz sám.

U nás to třeba ještě funguje tak, že s těch zařízení my jak spolu komunikujeme tak třeba ten pracovník když nastoupí, ten kurz nemá tak třeba doporučujeme si to udělat, on může třeba on, může po měsíci odejít a je zbytečné abychom my platili ten kurz a on za měsíc odešel. Takže tam třeba až po trošičku delší době, může být, až po zkušební době někdy říkám je tam těch 18 měsíců neprodleně a může to být i třeba po delší době jezdí pracovníků víc z těch zařízení, takže se to třeba domluví s úřadem práce, ať se hlásí po jednom a potom se třeba udělá víc hromadně. Ale jak už to má Úřad práce to vám neřeknu úplně přesně.

Když se vlastně pro toho jednoho rozhodnete, zajde na personální, sepisuje smlouvy, školení, bezpečnost

Je to tak, že vlastně ta komise samozřejmě to musí vyhodnotit, musí být fyzicky samozřejmě ten větší počet pro toho uchazeče, aby byl vybrán. Udělá se zápis z té výběrové komise nebo toho výběrového řízení, tak udělá se zápis, kdy vlastně se podepíší všichni členové, jak dopadli ty výsledky, sdělí se výsledek apod., aby byl oficiální zápis a proces z toho a potom vlastně co je vybrán ten uchazeč tak se mu to oznámí telefonicky, písemně, e-mailem a podobně, domluví se většinou přijde za vedoucím toho zařízení záleží na tom jaká je to pozice, domlouvají si termín buď už je pevně stanovený, nebo když uchazeč nemže tak se to posune tak si domluví termín nástupu. On musí mět ještě před nástupem vlastně lékařskou prohlídku, máme závodního nebo nasmlouvaného lékaře, který tuto prohlídku vykoná. Jo, takže musí být lékařská prohlídka, pokud by nastupoval ten den na noční tak může být ten den, ale pokud na denní tak den předtím, nesmí být v den nástupu. Takže je tam ta lékařská prohlídka, musí doložit všechny dokumenty ověřené kurzy, osvědčení a podobně. Udělá se lékařská prohlídka podepíšu já kontaktuji ředitelství s tím že tam zadám údaje toho pracovníka, udělám návrh na novou pracovní smlouvu a oni mi potom pošlou tu pracovní smlouvu, platový výměr a to si tam počítají oni, podle toho si uchazeč dostane takový balíček, který odesílám na ředitelství, kde je osobní dotazník, veškerá práce nebo praxi kterou měl doposud, jeho vzdělání a na základě toho oni počítají do jaké platové tabulky, do jaké pracovní třídy, stupně bude zařazen a plus je tam teda ještě popisy pracovních míst, činností takže to s ním ještě konzultuju, takže je určitý balíček těch formulářů, které jednak projdu s tím zájemcem respektive už s tím novým zaměstnancem a potom ještě úzce spolupracujeme velice s tím ředitelstvím kdy se domlouváme v případě co je ještě potřeba. Oni posílají novou pracovní smlouvu, posílají nový platební výměr, takže tam to potom funguje takto.

Stává se to, že se hlásí i lidé úplně bez praxe?

Jo, stává se to.

A přijímáte tyto lidi?

Určitě mají všichni šanci, pak záleží na tom, jak se uchazeč projeví u toho výběrového řízení, a především dneska jde o to, jestli ten člověk tuto práci chce dělat, má pro to ten cit chce dělat s těmi uživateli, má pro to smysl, empatii a podobně. Je to práce s takou skupinou jako my máme tak je tam velice důležitý přístup toho člověka a důležitý je zájem. Jo a pak to jde domlouvat tak opravdu skutečně, třeba to vzdělání se dořeší. Jo pokud ten pracovník má zájem, pak je důležité jaký on má přístup.

Ty jeho osobnostní předpoklady.

Přesně tak.

Když nastoupí nový zaměstnanec tak dostane nového školitele, nebo jak dlouho trvá ta doba zaškolování?

Standardní doba je 3 měsíce, kdy je zkušební doba a potom se úvazek sjednává standardně na rok s 3letou zkušební dobou + školení o BOZP, PO, ochranu dělám já jakožto vedoucí, která jsem na to proškolená. Takže to musí být nejpozději v den nástupu. Takže v den nástupu já vlastně s nima udělám tohleto školení plus oni samozřejmě musí získat ty ochranné pracovní pomůcky, je to na zaměstnavatelovi aby mu toto zabezpečil, takže toto školení dělám já.

Když nastoupí tak ho má na starost nějaký pracovník.

V případě, že to třeba konkrétně pracovník v sociálních službách, tak tam mi to máme rozdělený tak nad nimi jsou sociální pracovníci a dál vedoucí sociální pracovnice. Takže konkrétně v tomto případě vedoucí sociální pracovnice připraví adaptační plán, veškeré podklady, jde s tím pracovníkem na to oddělení, na které přijde, protože mi tady máme několik oddělení všechno si to spolu projdou, seznámí se vlastně s personálem, projdou si spolu adaptační plán, domluví si nějaké termíny, kdy se musí splnit ten který úkol, aby mu rozuměl. Pak on je mu vlastně mentorem, že ten sociální pracovník se zajímá o to, jak se vlastně adaptuje, neadaptuje, co potřebuje, co nepotřebuje, s čím si neví rady, prochází s ním veškeré standardy, dokumentaci uživatelů, všichni mají v zařízení mlčenlivost všichni mají ty předpisy v zařízení stejné, takže spolu prochází ty klienty, plus pracovníci toho oddělení, začleňuje se do kolektivu, takže on má nad sebou toho sociálního pracovníka a toho vedoucího plus se může obracet u nás to funguje tak že se může obracet na kohokoliv na vrchní sestru, na vedoucí, takže mi jsme tady navzájem propojení. Takže u nás mají všichni otevřené dveře. Takže ať má s čímkoliv jakýkoliv problém, když s tím přijde za mnou a týká se to té sociální stránky tak mu ráda pomůžu, nebo ho odkážu na toho sociálního pracovníka S čímkoliv neví, tak přijde za svým nadřízeným pracovníkem, nebo se zeptá těch kolegů.

Jak dlouho trvá zaškolit pracovníka v sociálních službách a sociálního pracovníka?

3 měsíce je zkušební doba a v té době se musí zvládnout vlastně adaptace nebo adaptační plán. Záleží standardně si dáváme většinou tak na měsíc na dva ten adaptační plán, kde

vlastně máme napsané ty úkoly a pak se vlastně hodnotí společně, jestli to zvládl, nezvládl, s čím potřebuje pomoc vyjadřuje se k tomu ten nadřízený a stejně tak se k tomu vyjadřuje i ten pracovník, jo který k tomu napíše svoje vyjádření, přečte si to, buď s tím souhlasí, nesouhlasí, popřípadě se domluví, co je třeba udělat, zaměřit se víc, podrobněji a tahle se to kontroluje dvakrát za to období, může i vícrát. A vy jste se ptal, teď mě to vypadlo.

Za jak dlouho je samostatný?

Tak to je velice individuální, jo to je strašně individuální to opravdu vůbec nejde říct, je to opravdu osobnost od osobnosti, takže někdo může být individuální nebo samostatný zcela běžně za 2 týdny a někdo až za měsíc. Záleží na tom, jestli už někde pracoval v této oblasti, jestli už má zkušenosti nebo je to člověk absolutně bez zkušeností, bez praxe a podobně. Takže tam se to velice liší.

Využíváte i dobrovolníky v zařízení?

Využíváme ano, je to velice individuální hodně spolupracujeme tady s dobrovolníkama ze Stojanova gymnázia tady na Velehradě takže ti sem chodí za uživatelama, tak je zveme na naše společenské akce kde hrají, zpívají, spolupráce s nima je úžasná a jsou to vlastně všechno studenti takže se jim snažíme vyjít vstříc oni nám maximálně vycházejí vstříc je vidět že je to opravdu velice baví takže tam je ta spolupráce na vysoké úrovni my chodíme dělat i přednášky ohledně dobrovolnictví o našem zařízení vlastně to se zpětně nabaluje a ta spolupráce snažíme se ji co nejvíce rozšiřovat, je to skvělé protože těch dobrovolníků jak říkáte je skutečně velice málo. Dřív těch dobrovolníků bývalo více a my teďka máme takřka dobrovolníky jen ze Stojanova gymnázia studenty. Zatím plus mínus žádný nevidujeme, sem tam se stane, že se někdo přihlásí, jo plus teda abych neopomněla oni chodí i z Maltézké pomoci jo z Uherského Hradiště. Aby neřekli, že jsem na ně zapomněla, ale teď jsem si vzpomněla oni sem chodí dělat Mikuláše, nebo i za těma klientama takže je to tím že hodně spolupracuju s tím Velehradem tak ta maltézká pomoc taky ti chodí dělat Mikuláše anebo i ty další akce taky jezdí hodně.

Stalo se i to, že se některému dobrovolníkovi tady zalíbilo a zůstal tady pracovat?

Za mě se to nepovedlo, za mě ještě ne. Jako stává se to, ale zatím v této době se to nestalo. Je to tím, že máme ještě mladé lidi, kteří studují takže. Může se stát potom, že se někdo potom vydá tímto směrem vydá se touto oblastí to určitě ano zatím se to nestalo.

Všichni pracovníci v sociálních službách mají pravidelné zaškolování 24 hodin ročně.

To je povinné vzdělávání, které je ze zákona povinné a dané vlastně zákonem musí splnit 24hodinový školení akreditované během roku.

Můžou si vybrat, na které školení půjdou?

Můžou si vybrat, buď třeba mi děláme, že hromadně se přizveme školitele na akreditovaný kurz a uděláme to třeba pro 20-30 lidí, jo kdy získají, nebo i vysíláme ty pracovníky na ty jejich školící akce, samozřejmě musí být akreditované, neakreditované nejsou akceptovatelné. A to musí mít jak sociální pracovníci, tak i pracovníci v sociálních službách.

Míváte i supervize?

Supervize ano pokud se bavíme o supervizi, která je skutečná odborná tak by to mělo být tak, že supervizor je veden v asociaci supervizorů, musí mít náležité vzdělání a musí mít taky akreditovanou činnost a ten potom dochází, měl by to být samozřejmě úplně cizí člověk a ten potom který dochází na ty supervize zde. My si děláme interní supervize, interní schůzky, a jestliže je problém tam nějaký problém tak si voláme odborníka. Jo, takže.

Poslední otázka jak je to s muži ve Vašem zařízení?

Vy o někom víte. Mužů v zařízení je jako šafránu. Je to tak. Na ředitelství tam muži jsou, ale tady 1-2 skutečně.

Klidně se ptejte, tady máte i moji vizitku pro případ potřeby.