

Výběr zaměstnanců v sociálních službách z pohledu personálního managementu

Bc. Ludmila Chludová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ludmila Chludová**
Osobní číslo: **H11223**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Výběr zaměstnanců v sociálních službách z pohledu
personálního managementu**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti výběru zaměstnanců v sociálních službách.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace kvalitativního výzkumu v pobytových sociálních službách metodou rozhovorů.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester. Diagnostické metody v personalistice. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

VACULÍK, Martin. Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jana Kitliňská, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **26. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 14. února 2013


doc. Ing. Anežka Lengalová, 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

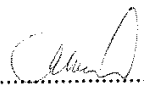
elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;

na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně

22. 4. 2013

.....


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 nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku 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 nahlázení 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 vzdělávacího 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 jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynašely, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

OBSAH

ABSTRAKT	4
ÚVOD.....	6
1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT.....	9
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	9
1.2 DEFINICE PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU	10
1.3 KOMPETENCE PERSONÁLNÍHO MANAŽERA	10
Hlavní úkoly a obsah činností v řízení lidských zdrojů.....	11
Specializace v oblasti lidských zdrojů.....	11
1.4 PERSONÁLNÍ STRATEGIE	13
1.5 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.6 POSTUPY PŘI PERSONÁLNÍM PLÁNOVÁNÍ	14
1.7 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	15
2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	16
2.1 ZDROJE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	18
Interní zdroje	18
Externí zdroje	18
2.2 METODY PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	19
2.3 PRVNÍ FÁZE VÝBĚRU – STUDIUM DOKUMENTŮ.....	21
2.4 DRUHÁ FÁZE VÝBĚRU - PŘIJÍMACÍ POHOVOR	23
3 SOCIÁLNÍ SLUŽBY	26
3.1 REGISTR POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	26
3.2 ZAŘÍZENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB – DOMOVY PRO OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM	27
3.3 POSKYTOVATELÉ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	27
3.4 PRACOVNÍCI V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	27
1 PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 METODOLOGIE VÝZKUMU.....	30
4.1 CÍL VÝZKUMU	30
4.2 KVALITATIVNÍ VÝZKUM	31
4.3 FORMULOVÁNÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	31
4.4 SBĚR DAT	31
4.5 VÝZKUMNÝ VZOREK	32
5 ANALÝZA DAT	33

5.1	OTEVŘENÉ KÓDOVÁNÍ.....	33
5.2	AXIÁLNÍ KÓDOVÁNÍ	49
5.3	SELEKTIVNÍ KÓDOVÁNÍ	65
5.1	ZAKOTVENÁ TEORIE	66
ZÁVĚR		73
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		74
SEZNAM PŘÍLOH.....		76
	Sociální pracovník.....	111
	Právní předpisy.....	115

ABSTRAKT

Předmětem této diplomové práce je vnímání výběru pracovníků v sociálních službách pohledem personálního manažera. Teoretická část je zaměřena na personální management a proces výběru pracovníků. Praktická část popisuje realizaci a metodu výzkumu. Aplikací metod kvalitativní analýzy jsme se pokusili o tvorbu teorie.

Klíčová slova: personální management, personální strategie, personální plánování, analýza pracovních míst, lidské zdroje, výběrové řízení, sociální služby, pracovníci v sociálních službách, výběr zaměstnance, požadované předpoklady pro výkon práce, lidské zdroje, výběrová strategie, praxe,

ABSTRACT

The subject of this thesis is the perception of choice for social service workers looking human resources manager. The theoretical part is focused on personnel management and selection of staff. The practical part describes the implementation of a research method. Application of the method of qualitative analysis, we attempted to create theories.

Keywords: human resources management, HR strategy, HR planning, job analysis, human resources, selection procedure, social services, social services workers, personnel selection, required prerequisites for work, human resources, strategy selection, training,

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce Mgr. Janě Kitliňské, Ph.D., za odborné vedení a také cenné rady, které mi poskytovala během zpracování mé práce. Děkuji svému manželovi, ing. Josefu Chludovi za podporu, trpělivost a skvělou pomoc při studiu, ale i svým dětem za pochopení. Také bych chtěla poděkovat všem svým respondentům za poskytnuté rozhovory, bez kterých by tato práce nevznikla. Mnohokrát děkuji.

Motto:

„In the middle of difficulty lies opportunity „

V polovině obtížnosti leží příležitost

Albert Einstein

ÚVOD

Snad každý z nás se ocitl na výběrovém řízení, každý zná ten pocit, kdy má oba vy, jestli projde do užšího kola, jestli bude vyhovovat stanoveným podmínkám výběru. Každý jsme měli takový ten podvědomý strach, jak to dopadne.

Ale jak vnímá proces výběru personální manažer? Proč vybere toho a ne právě toho druhého? Je to právě ta skulinka, které se právě nevěnuje téměř žádná literatura. Personální manažer má k dispozici celou řadu materiálu, jak postupovat, co sledovat, na co si dát pozor při výběru pracovníků, ale jak opravdu vnímá tento proces, to jsme se pokusili blíže popsat. Určitě objektivně posuzuje všechna stanovená kritéria výběru, ale i přesto se nechá ovlivnit a posuzuje i svými subjektivními pocity.

Práce v sociálních službách je vždy prací s lidmi. Jsou to lidé zdravotně postižení, lidé sociálně znevýhodnění, senioři. Je to práce náročná, a to v mnoha směrech. Vše je velmi důležité vědět a znát, protože jde o práci nesmírně citlivou na znalosti z oborů práva, psychologie, psychiatrie, medicíny, sociologie, filosofie, ekonomiky a mnoha dalších.

Právě takoví lidé by se v sociálních službách měli vyskytovat. Aby celý systém v zařízení pečujícím o mentálně postižené dobře fungoval, je potřeba mít zaměstnance, kteří mají nejen všeobecný přehled, ale také potřebné znalosti a odbornosti.

Mám osobní zkušenost s prací v domově pro osoby se zdravotním postižením a jsem denně ve styku s uživateli služby, kteří jsou mentálně postižení. Jsou zařazeni do příslušných stupňů podle intenzity postižení, ale jsou zde také uživatelé s kombinovaným zdravotním postižením. Někteří žijí jen ve své ulitě, mají postižení toho nejvyššího stupně. S těmito se ale také musí pracovat, také chtějí žít - nejen ležet a čekat. Práce s nimi je nelehká, ale zajímavá. Záleží na dobré kvalitě zaměstnance. Na jeho invenci i vynalézavosti, aby našel cestu ke zlepšení života postižených, aby i oni dostali podněty, které jsou pro ně nesmírně důležité. Jsou i takoví, jejichž mentální postižení je jen lehké a práce s nimi je méně náročná, ale o to více důležitá pro jejich socializaci i integraci do společnosti.

Každá činnost v tomto oboru je velmi specifická. Vyžaduje trpělivost, důslednost, lásku k lidem, ale také znalosti. Takové, aby pomohly lidem s mentálním postižením začlenit se do společnosti, ulehčit jim jejich mnohdy velmi jednotvárný život. Personální manažer musí umět najít takového zaměstnance, aby pokud možno splňoval všechny požadavky na tak náročnou profesi. Jak vybrat toho pravého. Co posuzovat jako důležité. Spoléhat se na získané vzdělání, nebo kurz napsaný na papíře? Co personálního manažera ovlivní nejvíce,

co pokládá na konečném rozhodnutí za to nejdůležitější. Zákon, objektivní pohled, nebo právě subjektivní pocity? I objektivní náležitosti posuzuje právě z tohoto svého subjektivního pohledu, na základě zkušeností, empatie.

Tomu bych ráda věnovala tuto diplomovou práci. Jaká je náročnost jednotlivých profesí, které by měli zvládnout zaměstnanci v sociálních službách. Které profese se nejčastěji objevují v domovech pro osoby se zdravotním postižením a jaké vzdělání, znalosti i dovednosti by měl pracovník v sociálních službách na různých pracovních pozicích mít. A to, jak v liteře zákona, tak i z lidského pohledu.

Víme, že každodenní řídicí činnost vedoucích pracovníků nejen v sociálních službách, je v komunikaci mezi lidmi, v zadávání a vysvětlování úkolů, motivaci. Tedy v tom, aby lidé pracovali dobře. Je to také v tom, aby chodili do práce rádi, cítili se dobře, nebyli neustále naštvaní, unavení, otrávení. Personální manažer je v celé této oblasti jakýmsi správcem. I když správcem ne jednoduché personální agendy, tedy písemností či dokladů, které vyplývají z právních předpisů. Pracuje hlavně s lidmi, je jejich rádcem, pomocníkem, není jen prostý úředník. Měl by být partner, ale musí být částečně i ekonomem, právníkem, psychologem, pedagogem i sociologem. Mimo to se musí vyznat v celé složité oblasti práce s klienty se zdravotním postižením, aby mohl posoudit, který uchazeč o zaměstnání má odpovídající předpoklady pro výkon všech pracovních pozic v zařízení poskytující sociální službu. Odpovídá za správnost sestavených profesiogramů, které obsahují popisy pracovních míst - v našem případě pro pracovníky s mentálně postiženými v domově pro osoby se zdravotním postižením. Je velmi důležité, aby pečlivě vyhodnotil předpoklady jednotlivých uchazečů.

V domově pro osoby se zdravotním postižením pracuji jako sociální pracovník a všímám si, jací lidé pracují na svých pozicích. Porovnávám personalistiku, kterou jsem se dříve zabývala, ve velkém výrobním podniku a v domově pro mentálně postižené uživatele sociální služby. Po roce 1989 dochází k transformaci celého hospodářství a některé velké výrobní podniky výrazným způsobem snižují stavy svých pracovníků. Děje se tak v rámci úsporných opatření stále, ať v podnikatelské, tak i v neziskové sféře. A tím dochází ke kumulaci pracovních pozic na všech úrovních. Současně se celkově zhoršuje postavení personálního manažera v organizaci, poněvadž pokud vykonává ke své práci ještě další činnosti, mnohdy nemůže plně uplatnit svoji odbornost. V neziskové sféře, konkrétně v domově pro osoby se zdravotním postižením, je personální manažer povinen nejen sle-

dovat trh práce, připravovat a provádět výběrová řízení na příslušné pracovní pozice. Také se musí vypořádat s tím, že je pozice pro práci s lidmi se zdravotními i mentálním postižením přesně definovaná zákonem, musí sledovat zákonem stanovená další vzdělávání v akreditovaných specializačních kurzech pro PSS v minimálním rozsahu 150 hodin. Také velmi šetrně a citlivě vybírat nové zaměstnance k lidem, kteří mohou být vzhledem ke svému mentálnímu postižení agresivní, nevypočítaví a práce s nimi vyžaduje znalosti ze speciální pedagogiky, vývojové psychologie, ale i sociální pedagogiky. Proto podle mého názoru je velmi zodpovědná. Práce personálního manažera je ale nejen o pečlivém studiu dokumentů, které při výběrovém řízení předkládají uchazeči o zaměstnání, nebo o znalosti příslušných zákonů, ale také o citu pro specifickou a náročnou práci, kterou budou tito uchazeči vykonávat. Co jej tedy vede k výběru? Co jej nejvíce ovlivní? Vědí to samotní personální manažeři? Jednají citem, rozumem, empatií, mají tzv. šestý smysl při výběrech? Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit, jak personální manažer vnímá celý proces výběru zaměstnanců a které faktory na něj nejvíce působí při rozhodování.

1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

1.1 Základní pojmy

Zaměstnanost

Zaměstnanost značí aktivní účast práce schopného obyvatelstva na společenské hospodářské činnosti, přičemž práce schopné obyvatelstvo je ve věkovém rozmezí, ve kterém se uskutečňuje ekonomická aktivita. Politika zaměstnanosti je zaměřena na dosažení rovnováhy mezi nabídkou pracovních sil a poptávkou po nich, směřuje k produktivnímu využití zdrojů pracovních sil a k zabezpečení práva občanů na zaměstnání. (D'Ambrosová, 2011, s. 21)

Kvalifikace

Kvalifikace je soustava schopností (vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností), potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti k výkonu určité činnosti (povolání, funkce). Způsobilost (kompetence) buď jako souhrn pravomocí a odpovědností svěřených určitému pracovnímu místu či orgánu nebo jako schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité výkonnosti. Takto chápanou kompetencí je i ochota přijímat rozhodovací riziko, osobní iniciativa, volní vlastnosti, motivovanost atp.

Povolání (profesi) chápeme jako souhrn společensky užitečných činností daných mírou dělby práce a realizovatelných na trhu práce, vykonávaných speciálně připravenými pracovníky.

Zaměstnanci jsou prioritním zdrojem efektivní činnosti a prosperity organizace. Platí to všude tam, kde jsou zaměstnanci na svůj úkol připraveni.

Lidské zdroje v sobě zahrnují veškerý lidský potenciál, jeho strukturu, vzdělanost, kulturu, mezilidské vztahy, schopnost spolupracovat, vnímat sociální i ekologické faktory prostředí. (Hanzelková A., 2013)

1.2 Definice personálního managementu

Personální management je činnost, zaměřená na lidské zdroje – zaměstnance a která se podílí na dosažení cílů zaměstnanců i organizace jako celku. Je to záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů.

Úkolem personalisty je tuto činnost rozvíjet, zdokonalovat, ale i poskytovat rady a služby. Mnozí autoři (např. M.R.Carrell, F.E.Kuzmic, N.F.Norbert in Kachaňáková A., 2008, s. 12) definují řízení personálu jako souhrn programů i činností, které jsou navrhnuty tak, aby se splnily cíle v oblasti řízení lidí.

V tomto smyslu předkládá veřejnosti britský odborník M. Armstrong svůj pohled na rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním managementem:

„Někteří personální manažeři považují řízení lidských zdrojů za jednoduchou skupinu iniciál, nebo staré víno v nových lahvích. Skutečně nemůže být nic víc než jiným názvem pro personální řízení. Jak to obvykle cítíme, jeho cena spočívá v tom, že zdůrazňuje zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, kterého řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu, jsou součástí strategického plánování organizace.“ (M. Armstrong, 1999 s. 149, 159)

Personální management představuje strategický i logický přístup k řízení personálu (Kachaňáková A., 2008, str. 13).

Jak všichni víme to, co se v zařízeních sociálních služeb každý den děje, to všechno organizují, zprostředkovávají a vykonávají lidé. K tomu, aby domovy pro osoby se zdravotním postižením dobře fungovaly, musí mít stanovený cíl – i personální strategii. Tvorba personální strategie je součástí strategického plánu. Dnes už se pojem personalistika vytrácí z běžné komunikace a tento pojem je nahrazen pojmem „řízení lidských zdrojů“.

1.3 Kompetence personálního manažera

Osobnostní požadavky pro výkon práce personálního manažera, které vyplývají z profesigramu – či jinak řečeno z popisů jeho pracovního místa: vysoká koncentrace pozornosti, dlouhodobá paměť, samostatné praktické i teoretické myšlení, písemný i slovní projev, práce s osobními informacemi, přesnost a preciznost, prezentování, samostatnost,

sebekontrola, sebeuvědomování, sebeovládání, schopnost pracovat v týmu, schopnost přijmout odpovědnost, rozhodnost, odolnost vůči psychické zátěži, organizační schopnost, schopnost sociálního kontaktu, jistota, pohotovost, vystupování, vyjednávání, organizování práce.

Popis pracovního místa personálního manažera: název funkce – odborný personalista, KZAM 24122. Práce je vykonávána v sociálním úseku a je přímo podřízena řediteli domova. Zástupná funkce – ředitel, popřípadě vedoucí sociálního úseku.

Hlavní úkoly a obsah činností v řízení lidských zdrojů

Vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků (v reálném čase a v budoucnosti).

Optimální využívání pracovníků z hlediska fondu a organizace pracovní doby a režimu i dle kvalifikace.

Personální a sociální rozvoj pracovníků směřující k vysoké výkonnosti i vnitřnímu uspokojení z práce.

Vytváření a formování personální politiky personální strategie.

Specializace v oblasti lidských zdrojů

Formování pracovní síly jde o předběžný výběr uchazečů, vedení rozhovoru, nábor, testování, osobní evidence, analýza práce, popisy práce, povyšování a přemísťování zaměstnanců, rozšiřování pracovní působnosti zaměstnanců.

Péče o zaměstnance

Poradenství, hodnocení pracovníků, fluktuace, ochrana zdraví a prevence úrazů, zaměstnanecké výhody, služby.

Pracovní vztahy, vyjadřující vztahy k pracovním skupinám, k odborově či neodborově organizovaným zaměstnancům, vyjednávání a realizace kolektivních smluv, stížnosti, arbitráž – vypracování posudků na zaměstnance na základě písemného sdělení příslušného soudu.

Školení výcvik a rozvoj – pracovní zcvik a výcvik – školení pracovníků v sociálních službách v rozsahu, který nařizuje zákon o sociálních službách č. 108/2006, rozvoj managementu, vstupní školení, specializované školení, rekvalifikace – z úřadu práce.

Stimuly a motivace – běžné přehledy platů, peněžní a nepeněžní stimuly, obohacování obsahu práce, kontrola platů.

Komunikace – s novými zájemci o zaměstnání, se zaměstnanci, s odboráři, vedením, s kontrolními orgány, s institucemi, ale také s uživateli služby, s jejich opatrovníky i zákonnými zástupci či osobami blízkými.

Návrhy organizační struktury, plánování a hodnocení, personální změny organizačního uspořádání. Výkonná funkce – způsob objasňování a výklad možností vedení zaměstnanců, poradenství, spolupráce při zavádění změn.

Plánování a programy v personální oblasti nejvíce se jedná o prognózu budoucích potřeb lidských zdrojů, volba alternativních personálních postupů.

Personální informace a informatika – řízení a zabezpečování systému personálních informací pro řízení, práci s lidmi a manažerské rozhodování z hlediska jeho vstupních funkcí, uchovávání údajů.

Personální manažer svou prací vstupuje do profesního i osobního života lidí, pomáhá je rozvíjet i napomáhá k směřování další kariéry. Zařízení sociálních služeb pak pomocí svých odborných kompetencí napomáhá k naplnění jejich cílů. Musí je však umět interpretovat, aby byly použitelné v praxi. Měl by v práci hledat hlavně klady pro danou pozici, osobnostní a sociální předpoklady pro konkrétní práci

Možnosti rozvíjení některých dovedností a předpokladů. Dávat rady, jak motivovat a hodnotit zaměstnance. Snažit se co nejlépe adaptovat nového zaměstnance.

Základní principy personální práce

Základní principy odborné personální práce: princip efektivity, odbornosti, etiky, lidského přístupu, koncepčnosti práce, aktivního přístupu, ale i selského myšlení.

Princip efektivity - prací personálního manažera je vytvořit komplex testových metod, s ohledem na časovou náročnost.(stručné, aby nezabraly mnoho času při vyplňování, ani při vyhodnocování). Nejdůležitější je však uvědomit si cíl diagnostikované situace.

Princip odbornosti – personalista musí být ve svém oboru odborník. Měl by být objektivní, používat jen ověřené testy, neustále se vzdělávat.

Princip etický – personální manažer musí mít neustále na paměti, aby nepřebíhal od informací, které jsou důležité pro nabízenou pozici, na kterou se uchazeč hlásí, např. k informacím osobním, či nedůležitým, které nejsou rozhodující pro výběr. Nebo pokládal skryté diskriminační otázky, popřípadě se nechal ovlivnit haló-efektem.

Princip lidského přístupu by měl být samozřejmostí. I když je většina lidí přesvědčena, že je moc milá, hodná i vstřícná, nemusí se to zdát každému. Proto by měl na sobě neustále pracovat, učit se zvládat stres, odolávat vlastní pohodlnosti, učit se relaxovat.

Princip koncepčnosti práce – systémovosti – v praxi se často vyskytuje, že čerství personalisté se ohánějí, že hodně studují, mají odborné vzdělání, že absolvovali mnoho kurzů, a že vědí jak na všechno jít.

Ale je pravdou, že zkušenosti se nedají načíst, ty se získají nejlépe praxí. Musíme se neustále dívat kolem sebe, pozorovat a naslouchat druhým. Souvislosti mezi jednotlivými vlastnostmi a dovednostmi si uvědomíme až poté, když je zažijeme, sami se spleteme a situaci jsme nuceni napravovat. Nelze např. ve dvaceti letech přesně ovládat všechny popisy pracovních činností a požadavky na jejich obsazení, ale časem kdy se setkáváme s těmito pracovními pozicemi a lidmi, kteří je vykonávají, či obory ve kterých i my sami na vlastní kůži zakusíme a uděláme zásadní chyby, pak teprve začínáme uvazovat i v širších souvislostech.

Princip aktivního přístupu – netýká se jen uchazečů o zaměstnání, ale i personálního manažera. Aktivní přístup můžeme využít v situacích, které nejsou zcela jasné a my je musíme přesto uzavřít a rozhodnout se. Příklad – při hledání nového zaměstnance si jeho budoucí nadřízený vytvoří konkrétní představu o novém člověku, ale personální manažer vypracuje tuto představu z hlediska psychologicko-personálního. Pokud se někde liší, je potřeba dalších jednání, ale i vysvětlování, i když se mnohdy nesetká s pochopením, ale jeho hrdost a odborná čest mu velí i v mysli nadřízených pracovníků, přesvědčených o vlastní genialitě, vytvářet skutečný obraz personální práce.

Princip selského myšlení je stejně důležitý jako odborné znalosti a sociální zkušenosti. Nutné je vždy použít logické zhodnocení a vše důkladně zanalyzovat. Měli bychom mít na zřeteli, že uchazeči o zaměstnání jsou také jen lidmi a že mnohdy jsou oslabeni nemocí, či rodinnými problémy a proto jim musíme dát šanci. (Evangelu, J. E., 2009).

1.4 Personální strategie

Hlavním úkolem personálního managementu je zabezpečit potřebný počet zaměstnanců v profesní i kvalifikační struktuře v souladu se strategickými cíly organizace. Aby mohl personální management efektivně splnit základní úkoly, musí mít širokou paletu různých činností označovaných jako personální funkce. Mezi takovéto funkce patří strategický personální management, personální plánování, analýza práce – či analýza pracovních míst,

která v sobě obsahuje informace o obsahu práce, podmínkách pro výkon práce i požadavcích na výkon práce. Dále je to získávání a výběr zaměstnanců – znamená pro personálního manažera oslovení přiměřeného počtu uchazečů a vyvolat u nich zájem o danou práci. Na základě informací, získaných v procesu výběru poznat individuální zvláštnosti jako nejvhodnějšího kandidáta na danou profesi. Další funkcí personálního managementu je přijímání i ukončování pracovních poměrů, rozmisťování i adaptace nových zaměstnanců, převedení na jinou práci apod. Důležité je i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení a plánování kariéry, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, pracovní vztahy, pracovní podmínky a personální informační systém. (Kachaňáková A., 2008, str. 14, 15, 16)

1.5 Personální plánování

Plánování je nástrojem personální strategie. Pomocí personálního plánování dosahujeme rovnováhu mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil. Plánovat, znamená realizovat cíle organizace pomocí kvalifikovaných a schopných lidí, zlepšovat využití zaměstnanců a tím zvyšovat svou úspěšnost na trhu práce.

V personálním plánování se jedná o prognózu a plánování potřeb pracovních sil, nezbytných k tomu, aby organizace dosáhla svých cílů. Proto je nutno zajišťovat plány k pokrytí potřeby pracovních sil i provádět analýzu a hodnocení pracovních míst, právě z nich vyplynou požadavky na pracovníky a jejich profesní schopnosti a způsobilost.

1.6 Postupy při personálním plánování

Aby personální plánování dobře fungovalo je zapotřebí systematicky sledovat plnění úkolů, s ohledem na cíle a strategie zařízení. K tomu můžeme použít metody SWOT analýzy pro zjištění silných i slabých stránek zařízení, ale také příležitosti a hrozby, které při provozu zařízení nastávají.

Pracovní síly, které v zařízení fungují, musí být vždy zajištěny v potřebném množství a kvalitě. K tomu, aby celý proces fungoval dobře, je důležitá analýza práce. Jinak se dá nazvat také analýza pracovních míst. Pomocí ní může sestavit personální manažer dobrý personální plán, protože nastavuje podmínky, které daná pracovní pozice obsahuje, především o jakou pracovní činnost se jedná, které úkoly pracovník na dané pracovní pozici plní,

jaké podmínky pro výkon jeho práce jsou očekávány a neposlední řadě které osobnostní předpoklady pro výkon této profese jsou vyžadovány.

Výsledkem bývají profesioqramy, které odpovídají v obecné rovině celostátnímu katalogu prací. Každá organizace si vytváří své katalogy prací, ve kterých si k jednotlivým profesím, které se v ní vyskytují, mohou přičlenit další podrobnější informace.

1.7 Analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa je důležitým článkem při sestavování plánu pracovních míst v dlouhodobějším kontextu. Podílí se na ní i ostatní manažeři a to jak při vytváření, tak i při jejím schvalování. Vždy se zohledňují cíle organizace, na nich záleží nejvíce, poněvadž nám mohou ukázat směr při plánování pracovníků.

Prognóza potřeby pracovních sil znamená získat informace týkající se strategie zařízení, její orientace, organizace, připravovaných změn, vývoje v oblasti technologie i techniky, ale také struktury pracovníků organizace a do hlavně demografické – př. věkové. (Koubek, 2007 in Kociánová R, 2010)

Kvalifikační struktura svým způsobem obsahuje analýzu počtu pracovníků, typ pracovních poměrů, zařazení do jednotlivých funkcí, dá se členit podle pohlaví, věku, typu nejvyššího dosaženého vzdělání, počtu let praxe v daném oboru a všechny tyto údaje slouží k odhadům mzdových i ostatních osobních nákladů, čili mzdových prostředků celkem. Celá evidence může ukázat dynamiku společnosti v jednotlivých letech, ale i počet navázaných i rozvázaných pracovních poměrů – fluktuace v organizaci. Je důležitá pro další plánování potřebného počtu a nové struktury zaměstnanců.

K odhadu budoucí potřeby pracovníků jsou využívány především metody intuice. Pro personálního manažera ne nutno znát především úkoly organizace. (Kociánová R., 2010)

2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Pracovníky vybíráme podle toho, z jakého důvodu je potřebujeme. Zda se organizace rozšiřuje, zda dochází ke snížení stavu. Z čehož nám vyplyne na jaké pracovní pozice a kolik uchazečů požadujeme. Zvolíme si předem také, jakou metodou budeme zaměstnance vybírat, které dokumenty budeme vyžadovat a dohovoříme si, jakým způsobem budeme výsledky výběrového řízení hodnotit.

Zaměstnavatel může získávat zaměstnance v potřebném počtu i struktuře buď vlastním výběrem nebo za pomoci úřadů práce, či zprostředkovatelské právnické i fyzické osoby (Kahle B., 1994, s. 13).

S každým uchazečem o zaměstnání je na základě výběrového řízení proveden (informativní, vstupní, předběžný) rozhovor (viz. Příloha č. I). Každý má jiné zásady, informativní rozhovor je veden personálním manažerem, aby zjistil u uchazeče důvody i míru zájmu o volné pracovní místo, úvodní informace o uchazeči, dohodne další postup přijímacího řízení, předá k vyplnění dotazník (viz Příloha č. II) a vyžádá si profesní životopis, dále pak informuje uchazeče o domově pro osoby se zdravotním postižením a podá mu základní informace o popisu práce, o pracovišti, o pracovních podmínkách na pracovišti, požadavcích na vzdělání i praxi v oboru pro výkon na daném pracovním místě, základních platových podmínkách i možnostech jeho dalšího růstu.

Personální manažeři při výběru zaměstnance mohou pro své potřeby využívat jak svou intuici, tak i např. dotazníky, výkonové, odborné či psychologické testy. Ty se dají buď vytvářet vlastními silami na základě našich zkušeností, či využít nabídek soukromých firem, které se danou problematikou zabývají. Tyto firmy nabízí programy, kde za pár minut zjistíme informace o osobnosti člověka, jeho motivaci, silných i slabých stránkách, schopnosti spolupráce s ostatními lidmi, jeho komunikační dovednosti i jeho manažerském stylu.

Není vhodné se upínat pouze k jedné diagnostické metodě, např. tu kterou nám nabízí některé firmy v jejich programech. Poněvadž sebelepší program, nerozliší různé pracovní pozice. Personální manažeři si před strukturovaným pohovorem připravují nejčastěji formulář, který obsahuje nejčastěji různé pohledy na jednotlivé oblasti. Abychom dosáhli kýžených výsledků, musíme splnit určitá kritéria – objektivitu, reliabilitu, standardizaci a validitu. Objektivními bychom měli být v oblasti zjišťování informací, aby nedošlo ke zkreslení výsledků. Musíme správně a jednotně zadávat pokyny, vytvořit pro všechny hod-

nocené stejné prostředí a celá situace musí být jednoznačná. Např. všem dát stejné pokyny pro vyplnění dotazníků, hlavní je pro každou metodu mít vypracované znění zadání pro všechny se stejným úvodem.

Dobré je mít i dopředu připravený seznam otázek, které dáváme všem uchazečům – jedná se o polo strukturovaný rozhovor s nucenou volbou odpovědí.

V průběhu diagnostikování může samozřejmě docházet i k chybám, které jsou běžné a které nelze ovlivnit ani předvídat – jako např. uchazeč, který si mohl stáhnout testy z internetu a je na ně připraven, nebo starší a zkušenější uchazeč. Každopádně si musíme předem přesně definovat hodnocená kritéria, hodnotitel by měl být patřičně proškolen a také bychom měli po skončení celého projektu diskutovat i s ostatními odborníky, kteří danou profesi vykonávají.

Standardizace nám pomáhá k tomu, abychom zjistili reálnou pozici jedince v rámci skupiny, protože každý jedinec je v něčem jiný a zvláštní. Proto jej musíme porovnat i s ostatními, kteří jsou na tom podobně např. věkově i vzdělanostně, abychom porovnávali srovnatelné.

Práce personálního manažera se skládá z plánovaných i situačních akcí. Plánované personální situace jsou pro personalistu výhodnější, protože se na ně může předem připravit. Je to – výběrové řízení, hodnotící pohovor, analýza potřeb pracovních míst s kompetentními pracovníky, vytváření individuálních rozvojových plánů zaměstnanců, sestavování týmových – skupinových vzdělávacích plánů, výběrové řízení na outsourcing, vytváření motivačních plánů, zavádění personálních změn v odměňování, školení kolegů na personální téma. Kdežto operativní personální situace, jsou pro personalistu věcí znalostí, zkušeností. Musí reagovat na dotazy jednak telefonické, jednak na aktuální řešení krizových situací.

Hlavním požadavkem na personálního manažera je skutečné zaměření na lidi, také vysoká míra empatie, citlivosti v komunikaci i ve vztazích. Toto vše je to hlavní při přípravě výběrového řízení.

Vybírá totiž lidi pro další práci a tak je o to více náročná, pokud hledá vhodného pracovníka pro práci s lidmi s mentálním postižením.

Zaměstnanci jsou přijímáni do pracovního poměru nebo do dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

K získání zaměstnanců slouží nejen vnější, ale i vnitřní zdroje. Záleží to na mnoha faktorech, z nichž rozhodujícími jsou velikost zařízení (interní zdroje) i situace na trhu práce (externí zdroje).

2.1 Zdroje výběru pracovníků

Interní zdroje

Mezi interní, neboli vnitřní zdroje patří zaměstnanci, kteří nejsou na původním pracovním místě dostatečně využiti a mohli by být dobrými adepty na volné pracovní místo, nebo také zaměstnanci, kteří mají pocit, že na svých pracovních pozicích nejsou dostatečně oceněni a pak jsou to zaměstnanci, kteří mají zájem o nabízenou pracovní pozici a chtějí odejít z té své. (Kachaňáková A., 2013 s. 72).

Výhody využití interních zdrojů jsou nesporné. Jde o nízké náklady na obsazení volného pracovního místa, jde o rychlý postup obsazení místa, ale i rychlá adaptace již stávajícího zaměstnance, organizace již svého zaměstnance zná a on ví, co se od něj očekává, rychleji se také adapтуje na nové pracovní místo, než zaměstnanec zvenčí.

Nevýhodou může naopak být omezený výběr z dostupných zaměstnanců, poněvadž se bude hlásit méně uchazečů. Mnohdy nemusí kmenový zaměstnanec splňovat kvalifikační předpoklady a potom nastává problém s vynaloženými náklady na vzdělání tohoto zaměstnance, aby splnil předpoklady pro výkon práce. Navíc nový člověk zvenku přináší do organizace nové pohledy na danou problematiku, což může být pro zařízení velmi prospěšné. Může také dojít k tomu, že se z bývalých kolegů stanou nepřátele, kvůli tomu, že se jeden stane druhému nadřízeným a změní se tak chování jedno, či druhého, čímž se může vyhroutit rivalita a mnohdy rozhodit celé oddělení.

Externí zdroje

Zde patří absolventi různých typů škol i jiných vzdělávacích institucí. Jedná se o střední nebo vysoké školy se sociálním zaměřením, ale i vzdělávací instituce, které mohou nabídnout zákonem stanovené rekvalifikační kurzy pro pracovníky v sociálních službách.

Externí, neboli vnější zdroje ale nabízí především trh práce formou volných pracovních sil. Pro personálního manažera jsou ale přínosní zejména zaměstnanci z jiných organizací, kteří již splňují předepsané požadavky na výkon práce zaměstnanců v sociálních službách.

Výhodou externích zdrojů je široký výběr z uchazečů o nové pracovní místo, jejich pro organizaci nové přístupy i znalosti a dovednosti, uchazeč může perfektně splňovat kvalifikační předpoklady pro výkon dané profese a tím se ruší jakékoli náklady na vzdělání.

Nevýhodou je však zdlouhavé obsazení volné pracovní pozice a vysoké náklady na získání nového zaměstnance, jeho delší adaptace na nové prostředí, než pozná kulturu zařízení a podílí se tak na fluktuaci zařízení. (Kachaňáková A., 2013 s. 73)

Mezi vnější zdroje řadíme nejen uchazeče o zaměstnání, ale i absolventy škol, zaměstnance jiných organizací a zařízení, nebo uchazeče, kteří se vrací ze zaměstnání ze zahraničí. Můžeme zde řadit také tzv. doplňkové zdroje a těmi jsou ženy v domácnosti, důchodci, zahraniční pracovníky, studenty – na prázdniny, víkendy apod. (Stýblo J., 2003, s. 54).

2.2 Metody přijímání zaměstnanců

Mezi nejčastější metody výběru zaměstnanců patří inzerce. V dřívějších dobách to bylo uveřejnění v tisku, dnes je trend využít sociálních sítí, blogů a různých firem, které se zabývají vyhledáváním pracovních příležitostí, ale většinou jsou zpoplatněny.

Mohou to být i assessment centre, jejichž odborníci, specialisté jsou na takové úrovni, kdy profesionálně testují a pozorují uchazeče o uvolněné pracovní místo, právě podle potřeby organizace.

Některá zařízení se snaží prezentovat sama na svých webových stránkách, nebo formou letáček. V době krize se ale dá hovořit spíše o zvýšeném zájmu samotných lidí, kteří se ocitli bez práce a sami se hlásí už předem na profese, které předtím vykonávali.

K výběru pracovníků se využívá i diagnostických metod. Personální manažer svou prací i rozhodováním může vstoupit do profesního i lidského života, firmě pak svou odborností napomáhá k naplňování cílů. Personální manažer vypracovává hodnocení – v našem případě pozitivní hodnocení – hledá klady v dané pozici, osobnostní a sociální předpoklady uchazeče o práci, zkoumá možnost rozvoje dovedností i předpokladů, dává tady jak motivovat i hodnotit, snaží se co nejlépe zadaptovat nového zaměstnance. (Evangelu, J.A., 2009).

Kvalitní výběr pracovníků vyžaduje soulad mezi představou, co by měl vybraný pracovník umět a tím co umí, ale také „jak zapadne“ do kolektivu, jaký vliv bude na kolektiv mít, nebo i jestli a jak změni dosavadní společenské prostředí (Hanzelková A., 2013, s. 31).

Výběrové řízení probíhá zpravidla ve dvou kolech. Pokud se jedná o vysoce kvalifikovanou profesi, může být i více kolové.

První kolo probíhá jako analýza dokumentů, které uchazeč o práci předkládá. Z nich se selektivním způsobem rozčleňují uchazeči podle kvalifikačních i jiných, předem stanovených předpokladů.

Ve druhém kole jsou uchazeči účastni buď osobního pohovoru, nebo skupinového pohovoru.

František Hroník, 2007, zformuloval velmi vypovídající tzv. „Desatero efektivního náboru a výběru“:

1. Nejdříve je třeba se ptát koho – na co (koho na jakou práci hledáme), teprve potom jak a čím (kterými metodami zjistíme, že se jedná o správného člověka).
2. Každý nábor a výběr je záležitostí public relations.
3. Zásada 3E – efektivita, etika, ekonomika
4. Čtyři pilíře efektivního výběru – a to personální anamnéza, testy, rozhovor a reference.
5. Celý proces náboru a výběru je nepřetržitý
6. Trychtýřový přístup
7. Výběr jako transplantace
8. Celý proces je dokumentován
9. Rozhodují se všichni členové výběrové komise, konečné slovo má budoucí nařízený
10. Výběrové řízení nekončí rozhodnutím, nebo přijetím nového zaměstnance (Hroník, 2007 in Hanzelková, 2013 s. 31)

Jako vzor evidenční pomůcky pro přijímání pracovníků personálním manažerům navrhuje Jiří Stýblo, 1994:

Jméno a příjmení uchazeče o zaměstnání:

Pracovní určení a zařazení:

1. Příprava k přijetí

- A) Analýza nabídky uchazeče
- B) Analýza dotazníku a životopisu uchazeče
- C) Kontrola vyžádaných dokumentů (vzdělání, praxe, atesty atd)
- D) Popis daného pracovního místa

2. Přijímací řízení

- A) Příprava přijímacího řízení a stanovení jeho pracovních postupů
- B) Vyžádání odborných posudků od specialistů – lékař, psycholog)
- C) Výsledky testových zkoušek (psychologických, odborných)
- D) Zpracování přípravných dokumentů do svodné informace

3. Přijímací pohovor

- A) Organizace a zajištění předpokladů pro úspěšný průběh pohovoru (příprava a vybavení manažerů podklady
- B) Provedení potřebného počtu kol přijímacích pohovorů
- C) Shrnutí výsledků pohovorů a předchozích posouzení vhodnosti uchazeče
- D) Rozhodnutí o přijetí či odmítnutí a sdělení výsledků uchazeči.

2.3 První fáze výběru – studium dokumentů

Personální manažer se na počátku celého výběrového řízení seznamuje s uchazečem prostřednictvím profesního životopisu. Už ten napoví, kdo ho sestavoval, zda byl vypracován skutečně pro naše zařízení, nebo je jen jako šablona pro mnoho inzerátů, na které uchazeč odpovídá, zda je životopis přehledným nebo odpovídá standardním max. dvěma stranám. Všimáme si, jestli je životopis zpravován i po estetické stránce, pravopisně správně a přehledně. (Evangelu, J. E., 2009).

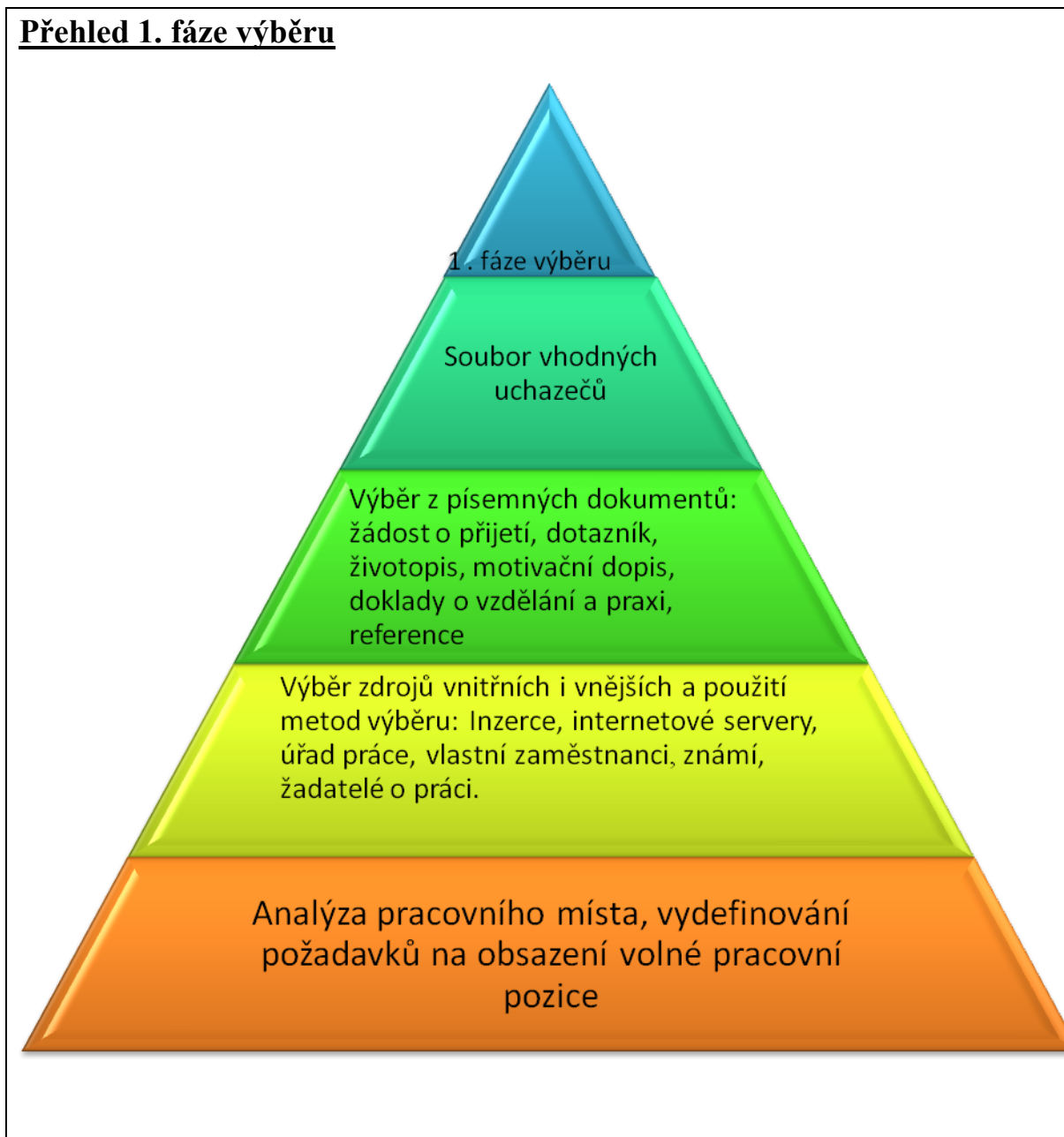
U hodnocení více životopisů si zadáme dopředu tři až šest kategorií, které budeme u všech uchazečů sledovat. Zkoumáme, jestli je životopis napsán jen obecně, nebo nám podává i podrobnosti z oblasti sociální, profesní nebo i osobní.

Zaměříme se na hlavní činnosti, které jsou pro danou profesi důležité, jeho praxi i prodělaná školení v dané profesi. Poté si životopisy můžeme rozdělit na zcela vyhovující, vyhovující s výhradou a nevyhovující. Nevyhovujícím uchazečům nejlépe písemnou formou zdvořile poděkujeme za jejich účast ve výběrovém řízení a informujeme je o jejich odmítnutí. Pokud je to vhodné, požádáme je o možnost zařazení do databáze uchazečů o zaměstnání pro případ, že bude některá obsazovaná pozice v domově pro ně vhodnější. Nevýhodou pro personálního manažera je, že při studiu životopisu chybí kontakt s konkrétní osobou a někdy je neobjektivní, vždyť si uchazeč mohl nechat vypracovat životopis u odborníků. (Evangelu, J. E., 2009).

Na základě analýzy pracovních míst v organizaci, definujeme požadavky, jak kvalifikační, tak i osobnostní. Z toho vyplývají i kritéria výběru vhodného pracovníka. Volba požadovaných dokumentů se odvíjí jednak podle kritérií stanovených zákonem a také podle charakteru práce.

Většinou se jedná o dotazník, životopis, posudky z předchozích zaměstnání, doklady o vzdělání i praxi v oboru, motivační dopis, popřípadě výpis z trestního rejstříku. Již předem se ustanoví výběrová komise, která si sjednotí, jakým způsobem budou vyhodnoceny výsledky daných kol, forma rozhodnutí o nepřijetí do zaměstnání i postupy při přijetí do pracovního poměru.

Obr. č. 1



2.4 Druhá fáze výběru - přijímací pohovor

Další fází bývá výběrový pohovor, zde už může personální manažer uchazeče, nebo hodnoceného zaměstnance blíže poznat. Důležité je připravit si rozhovor cíleně. Sledovat nejen verbální, ale důležitá je i mimoverbální komunikace. Testy používá personální manažer, jen pokud to vyžaduje daná profese. Mohou být zaměřeny na inteligenci – IQ, na speciální schopnosti – např. tes koncentrace, přesnosti v operativním rozhodování atp. Ale hlavně na speciální dovednosti jako jsou znalosti v oblasti programování, účetnictví, daňo-

vém poradenství atd. Tento test sepisuje nejčastěji s přímým nadřízeným, který stanoví, co přesně vyžaduje od nového zaměstnance. Někdy je vhodné také promluvit s kolegy na stejné pozici, se zaměstnancem, který odchází, nebo nahlédnout do profesiogramu – čili popisu pracovní činnosti. (Evangelu, J. E., 2009).

Personální manažer u zaměstnanců sleduje jejich osobnostní, sociální a profesní charakteristiky, které pak využije při hledání vhodného kandidáta na volné pracovní místo. Mezi osobnostní charakteristiky patří adaptace na prostředí – což je způsob a rychlost, kterou jsme schopni se přizpůsobit změnám v mezilidských vztazích, pracovním prostředí či reorganizaci. Člověk s dobrou adaptací mívá dobrý postřeh, pohotové nápady, doslova se těší na změny jak v pracovní, tak i v osobní rovině. Takový člověk se pozná podle neverbální komunikace. Platí, že více a častěji gestikuluje. Oproti tomu člověk s pomalou adaptací, charakteristický opatrným a rozvážným jednáním a rozhodováním si nejdříve změny prověří, svým analytickým a kritickým myšlením je vstřebá a až poté je schopen se s nimi ztotožnit. (Evangelu, J. E., 2009).

Personální manažer musí umět rozlišit také sociální charakteristiky, které nám vypovídají o tom, jak se dovede nový pracovník aklimatizovat, jak se rychle a efektivně zařadí do nového prostředí, jaké jednání je pro něj v mezilidských vztazích typické. Základem jsou jeho osobnostní rysy, ovlivněné impulzy z okolí. Většina těchto dovedností a vlastností je naučených. Jedná se o odolnost vůči stresu, kde musí personální manažer při pohovoru pozorovat chování uchazeče a sledovat signály, které ukazují trému a stres jako jsou neklid v mimice i gestech, nejistota v hlase, zbytečná gesta. Důležité je i umění improvizace, schopnost riskovat, empatie, kterou by měl mít každý, kdo pracuje s lidmi, umí odhadnout jejich potřeby a očekávání. Důležitým hlediskem je i opatrnost ve vztazích a schopnost konstruktivního řešení, nebo komunikativní schopnosti ve smyslu vyjednávání i slovní zásoby a samostatnost v myšlení. To posuzujeme vždy s ohledem k věku uchazeče a výše inteligence, protože vystihuje to, co se jedinec v průběhu života naučil a jak to využívá v praxi. Další charakteristikou jsou organizační schopnosti a schopnost kritického myšlení. Personální manažer zkoumá toto hledisko zpravidla v rámci týmového cvičení, sleduje, jak pracovník cíleně organizuje, podává možná řešení či motivuje k tomu, aby úloha směřovala k cíli. Kritické myšlení sledujeme pozorováním, které je zaměřeno na introverzi a extroverzi, např. vzdálenost mezi lidmi, blízké podání ruky, či s nataženou paží, konfrontujeme

s profesním životopisem, zda má potřebné zkušenosti a dovednosti. Každý by měl mít nějaký všeobecný přehled, čili znalosti o okolním světě. Při pohovoru se zaměříme na vliv rodiny, prezentované hodnoty, dosažené vzdělání, individuální hodnotový žebříček. Personální manažer při dotazování ale nesmí nikdy překročit zákonnou mez. (Evangelu, J. E., 2009).

Přijímací pohovory probíhají buď skupinově, nebo s jednotlivými uchazeči zvlášť. Skupinový pohovor probíhá tak, že skupina uchazečů o zaměstnání je oslovena, testována a dále se pokračuje, tzv. Trychtýřovým způsobem, kdy se jednotlivá kola přijímacího řízení snižují počty ve skupině porovnávacím způsobem. Tento způsob je jednodušší v tom, že se může srovnávat úroveň všech uchazečů najednou.

Osobní pohovory jsou sice časově náročnější, ale jde o bližší kontakt, který není sice srovnávací, ale uchazeče tímto způsobem lépe poznáme.

Na přijímacím pohovoru informujeme uchazeče na jaké pracovní místo je zván a vyžadujeme od něj bližší informace o něm samotném, abychom mohli co nejlépe vyhodnotit jeho celkovou úroveň, jak po stránce vzdělanostní, tak i po stránce osobnostní.

Na závěr uchazeči poděkujeme za rozhovor a sdělíme mu, jakým způsobem bude informován o výsledku.

3 SOCIÁLNÍ SLUŽBY

S účinností od 1. 1. 2007 je sociální službou činnost, kterou zabezpečují poskytovatelé sociálních služeb na základě oprávnění podle zákona. Sociální služby jsou poskytovány jednotlivcům, rodinám i skupinám obyvatel. Zaměřují se na zachování co nejvyšší kvality a důstojnosti života osob. Mezi nejpočetnější skupiny příjemců sociálních služeb patří zejména senioři, osoby se zdravotním postižením, rodiny s dětmi, ale také osoby, které z různých důvodů žijí "na okraji" společnosti.

Prostřednictvím sociálních služeb je zajišťována pomoc při péči o vlastní osobu, zajištění stravování, ubytování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, ošetřování, pomoc s výchovou, poskytnutí informace, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, psycho-terapie a socioterapie, pomoc při prosazování práv a zájmů.

Základními činnostmi při poskytování sociálních služeb jsou pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování nebo pomoc při zajištění bydlení, pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, poradenství, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Výčet základních činností u jednotlivých druhů sociálních služeb je stanoven zákonem, obsah je uveden v prováděcí vyhlášce MPSV č.505/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

3.1 Registr poskytovatelů sociálních služeb

S účinností od 1. 1. 2007, je na základě zákona zřízen Registr poskytovatelů sociálních služeb. Pomáhá nám zorientovat se v možnostech vyhledávání potřebných údajů o dostupných sociálních službách přímo na webových stránkách MPSV. Je možno zde nalézt dostupné sociální služby podle názvu, cílové skupiny, města či kraje, podle druhu poskytované služby apod. Přímou identifikuje danou službu a poskytuje základní informace o požadovaných sociálních službách. Je vhodný pro zájemce o sociální službu.

3.2 Zařízení sociálních služeb – domovy pro osoby se zdravotním postižením

Většinou jde o bývalé ústavy sociální péče, které dnes nazýváme také zařízení sociálních služeb. Konkrétní služba se jmenuje domovy pro osoby se zdravotním postižením a upravuje je zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Péče poskytovaná v těchto zařízeních spadá do kompetence Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky (MPSV ČR). Tato zařízení jsou domovem pro ty uživatele, kteří z nejrůznějších důvodů nemohou pobývat doma v rodině či využívat alternativní formu bydlení např. chráněné bydlení. Jsou zde zpravidla osoby v pásmu středně těžké, těžké a hluboké mentální retardace, s autismem a kombinovanými vadami. Bývají zde mnohdy zřizovány třídy základní školy speciální.

3.3 Poskytovatelé sociálních služeb

Poskytovatelem sociální služby je právnická nebo fyzická osoba, která má k této činnosti oprávnění podle zákona. Poskytovatelem sociální služby není subjekt, který není registrován jako poskytovatel sociálních služeb ve smyslu tohoto zákona.

3.4 Pracovníci v sociálních službách

Pracovníci v sociálních službách vykonávají přímou obslužnou péči o osoby v pobytových zařízeních sociálních služeb. Asistují při jednoduchých denních činnostech, pomáhají lidem se zdravotním postižením při osobní hygieně a oblékání, při udržování čistoty a osobní hygieny, při posilování životní aktivizace postižených, i při vytváření základních sociálních a společenských kontaktů.

Dále se jedná o pracovníky, kteří vykonávají **výchovnou, nepedagogickou činnost**, také pomáhají při základních hygienických a společenských potřebách lidí s postižením, snaží se o rozvoj pracovních návyků, manuální zručnosti a pracovní aktivity, provádějí volnočasové aktivity, v DOZP jsou to **instruktoři**.

Pracovník pod dohledem sociálního pracovníka vykonává v DOZP poradenské činnosti, aktivizační činnosti, zprostředkovává kontakt se společenským prostředím, ale také pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

Podmínkou výkonu činnosti pracovníka v sociálních službách je **způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost.**

Zdravotní způsobilost zjišťuje a lékařský posudek o zdravotní způsobilosti vydává registrující poskytovatel zdravotních služeb v oboru všeobecné praktické lékařství a u zaměstnanců poskytovatel pracovně-lékařských služeb.

Odbornou způsobilostí pracovníka v sociálních službách je základní vzdělání nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu, více v příloze č. V.

I. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

V předchozí teoretické části jsme nahlédli do kompetencí personálního manažera v sociálních službách. Seznámili jsme se s procesem výběru nových zaměstnanců. V praktické části jsme se věnovali objasnění hlavní výzkumné otázky pomocí kvalitativního výzkumu. Nezkoumali jsme výběr zaměstnanců jako takový, ale zaměřili se pouze na vnímání tohoto procesu výběru zaměstnanců z pohledu manažera.

Při tomto procesu vnímá personalista svůj úkol jako jeden z klíčových momentů své práce, chce pracovat svědomitě, vždyť na základě jeho rozhodnutí je přijat zaměstnanec, který by měl být ten nejlepší. Personální manažer si zakládá na tom, že jeho rozhodnutí je objektivní. Co všechno pro ně tento proces opravdu znamená, určitě stojí za výzkum. Otázka, co personálního manažera ovlivní nejvíce, co pokládá na konečném rozhodnutí za to nejdůležitější? Zákonem stanovená odborná způsobilost, objektivně posuzovaná kvalifikace, nebo právě subjektivní pocity. I objektivní náležitosti posuzuje právě z toho svého subjektivního pohledu, na základě zkušeností, empatie, nebo jen náhodného pocitu?

Do metodologie výzkumu jsme zahrnuli výzkumný cíl, druh výzkumu, výzkumný vzorek, metody sběru dat i zvolené metody výzkumu. Pro dosažení tohoto cíle jsme použili kvalitativní výzkum. Ve svém výzkumu jsme se řídili převážně metodologií Anselma Strausse a Juliet Corbinové a také Romana Švaříčka a Kláry Šedové.

4.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit, jak personální manažer vnímá celý proces výběru zaměstnanců v sociálních službách.

Dalšími dílčími cíli tohoto výzkumu jsou právě faktory, které na něj nejvíce působí při rozhodování, který uchazeč je ten pravý, pro práci v zařízeních poskytujících sociální služby. Tyto dílčí otázky nám mohou vyplynout z výzkumu. Na základě čeho se častěji rozhodují při volbě u přijímání nových zaměstnanců?

4.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativního výzkumu jsme použili proto, že neřešíme kvantitativní aspekty procesu výběrového řízení, ale snažíme se definovat podstatu zkušeností lidí, kteří se výběrovým řízením zabývají, získat nové názory na tato výběrová řízení, ale i další detailní informace o celém procesu.

Kvalitativní výzkum jsme provedli metodou zakotvené teorie. Zde jsme definovali významné kategorie a vztahy mezi nimi. Zakotvená teorie je díky porovnávání a kladení otázek v literatuře zmiňována jako „neustále porovnávací metoda analýzy“ (Glasser in Strauss A., 1999, s. 43).

Zakotvená teorie, jako součást kvalitativního výzkumu vytváří návod k tvorbě teorií, které vycházejí ze zkoumaných jevů. Cílem je, aby tyto teorie byly validní, zobecnitelné, reprodukovatelné a přesné, ale také kritické a ověřitelné (Strauss A., 1999, s. 20).

4.3 Formulování výzkumné otázky

Výzkumná otázka nám ukazuje, na co jsme se zaměřili a co jsme o daném zkoumaném jevu chtěli vědět a přímo vyplývá z daného cíle. Hlavním cílem výzkumu je odpověď na otázku: „*Jak vnímá personální manažer celý proces výběru pracovníků v sociálních službách?*“

4.4 Sběr dat

V rámci zakotvené teorie existují tři druhy sběru dat: pozorování, rozhovor a analýza literatury. Zvolili jsme rozhovory, které nám dodaly dostatečné množství materiálu k pozdější analýze. Jsou technicky nejschůdnější cestou k získání relevantních informací.

Rádi bychom prozkoumali, jak na personální management v zařízeních sociálních služeb působí celý proces výběrového řízení na volné pracovní pozice. Protože jde o pracovníky v sociálních službách, kteří pracují s lidmi s postižením, je správný výběr velmi důležitý. Ale co všechno ovlivňuje tato rozhodnutí, jak na personálního manažera působí všechny podmínky, to jsme chtěli zjistit formou rozhovoru.

V teoretické části se zabývám personálním managementem a především výběrovým řízením, tyto vstupní údaje slouží k zajištění triangulace dat. Proto jsme provedli výběr respondentů následujícím způsobem: ve výběrovém vzorku se objevují (ve většině) kmenoví pracovníci ve funkci personálních manažerů. Zde předpokládáme standardní pracovní postupy a vlivy, které mohou tito pracovníci vnímat a hodnotit. Jiný úhel pohledu je zajištěn dalším respondentem, který však přichází do zařízení pouze na objednávku a není vázán téměř žádnými vztahy k managementu ani ke kolektivu, ale má vysoce profesionální přístup k výběrovému řízení právě v zařízeních sociálních služeb.

4.5 Výzkumný vzorek

Poněvadž jde o výzkum různých vlivů na manažery při procesu výběru pracovníků v sociálních službách, při výběru výzkumného vzorku jsme použili záměrný výběr a dostupný výběr. Tři respondenti jsou personálními manažery, jsou znalí sociálního prostředí, v tomto oboru se pohybují několik let.

Konkrétně pracují v přímo zařízeních, poskytujících sociální služby, v domovech pro osoby se zdravotním postižením ve Zlínském, Olomouckém a Moravskoslezském kraji.

Dále jsme oslovili pracovníka externí firmy, která řeší personální problematiku na objednávku, především pro subjekty sociálních služeb. Jeho profesionalita se výrazně projevila v zajímavém rozhovoru a otevřela jiný pohled na problematiku zaměstnávání osob v zařízeních sociálních služeb.

Tento respondent mimo jiné přednáší i v kurzech, které jsou ze zákona dány jako možnost získání kvalifikace pro výkon práce pro pracovníky v sociálních službách.

S respondenty jsme předem prodiskutovali téma rozhovoru. Během něhož jim byly položeny jednotlivé upřesňující otázky. Data, získaná z rozhovorů, byla nahrávána na záznamové zařízení. Před vlastní nahrávkou byli požádáni o souhlas s použitím údajů do této diplomové práce. Pokud tato osoba nedá ke zveřejnění souhlas, nebude tento rozhovor použit do diplomové práce. Všichni oslovení respondenti souhlasili s použitím nahrávky jejich rozhovorů k přepisu jako podklad pro diplomovou práci. Přepisy rozhovorů z nahrávek jsou uvedeny v příloze diplomové práce.

5 ANALÝZA DAT

Jako podpora analýzy podle zakotvené teorie byly učiněny následující kroky, které umožní vznik teorie.

Jako první jsme použili otevřené kódování a posléze i axiální kódování.

- Selektivní kódování
- Analytická kostra zakotvené teorie - kostra příběhu

Těmito kroky získaná zanalyzovaná data byla vyhodnocena v kostře příběhu zakotvené teorie.

5.1 Otevřené kódování

Otevřené kódování je část analýzy, která označuje a kategorizuje pojmy pečlivým studiem údajů (Strauss A., 1999, s. 43).

Kategorie vzniká porovnáváním pojmů, náležejícím podobnému jevu. Proces rozebírání, porovnávání, konceptualizace a kategorizace údajů nazýváme „Otevřené kódování“. Vlastnosti jsou znaky nebo charakteristiky, které náleží kategorii. Dimenze je umístění vlastnosti na nějaké škále. (Strauss A., 1999, s. 42)

Vstupní text jsme rozčlenili na logické celky, které označují pro nás důležité pojmy, a které jsme dále označili tzv. **kódem**. Jedná se o slovo, nebo slovní spojení, které popisuje vybranou část zdrojového textu a umožňuje sdružování podobných pojmů pod jeden kód.

Kladení otázek se používá k tvorbě kódů. Jde o pomocné otázky typu: kdo, co, jak, kdy, jak dlouho, kde, jak moc, proč, kvůli čemu, pomocí čeho. Tyto otázky klademe vždy ve vztahu k výzkumné otázce.

Přepsaný rozhovor jsme doplnili čísla řádků podle jejich pořadí v textu.

V následující tabulce jsou vypsány zvolené kódy.

Respondenti byli označeni vzestupnou řadou: A, B, C, D, a to podle pořadí zápisu jejich rozhovoru.

Otevřené kódování respondent A

Tabulka č. 1

Řádek č.	Kód	Výroky respondentů
17	42 osobnost	<i>ochotný a schopný pracovat</i>
24	31 ze zákona	<i>splna kvalifikačné požiadavky, keďže na pracovníka stačí mať kurz</i>
28	52 technika výběru	<i>Všeci, ktorí splňajú podľa zákona kvalifikačné požadavky, by som pozval na výberové konanie</i>
37	42 osobnost	<i>Životopis aj motivačný dopis má svoje danosti, ktoré je potreba dodržiavať</i>
49	51 priority	<i>ja osobne, by som dal šancu aj ľuďom bez praxe</i>
66	52 technika výběru	<i>Potom by som si rozčlenil uchádzačov s vysokoškolským vzdelaním a uchádzačov z kurzov</i>
77	41 pracovník	<i>vyberali ľudí, ktorí nejakú prax majú a ktorí sú vlastníci nejakých certifikátov</i>
87	42 osobnost	<i>pokiaľ je v telefóně niekto, až vulgárny, ale má neokruchané zpusoby komunikácie, tak to na Vás zanechá taký subjektívny pocit</i>
99	52 technika výběru	<i>bysom ďaleko väčšiu váhu prikládam ústnemu pohovoru</i>
103	42 osobnost	<i>jako sa ten člověk správa, jako gestikuluje, je důležité jako rozmýšla při odpovědiach, cit pre prácu s ľuďmi, má rád ľudí</i>

Řádek č.	Kód	Výroky respondentů
112	43 subjekt personalisty	<i>Každý je nekomu sympatický a niekomu nie</i>
116	42 osobnost	<i>kupříkladu podání ruky</i>
127	53 technika výběru	<i>mi neprislúcha zjišťovat zdravotný stav uchádzača</i>
139	42 osobnost	<i>bolo hlavně důležité, či ten člověk sa vie vcítit do pocitov takového človeka</i>
144	52 test uchazeče	<i>Vytvoríme modelovú situáciu, ak by sa on zachoval v tej alebo inej situácii.</i>
147	52 co nedělá	<i>při výběrovém pohovoru dáte i do kontaktu s mentálně postiženým?</i>
159	42 osobnost	<i>ale každý uchádzač by mohol niečo priniesť pre klientov v rámci aktivizácie aj socializácie.</i>
168	52 tým	<i>každý kolega, který má do toho čo povedať, lebo k tomu čo povedať, tak je samozrejme prizvaný k výberovému konaniu</i>

Respondent A má vyhranění postup, ve kterém posuzuje uchazeče zaměstnání.

Je vstřícný ke všem, kteří splní zákonné požadavky. Nevyžaduje nadměrné požadavky. Všechny uchazeče pozve na výběrové řízení, nepodceňuje mladé lidi po ukončení školy i

ostatní bez praxe, dává jim šanci. Ale z druhé strany lidé s praxí a certifikáty preferuje při větším počtu uchazečů.

Velký vliv klade na samotné subjektivní chování uchazeče – mimoverbální chování, důležitá je pro něj empatie, morální kvalita.

Základ je pro něj životopis a motivační dopis, jeho styl psaní. I přesto, že uchazeč má nevhodný projev v telefonním kontaktu i přesto má právo na účast při výběrovém řízení. Dále klade velký vliv na ústní pohovor.

Při výběrovém řízení nechce, aby se uchazeč setkal s klientem. Při rozhodování o budoucím zaměstnanci pracuje v týmu. Samostatně nerozhoduje.

Nepřísluší mu posuzovat zdravotní stav – když se jedná o práci fyzicky náročnou – se zdravotně postiženými klienty. Empatii uchazeče zjišťuje u pohovoru – modelovou situací.

Otevřené kódování respondent B

Tabulka č. 2

Řádek č.	<u>Kód</u>	Výroky respondentů
7	51priority	<i>... první moje oko sáhlo na vzdělání. Jestli odpovídá vzdělání té hledané pozici, která byla, na kterou hledáme vlastně to umístění, jo? Tak to bylo první. Druhé – samozřejmě motivační dopis...</i>
11	42 osobnost	<i>...trochu by mě ovlivnil sloh, co se týče hrubek taky...</i>
18	11 pozice	<i>jakou pozici se tento člověk uchází</i>

Řádek č.	Kód	Výroky respondentů
24	41 uchazeč pracovník	<i>trochu by mě ovlivnilo to, zda má člověk praxi, tady už v této pozici</i>
29	32 požadavek personalisty	<i>bylo by líp se bavit o určité pozici</i>
32	51 priority	<i>Kdybych měla větší výběr, jo, těch pracovníků, tak radši sáhnu po pracovníkovi se střední školou anebo s učilištěm a ne se základním vzděláním</i>
36	12 náplň práce	<i>děláte písemné záznamy a je potřeba, aby to bylo všechno dobře zpracované</i>
41	52 technika výběru	<i>metodický plán: koho budeme vybírat do dalšího kola. Tak teď jsme si řekli, že to bude buď z učiliště, středně odborné, nebo s maturitou</i>
55	61 není co pokazit	<i>tři měsíce zkušební lhůta, ve které ten pracovník buď se osvědčí, nebo neosvědčí a měli bychom v šuplíku další žádosti, pro které můžeme šáhnout</i>
63	42 osobnost	<i>Což o sebevědomé, příliš sebevědomé pracovníky žádný zaměstnavatel nestojí</i>

Řádek č.	Kód	Výroky respondentů
71	33 porota	<i>personalistka, paní vedoucí nebo paní ředitelka, vrchní sestra jako a já a ještě sociální pracovnice, protože ta vlastně je přímá nadřízená</i>
76	42 osobnost	<i>první dojem je hodně důležitý. A také, jak ten člověk vypadá vizuálně.</i>
80	41 uchazeč pracovník	<i>To je jedno, jestli jsi chlap nebo ženská</i>
86	42 osobnost	<i>jak podává ruku</i>
91	42 osobnost	<i>ví, ten dotyčný, co obnáší práce pracovníka v sociálních službách</i>
99	53 co neděláme	<i>Odolnost proti stresu určitě nezkoumáme</i>
106	61 není co pokazit	<i>Pohotovost, kreativita, ale to se taky nevidí hned na pohovoru. Zmínka tam může padnout, ale to ukáže čas</i>
115	52 technika výběru	<i>každý vybereme dva, který si myslíme, že by mohli být, a pak porovnáme.</i>

Respondent B jako první stupeň třídění žádostí o zaměstnání uvádí vzdělání, druhý stupeň je pro něj motivační dopis.

Posuzuje zde sloh i pravopis. Je ovlivněn i délkou praxe, nemá vyhraněný názor, zvažuje i důvody proč není délka praxe splněna – propuštění, nezaměstnanost, apod.

Preferuje uchazeče s vyšším než základním vzděláním. Dokáže to zdůvodnit. Při výběrovém řízení pracuje v týmu, pole předem stanovených parametrů výběru.

Podaná žádost pro něj znamená, že uchazeč má o práci zájem. Proces výběru je završen uplynutím 3 měsíční zkušební lhůty.

Zájemce, který ze sebe dělá, co není, mlží, vychvaluje se, ukazuje se jeho velké sebevědomí a takového zájemce hodnotí negativně, vůči ostatním uchazečům. Důraz klade na první dojem. Nerozlišuje podle pohlaví.

U uchazeče si cení informovanosti o dané profesi. Nezkoumá odolnost proti stresu. O přijetí uchazeče rozhoduje tým pracovníků domova pro osoby se zdravotním postižením, který má vytvořenou metodu pro přijímání pracovníků do sociálních služeb - každý z týmu volí dva adepty a ty pak mezi sebou porovnává.

Otevřené kódování respondent C

Tabulka č. 3

Řádek č.	Otevřený kód	Výroky respondentů
10	43 subjekt personalisty	<i>první je, jak se s výběrovým řízením obvykle setkávám a druhá je když při kurzech, na kterých přednáším pro pracovníky v sociálních službách</i>
17	54 závěr komise	<i>Členové výběrové komise o něm vědí, a neudělají nic, ze strachu</i>
13	43 subjekt personalisty	<i>Málokdy se na výběrových řízeních setkávám s profesionálním výběrem</i>

Řádek č.	Kód	Výroky respondentů
22	52 technika výběru	<i>vybírat by měl personální manažer a především manažer, který bude přímým nadřízeným.</i>
24	33 porota	<i>nemá ani ponětí o sociálních službách, nemůže kompetentně vybírat personál do sociálních služeb</i>
23	41 uchazeč pracovník	<i>odpovídali: mám to vedle, mám to kousek, nejméně překážek z hlediska kvalifikace, jen 150 hodinový kurz</i>
33	31 ze zákona	<i>nejmenší odpor, jak získat kvalifikaci, je udělat si kurz pracovníka přímé péče, i úřad práce to tak chápe, a tímto doporučuje lidi, které by jinde neupíchl.</i>
45	42 osobnost	<i>těchto profesí mohou dostat lidé, kteří mají nějaký svůj problém</i>
55	52 technika výběru	<i>Neumí si zvolit ani základní kritéria výběru nového zaměstnance – jako jsou rysy osobnosti, jak by měl zapadat do týmu, jaký vztah má ke klientům</i>
59	52 technika výběru	<i>kritéria by měly být předem dohodnuta a podle nich zvolit způsob prověřování, zvolit si systém otázek, jak prověří zvolená kritéria a nejlépe formou bodování</i>

Řádek č.	Kód	Výroky respondentů
64	12 náplň práce	<i>V každém zařízení jsou jiná kritéria výběru, jsou více a méně zdravotně postižení klienti</i>
68	32 požadavek personalisty	<i>U těžce mentálně postižených by se mělo jednat o člověka pečujícího, trpělivého, takového, který se nebojí fyzického kontaktu</i>
75	52 technika výběru	<i>Pozvat si více lidí a nastavit si kritéria postupně – nejdříve ta důležitá, abychom je mohli filtrovat</i>
79	61 není co pokazit	<i>Výběr by měl trvat i přes zkušební dobu</i>
94	33 porota	<i>u manažerů setkávám s tím, že nevědí, co chtějí</i>
97	52 technika výběru	<i>to bylo nějakým srovnáním způsobem, viděli ty věci nahrávat na kameru, bylo tam více lidí se mnou</i>
108	62 alibi	<i>Takže v tuto chvíli bych byl já krytej a kdo by chtěl se podívat, to bych si založil do složky Data k výběrovému řízení.</i>
113	33 porota	<i>často hledám někoho, kdo by vůbec měl zájem o to, dělat něco profesionálně v sociálních službách</i>

Řádek č.	Kód	Výroky respondentů
118	33 porota	<i>Málo přijdu do zařízení, aby manažer řekl: hele, co si o tom myslíte?</i>
125	32 požadavek personalisty	<i>musím ztratit ostych z těch 150 hodin. Tak jak ti lidé získali ty kvalifikace, to je jejich problém, ne můj. Já po nich chci kvalifikovanou práci</i>
138	43 subjekt personalisty	<i>se automaticky bere, že ten manažer té práci rozumí.</i>
150	úkol supervize	<i>na půl roku, aby se posunuli</i>
162	52 technika výběru	<i>Udělal bych si vlastní test, povykládal, jaké jsou pro něj hodnoty. Jaké kde užívá služby</i>
174	61 není co pokazit	<i>hned se to nepozná. To až po dvou měsících. Tam by vnímal toho klienta. A potom, jak by zapadnul do týmu.</i>
190	41 uchazeč pracovník	<i>Můžete v dobrovolnictví tady být, jo, a tím pádem si to můžete vyzkoušet</i>

Respondent C může kompetentně posoudit celý proces výběrového řízení. Pracuje jako externista nejen při školeních pro pracovníky v sociálních službách, ale také bývá přizván ke komplexním dodávkám personálních služeb pro zařízení poskytující sociální služby.

Nejčastěji k výběrovým řízením jako takovým. Proto je vnímá trochu jiným pohledem, pohledem nezávislého účastníka.

Jako důležité považuje motivaci zaměstnanců. Na svých školeních se setkává s budoucími pracovníky v sociálních službách a dává jim otázku ohledně motivace k této práci. Odpovídají jinak než u vlastního výběrového řízení, na kterém se mohou setkat. Tyto odpovědi mají hlubší význam, protože nejsou zatíženy stresem a snahou o získání příslušné pracovní pozice a proto se jeví maximálně pravdivě. (C ř. 24 : *mám to vedle, mám to kousek, nejméně překážek z hlediska kvalifikace, jen 150 hodinový kurz, v podstatě pane lektore, dejte mi otázky k závěrečnému testu.*)

Hodnotí význam povinného kurzu pro pracovníky v sociálních službách. Kdy jde o snadné získání kvalifikace. Srovnává je s jinými profesemi na trhu práce. V mnoha případech dochází k neprofesionálnímu výběru zaměstnanců.

Navrhuje správnou metodu šitou na míru konkrétnímu sociálnímu zařízení a charakteristice postižených klientů.

Výběr nekončí rozhodnutím o přijetí do zaměstnání, ale pokračuje sledováním po celou dobu zkušební doby. Vnímá za vhodné uzavřít se zaměstnanci pracovní poměr na dobu určitou.

Při výběrovém řízení navrhuje, aby způsob provedení výběru byl realizován maximálně průkazným, transparentním, měřitelným a porovnatelným způsobem. Také zmiňuje archivaci celého procesu z důvodu případné konfrontace s neúspěšnými kandidáty (C ř. 88 - Alibi).

Má vlastní pohled na empatii, kterou s uchazečem o zaměstnání probere při osobním pohovoru. Klade důraz na praxi, sleduje zaměstnance po celou zkušební dobu.

Vnímá výběr jako neukončený proces po delší dobu, nejen v jeden den, kdy probíhá výběrové řízení. Zajímavou příležitost vidí pro uchazeče o tuto profesi, jako dobrovolnictví, kdy se obě strany navzájem dokonale poznají.

Při následném výběrovém řízení by to však nebyla pro uchazeče výhoda, jen přínos v tom, že ví, do čeho jde a že chce skutečně pracovat v tomto prostředí.

Otevřené kódování respondent D

Tabulka č. 4

Řádek č.	Kód	Výroky respondentů
2	51 priority	<i>udělat si žebříček hodnot</i>
5	32 požadavek personalisty	<i>něco takového jako navíc, a to jsme chtěli, aby to byl tah na branku, taková ta týmovost, aby to byl příjemný člověk</i>
7	32 požadavek personalisty	<i>prohlídnout i co se týká práce s uživateli a na to nikdy nedošlo</i>
12	42 osobnost	<i>holka se vychvalovala</i>
30	51 priority	<i>rozdělili pouze na absolventy bez praxe a lidi s praxí</i>
34	43 subjekt personalisty	<i>někdo to psal i s tím motivačním dopisem, někdo ho tam neměl vůbec</i>
37	43 subjekt personalisty	<i>když je to podpořené tím motivačním dopisem, přijde mi to lepší.</i>
40	52 technika výběru	<i>vyhledávám horkého favorita</i>
47	42 osobnost	<i>Protože spousta lidí třeba neumí odpovídat, reagovat</i>
55	52 technika výběru	<i>přece musíte mít nějakou vizi nebo nějaký nástřel toho, jak byste si to představovala,</i>
58	52 technika výběru	<i>ty psychologické hry</i>

Řádek č.	Kód	Výroky respondentů
58	52 technika výběru	<i>dobrý v tom, že tam ty lidi vidím v akci. Tam se mi jako vyloupnou ty lidi, o které já bych měla zájem</i>
74	52 technika výběru	<i>Stačí napsat na papír, na A4, co byste jako chtěli, aby to pro to vaše děťátko,</i>
76	42 osobnost	<i>Někdo vůbec si s tím neuměl zaradit a soustředil se na takové ty jako hlavní věci, jako že má kde být, že má co jíst, že tady jako sem tam si něco počuchtá, že se mu pořád někdo věnuje. Kdyby něco potřeboval, tak si někomu řekne. A pak tam byli lidi, kteří jako by chtěli ještě víc</i>
82	líbivá otázka	<i>proč bychom si měli vybrat zrovna vás?</i>
86	42 osobnost	<i>jako mladá a mám tu energii, tak bych jako mohla něco dělat, já bych mohla pořád něco dělat,</i>
98	34 kolektiv	<i>Když už mám mladý kolektiv, jestli bych tam třeba nepotřebovala někoho i staršího, anebo opačně</i>
110	34 kolektiv	<i>záleží i z hlediska třeba, já nevím, třeba transformace, si myslím, že tam je ta praktičnost na místě.</i>

Řádek č.	Kód	Výroky respondentů
118	32 požadavek personalisty	<i>jako pracovník přímé obslužné péče musí být profesionál, držet si odstup</i>
140	42 osobnost	<i>lidi si ani nepředstavovali, protože to může být ze dvou stran</i>
150	42 osobnost	<i>Ti lidi by měli být schopni říci sami něco o sobě, prezentovat se</i>
155	43 subjekt personalisty	<i>zlatou střední cestu, kdy lidé umí říci, měli by se umět prodat</i>
165	33 porota	<i>podle toho kdo výběrové řízení provádí a podle toho, jaký je vedoucí, záleží, kdo to dělá, jestli se účastní sám ředitel</i>
178	41 uchazeč pracovník	<i>ředitelka ale jasně řekla, že ji nechce, že je už v tom dlouho a vidí to jinýma očima, než má</i>
183	52 technika výběru	<i>šlo o pohovor, ne o skupinové výběrové řízení, což si myslím, je nejlepší. Zorganizovat to v jednom dni v určitý čas, poslechnout si všechny, vidím, jak reagují na problém, každý po svém</i>
188	43 subjekt personalisty	<i>Po těch 4 letech už některé věci vidím jednostranně.</i>

Řádek č.	Kód	Výroky respondentů
195	43 subjekt personalisty	<i>Zdá se mi příliš, co všechno musí udělat pro to, aby mohli pracovat s lidmi, aby vůbec prošli tak náročným výběrovým řízením</i>
202	52 technika výběru	<i>mají pravidla předem stanovená, na bázi tzv. platanového stromu, kde měli příslušné hodnoty organizace</i>
229	43 subjekt personalisty	<i>Fundovaně odpovídali a jejich zdůvodnění byla na úrovni. Byli ale velmi dobře finančně ohodnocení</i>
233	32 požadavek personalisty	<i>nehledáme právě profesionalitu, ale že bereme, co je</i>
244	51 priority	<i>Myslím, že právě zde by mělo pracovat více mužů</i>
248	51 priority	<i>Určitě rozhovor. U testu se dá leccos zfalšovat, připravit si apod. V rozhovoru musí uchazeč hovořit bez přípravy, odpovídat ihned</i>
258	51 priority	<i>Pokud chci komunikativního člověka, tak tichošlápek nemá šanci</i>
263	33 porota	<i>nerozhoduje. V podstatě se rozhodují příslušní vedoucí.</i>
266	64 emoce	<i>Z toho je pak člověk zklamaný</i>
267	52 technika výběru	<i>Dokonce jsme se u výběrového řízení také pohádali.</i>

Řádek č.	Kód	Výroky respondentů
268	42 osobnost	<i>někdy se nám zdáli falešní</i>
272	62 alibi	<i>je to o tom, obhájit si před ostatními, že byl nejlepší.</i>

Respondent D si pro výběrové řízení sestavuje, či volí žebříček hodnot, povinných i zákonných předpokladů pro výkon dané profese a osobnostních vlastností uchazeče. Dále by si přál posouzení práce s uživatelem, ale k tomu nikdy nedošlo z různých příčin.

Má zkušenosti s uchazečem o zaměstnání, který byl na vysoké teoretické úrovni, ale při praktické zkoušce selhal. Při výběrovém řízení se většinou uchazeči velmi vychvalují. Způsob výběru podle praxe – rozhodující je praxe.

Na tyto pracovní pozice nedává důraz na vzdělání, ale hledá jiná kritéria (při skvělém portfoliu, nemusí odpovídat přístup ke klientovi). Ptá se u výběrového řízení na představu uchazeče o jeho budoucí práci – jde také o výběrové hledisko, jak na ně uchazeč zareaguje. I toto hledisko posuzuje.

Zkušenosti má s hraním psychologických her – kde vidí lidi v akci – utvořené skupiny mají své mluvčí, své posluchače, někteří jsou akční, jiní jen přihlížejí. Dalším hlediskem je věk uchazeče – nepřikládá důraz – mladší je dynamický, starší má zkušenosti, ale jde o začlenění do celého zařízení – jde o řešení rozporu – je vhodný i starší i mladší podle potřeby zařízení. Empatie – důležité hledisko pro práci s lidmi s postižením. Pokud se mu předvede uchazeč, který se bez problémů dovede bavit s klientem, je kamarádský, ale i partnerský, ale je i profesionál, který si dovede udržet i odstup.

Dvojitá loajalita – vůči klientovi a také vůči zařízení. Preferuje aktivitu uchazeče u pohovoru a takového, který se nepřechvaluje (D ř. 131 rozbor klienta podle sebevědomí).

Optimum z této charakteristiky považuje kompromis – zlatou střední cestu (všeho s mírou – nepodceňovat se, ale ani se příliš nepřeceňovat). Systém výběrového řízení ovlivňuje autorita a to i kladným způsobem z jiného pohledu – nezatíženého profesí.

Popisuje vlastní zkušenost (D ř. 165 úhel pohledu) kdy je ovlivněn jiným úhlem pohledu, nezatíženého dlouholetou praxí.

Pohled na sociální práci v zahraničí (D ř. 179 Jiný kraj, jiný mrav – popisuje zkušenosti z Holandska, kde byli na pracovní stáži). Velmi mě zaujal systém zaměstnávání pracovníků v sociálních službách, který se v Holandsku běžně využívá u zajištění péče o mentálně a zdravotně postižené v pobytových zařízeních. Rozdíl je v personálu, který tvoří výhradně vysokoškolsky vzdělaní lidé, kteří jsou profesionálové, ale jsou také za svou práci náležitě odměňováni a tudíž i spokojeni a to je na jejich práci zřetelné. Na rozdíl od Holandska (D ř. 207 – ústup od kvality, systém) u nás není kladen tak velký důraz na kvalitu zaměstnanců, po stránce vzdělanostní, nevyžadují se na profesi pracovníka v sociálních službách vysokoškoláci, tak jako tam.

Preferuje muže. Upřednostňuje rozhovor nad písemným testem. V rámci rozhovoru posuzuje komunikativnost jako přednost (nechce - tichošlápka viz. D ř. 226). Proces výběru probíhá v direktivě příslušných vedoucích.

Dále má negativní zkušenosti s reakcí celého kolektivu pracovníků na přijetí nového zaměstnance, dokonce se u výběru pohádali – což je znakem zpětné vazby, kdy výsledek výběru působí zpětně na manažera. Tím rozvíjí jeho kvalitu a zkušenosti pro další podobné případy.

Dále z této odpovědi vyplývá, že vybraný uchazeč musí být před kolektivem zdůvodněn a obhájen, aby byl správně přijat.

Poznámka:

Po získání kódů z prvního rozhovoru jsme začali hledat vazby a souvislosti mezi jednotlivými kódy. Začali jsme kódy sdružovat do skupin, podle společných rysů a vlastností, udělali jsme další rozhovory, které nás opět navedly na nové uvažování. Po konečném přeskupování a třídění, jsme mohli tyto skupiny ustanovit jako výsledné kategorie.

5.2 Axiální kódování

Axiální kódování je soubor postupů, kdy jsme údaje z otevřeného kódování znovu uspořádali novým způsobem, prostřednictvím spojení mezi kategoriemi, které jsme vytvořili. Sdružili jsme množiny podobných **kódů do kódových skupin**.

Pomocí vazeb mezi kódovými skupinami jsme definovali **kategorie**, které mohou vstoupit do popisu podle paradigmatického modelu.

Paradigmatický model obsahuje následující kategorie (kategorie je společná vlastnost skupiny kódů): **podmiňující vlivy, jev, kontext, strategii jednání i interakci a následky**.

Příčinné podmínky jsou všechny události a případy, které vedou ke vzniku **jevu**.

Jev je většinou ústřední myšlenka, nebo událost či případ, na který je soubor jednání a interakcí zaměřený, nebo ke kterému má soubor jednání nějaký vztah.

Kontext je vlastně souborem vlastností, náležející jevu (umístění případů jevu na dimenzionálních škálách), nebo také soubor podmínek, kde jsou strategie jednání nebo interakce uplatněny.

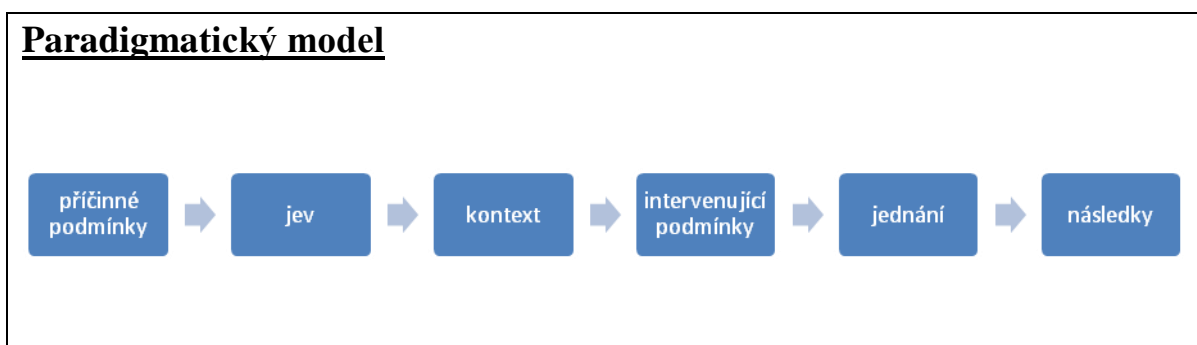
Intervenující podmínky mají přímý vliv na strategii jednání. Usnadňují, nebo znesnadňují tyto strategie.

Jednání/ interakce jsou strategie k reagování na jev.

Následky jsou výsledky jednání.

Spojení mezi těmito kategoriemi lze zobrazit pomocí **Kódovacího paradigmatu**.

Obr. č. 2



Popis jednotlivých kategorií

Potřeba zařízení – příčina

Jako příčinu pro vyhlášení výběrového řízení bývá zpravidla potřeba organizace, pod tímto pojmem si můžeme představit kupříkladu uvolnění pracovního místa z důvodu odchodu

stávajícího zaměstnance na jiné uvolněné pracovní místo v zařízení, do jiného zařízení, ze zdravotních či osobních důvodů. Ale také může jít pouze o zástup za mateřskou a rodičovskou dovolenou, neplacené volno nebo za dlouhodobě nemocného zaměstnance. Další důvody mohou být rozšiřování organizace, reorganizace, změna organizační struktury apod.

Výběr zaměstnance – jev

Již ve výzkumné otázce je stručně vyřčen problém, který jsme se v diplomové práci rozhodli zkoumat. Tímto jevem je výběr zaměstnanců v sociálních službách z pohledu personálního manažera. Jedná se o ústřední myšlenku celé diplomové práce. Výběr zaměstnance má obrovský význam pro celé zařízení, správný výběr může znamenat pro zařízení nesporné výhody, ale opačně, nesprávné rozhodnutí možné problémy. Pojem výběr zaměstnanců má velmi široký záběr. Jde o mnoho aspektů této problematiky. Výběrové řízení probíhá většinou podle předem stanovených podmínek výběru, které je vytvořeno na základě popisu uvolněného pracovního místa, obsahuje kvalifikační i osobnostní předpoklady, zákonem stanovené podmínky pro danou profesi pracovník v sociálních službách. Výběrové řízení má několik fází. Jde o analýzu dokumentů, ústní pohovor, možné testování formou odborných testů i simulačních her. Na výběrovém řízení se podílí lidé, zaměstnanci zařízení, ale také odborníci, externí pracovníci, profesionálové, ti doporučují. Závěrečné slovo má vždy manažer zařízení.

Požadované předpoklady – kontext

Nejčastěji vyjadřuje, na jakou pozici se výběrové řízení vypisuje, zda se jedná o pracovní poměr na dobu určitou, neurčitou, nebo jen na zástup za mateřskou a rodičovskou dovolenou. Zda se jedná o práci s lidmi s mentálním postižením, se zdravotním postižením. Obsahuje také jaké kvalifikační i osobnostní předpoklady jsou na pozici pracovníka v sociálních službách kladeny. Požadavky, které určuje zákon o sociálních službách. Výběr zaměstnance ovlivňuje také složení komise, zda je složena z odborníků, nebo ne.

Lidé – intervenující podmínky

Lidé jsou důležitou součástí výběrového řízení. Na výběrovém řízení je důležité umět posoudit a ohodnotit uchazeče, čili schopnosti uchazeče, dát-či ne na první dojem, na analýzu dokumentů, které uchazeč předkládá, jaké má předchozí zkušenosti, zda je nekonfliktní, empatický, kreativní, komunikativní, lidský. Posuzují budoucí spolupracovníci, možná

kamarádi, nebo nepřátelé. Dále je to pomoc externisty – profesionála, který na zakázku celé výběrové řízení připraví, povede a na závěr vyhodnotí a doporučí. Je mnohdy přizván z důvodů svých zkušeností i znalosti právě s výběrovými řízeními v sociálních službách.

Výběrová strategie a rozhodnutí – strategie jednání

Výběrová strategie a konečné rozhodnutí je jedním z důležitých momentů, ale je ovlivněno tím, zda potřebujeme získat zaměstnance co nejrychleji, nebo stačí si výběrové řízení naplánovat a pořádně připravit. Zda máme na něj dostatek času. Zda jde jen o zaměstnance, kde není zapotřebí posouzení odborníka. Zda výběrová komise přesně ví, jakého zaměstnance požaduje – zná předpoklady na pracovní pozici a dovede je správně posoudit a vyhodnotit. Strategie výběru jsou analýza dokumentů, osobní i skupinový pohovor, odborné posouzení specialisty, testy, situační a simulační hry apod. Výběr může být postupný, náhodný, strukturovaný, trychtýřovitý. Po ukončení výběrového řízení dochází k rozhodnutí, které je výsledkem rozhodnutí buď jednoho manažera, nebo celé výběrové komise.

Praxe - následky

Vybraný uchazeč nastupuje do pracovního poměru – do praxe. Nejčastěji jde o pracovní poměr na dobu určitou, který je v dalším období možno prodloužit podle zákona.

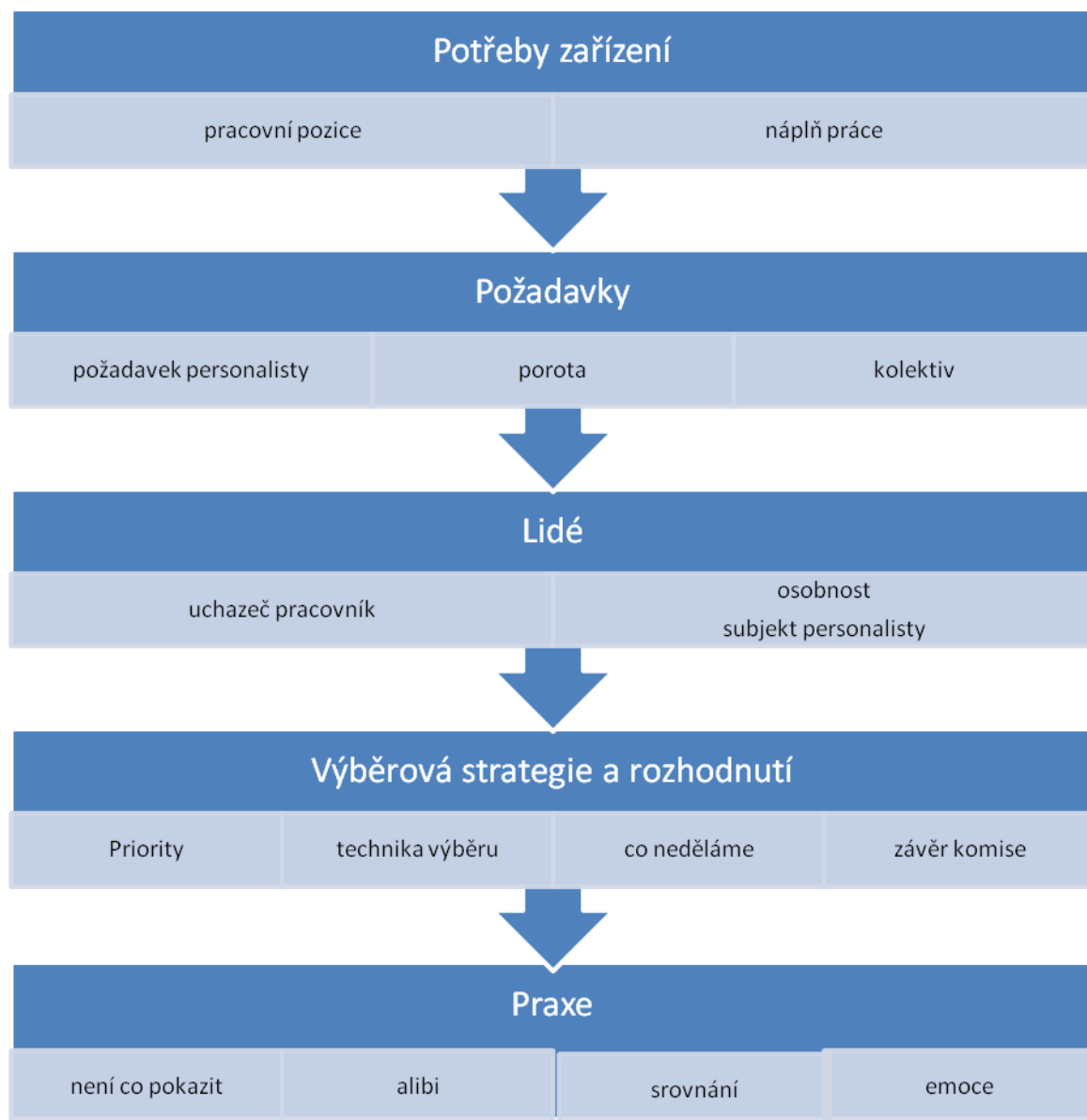
V počátečním období je v tzv. zkušební době, zde může projevit své skutečné znalosti, dovednosti, předpoklady i zájem o práci s lidmi. Je součástí nového kolektivu, který jej posuzuje, testuje a sleduje.

Je mu vytvořen zaškolovací plán a je dále sledován a hodnocen, zda splnil veškeré předpoklady a osvědčil se pro danou pracovní pozici, pokud ne, může s ním být ukončen pracovní poměr ve zkušební době bez udání důvodů, popřípadě mu nebude pracovní poměr dále prodloužen.

Tuto strukturu jsme použili i u našeho výzkumu.

Určili jsme následující kategorie:

Obr. č. 3 Axiální kódování - kategorie

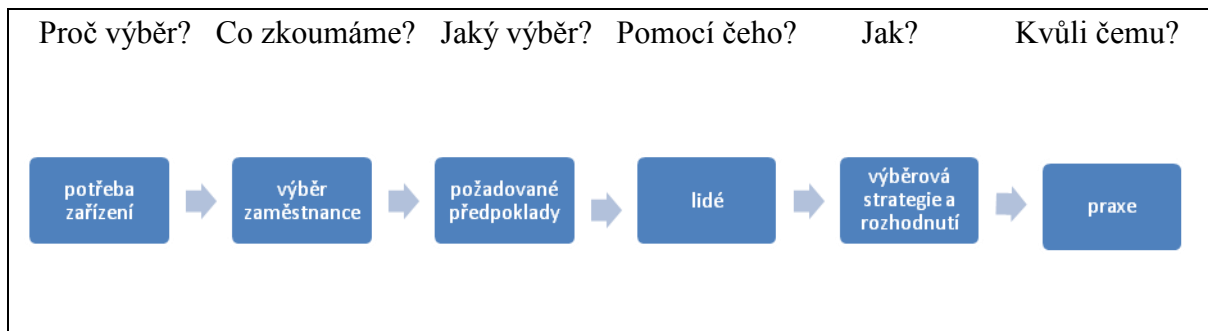


Vzhledem k výzkumné otázce jsme jako hlavní kategorii (jev) zvolili **výběr zaměstnance**. Ostatní kategorie jsou k této vybrané na upřesňujících místech, nazvali jsme je subkategoriemi. (Strauss A., 1999, s. 71)

Uvedené hlavní kategorie mají vůči sobě vazby podle paradigmatického modelu

Pro umístění do správných pozic modelu jsme použili návodné otázky.

Obr.č. 4

**Přiřazení kategorií k prvkům obecného paradigmatického modelu**

1. Potřeba zařízení poskytující sociální služby (příčina)
2. Výběr zaměstnance (jev)
3. Požadované předpoklady (kontext)
4. Lidé (intervenující podmínky)
5. Výběrová strategie a rozhodnutí (strategie jednání)
6. Praxe (následky)

Členění rozhovorů podle kategorií

Čísla v závorkách označují číslo řádku v textu rozhovoru.

1. Respondent A

Se ve svém rozhovoru zaměřuje, zejména na vazbu LIDÉ – STRATEGIE. Neřeší ostatní kategorie výběru zaměstnanců.

V kategorii LIDÉ, vnímá jejich morální kvality, vyzdvihuje je (*ochotný a schopný pracovat* ř. 17) i kritizuje (*pokiaľ je v telefoně niekto, až vulgárny, ale má neokruchané zpusoby komunikácie* ř. 87). Všimá si mimoverbálních signálů (*ako sa ten človek správa, jako gestikuluje, je důležité jako rozmýšľa při odpovediach, cit pre prácu s ludmi, má rád ľudí* 103, *kupříkladu podání ruky* ř. 116), velký vliv klade na empatii (*či ten človek*

sa vie vcítit do pocitov takového človeka ř. 139). Snaží se posuzovat uchazeče jako přínos pro klienty (*niečo priniest' pre klientov v rámci aktivizácie aj socializácie*. ř. 159), v objektivním pohledu preferuje pracovníky s praxí (*ktorí nejakú prax majú a ktorí sú vlastníci nejakých certifikátov* ř. 77). V subjektivním přístupu je ovlivněn sympatií na první pohled (*Každý je niekomu sympatický a niekomu nie* ř. 112).

V kategorii POŽADAVKY pracuje s žádostmi i na úrovni zákonného minima (*splnena kvalifikační požadavky, keďže na pracovníka stačí mať kurz* ř. 24).

Dosti obsáhle rozebírá kategorii VÝBĚROVÁ STRATEGIE. Tady se projevují tyto aspekty rozhodování: délka či absence praxe není směrodatným hlediskem (*ja osobne, by som dal šancu aj ludom bez praxe* ř. 49), při naplnění zákonných požadavků kvalifikace chce poté všechny adepty pozvat k výběrovému řízení (*Všeci, ktorí splňajú podľa zákona kvalifikačné požadavky, by som pozval na výberové konanie* ř. 28). Dále zkoumá stupeň vzdělání (*rozčlenil uchádzačov s vysokoškolským vzdelaním a uchádzačov z kurzov* ř. 66), ale bez diskriminačních úmyslů. Preferuje ústní pohovor (*daleko väčšiu váhu prikladám ústnemu pohovoru* ř. 99), kde rozpozná vážného zájemce od „hráčů“. Nezajímá se o zdravotní stav uchazeče (*neprislucha zjišťovat zdravotný stav uchádzača* ř. 127) s vědomím toho, že dotyčný musí sám a dopředu vědět, co by jej eventuálně čekalo po fyzické stránce při výkonu zaměstnání. Důležitý prvek – empatie – zjišťuje při pohovoru, kde se snaží použít adekvátní modelovou situaci (*Vytvoríme modelovú situáciu, ak by sa on zachoval v tej alebo inej situácii* ř. 144). Samotnou přítomnost klienta u výběrového řízení zamítá pro oboustrannou zábranu (*do kontaktu s mentálně postiženým?* ř. 147). Při rozhodování o výběru se účastní širší tým – každý, dotčený příslušnou pracovní pozicí, (*každý kolega, který má do toho čo povedať, lebo k tomu čo povedať, tak je samozrejme prizvaný k výberovému konaniu* ř. 168). To znamená mimo management i vlastní pracovní kolektiv. A co hodně překvapivé mají i účast na rozhodování.

2. Respondent B se vyjadřuje ke všem kategoriím.

V kategorii POTŘEBY PODNIKU uvádí a rozlišuje různé pracovní pozice (*jakou pozici se tento člověk uchází* ř. 18). Je to v souvislosti s jazykovými schopnostmi, neřeší konkrétní zadání pro pracovníka v sociálních službách. Po upřesnění dotazu na tuto pozici preferuje vyšší vzdělání z důvodu náplně práce, kdy je nutné zpracová-

vat písemnou agendu (*děláte písemné záznamy a je potřeba, aby to bylo všechno dobře zpracované* ř. 36).

V kategorii POŽADAVKY se objevuje kontext rozhodovacího týmu, který je přesně vyjmenován (*personalistka, paní vedoucí nebo paní ředitelka, vrchní sestra jako a já a ještě sociální pracovnice, protože ta vlastně je přímá nadřízená* ř. 71).

V kategorii LIDÉ posuzuje psané jazykové schopnosti (*...trochu by mě ovlivnil sloh, co se týče hrubek taky...*ř. 11) a stupeň sebevědomí, dává jej do souvislosti s délkou motivačního dopisu (*Což o sebevědomé, příliš sebevědomé pracovníky žádný zaměstnavatel nestojí* ř. 63).Dává důraz na první dojem (*první dojem je hodně důležitý. A také, jak ten člověk vypadá vizuálně.* ř. 76), na neverbální ukazatele (*jak podává ruku* ř.86) a na vizuální stránku osobnosti . Při tomto zkoumání se snaží o poznání, zdali uchazeč ví, do čeho jde (*ví, ten dotyčný, co obnáší práce pracovníka v sociálních službách* ř. 91).Nepreferuje žádné pohlaví (*To je jedno, jestli jsi chlap nebo ženská* ř. 80) . Posuzuje délku praxe (*trochu by mě ovlivnilo to, zda má člověk praxi, tady už v této pozici* ř. 24).

V kategorii VÝBĚROVÁ SRATEGIE popisuje základní postoj k žádostem – vzdělání a motivační dopis (*... první moje oko sáhlo na vzdělání. Jestli odpovídá vzdělání té hledané pozici, která byla, na kterou hledáme vlastně to umístění, jo? Tak to bylo první. Druhé – samozřejmě motivační dopis* ř. 7). Vzdělání volí raději vyšší (*Kdybych měla větší výběr, jo, těch pracovníků, tak radši sáhnu po pracovníkovi se střední školou anebo s učilištěm a ne se základním vzděláním* ř. 2). Následná taktika představuje předem určená pravidla: přesné vzdělání a kurs (obojí součastně) *metodický plán: koho budeme vybírat do dalšího kola. Tak teď jsme si řekli, že to bude buď z učiliště, středně odborné, nebo s maturitou* ř. 41). Ve finále používá metodu porovnávání s dalšími členy komise (*každý vybereme dva, který si myslíme, že by mohli být, a pak porovnáme.* ř. 115). Nezkoumá odolnost proti stresu.

V kategorii PRAXE využívá plně statusu zkušební lhůty, po které následuje další rozhodnutí (*tři měsíce zkušební lhůta, ve které ten pracovník buď se osvědčí, nebo neosvědčí a měli bychom v šuplíku další žádosti, pro které můžeme sáhnout* ř. 55). Během té-

to doby posuzuje nového zaměstnance po stránce přínosu klientům, což při výběrovém řízení není možné (*Pohotovost, kreativita, ale to se taky nevidí hned na pohovoru. Zmínka tam může padnout, ale to ukáže čas* ř. 106).

3. Respondent C

Vnímá silně kategorii POŽADAVKY, dále LIDÉ, STRATEGIE, PRAXE. Okrajově zmiňuje POTŘEBY PODNIKU.

V kategorii POTŘEBY PODNIKU rozlišuje mezi zařízeními teritoriálně a kvalitativně (*V každém zařízení jsou jiná kritéria výběru, jsou více a méně zdravotně postižení klienti* ř. 64). Může uplatnit zkušenosti z různých pracovišť.

V kategorii POŽADAVKY posuzuje výběr zaměstnance v kontextu zákonné kvalifikace a způsoby jejího nabytí (*nejmenší odpor, jak získat kvalifikaci, je udělat si kurz pracovníka přímé péče, i úřad práce to tak chápe, a tímto doporučuje lidi, které by jinde neupíchl.* ř. 33). Požadavek personalisty, se kterým se sám ztotožňuje, je vyjmenován komplexně a konkrétně k danému případu klienta (*U těžce mentálně postižených by se mělo jednat o člověka pečujícího, trpělivého, takového, který se nebojí fyzického kontaktu* ř. 68). Cílem je pracovník – profesionál (*musím ztratit ostych z těch 150 hodin. Tak jak ti lidé získali ty kvalifikace, to je jejich problém, ne můj. Já po nich chci kvalifikovanou práci* ř. 125). Nároky na kvalitu přenáší přímo na členy výběrové komise (*nemá ani ponětí o sociálních službách, nemůže kompetentně vybírat personál do sociálních služeb* ř. 24), kde se setkává i s nekonceptními postupy (*u manažerů setkávám s tím, že nevědí, co chtějí* ř.94). Hodnotí jako nedocenenou oblast pro kvalitní fungování zařízení (*často hledám někoho, kdo by vůbec měl zájem o to, dělat něco profesionálně v sociálních službách* ř. 113). Manažer nemá snahu o změnu k lepšímu (*Málo přijdu do zařízení, aby manažer řekl: hele, co si o tom myslíte?* ř. 118).

V kategorii LIDÉ, komentuje své zkušenosti s budoucími uchazeči, kdy rozebírají své motivy k práci v sociálních službách (*odpovídali: mám to vedle, mám to kousek, nejméně překážek z hlediska kvalifikace, jen 150 hodinový kurz* ř. 23). Zabývá se také otázkou dobrovolnictví, které chápe jako jednostrannou zkušenost pro uchazeče (*Můžete v dobrovolnictví tady být, jo, a tím pádem si to můžete vyzkoušet* ř. 190). Řeší

skryté důvody, ovlivňující jednání žadatele, ve výsledku ovlivňující kvalitu jeho práce (*těchto profesí mohou dostat lidé, kteří mají nějaký svůj problém* ř. 45). Dále se odpoutává od vlastností uchazeče a vnímá subjektivitu personalisty. Posuzuje kriticky (*Málokdy se na výběrových řízeních setkávám s profesionálním výběrem* ř. 13) a (*se automaticky bere, že ten manažer té práci rozumí*. ř. 138).

V kategorii STRATEGIE definuje výběrový proces z hlediska kompetencí manažerů (*vybírat by měl personální manažer a především manažer, který bude přímým nadřízeným* ř. 22) a jejich důsledků (*Členové výběrové komise o něm vědí, a neudělají nic, ze strachu* ř. 17). Dále popisuje vhodný a nevhodný způsob techniky výběru (*kritéria by měly být předem dohodnuta a podle nich zvolit způsob prověřování, zvolit si systém otázek, jak prověří zvolená kritéria a nejlépe formou bodování* ř. 59, *Pozvat si více lidí a nastavit si kritéria postupně – nejdříve ta důležitá, abychom je mohli filtrovat* ř. 75, *Neumí si zvolit ani základní kritéria výběru nového zaměstnance – jako jsou rysy osobnosti, jak by měl zapadat do týmu, jaký vztah má ke klientům* ř. 55). Podrobně řeší cestu k objektivitě pomocí technicko – organizačních opatření (*to bylo nějakým srovnaným způsobem, viděli ty věci nahrávat na kameru, bylo tam více lidí se mnou* ř. 97). Uchazeče testuje s cílem zajistit maximální vnímání klienta (*Udělal bych si vlastní test, povykládal, jaké jsou pro něj hodnoty. Jaké kde užívá služby* ř. 162).

V kategorii PRAXE vnímá zkušební dobu ve smyslu spolupráce se zaměstnancem. Vyčlenit mu podporu, ale nebát se jej případně propustit (*Výběr by měl trvat i přes zkušební dobu* ř. 79). Sledovanou oblastí práce by byla reakce na klienta a adaptace v týmu (*...hned se to nepozná. To až po dvou měsících. Tam by vnímal toho klienta. A potom, jak by zapadnul do týmu.* ř. 174).

4. Respondent D

Popisuje kategorie LIDÉ, VÝBĚROVÉ STRATEGIE, dále zvažuje kontext POŽADAVKY, nakonec naznačuje některé následky z kategorie PRAXE.

V kategorii LIDÉ posuzuje kriticky uchazeče (*holka se vychvalovala* ř. 12, *Protože spousta lidí třeba neumí odpovídat, reagovat* ř. 47, *Někdo vůbec si s tím neuměl zaradit a*

soustředil se na takové ty jako hlavní věci ř. 76, někdy se nám zdáli falešní ř. 268). Vší má si, jak se sami prezentují (jako mladá a mám tu energii, tak bych jako mohla něco dělat, já bych mohla pořád něco dělat ř. 86, měli být schopni říci sami něco o sobě, prezentovat se ř. 150) a jak chápou loajalitu (si ani nepředstavovali, protože to může být ze dvou stran ř. 140). Toto se týká hlavně osobního setkání při výběrovém řízení. Subjektivně vítá motivační dopis (když je to podpořené tím motivačním dopisem, přijde mi to lepší ř. 37) a průměrné presentační schopnosti (zlatou střední cestu, kdy lidé umí říci, měli by se umět prodat ř. 155). Považuje za složité a náročné pro uchazeče absolvovat celé výběrové řízení pro danou pracovní pozici (Zdá se mi příliš, co všechno musí udělat pro to, aby mohli pracovat s lidmi, aby vůbec prošli tak náročným výběrovým řízením ř. 195). Dokáže porovnat podmínky práce mezi svým a cizím prostředím (Fundovaně odpovídali a jejich zdůvodnění byla na úrovni. Byli ale velmi dobře finančně ohodnoceni ř. 229). Je si vědom svého statického pohledu na profesi, který je dán dlouhodobou praxí (Po těch 4 letech už některé věci vidím jednostranně. ř. 188).

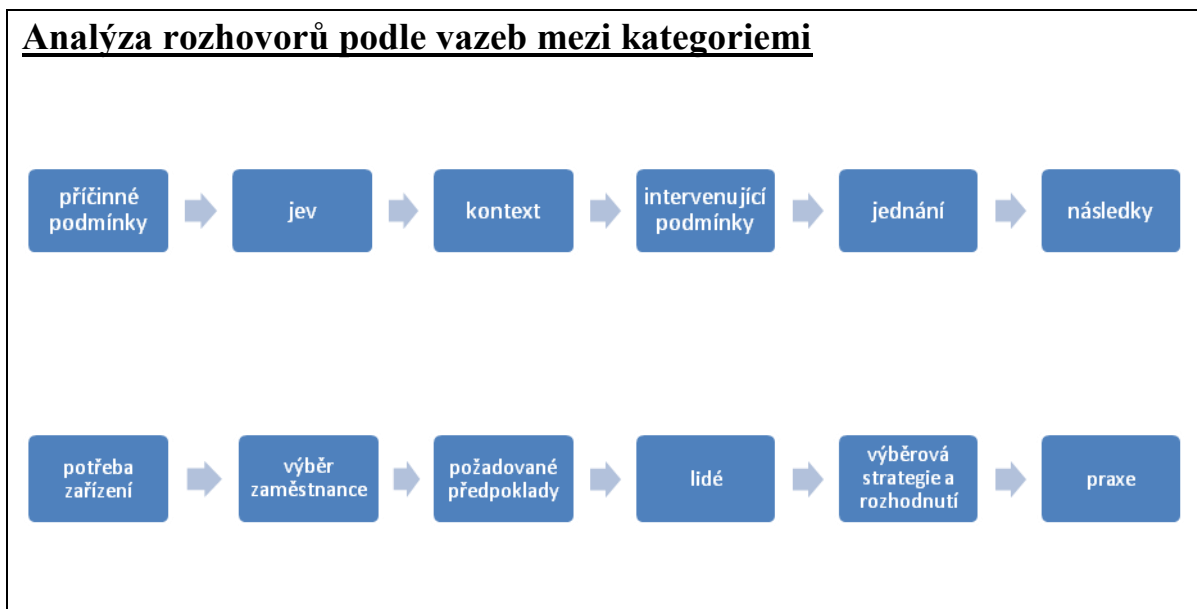
V kategorii POŽADAVKY, má osobní nároky (něco takového jako navíc, a to jsme chtěli, aby to byl tah na branku, taková ta týmovost, aby to byl příjemný člověk ř. 5 a jako pracovník přímé obslužné péče musí být profesionál, držet si odstup ř. 118), které lze, nebo nelze naplnit (prohlídnout i co se týká práce s uživateli a na to nikdy nedošlo ř. 7 a nehledáme právě profesionalitu, ale že bereme, co je ř. 233). Výběr posuzuje i z úhlu kolektivu budoucích spolupracovníků, zaměřuje se na věkovou skupinu (Když už mám mladý kolektiv, jestli bych tam třeba nepotřebovala někoho i staršího, anebo opačně ř. 98) a zkušenosti (záleží i z hlediska třeba, já nevím, třeba transformace, si myslím, že tam je ta praktičnost na místě. ř. 110). Kolektiv přitom z výběru zaměstnance vylučuje (nerozhoduje. V podstatě se rozhodují příslušní vedoucí. ř. 263). Účast ředitele při výběrovém řízení dává do souvislosti s jiným názorem na vyhodnocení uchazeče (podle toho kdo výběrové řízení provádí a podle toho, jaký je vedoucí, záleží, kdo to dělá, jestli se účastní sám ředitel ř. 165).

V kategorii VÝBĚROVÁ STRATEGIE má předem definovaný systém (udělat si žebříček hodnot ř. 2 a vyhledávám horkého favorita ř. 40) a z něj plynoucí postupy (rozdělili pouze na absolventy bez praxe a lidi s praxí ř. 30 a šlo o pohovor, ne o skupinové výběrové řízení, což si myslím, je nejlepší ř. 183). Důraz na rozhovor, protože ji-

nému způsobu výběru nevěří (*Určitě rozhovor. U testu se dá leccos zfalšovat, připravit si apod.* ř. 248). Preference mužů (*Myslím, že právě zde by mělo pracovat více mužů* ř. 244). K obsazované profesi hledá kandidáta „na míru“ (*Pokud chci komunikativního člověka, tak tichošlápek nemá šanci* ř. 258). Pro dosažení správného cíle použije sofistikované postupy (*ty psychologické hry* ř. 58), nebo jejich alternativu (*Stačí napsat na papír, na A4, co byste jako chtěli, aby to pro to vaše dítě, ř. 74*). Má povědomí o strategiích u jiných subjektů se stejným profesním zaměřením (*mají pravidla předem stanovaná, na bázi tzv. platanového stromu, kde měli příslušné hodnoty organizace* ř. 202). Při výběru je součástí týmu, blíže nespecifikováno, kde se prosazuje názor i složitým způsobem (*Dokonce jsme se u výběrového řízení také pohádali.* ř. 267)

Kategorii PRAXE pociťuje emočně (*Z toho je pak člověk zklamán* ř. 266). Snaha o zdůvodnění výběru před kolektivem (*je to o tom, obhájit si před ostatními, že byl nejlepší.* ř. 272). Krizový scénář má připraven (*až to doopravdy nepůjde, potom to budeme řešit* ř. 273).

Obr. č. 5



1. Respondent A

POŽADAVKY



VÝBĚROVÁ STRATEGIE

(ř. 28) v kontextu legislativy, kterou dále neupřesňuje do úrovně dimenzí, řeší strategii způsobem *všechny pozvat*.

LIDÉ ⇒ **VÝBĚROVÁ STRATEGIE**

(ř. 36) Písemnosti, charakterizující osobu uchazeče, hodnotí jako vstupenku na výběrové řízení. Potlačuje vliv praxe a přitom se odvolává na kontext legislativy.

POTŘEBY ZAŘÍZENÍ ⇒ **VÝBĚROVÁ STRATEGIE**

(ř. 51) Neplatnost předchozí věty v případě obsazování tzv. specifického místa, které dále neupřesňuje.

POŽADAVKY ⇒ **VÝBĚROVÁ STRATEGIE**

(ř. 66) V kontextu převisu (mnoho uchazečů) mění strategii a připouští význam praxe a certifikátu. Dimenzi převisu přitom neurčuje přesně, popisuje jako: *naozaj vysoký a nadpriemerný počet*.

LIDÉ ⇒ **LIDÉ** ⇒ **VÝBĚROVÁ STRATEGIE**

(ř.86) Zvláštní situace. Osobnost žadatele ovlivňuje (negativně) subjektivitu personalisty. Jde o vazbu uvnitř jedné kategorie. Výstupem je změna strategie a rozhodnutí, vyvolaná působením na personalistu, protože uchazeč prochází dále do výběrového řízení. Dostává další šanci.

LIDÉ ⇒ **VÝBĚROVÁ STRATEGIE**

(ř. 98) Preference strategie – provedení výběru konkrétním způsobem – ústní pohovor. Personální manažer odhalí pravdu o uchazeči.

LIDÉ ⇒ **VÝBĚROVÁ STRATEGIE**

(ř. 116, 139) Osobnost uchazeče je posuzována dle různých aspektů, hlavním prvkem je empatie. Ta je vyhodnocena technikou *modelová situace*.

LIDÉ ⇨ PRAXE

(ř. 159) Řeší přínos uchazeče pro budoucí praxi.

2. Respondent B

POŽADAVKY ⇨ VÝBĚROVÁ STRATEGIE

(ř. 6) V kontextu převisu třídí dle strategie: nejprve vzdělání, pak dopis

LIDÉ ⇨ VÝBĚROVÁ STRATEGIE

(ř. 11, 76, 105) Nesprávná čeština zapříčiní vyřazení uchazeče. Vizuál, první pohled a ruce.

POTŘEBY ZAŘÍZENÍ ⇨ VÝBĚROVÁ STRATEGIE

(ř. 18) Vyhodnocuje příslušnou pracovní pozici, jaká je obsazována. Souvislost s jazykovým vybavením.

LIDÉ ⇨ VÝBĚROVÁ STRATEGIE

(ř. 24, 80) Posouzení délky praxe, vzdělání, pohlaví vnímá jako rovnocenné

POŽADAVKY ⇨ VÝBĚROVÁ STRATEGIE

(ř. 32, 68) Při převisu (kontext) připraví metodiku pro příjem zaměstnanců. Dále užší výběr za osobní účasti uchazeče.

PRAXE ⇨ VÝBĚROVÁ STRATEGIE ⇨ PRAXE

(ř. 55) Využití zkušební lhůty, smyčka zpětné vazby

POŽADAVKY**VÝBĚROVÁ STRATEGIE**

(ř. 115) Výsledná strategie – porovnání adeptů od různých členů komise. Kontext poroty.

3. Respondent C**POŽADAVKY****LIDÉ**

(ř. 10) Pohled personalisty na motivaci lidí v kontextu teorie a praxe

POŽADAVKY**VÝBĚROVÁ STRATEGIE**

(ř. 14) Ředitelská podpora uchazeče. Týká se výběru opět ředitele.

POŽADAVKY**VÝBĚR ZAMĚŠTNANCE**

(ř. 21, 162) Jak by to mělo vypadat: kdo rozhoduje, snaha odhalit osobnost

POŽADAVKY**VÝBĚR ZAMĚŠTNANCE**

(ř. 54, 94, 113) Jak by to nemělo vypadat: špatná kriteria, nevědí co chtějí, nezájem o kvalitu

LIDÉ**VÝBĚROVÁ STRATEGIE**

(ř. 33) Kurs vnímá jako nedostatečnou kvalifikaci

POTŘEBA ZAŘÍZENÍ**VÝBĚROVÁ STRATEGIE**

(ř. 64) Volba na míru potřebám zařízení – více do týmu nebo ke klientům?

POŽADAVKY ⇨ VÝBĚROVÁ STRATEGIE

(ř. 68) Pro určitého klienta (stupeň handicapu) chceme určité vlastnosti pečovatele.

PRAXE ⇨ VÝBĚROVÁ STRATEGIE ⇨ PRAXE

(ř. 79) Uplatnění zkušební doby s možností nového výběru. Záloha již připravena.

VÝBĚROVÁ STRATEGIE ⇨ LIDÉ

(ř. 97) Objektivizace postupu výběru, může být doloženo neúspěšným žadatelům.

LIDÉ ⇨ VÝBĚROVÁ STRATEGIE

(ř.172) Testování uchazeče podle kontaktu s klientem.

4. Respondent D

POŽADAVKY ⇨ VÝBĚROVÁ STRATEGIE

(ř. 2) V kontextu požadavků ze zákona a dalších dle svého uvážení tvoří žebříček hodnot, který bude dále posuzován.

LIDÉ ⇨ VÝBĚROVÁ STRATEGIE

(ř. 12, 28, 147) Lidé se chválí v dokumentech, ale nedokážou se předvést osobně. Uchazeči používají vlastní strategii (týká se dopisu). Stupeň sebevědomí.

POŽADAVKY ⇨ VÝBĚROVÁ STRATEGIE

(ř. 38) Podpora motivačním dopisem, vzbuzuje zájem a pak je lepší vyhodnocení.

LIDÉ ⇨ VÝBĚROVÁ STRATEGIE

(ř. 57, 233) Schopnosti práce v kolektivu jsou posuzovány technikou psychologické hry. Někdy nehledáme kvalitu, bereme co je. Preference mužů. Komunikativnost důležitá.

PRAXE ⇒ **VÝBĚROVÁ STRATEGIE**

(ř. 96) Rozhodnutí je ovlivněno skladbou (věkem) pracovního kolektivu. Personalista se snaží o vyvážený kolektiv.

POŽADAVKY ⇒ **VÝBĚROVÁ STRATEGIE**

(ř. 107, 165) Výběr se řeší v kontextu vlastností pracovního místa. Porovnává se dynamičnost a praktičnost.

Účast ředitele má vliv na to, zdali se provádí výběrové řízení, nebo jen podle zákonných předpokladů. Dále může otočit názor personalisty díky jinému úhlu pohledu.

PRAXE ⇒ **VÝBĚROVÁ STRATEGIE** ⇒ **PRAXE**

(ř.264) Negativní reakce z kolektivu vůči výběru, komise se snaží obhájit svoji volbu.

5.3 Selektivní kódování

Selektivní kódování je proces, v němž je vybrána jedna centrální kategorie a ta je uváděna do vztahu k ostatním kategoriím, vztahy se dále ověřují.

Příběh, vyjadřující popis vyprávění o ústředním jevu výzkumu, „Kostra příběhu“ vyjadřuje konceptualizaci příběhu centrální kategorie.

Analytická kostra zakotvené teorie - kostra příběhu

Personální manažer vnímá proces výběru zaměstnanců v sociálních službách jako komplexní soubor kroků, které je potřeba dosažení tohoto cíle uskutečnit. Není to pouze jednorázový krok při filtraci kandidátů podle jakýchsi pravidel, ale zvažování příčin, následků a

různých vlivů, které spolu působí při jeho rozhodování. Dále si respondenti uvědomují vlastní subjektivitu, kdy mají na stejnou věc různý pohled.

Musí také reagovat na názory ostatních členů výběrové komise, nebo na intervence kolektivu.

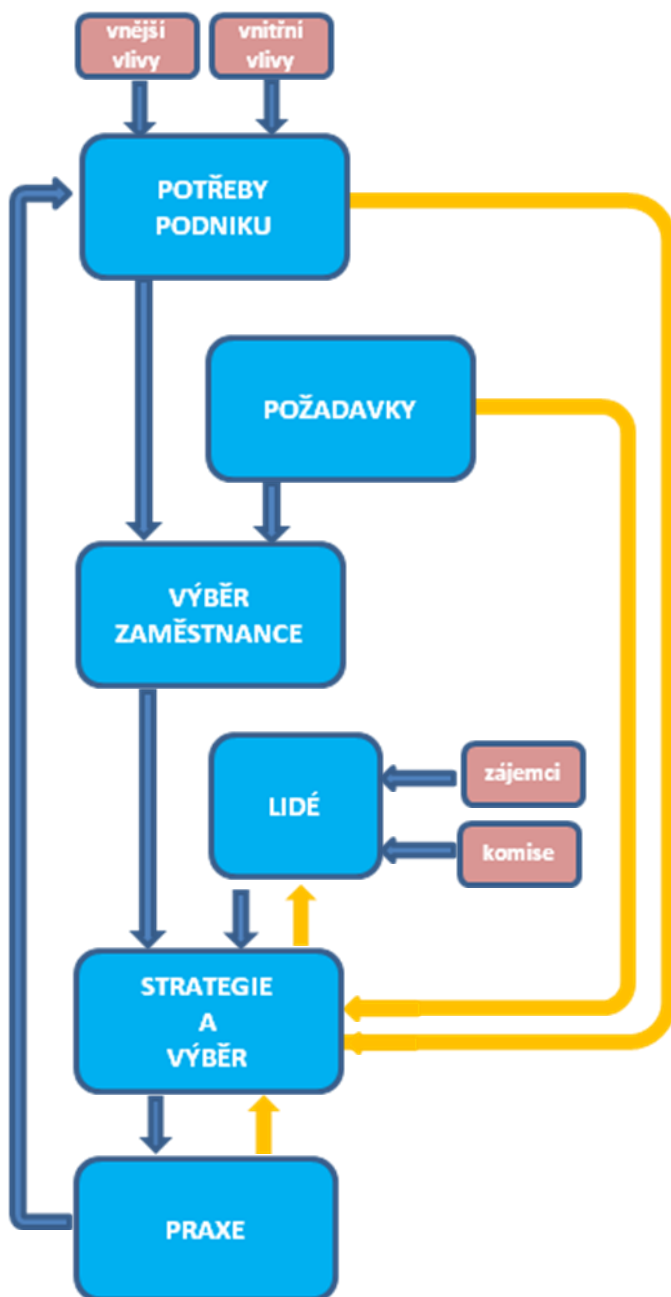
Proces výběru nekončí rozhodnutím o přijetí. Pokračuje i nadále, i když skončil výběr a z uchazečů a ten „nejlepší“ nastoupil do pracovního poměru do zařízení. Hodnotí se to, jak se vybraný pracovník uplatní v konkrétních provozních podmínkách v zařízení, ještě i po dobu zkušební lhůty.

5.4 Zakotvená teorie

Plán výzkumu – design – byl zvolen ve formě zakotvené teorie. Jedná se o nástroj analýzy, který využívá specifické induktivní postupy a slouží k tvorbě teorie. Tato teorie vychází ze zkoumaných dat a pojmově znamená jednak postup při analýze, tak i cíl bádání – vlastní teorii. Jednotlivé fáze v procesu zakotvené teorie je možné definovat takto: sběr dat a jejich kódování s následnou tvorbou kategorií (proměnných), odhalení a definice vztahů mezi proměnnými. Popisem souhrnu těchto vztahů vzniká teorie. Přitom předpokládáme dodržení základních kritérií kvality kvalitativního výzkumu, zejména pravdivost, důvěryhodnost, přenositelnost a spolehlivost.

V naší práci máme zajištěna data výše zmiňovaným způsobem. V rámci analýzy jsme je nejdříve kodovali otevřeným kódováním, a určili jsme z obsáhlého textu přepisu rozhovorů hlavní a podstatné myšlenky respondentů.

Takto vzniklé kódy – koncepty – jsme dále slučovali a kategorizovali podle společných vlastností. A to proto, abychom mohli najít ony vztahy, kterými jsou vzniklé kategorie svazovány, ovlivňovány a charakterizovány.

Graf č. 1 Grafické schéma vazeb procesu výběru zaměstnance

Modré spojnice znázorňují vazby, které nám vyplynuly z paradigmatického modelu, při použití zakotvené teorie.

Žluté spojnice jsou vazby zjištěné při axiálním kódování našeho vzorku respondentů, jejich bližší popis je ozřejměn v odstavci interpretace.

5.5 Interpretace dat a vznik nové teorie

Vazba mezi potřebami zařízení a výběrovou strategií

Volba výběrové strategie je odvislá také od toho, zda posuzujeme uchazeče vzhledem k jeho předpokladům pro práci v týmu, nebo pro úzce specializovanou práci s lidmi s tělesně i mentálně postiženými. Týmový hráč, nebo specialista pro práci s mentálně postiženými. Podle potřeb zařízení je také strategie výběrového řízení zaměřena na komunikaci i znalosti českého jazyka.

Vazba mezi požadavky a výběrovou strategií

Personální manažer vstupuje do procesu výběru zaměstnance v okamžiku, kdy v zařízení vyvstávají potřeby naplnění počtu pracovníků. V tomto případě se jedná o plánované i mimořádné situace. Plánované situace jsou předem známy a příprava pro výběrové řízení je lépe uchopitelná. Personální manažer má možnost se na ni předem lépe připravit, není až tak omezen časem ani okolnostmi, tak jako u mimořádných situací. Ty jsou většinou nečekané a je nutné je řešit co nejrychleji, někdy na úkor kvality budoucího zaměstnance. Pod vlivem těchto skutečností se odvíjí také způsob vlastního výběru – výběrové strategie, viz. graf č. 1 - Grafické schéma vazeb procesu výběru zaměstnance – vazba mezi požadavky a výběrovou strategií. Potřeba rychlého provedení výběrového řízení je určitou vlastností výběru zaměstnance (jev, který zkoumáme) a má přímý vliv na výběrovou strategii. Čili, nejde se do kvality, ale do rychlosti uzavření pracovního poměru. Tudíž může také v extrémní situaci dojít k tomu, že se ani řádné výběrové řízení nemusí nutně pořádat.

Časovost je jedním z vlivů, které ovlivňují způsob výběru zaměstnance, ne výběr jako takový. Způsob výběru jako jsou testy, pohovory, hraní rolí apod. nejsou důležité při řešení krizových situací, které vyžadují co nejrychlejší rozhodování. Výběrové řízení nemusí proběhnout vůbec, ale je proveden pouze výběr podle uvážení manažera, popřípadě jiných osob.

Další významnou vlastností výběru je přítomnost nadřízeného personálního manažera. Nejen přímá, ale i nepřímá. Tato přítomnost má přímý vliv na rozhodování personálního manažera, jehož hlas se v danou chvíli stává pouze hlasem poradním.

Mezi vlastnosti výběru zaměstnance můžeme považovat také převis, neboli vyšší počet uchazečů, kteří se do výběrového řízení přihlásili.

Podle toho o jakého klienta se jedná, ve smyslu zajištění maximální míry podpory, vzhledem ke stupni jeho postižení (nebo formě zdravotního postižení) se jedná, chceme přijmout zaměstnance, kteří odpovídají předpokladům pro výkon této práce. Jeho vlastnosti, zkušenosti i znalosti a dovednosti musí být v souladu s možností zvládnutí náročné práce.

Další vlastností výběru zaměstnance je konkrétní specifikace pracovního místa, kdy potřebujeme znát, zdali se lépe hodí pracovník mladší se stupněm dynamiky, či volíme staršího a zkušenějšího, kde žádáme více praktičnosti.

V dalším kontextu, kterým je složení výběrové komise se objevuje metoda, nebo způsob, či technika výběru – demokratický výběr, podle počtu, nebo významnosti členů výběrové komise.

Vazba mezi lidé a výběrovou strategií

Podle přiložených dokumentů, které charakterizují jeho znalosti, dovednosti, potvrzující jeho dosaženou kvalifikaci, délku praxe, absolutorium kurzu, jeho věk, pohlaví, volíme výběrovou strategii. Lidé v příkládaných dokumentech mnohdy nemluví pravdu o svých předpokladech, přikrášlují své znalosti i dovednosti v duchu „papír snese všechno“. Je nutno mít tuto eventualitu na zřeteli a jeho kvality můžeme tedy skutečně odhalit mnohdy až na přijímacím pohovoru.

Uchazeč je posuzován podle různých aspektů, pro práci v sociálních službách se respondenti shodli v tom, že rozhodujícím je empatie osobnosti vůči klientům. Respondenti však přiznávají, že většinou se uchazeč nedostává při výběrovém řízení do přímého kontaktu s klientem, tudíž se nedá jednoznačně říci, zda při výběrovém řízení se empatie projeví. Spíše se jedná o posouzení tohoto aspektu až při nástupu do zaměstnání ve zkušební době.

Další kvalitou člověka je práce v kolektivu. Toto lze posoudit pomocí techniky simulacních her (hraní rolí) s psychologickým podtextem.

Požadované předpoklady pro výkon práce v sociálních službách je nejen dán zákonem, ale v mnoha zařízeních se řídí právě pouze podle něj a do pracovního poměru se dostávají lidé, kteří řeší jen problémy nezaměstnanosti a formou kurzu pro pracovníky v sociálních služ-

bách mají možnost dalšího uplatnění na trhu práce a takoví lidé nebývají v sociálních službách na úrovni, na které by mohli být.

Vazba mezi lidé x lidé x výběrová strategie

Při výběrovém řízení se lidé ovlivňují navzájem. Vzájemný vliv má osobnost uchazeče na subjektivitu personálního manažera. Zvláštní situace. Jde o vazbu uvnitř jedné kategorie. Výstupem je změna strategie a rozhodnutí, vyvolaná působením na personalistu, protože uchazeč prochází dále do výběrového řízení. Dostává další šanci. (viz Grafické schéma vazeb procesu výběru zaměstnance – lidé x zájemci x komise).

Vazba mezi výběrovou strategií a praxí

Proces výběru pracovníků v sociálních službách není ukončen rozhodnutím o vybraném uchazeči. Všichni respondenti se shodují ve využití zkušební lhůty, který jednoznačně potvrdí nebo odsoudí jejich rozhodnutí o výběru, viz. smyčka zpětné vazby v grafu č. 1 Grafickém schématu vazeb procesu výběru zaměstnance. V případě neúspěšného rozhodnutí, kdy se zaměstnanec v praxi neosvědčí, je s ním ukončen pracovní poměr (např. ve zkušební době, nebo neprodloužením pracovní smlouvy). V tomto případě již neproběhne další výběrové řízení, ale jsou použita data o uchazečích z předchozího výběrového řízení a jsou osloveni další uchazeči podle pořadí. Ani ten, který byl vybrán, nemusí splnit náročné podmínky pro výkon práce, nejenže nemusí zvládnout práci s klienty, ale nemusí zapadnout do kolektivu ostatních zaměstnanců, ale i klientů. I kolektiv zaměstnanců může činit nátlak a rozporovat rozhodnutí komise. Kdo rozhodne o tom, zda zaměstnanec ukončí pracovní poměr v zařízení? Tlak ze strany kolektivu je většinou na personálního manažera, který je kompetentní k tomu, aby svůj výběr dostatečně zdůvodnil ostatním členům kolektivu.

Praxe je následkem výběru, měl by zařízení dát zpětnou vazbu v tom, zda jeho potřeby byly dostatečně naplněny. Pokud je potřeba zařízení pokryta, proces výběru zaměstnance splnil svůj účel a žádný další se nemusí řešit do doby, než vnější, případně vnitřní vlivy zapůsobí na potřeby zařízení a tuto rovnováhu naruší.

Cíl výzkumu – Jak personalista vnímá proces výběru pracovníků v sociálních službách - se podařilo naplnit.

V předchozí analýze jsme podrobně popsali vztahy mezi vytvořenými kategoriemi. Můžeme konstatovat, že se jedná o dva druhy vazeb. Jsou to jednak vazby očekávané, které popisují posloupnosti kategorií podle obecného paradigmatického modelu. Dále jsou to vazby zjištěné, které vyplývají přímo ze sesbíraných dat. Týkají se zejména kontextu a následků (viz. Graf č. 1 – žluté spojnice). Znamenají pro personálního manažera rozšíření problematiky výběru ke komplexnímu chápání celého procesu.

Pokusíme se tuto teorii oprostít od zdrojových respondentů. Dosavadní výsledky se opíraly o analýzu rozhovorů čtyř konkrétních subjektů, personálních manažerů v sociálních službách. **Můžeme si položit otázku, zdali je tato teorie platná i pro ostatní personální manažery ve státní i podnikatelské sféře. Všude tam, kde se jedná o výběr pracovníků.**

Paradigmatický model, který jsme použili při analyzování je vhodný pro jakýkoli výběr zaměstnanců. Personální manažer by se měl zamýšlet právě všemi kategoriemi, které jsme si v průběhu zkoumání vytýčili - viz. obr. č. 5.

Měli bychom se zamýšlet nad potřebami organizace, které se významnou měrou podílí na výběru zaměstnance tak, jak jsme popisovali v předchozích analýzách. Tyto potřeby budou samozřejmě jiné, než potřeby v zařízeních sociálních služeb. Další kategorie a vazby budou podobné případu z našeho výzkumu.

Můžeme tedy naši teorii zobecnit na širší skupinu osob, které se zabývají výběrem zaměstnanců.

5.6 Doporučení pro praxi

Na základě získaných výsledků výzkumu doporučuji, aby především v sociálních službách byl kladen větší důraz na celý proces výběru pracovníků. Základní podmínky výběru pracovníků do sociálních služeb nám ukládá zákon. Ten stanovuje, že odbornou způsobilostí pracovníka v sociálních službách je základní vzdělání nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu, ale jak jsme zjistili z našeho výzkumu, jde o proces daleko složitější a také důležitý z hlediska odbornosti. Je důležité uvědomit si komplexnost

celého procesu výběru zaměstnanců. Neposuzujeme jen odbornou způsobilost. Pravdou je, že personální manažer vnímá proces výběru jako dosazení lidí k lidem. Zná prostředí, zná cílovou skupinu klientů. Ví, co potřebují, předem má vydefinované požadavky na pracovní pozici. Uchazeči o zaměstnání se předhánějí v tom, jací jsou perfektní, ukazují, co všechno ovládají, mnohdy se přetvařují, a je na komisi, aby rozhodla, kdo a proč. Už předem personální manažer pochybuje o uchazeči. Musí ale zjistit, jaký doopravdy je. Přitom nejlepší cesta je vidět jeho přímou práci s klientem, ale ve většině zařízení se uchazeč s klientem vůbec před nástupem do zařízení nesetká. Co tedy všechno ovlivní personálního manažera? Pracovala jsem řadu let jako personalistka ve výrobním podniku a pokud srovnám mou profesi s profesí personálního manažera v zařízeních poskytujících sociální službu, jde o velký rozdíl a to právě v tom, že jde o klienty s problémy, se zdravotními, sociálními, s lidmi mentálně postiženými. Každý chybný krok, chybné rozhodnutí může mít problematické následky, mohou narušit chod celého zařízení, psychický stav klientů, ale i kolektiv zaměstnanců. Empatie není zanedbatelný předpoklad. Je to velmi důležitá schopnost, která má svůj význam. S touto schopností se ve výrobní sféře vůbec nepočítá, vždy jsem řešila jen, kdo z uchazečů nejlépe zvládl vypracovat předem připravené úkoly z oblasti ekonomiky, účetnictví, kdo sestavil rozvahu i výsledovku nerychleji, nejlépe vše zaúčtoval, popřípadě, zda splnil kvalifikační předpoklady nebo délku praxe. Jestli je chemik, který je vhodný do výzkumu a vývoje. Zda je zdatný v cizím jazyce. Zato v sociální sféře jde hlavně o lidi. Měli by být ve svém oboru profesionály. A právě výběr zaměstnanců by měl být prováděn profesionálem.

Na profesi pracovníka v sociálních službách by bylo velmi prospěšné vybírat uchazeče, kteří budou absolventy minimálně střední školy se sociálním zaměřením. Práce s lidmi s postižením vyžaduje alespoň základní znalosti z tohoto oboru, aby bylo možno těmto lidem umožnit prožít svůj život aktivně. Praxe v zahraničí je taková, že do profese pracovníků v sociálních službách je přijímáno stále více absolventů vysokých škol s přímým zaměřením na sociální práci. Poněvadž se jedná i o částečné znalosti z oblasti psychologie, psychiatrie, medicíny, aby se s lidmi s postižením mohlo profesionálně pracovat. Lépe je aktivizovat a to na profesionální úrovni.

ZÁVĚR

Cíl výzkumu – Jak vnímá personální manažer proces výběru pracovníků v sociálních službách - se podařilo naplnit.

Naše zkoumání vycházelo ze sesbíraných dat od čtyř zkušených pracovníků v oboru sociálních služeb, přičemž i já sama mám praktické zkušenosti s těmito procesy. Výsledkem této práce je teorie, která popisuje existující vztahy tak, jak je vnímá naše skupina respondentů. Dále naznačují možnost zobecnění této teorie na širší skupinu osob, které jsou přítomny procesu výběru zaměstnanců i v oblastech pracovně právních vztahů.

Ve své diplomové práci jsme se pokusili odpovědět na výzkumnou otázku: „ Jak vnímá personální manažer celý proces výběru pracovníků v sociálních službách?“

Na základě kvalitativního výzkumu a analýzy dat od zvoleného vzorku respondentů můžeme tvrdit, že práce personálního manažera není soustředěna na jediný úkon samotného rozhodnutí při výběru zaměstnance, ale zabývá se touto problematikou v širších souvislostech. Tyto faktory a vlivy dokáže personální manažer definovat a takto široce je vnímat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 1999: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-614-5
- [2] EVANGELU, Jaroslava Ester., 2009, *Diagnostické metody v personalistice*, Vydala Grada Publishing, a.s. U Průhonu 22, 170 00 Praha 7, jako svou 3475 publikaci, První vydání, Praha, ISBN 978-80-247-2607-6
- [3] JAKUBKA Jaroslav, HLOUŠKOVÁ P., HOFMANNOVÁ V., KNEBL P., SCHMIED Z., TOMANDLOVÁ L., TRYLČ L., 2010, *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2010*, Nakladatelství ANAG, ISBN 978-80-7263-573-3
- [4] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, ISBN 978-80-7179-564-3.
- [5] HRONÍK F., 2007, *Jak se nespálit podruhé strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, ISBN 80-254-0698-9
- [6] KAHLE, Bohuslav a Jiří STÝBLO, 1994. *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát. Vztahy - práva - povinnosti*. Praha: Pragoeduca, ISBN 8085856069
- [7] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3.
- [8] MARTUCCI LAMARRE, Helene. *Career focus: a personal job search guide*. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c1998, vi, ISBN 0137489897.

- [9] *Sociální zabezpečení: státní sociální podpora, sociální péče, sociální služby, pomoc v hmotné nouzi, životní a existenční minimum, působnost jednotlivých orgánů : podle stavu k 23. 1. 2012.* Ostrava: Sagit, 2012, sv. ÚZ. ISBN 978-80-7208-900-0.
- [10] STRAUSS, Anselm a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie.* Vyd. 1. Boskovice: Albert, 1999, ISBN 808583460x.
- [11] STÝBLO, Jiří., 1994. *Jak vybírat spolupracovníky.* Ostrava: Montanex, ISBN 8085780062.
- [12] STÝBLO, Jiří., 2003 *Personální řízení v malých a středních podnicích.* Vyd. 1. Praha: Management Press, ISBN 807261097x.
- [13] ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, ISBN 978-80-7367-313-0.
-

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Příjímací pohovor s uchazečem o zaměstnání
- P II Dotazník uchazeče o zaměstnání
- P III Transkripce rozhovorů respondentů A, B, C, D
- P IV Legislativa
- P V Pracovníci v sociálních službách
- P VI Právní předpisy

PŘÍLOHA P I: PŘIJÍMACÍ POHOVOR S UCHAZEČEM O PRÁCI

1. Vymežit si účel jednání - přijímací pohovor s uchazečem o zaměstnání.
2. Předem si sestavit hlavní body pro získání potřebných informací o uchazeči o zaměstnání - vstupní dotazník (s ohledem na Zákon o ochraně osobních údajů). Obsahuje: Jméno a příjmení, ročník narození, adresa – na kterou se písemně zašle vyrozumění o přijetí či nepřijetí na volné pracovní místo, telefonní číslo uchazeče o zaměstnání, otázka – zda má uzavřen jiný základní pracovně-právní vztah a jaký je jeho časový rozsah (délka pracovní doby-úvazek), státní příslušnost – pokud se jedná o cizince z důvodu povolení k zaměstnání), údaje o dosažené kvalifikaci a praxi v oboru.
3. Použití kratších vět, srozumitelnost pohovoru, poskytnutí zpětné vazby, poslouchat nejen pomocí sluchu, ale i zraku – u uchazeče o zaměstnání si všímat nejen chování, oblečení, ale i stylu hovoru.
4. Vyslechnout si nabídku ze strany uchazeče o zaměstnání, popřípadě přijmout jím zpracovaný životopis.
5. Seznámení uchazeče s předmětem podnikání zaměstnavatele – produkty výroby, obchodní podnikání apod.
6. Seznámení uchazeče s pracovní náplní nabízeného volného pracovního místa, pracovními podmínkami zaměstnavatele, apod.
7. Cíl komunikace - výměna informací – držet se pouze stanoveného cíle, neodbíhat k osobním záležitostem, či k údajům nepřípustným z důvodu stanovených v Zákoníku práce, Zákoně o mzdě, Zákoně o ochraně osobních údajů atp.
8. Kladení správných otázek ve správný čas – postoje k práci, schopnost zvládnutí náročné psychické či fyzické práce.
9. Seznámení uchazeče se mzdovými podmínkami – mzda + mzdové příplatky dle platné kolektivní smlouvy, jeho kariérovými vyhlídkami, bonusy atp.
10. Sdělují jen pravdivé informace – fakta, běžně dostupná, nezamlčují závažné údaje, ale jsem při pohovoru loajální vůči zaměstnavateli. Dodržuji předem stanovený čas na pohovor. Pohovor uzavírám vždy v pozitivním duchu.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

JMÉNO:

PŘÍJMENÍ:

ADRESA trvalého pobytu:

Popř. adresa, na kterou mu bude odesláno vyrozumění

.....

TELEFONNÍ ČÍSLO :

Zájemce se uchází na volné pracovní místo:

V útvaru:

Ročník narození:, Mám - nemám uzavřen jiný základní pracovně-právní

vztah :jaký je jeho časový rozsah (délka pracovní doby-úvazek):

státní příslušnost – pokud se jedná o cizince z důvodu povolení k zaměstnání):

údaje o dosažené kvalifikaci a praxi v oboru:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

PŘÍLOHA P III: TRANSKRIPCE ROZHovorŮ

1 Respondent A

2 Dobrý den, **jmenuji** se Ludmila Chludová a studuji sociální pedagogiku, magisterské
3 studium, rada bych se na Vás obrátila s prosbou o interviu ohledně výběru zaměstnanců
4 v sociálních službách. Budete souhlasit s rozhovorem?

5 Respondent A: ano

6 Já: jestli budete chtít, neuvedu ani Vaše jméno, ani zařízení ve kterém pracujete - do své
7 diplomové práce, ale pokud budete chtít, budou zde uvedeny.

8 Respondent A dobře

9 Já – Ráda bych se vás zeptala, co pro vás znamená proces výběru zaměstnance, jak ho
10 vnímáte?

11 Jak vnímáte rozdělení procesu výběru zaměstnanců do etap: 1. Etapa výběr dokumentů –
12 nebo přesněji řečeno - analýzy dokumentů.

13 2. Jak vnímáte přímý kontakt uchazeče.

14 Nebo jestli chcete, začněte sám, jak vám to vyhovuje. Nie

15 Já: tak se zeptám já – co pro vás znamená – výběr zaměstnanců do přímé péče nebo pra-
16 covníků v sociálních službách?

17 Respondent A

18 Vyber zamestnanca, jako vyber pracovníkov v socialnych službách, samozrejme pre mna
19 znamená výber človeka, ktorý je **ochotný a schopný pracovat** v sociálních službách, který
20 je empatický a samozrejme, kterému nebudú vadit určité tie úkony. Ktoré sa při práci kon-
21 kértne s mentálne postihnutými, lebo so zdravotne postihnutými ludmi robia. Takáto prvá
22 fáza, s ktorú sa asi stretnem, to je fáza prijímania žiadostí, a životopisov. V prvom radě si
23 teda vygenerujem životopisy, podľa toho, zda ten daný uchádzač o zamestanie, **splna kva-**
24 **lifikační požadavky, keďže na pracovníka stačí mat' kurz** pracovníka v sociálních
25 službách. Tak určite by som nevyučoval ludí, ktorí majú iba tento kurz a nerobil nejaké
26 rozdiely medzi tými, ktorí splňajú požadavky zo zákona iné, jako například – vysokoškolské
27 vzdelanie.

28 **Všeci, ktorí splňajú podľa zákona kvalifikačné požiadavky, bysom pozval na výberové**
29 **konanie.** Je to myslím si taká prvá etapa a tým pádom už plynulo prechádzame do druhej
30 etapy. Kde si už pozývame vybraných uchádzačov, na základe životopisov.

31 Já: Mohu se ještě zeptat? V etapě analýzy dokumentů, sledujete i styl životopisu, styl moti-
32 vačního dopisu, jakým stylem je psán, co lidé uvádějí - ovlivňuje Vás i styl? Ovlivní Vás
33 životopis – který nedodrhuje předepsané formality, odvádí pozornost od základní informa-
34 ce, je dlouhý, má informace, které nevyužijete?

35

36 Respondent A Určitě, když tak myslím, každý súrny člověk, který sa uchádza o zamestnanie
37 vie, že je potreba psat' štruktúrovaný životopis. **Životopis aj motivačný dopis má svoje**
38 **danosti, ktoré je potreba dodržiavať.** Takže určitě by ma toto ovplyvnilo při rozhodová-
39 ní, či ho pozvať na výberové konanie, či nie. V žiadnom prípade sa už dneska nepatrí , aby
40 dneska niekto písal životopis rukou a možno ešte viac jako samotný životopis, by ma
41 ovplyvnil ten motivačný list. Kde vlastně uchádzač o zamestnanie popisuje, prečo sa uchá-
42 dza o zamestnanie. Čo ho k tomu vedie, a z toho sa dá vymístit viac, jako z životopisu.
43 Najme myslím tie věci, či má o prácu zájem a či sa na to viac či meně hodí.

44 Já: – pokud jsme ještě u dokumentů – i z nich se dá zjistit, jak dlouhou má praxi. Jak na
45 vás působí délka praxe, pokud si pročítáte životopisy, záleží u Vás na délce praxe? Nechci
46 vás ovlivňovat, ale jestli Vás ovlivní, ve kterém zařízení pracoval předtím, nebo délka jeho
47 praxe v předchozím zařízení – pracovní pozice apod.

48

49 Respondent A – **ja osobne, by som dal šancu aj ľudom bez praxe.** Protože viem, že
50 mnohí z nich, z mladých ľudí, pokaď zkončí školu, sú moc šikovný, často nemajú možnosť
51 praxu získať, tak bysom pokiaľ by sa nejednalo o špecifické miesto, tak bysom až tak ne-
52 prihliadal, ale samozrejme je výhodné, keby tento člověk nejaké tie roky v sociálnych služ-
53 bách odslúžil, ale určité jako som už vzpomínal, by som pozval každého jedného, ktorý
54 splňal kvalifikačné požiadavky podľa zákona a ta dĺžka praxe by už u mňa nehrála už takú
55 rolu. Všetko sa ukáže na osobnom pohovore. Člověk, co má praxu v sociálnych službách
56 sa môže javiť na pohovore jako úplně nevhodný pre ten typ zariadenia, do ktorého ho při-
57 jímám a naopak ten člověk, který ešte prax nemá k tomu len s teoretickými vedomosťami,

58 ale vidíte na ňom častokrát na pohovorech, že má skutočný záujem o prácu, že je empatic-
59 ký, že by ho to bavilo, že by som dal šancu aj ľuďom bez praxe, lebo uchádzačom bez pra-
60 xe.

61 Já: ale pokud máte 300 žádostí, musíte se rozhodnout jen pro jednoho, je nutno trychtýřovi-
62 tě postupovat při výběru, nebo toto není Váš případ? Zvete si třeba všechny uchazeče?

63

64 Respondent A – vyčlením ľudí, ktorí nesplňajú požiadavky podľa zákona 108 o sociálnych
65 službách. **Potom by som si rozčlenil uchádzačov s vysokoškolským vzdelaním a**
66 **uchádzačov z kurzov.** Pokiaľ by ich bolo málo, tak by som pozval všetkých, ktorí splňajú
67 požiadavky, pokiaľ by ich bolo naozaj veľa.

68 Já: má na Váš výber vliv, pokud uchazeč prokazuje certifikátem svoji praxi, nebo má na
69 vaše rozhodování vliv uchazeč bez prokázání praxe?

70 Každý certifikát, který člověk má je k dobru. Skutočně by to záleželo od počtu uchádzačov.
71 Ak by bol ten počet naozaj vysoký, tak by som asi musel pristúpiť k tomu, že skutočne
72 by sme až potom museli prihladať na dĺžku praxe a na tie certifikáty, ktoré človek má, pro-
73 tože to vlastne vypovedá o niečom , o tom, že človek ak má nejaké certifikáty, to znamená,
74 že sa o tu prácu zaujíma. Stále sa v nej chce zdokonalovať. Skutočne už při nejakom nad-
75 priemernom počte uchádzačov by som potom pristupoval k tomu, že by sme už **vyberali**
76 **ľudí, ktorí nejakú prax majú a ktorí sú vlastníci nejakých certifikátov** odborných, kto-
77 ré môžu pomocť při tom samotném výkonu práce.

78 Já: Děkuji, zeptám se na telefonické kontakty, vnímáte zabarvení hlasu, může mít na Vaše
79 rozhodování i toto vliv. Objektivní i subjektivní

80 Respondent A – hahaha – směje se, myslím si, že má subjektivný vliv

81 Já: vnímáte nejen co říká, ale i jak to říká

82 Respondent A – áno, presně

83 Já: když ho člověk nevidí, udělá si určitě svůj obrázek a potom, až jej vidí, má opět jiný
84 názor

85 On – presně, myslím si, že ten, kdo sa uchádza o zamestnanie, mal svoj rečový prejav při-
86 způsobit danej situácii, že skutočne, **pokiaľ je v telefoně niekto, až vulgárny, ale má ne-**

87 **okruchané zposoby komunikácie, tak to na Vás zanechá taký subjektívny pocit** a už
88 nemáte chuť toho človeka ani pozvať do výberového konania aj keď samozrejme, on má na
89 to právo. Pokiaľ si svoju žiadosť pošle, tak samozrejme sa ňou budem zaoberať.

90 Já – zeptám se k analýzám, co by se stalo, kdyby Vám teoreticky z dokumentů, které ucha-
91 zeči přikládají, nakonec nikdo neseděl? Uděláte další výběrové řízení, nebo nějak jinak
92 postupujete, př. slevíte z požadavků

93 On – tak nepředpokládám, že by sme nikoho nevybrali. V dnešnej dobe je práce málo,
94 predpokládám, že tých uchádzačov bude viac než dost, takže

95 Já – pozvali byste je na výběrové řízení, i když by Vám po teoretické stránce nevyhovoval
96 žádný z uchazečů v předložených písemných dokumentech?

97 On – aj keď zkúšam kvalitatívne požiadavky na pracovné miesto, není nikde záruka, že ten
98 pracovník bude dobrý. Já **bysom ďaleko väčšiu váhu prikladám ústnemu pohovoru**. Kde
99 SA dá zistiť – z mimiky, gestikulácie, či ten človek Vám hovorí pravdu, odpovedá pravdivo
100 na kladené otázky, lebo či to na vás hrá – popřípadě mnohí ani nemajú záujem o tú prácu,
101 len zkušajú, chodia po výberových konaniach.

102 Důležité při osobnom pohovore, je pre mňa to, **jako sa ten človek správa, jako gestikulu-**
103 **je, je důležité jako rozmýšľa při odpovediach, cit pre prácu s ľuďmi, má rád ľudí**, či je
104 empatický, takže toto zaváže viac, jako životopis, ktorý si prečítam.

105 Já – Jak na vás člověk působí na první pohled, dáte na první dojem? Stalo se Vám, že jste
106 už při prvním setkání měl pocit, že tento uchazeč je ten pravý? Nebo raději pečlivě zvažu-
107 jete a studujete všechny předložené dokumenty a k nim si děláte poznámky z osobního
108 rozhovoru?

109

110 On – určitě ano, mnohí si to určitě nepripúšťajú, ale aj tak si myslím, že klamů sami seba.
111 **Každý je nekomu sympatický a niekomu nie**. Takisto tie ľudia, jak vám chodia postupne
112 na tie pohovory, tak určité je Vám niekto sympatický na prvni pohľad. Ak už je Vám na
113 prvni pohľad sympatický a ešte navyše odpovedá dobre na otázky, jako si myslím, že Vás
114 to dost ovlivní při konečnom výberu.

115 Já – určitě si všímáte **kupříkladu podání ruky** – leklá ryba, nebo se díváte jen na osobu,
116 jak je komunikativní. Lidé v přímé péči i v sociálních službách by měli být komunikativní,
117 empatičtí, měli by mít zájem o klienty a jejich potřeby. Sledujete také, jak udržují oční kon-
118 takt, nebo jestli opravdu sledujete vedlejší subjektivně působící vlivy.

119 On – podanie ruky strašne vela vypovedá o človeku, takže skutočne prvý očný kontakt, aj
120 podanie ruky je velmi dôležité, pokiaľ vám ruku podá a nestiskne, tiež o nikom napovedá.
121 Všimam si aj týchto vecí. Mimiku, gestikuláciu, podanie ruky a celý pohyb tela aj rečový
122 prejav to všetko sledujem.

123 Já – ještě bych se ráda zeptala, zda upřednostňujete uchazeče, kteří jsou zdraví, nebo jestli
124 přijímáte na tyto pracovní pozice i uchazeče s postižením. Jakou roli hraje zdravotní stav
125 – vždyť se jedná o fyzickou práci.

126 On –neviem. |Osobne si myslím, že na osobnom pohovore **mi neprislúcha zjišťovat**
127 **zdravotný stav uchádzača**. Samozrejme, sú určité pozície, kde môže pracovať zdravotno
128 postihnutý uchádzač, ale ak sa bavíme konkrétne o práci s ľuďmi, s užívateľmi, ktorí sú
129 ležiaci, či vážne zdravotno – telesne, aj mentálne postihnutý, tak uchádzač, ktorý má o za-
130 mestnaní zájem, si musí byť vedomý toho, že je to práca fyzicky náročná. Predpokladám,
131 že každý, kto príde na výberové konanie, vie do čoho ide.

132 Já – děkuji, ještě bych se chtěla zeptat, jestli si myslíte, že k práci s mentálně postiženými,
133 či s lidmi s postižením jakýmkoli, je potřeba zjišťování testy, empatie, flexibilita, vůbec
134 dovednosti, znalosti, které by člověk měl mít, pokud chce pracovat s lidmi s postižením,
135 nebo se to dá zjistit jen pohovorem. Zda by bylo dobré přijímat na tyto pozice uchazeče,
136 kteří by vyhovovali podmínkám přijetí - absolventi studijních oborů sociální práce. Kteří
137 mají větší znalosti a předpoklady pro výkon takto náročné práce.

138 On - pro mě **bolo hlavně důležité, či ten člověk sa vie vcítit do pocitov takového člove-**
139 **ka**, či je naozaj empatický.

140 Já – ale, jak to zjistíte?

141 On – ale já si myslím, že to testy zjistit nelze, leda na tom pohovore, skutočne len rozhovo-
142 rom o tom, zda má nějaké zkušenosti alebo rozhovorom o tom, že by sme mu j dajmetomu
143 namodelovali nejakú situáciu, hej? **Vytvoríme modelovú situáciu, ak by sa on zachoval**
144 **v tej alebo inej situácii**. Takže skutočne asi tá empatia by tam hrála veľkú úlohu.

145 Já – empatie – uchazeče **při výběrovém pohovoru dáte i do kontaktu s mentálně posti-**
146 **ženým?**

147 On – nie, nie, nie – to si myslím, že by nebolo vhodné. Tento moment, kdy sa prídě
148 uchádzač o zamestnanie, by to nebolo vhodné ani pre uchádzača, ani pre užívateľa sociálnej
149 služby. Každopádne si myslím, že když je niekto vyzbrojený zo školy, tak je väčšinou vy-
150 zbrojený teoretickými vedomosťami a praxa je väčšinou úplne iná. Všetko sa dá naučiť, čo
151 sa týka samotného výkonu práce, ale nedá sa naučiť ten cit, ktorý by mali mať, cit pre
152 prácu s ľuďmi. Bylo by pre mňa najdôležitejšie jako to zistiť.

153 Já – když už uchazeče mám přijmout na práci s mentálně postiženými lidmi, jde o lidi bez
154 tělesných postižení – mělo by se s nimi pracovat i aktivizovat je, vést je a k tomu by měli
155 mít i potřebné znalosti a dovednosti. Zjistíte, zda mají tyto znalosti?

156 On – Podívejte, samozřejmě, každý uchádzač, který niečo vie a který má osobné záľuby a
157 nemusia to byť zrovna certifikované kurzy, **ale každý uchádzač by mohol niečo priniesť**
158 **pre klientov v rámci aktivizácie aj socializácie.** Zapojit ich do socializácie – do spoloč-
159 čenského života. Pre každého uchádzača je to iba plus. Určite by ma na osobnom pohovore
160 zaujímalo, aké má koničky, čo ovláda, či by aj vedel ich využiť v praxi. Ak áno, tak ako.

161 Já – máte, když vybíráte uchazeče o práci v sociálních službách, skupinu, posuzujících
162 zaměstnanců, výběrovou komisi, nebo se snažíte vybrat vhodného uchazeče sám?

163 On – nie nevyberám iba sám, vždycky sú tam aj kolegovia, ktorých sa dotkne samotné pri-
164 jatie nového spolupracovníka, pretože s sociálnych službách to nieje o individuálnej práci,
165 ale o tímovej práci. V podstate **každý kolega, který má do toho čo povedať, lebo**
166 **k tomu čo povedať, tak je samozrejme prizvaný k výberovému konaniu.** Má možnosť
167 SA pýtať daného uchádzača, na to, čo ho zaujíma a potom aj to samotné rozhodovanie je
168 kolektívna záležitosť.

169 Já – děkuji vám mockrát za rozhovor, jestli ještě chcete dodat nějakou perličku

170 On – neviem – snád' trochu ľudsky uvažovať, ale snád' to stačí

171

172 Já – děkuji za rozhovor a pošlu vám jej přepsaný k odsouhlasení. Na shledanou

173 On – děkuji aj ja.

1 **Respondent B**

2 Dobrý den, mohla bych, prosím, s vámi nahrát interview ohledně výběru zaměstnanců do
3 sociálních služeb? Tento rozhovor bude monitorován na záznamníku a bude vám odeslán
4 k odsouhlasení. Takže, jestli souhlasíte, tak prosím o interview.

5 Tak ano, souhlasím. Co se týká výběrového řízení, tak už nám do zařízení sociálních slu-
6 žeb došlo několik žádostí i s motivačním dopisem, zkušenosti mám s tím, že přišlo 300
7 žádostí a vybírali jsme to stylem tím, že **první moje oko sáhlo na vzdělání. Jestli odpo-
8 vídá vzdělání té hledané pozici, která byla, na kterou hledáme vlastně to umístění, jo?
9 Tak to bylo první. Druhé – samozřejmě motivační dopis**, proč tu práci ten daný člověk
10 chce dělat. A nemusel by to být dlouhý motivační dopis, protože tam se dá napsat cokoliv,
11 že? A dále taky **trochu by mě ovlivnil sloh, co se týče hrubek taky**. Ty hrubky – to buď
12 člověk už vyřadí takovej dotazník, protože předpokládá to, že když už člověk píše žádost
13 dopisem, tak si to po sobě zkontroluje a předpokládá, že tam nejsou ani slohové chyby ani
14 vlastně gramatické chyby.

15 I když je to teda podle zákona o sociálních službách, kde je možné se přihlásit do výběrové
16 řízení se základním vzděláním, čili to nemusí být člověk, který má nějaké jazykové schop-
17 nosti?

18 Ano. Potom záleží teda, na **jakou pozici se tento člověk uchází**. Jestli to je pozice uklí-
19 zečky, nebo jestli to je pozice sociální pracovnice, nebo je to pozice údržbáře, tady už po-
20 tom toto by mě ovlivnilo. Samozřejmě v tom případě, když to bude na tu pozici sociální
21 pracovnice a vidím, že paní má základní vzdělání, tak už tady k tomu přihlédnou. Když bu-
22 du tady ty žádosti třídít, podle toho, koho pozvu na druhé kolo, či ho nepozvu.

23 Takže je pro vás směrodatné to, jestli má střední školu nebo základní vzdělání.

24 No, **trochu by mě ovlivnilo to, zda má člověk praxi, tady už v této pozici**, jak dlouhou
25 má praxi, toto by byly takové bodíky, ale zas na druhou stránku je, proč třeba tu praxi nedě-
26 lá v tom zařízení, kde už není. To je odpověď, kterou bychom nezjistili. Takže takhle úplně
27 je to těžké na to říct, jestli by prošel sítem, nebo neprošel.

28 To je to. Tak co teda vás ovlivní. Protože musíte vytřídit.

29 Musíme vytřídit. Tak já nevím, **bylo by líp se bavit o určité pozici**.

30 Pracovník v sociálních službách.

31 Takže dobře. Pracovník v sociálních službách. No, tak to je opravdu těžké. Je to těžké.
32 **Kdybych měla větší výběr, jo, těch pracovníků, tak radši sáhnu po pracovníkovi se**
33 **střední školou anebo s učilištěm a ne se základním vzděláním.** Takže to je asi tak moje
34 odpověď. S tím základním vzděláním asi až naposled, i když je to trochu diskriminační, ale
35 je to tak. Protože už vím, že třeba musí psát ohledně individuálního plánování, **vlastně**
36 **děláte písemné záznamy a je potřeba, aby to bylo všechno dobře zpracované.** Tak z toho
37 důvodu.

38 A co vás ovlivňuje dál? To máme vzdělání, takže roztrídíte si podle vzdělání a délky pra-
39 xe, a co vás ještě tak může – prostě těch žádostí je třeba 300 a teďka je tam spousta VŠ,
40 SŠ, vyučených, a vy musíte třeba vybrat 20, 30? Do dalšího kola.

41 No, tak dobře. **V týmu by jsme si určitě dali nějaký metodický plán: koho budeme vy-**
42 **bírat do dalšího kola. Tak teď jsme si řekli, že to bude buď z učiliště, středně odborné,**
43 **nebo s maturitou.** Takže SŠ s maturitou, nebo gymnázium. VŠ budeme taky vyřazovat a
44 to z toho důvodu, že je škoda, aby VŠ dělal v obslužné péči – můj názor. Další by byla ta –
45 samozřejmě ten kurs. Kdo by neměl kurs, tak by musel vlastně jít pryč. Takže když bude-
46 me mít dostatek žádostí s osobami, které ten kurs mají, proč brát osoby, které by si ten kurs
47 dělaly v průběhu praxe. Tak to né, ty bychom vyřadili. Dále ten motivační dopis, ta praxe,
48 tak je to z mého pohledu plusový bodík.

49 Kdyby měl praxi, je to lepší? Zás má třeba 30 let praxe a musí být strašně sedřený. Protože
50 ta praxe v zařízeních pro osoby třeba i mentálně postiženými, tak ti lidi se s nimi i natahají,
51 že tam bývají většinou i kombinované vady a že má i dlouholetou praxi a může to vést i
52 k nějaké špatné vlastnosti.

53 Tak předpokládám, že když si dá žádost, že asi o tu práci má zájem.

54 No, ale když ho vyhodili z nějakého důvodu?

55 **Tak potom stále je tři měsíce zkušební lhůta, ve které ten pracovník buď se osvědčí,**
56 **nebo neosvědčí a měli bychom v šuplíku další žádosti, pro které můžeme sáhnout.**
57 Takže toto bych řešila tak. Takže ta praxe, potom opravdu ten motivační dopis – proč chci
58 tady tu práci vykonávat, co mě k té práci vede, prostě proč to chcu vykonávat, prostě
59 opravdu, jak říkáte, není to práce lehká.

60 A ještě se zeptám: říká se, že papír snese všechno. Tak vlastně na tom papíře kdo se nejvíc
61 vychválí, ten bude ... Na tom papíře nepoznáme, jaký ten člověk je.

62 No, proto jsem říkala na začátku, že může to být i krátký motivační dopis, jo, protože čím
63 delší, jak říkáte, tak je to – už to smrdí velkým sebevědomím. **Což o sebevědomé, příliš**
64 **sebevědomé pracovníky žádný zaměstnavatel nestojí.** Na určitých pozicích možná jo,
65 ale ne na této pozici.

66 Takže co vás potom ovlivňuje dál, když vlastně proberete papírovou stránku?

67 Myslíte to tak, že máme už vybraných těch 20 do druhého kola?

68 Nebo jakým způsobem, když vybíráte, vytvoříte si nějaké hromádky, z těch hromádek si
69 vyberete třeba 20 dalších postupujících a děláte třeba nějaké výběrové řízení na pozici pra-
70 covníka v sociálních službách?

71 Ano, to si těch 20 potom pozveme, **kde jsme samozřejmě personalistka, paní vedoucí**
72 **nebo paní ředitelka, vrchní sestra jako a já a ještě sociální pracovnice, protože ta**
73 **vlastně je přímá nadřízená** pracovníku v sociálních službách. Takže ano, po jednom si je
74 pozveme, v určitém časovém rozmezí, a je prováděn pohovor. Samozřejmě komunikační
75 schopnosti jsou důležité, první dojem je taky důležitý, ale nikdy člověk nemůže dát úplně
76 na první dojem. Ale řekla bych, že **první dojem je hodně důležitý. A také, jak ten člověk**
77 **vypadá vizuálně.** Jestli přijde v riflách, půl zadku venku, anebo jestli přijde v nějakých
78 hezkých věcech, aby opravdu zaujal a že je vidět, že ...

79 I když je to pracovník v sociálních službách?

80 To nevadí. **To je jedno, jestli jsi chlap nebo ženská.** Musí zaujmout. Myslím si, že ten
81 chlap určitě by nebyl špatný. Pokud opravdu o tu práci stojí. Protože kdyby to bylo třeba i
82 k ženským, i v mužském zařízení, nebo i ve smíšeném zařízení, jó, ať už je to dům pro
83 seniory, ať je to zařízení pro mentálně postižené, prostě mají tam ten model mužský. A
84 myslím si, že to není špatné, pokud ten muž opravdu tady tu práci chce vykonávat. Takže
85 to bychom nedělali rozdíly, jestli žena, nebo muž. A jak říkám – je to vizuální stránka, prv-
86 ní pohled, komunikační schopnosti. A taky, **jak podává ruku.** Jsou různé druhy – leklá
87 ryba, tak vím, že ten člověk bude asi takový mdlý, jo, jestli pevný stisk, nesmí z toho člo-
88 věka čpět velké sebevědomí. Ale to už jsem tady říkala. To je – prostě velké sebevědomí
89 není zdravé. To je asi tak celý, co bych k tomu řekla. Musí zaujmout.

90 A co na vás nejvíc zapůsobí? Čím zaujmout?

91 Určitě opravdu ten první pohled, samozřejmě. Jestli **ví, ten dotyčný, co obnáší práce pra-**
92 **covníka v sociálních službách.** Ala když má ten kurs za sebou, tak by to vědět měl. Teďka
93 jestli je mu jasné, že bude dělat na směny, že bude, jak říkám, co obnáší práce ... Co ho
94 motivovalo k této práci? Z jakého důvodu si udělal tento kurs, když je třeba vyučený tady
95 tím – což vlastně životopisy nám zaslali.

96 A ještě se zeptám: čeho si všímáte u uchazeče jako první, co nejvíce zapůsobí – jeho klid,
97 pohoda, přívětivost, nebo radši větší komunikativnost, rozumová schopnost, nebo kreativi-
98 ta, odolnost proti stresu. Jestli to vůbec zkoumáte a jak?

99 **Odolnost proti stresu určitě nezkoumáme,** to není v naší kompetenci. To by měl dělat
100 psycholog, kterého nemáme. A to je těžko říct, protože teď uděláme test, nebo psycholog
101 udělá test a zjistí, že je odolný a nakonec třeba odolný nebude. Ono to přijde, záleží, o jaké
102 klienty se bude starat. To záleží na tom hodně. Jako co zaujme, těžko říct. To je fakt indi-
103 viduální, jo?

104 Čeho si všímáte?

105 Určitě bych si všimla ruk. Ruce by mě jako opravdu ten první pohled daly, dále upravenost,
106 jako vzhled. To je jako si myslím dost důležité. **Pohotovost, kreativita, ale to se taky ne-**
107 **vidí hned na pohovoru. Zmínka tam může padnout, ale to ukáže čas.** A furt jsou ty
108 tříměsíční lhůty.

109 A nastalo někdy, že byste se rozcházeli se svými kolegy při výběru?

110 Myslíte to tak, že po třech měsících bychom řekli ádijé?

111 Než vyberete, jestli jste se vždycky shodli, nebo je někdo, kdo to vnímá po své linii?

112 V tom týmu, aha.

113 Sociální pracovník řekne – je super, že tady po té sociální stránce je výborný. Ale vy, jako
114 třeba manažerka, řeknete – jejejeje, ale on s těma lidma vůbec neumí zacházet!

115 Prostě v týmu si **každý vybereme dva, který si myslíme, že by mohli být, a pak porov-**
116 **náme,** tak obodujem.

117

1 **Respondent C**

2 Tak se ptejte.

3 Já mám téma své diplomové práce proces výběru zaměstnanců. Je to přímo zasazeno do
4 sociálních služeb, do domova pro osoby se zdravotním postižením a do přímé péče. Tam
5 jsou takové zajímavé věci – co člověka vůbec ovlivní. Proto, že i ten pracovník v sociální
6 péči tak má ze zákona mít nějaké základní vzdělání a kurs, to úplně stačí. Tak tam může
7 být kdokoli a přitom je to práce s mentálně postiženými, kde by třeba bylo potřeba fakt těch
8 vysokoškoláků. Co třeba pro vás, když jdete pracovat u výběrového řízení pro pracovníky
9 v sociálních službách – jak na vás působí proces výběru?

10 Na výběrovém řízení **vnímám dvě věci, první je, jak se s výběrovým řízením obvykle**
11 **setkávám a druhá je když při kurzech, na kterých přednáším pro pracovníky**
12 **v sociálních službách**, vždy pokládám otázku: Proč chtějí pracovat zrovna v sociálních
13 službách?“ Čili jde o pohled na motivaci lidí. **Málokdy se na výběrových řízeních setkávám s profesionálním výběrem.** Jak probíhá výběr ředitele. Papírově je jasný, kdo bude
14 ředitelem. Strojda řekne, já podívej tady je volný místo ředitele, tady by to bylo pro tebe
15 dobrý. Udělá se výběrové řízení a už tam ten člověk je, nic není prokazatelné. **Členové**
16 **výběrové komise o něm vědí, a neudělají nic, ze strachu** a tento člověk je regulérně na
17 ředitelskou pozici vybrán. Tento princip je opakem toho, jak by měl být vybrán, čili na zá-
18 kladě svých schopností. Jde o politický tah, vidím v tom další hřebíček do rakve sociálním
19 službám.
20 službám.

21 První jsou schopnosti vybírajícího, kdo by vlastně měl vybírat, měl by uzavírat smlouvu
22 ředitel, **vybírat by měl personální manažer a především manažer, který bude přímým**
23 **nadřízeným.** Rozhodující slovo by měl mít bezprostřední manažer.

24 Takže, jestliže byl vybrán ředitel předchozím způsobem, **nemá ani ponětí o sociálních**
25 **službách, nemůže kompetentně vybírat personál do sociálních služeb**, nemůže profesio-
26 nalizovat výběr. Potřeba je podat inzerát a vybírat z několika možných zaměstnanců.

27 Druhý pohled je motivace zaměstnanců

28 **Když jsem se ptal na kurzu pracovníků přímé péče, proč chtějí pracovat v sociálních**
29 **službách, ve většině případů odpovídali: mám to vedle, mám to kousek, nejméně pře-**

30 **kázeK z hlediska kvalifikace, jen 150 hodinový kurz,** v podstatě pane lektore, dejte mi
31 otázky k závěrečnému testu.

32 V podstatě je to **nejmenší odpor, jak získat kvalifikaci, je udělat si kurz pracovníka**
33 **přímé péče, i úřad práce to tak chápe, a tímto doporučuje lidi, které by jinde neu-**
34 **píchl.** Nemusí splňovat žádné osobnostní předpoklady. Člověk se nemá kde upíchnout,
35 nemá kde získat práci, tak mu úřad práce nabídne udělat si 150 hodinový kurz, placených
36 státem. Kde na pouhých 150 hodin získá kvalifikaci k výkonu práce tak náročné, jakou je
37 práce s mentálně postiženými lidmi. Už tak to vidím jako podceňování lidí, pokud může
38 být připraven k výkonu práce za pouhých 150 hodin. Když srovnáme profese, ku příkladu
39 zámečnick, elektrikář, jak musí splnit kvalifikaci, musí být vyučen, mít zkoušky, ku příkladu
40 z řízení NC strojů, certifikovanou vyhlášku č. 50 a podobně. Ale pro práci v sociálních
41 službách? Zkoumá úřad práce, když se uchazeč o zaměstnání přihlásí do rekvalifikačního
42 kurzu, zda na tuto práci má? Je vůbec uplatnitelný na trhu práce a proč? V této profesi si
43 manažer zkontroluje pouze papír o rekvalifikaci a ví, že super, беру....

44 Motivace zaměstnanců – je příjemné se o někoho starat. Další věcí je to, že se **do těchto**
45 **profesí mohou dostat lidé, kteří mají nějaký svůj problém.** Protože kupříkladu neumějí,
46 nebo nechtějí řešit svůj problém a proto se starají o druhé. Jedná se tedy o suplování řešení
47 svých vlastních věcí, tím, že se starám o druhé. A takové osoby se dostávají do sociálních
48 služeb. Proto jsou dost často nespokojeni, proto jsou dost často v ne dost dobrém rozpolo-
49 žení vůči klientům, protože bude nabízet více péče právě proto, že nechce přemýšlet nad
50 svými problémy, nezná nastavení míry péče, podpory a pomoci, tato práce je ale velmi ná-
51 ročná a takový člověk na ni mnohdy není připraven.

52 Jak vybírat.

53 Nejčastěji se vybírá podle rekvalifikace, ale mnohdy se neumí správně vybírat. Nejsou lidé
54 zvyklí vybírat profesionálně. **Neumí si zvolit ani základní kritéria výběru nového za-**
55 **městnance – jako jsou rysy osobnosti, jak by měl zapadat do týmu, jaký vztah má ke**
56 **klientům,** jsou toto věci, které příslušný manažer během půl hodiny odhadne? Takže se
57 s tímto fenoménem většinou nikdo nezabývá a jen se tak odhadne.

58 Přitom **kritéria by měly být předem dohodnuta a podle nich zvolit způsob prověřová-**
59 **ní, zvolit si systém otázek, jak prověří zvolená kritéria a nejlépe formou bodování -**

60 škálování - srovnat kandidáty. Když zjistí, že vyhovují svým dobrým vztahem ke klientům,
61 ale v kombinaci, jak se nám hodí do týmu, kde není zrovna týmový hráč potom formou
62 rozhovoru – sami vybírající manažeři ujednotí, zda zvolí více týmového hráče, nebo je pro
63 ně vhodnější spíše člověk s dobrým vztahem ke klientům. **V každém zařízení jsou jiná**
64 **kritéria výběru, jsou více a méně zdravotně postižení klienti**, podle toho musí manažer
65 vědět na kterou část osobnostní charakteristiky, má klást větší důraz. Upřednostníme podle
66 míry podpory těch kterých klientů.

67 **U těžce mentálně postižených by se mělo jednat o člověka pečujícího, trpělivého, ta-**
68 **kového, který se nebojí fyzického kontaktu**, umí nastavit poskytování míry péče, podpo-
69 ry, kde jde o člověka hodně chápajícího, schopného pečovat a aktivizace nemusí být na
70 vysoké úrovni, postačí k udržení pozornosti a procvičování některých složek lidského or-
71 ganismu.

72 Do jaké míry znají manažeři typy rolí, které jsou potřebné k doplnění týmů, aby byla
73 v jejich zařízení souhra mezi zaměstnanci i klienty. Jde o to, nastavit i metody, jak budu
74 kritéria prověřovat. Pozvat si více lidí a nastavit si kritéria postupně – nejdříve ta důležitá,
75 abychom je mohli filtrovat – vytvořit si tzv. trychtýř – čili zúžovat počet vyhovujících lidí
76 až na poslední dva, kteří budou nejlépe vyhovovat požadavkům. A teprve pak se rozhod-
77 nout.

78 **Výběr by měl trvat i přes zkušební dobu.** V rámci adaptačního plánu by se měl nový
79 zaměstnanec aklimatizovat, měl by mít provázejícího člověka, který jej uvádí do kolektivu,
80 zajišťuje to, že bude dobře zaučen. Průběžně vyhodnocovat celý jeho zaučovací proces.
81 Pokud se ale neosvědčí nebát se jej propustit během zkušební doby. Protože mám již
82 z tohoto výběrového procesu vytypováno více lidí, se kterými bych mohl později počítat,
83 pokud by se mi tento člověk neosvědčil.

84 Nedá se z jednoho dne pozvat přesně ten pravý. Důležité vidím také i v přístupu ke klien-
85 tům, určitě by stálo za to zeptat se i některých klientů, který z uchazečů se jim líbil, který
86 by jim vyhovoval a který jim neseděl. Ale také po měsíci, či dvou – jestli jsou s tímto za-
87 městnancem a jeho péčí spokojeni.

88 Vhodně využívat zkušební doby k hodnocení zaměstnance. I během zkušební doby by se
89 měl projevit, zda zvládá seznámit se přiměřeně se standardy v zařízení.

90 Vnímám jako vhodné uzavírat pracovní smlouvu na dobu určitou, protože zde mohu také
91 ještě zareagovat, pokud se tento zaměstnanec neosvědčí a v poměrně dlouhé době lze bez
92 problémů tento pracovní poměr ukončit.

93 Často se u manažerů setkávám s tím, že nevědí, co chtějí. Toto já beru jako další handi-
94 cap. Potom přijme kohokoliv. Takže já si musím ten směr kritérií dát a potom bylo užiteč-
95 né, jaké jsou moje kriteria hodnocení. Čeho si můj šéf cení a co je pro něho míň důležité.
96 Vybrat skutečně kvalitní lidi. Já bych chtěl, aby u zaměstnanců to bylo nějakým srovná-
97 ným způsobem, viděli ty věci nahrávat na kameru, bylo tam více lidí se mnou. Srov-
98 nával bych, jak to spolu hodnotíme. Chtěl bych, aby napsali to svoje hodnocení dříve, než
99 se vyjádří ten hlavní manažer. Pak to dávali dohromady a bavili se o tom, ale aby to bylo
100 evidované, že třeba ti hodnotitelé měli jiné body a jak se z toho vztahovalo něco. Nebo dát
101 ty body vedle sebe a dát tam součet. Ale aby ten zaměstnanec věděl, že byl nepřijat jako na
102 základě posudku několika lidí. Takže toto já vnímám, že by to v té chvíli mělo být mapova-
103 telné. To bych se i já být jako manažer i zakryl, jo, protože potom někdo řekne, že jako
104 někoho zvýhodňuju – nezvýhodňuju. Řeknu: kdepák, pojd'te, já vám pustím nahrávku,
105 pojd'te se podívat do protokolu výběrového řízení. Jó? A v té chvíli mi nemůže nikdo mlu-
106 vit o diskriminaci, zvýhodňování. Kdepak, tady jsou kritéria, tyto kritéria tento člověk
107 aspoň na tolik procent nesplnil, tento splnil nejvíce. **Takže v tuto chvíli bych byl já kry-**
108 **tej a kdo by chtěl se podívat, to bych si založil do složky Data k výběrovému řízení.**

109 Myslíš, že to tak někdo dělá? Do té přímé péče? Že si dají tu práci, ty peníze, vynaložené
110 úsilí?

111 Já dost často hledám někoho, kdo by vůbec měl zájem o to, dělat něco profesionálně
112 v sociálních službách. Technika manažera. Každá ryba smrdí od hlavy. Takže profesiona-
113 lita v práci manažera, ta přímá péče je poslední článek řetězu. Ale pokud nebude profesio-
114 nální v práci ten ředitel, tak nemůže očekávat to, že bude mít profesionální přímou péči.
115 Když se na to takto ptáte, jo, tak by byl výhodný někdo z venku, kvůli tomu, že není tak
116 zasedlej. **Málo přijdu do zařízení, aby manažer řekl: hele, co si o tom myslíte?** Super-
117 vize se bere kvůli zákonu.

118 Je to obrovská pomoc.

119 To je otázka. Pokud ti lidi nemají zájem, proč bych jim tu supervizi měl dávat, že? Je to
120 kolikrát pomoc ...

121 Oni to neznají, ani neví, ani víceméně netuší, co to je supervize.

122 Mají kurz, mají to tam. Já bych k tomu řekl: přímá péče jsou profesionálové. Takže já,
123 v momentě, kdy jsem manažer, **musím ztratit ostych z těch 150 hodin. Tak jak ti lidé**
124 **získali ty kvalifikace, to je jejich problém, ne můj. Já po nich chci kvalifikovanou**
125 **práci.** To, že mi řeknou, že mají kurs, to je úplně jedno. Pro mě je to profesionál. Že neví,
126 k čemu je supervize – jó, to má smůlu. Je profesionál. Takže vnímám to, že se podceňuje
127 profesionalita v přímé péči ze strany manažerů a proto se to tak podceňuje. Takže to nikdo
128 nedělá. Kdybych kouknul dozadu do extrému – ředitel tím, že nemá třeba kvalifikační
129 předpoklady pro přímou péči, jo, tak nerozumí přímé péči. Jak se má prakticky provádět.
130 Protože nemá na to kvalifikace. On tam má mít kvalifikaci na řízení. Takže v té chvíli tím
131 víc bych potřeboval mít nějakého někoho, kdo by mi s tím výběrem pomohl.

132 Tím víc bych si předpisoval kritéria, abych je nějak poznal, kdo se mi tam hodí. Protože de
133 facto já jako manažer nemůžu rozumět práci každého z těch lidí v přímé péči. Já můžu ří-
134 kat: aha, ten klient, ti klienti se mi posouvaj, ptát se na názory všech, ale jak to budu pro-
135 vádět, de facto tomu nerozumím. Jó, oni jsou profíci. A s tímto případem se nesetkávám.
136 Protože **se automaticky bere, že ten manažer té práci rozumí. A to je blbost.** Ředitel je
137 manažer, od toho tam je, aby řídil lidi, a to znamená, aby vytáhl z přímé péče profesionali-
138 tu. A já poznám, že se s těma klientama něco děje, že se jich zeptám: poslouchejte, jak se
139 třeba tenhle ležáček, jak se třeba mění? Co se tam děje za změny? Kam se posunul? Nebo
140 v čem jako se pozná, že se s ním pracuje? Ať mi argumentuje ten profesionál. Ale já ne-
141 můžu z principu toho manažera říct: je to tak a tak. Od toho mají ...

142 Takže, víceméně, tento proces by se neměl brát na lehkou váhu.

143 Takže vnímám to, že spíš než supervize, tak je vzdělávání. Kdyby zjistili, že něčemu nero-
144 zumí, chce tam mít člověka, ne supervizora, ale lektora, který když mi zaměstnanci řeknou,
145 že potřebují točit kompetenci v nějaké oblasti, tak si najmu lektora. Třeba na dvě hodiny,
146 udělá teorii a pak s nimi probere konkrétní příklady, jak by to mělo být. Ale supervizi pod-
147 poruje postupně, ale jako k čemu – abyste se posunuli, aby lépe komunikovali. Tak na půl
148 roku program, třeba. **Supervizora na půl roku, aby se posunuli ...** Aby ten supervizor

149 měl konkrétní úkol, takový jako smysluplný. Né že až tam přijde, pokecá si s nimi a napíše
150 fakturu. Vypilování komunikace. Super, jasně, paráda. Tak si řekněme, na půl roku budeme
151 makat na komunikaci s manažerem, jo, abychom dokázali říkat i to, co mi vyhovuje, i to,
152 co mi nevyhovuje, takový program. Najmout si k tomu supervizora, který tu bude pracovat,
153 zjistíme to, že podle toho, že ti zaměstnanci budou vědět, že je to eventuálně dostane až
154 k tomu řediteli, nastaví se komunikační mechanismy. Když to bude fungovat, už nepotře-
155 bují supervizora. Konkrétní úkol, který v tom zařízení aplikoval.

156 Kdyby jste to shrnul. Ještě k tomu výběrovému řízení – co třeba je úplně pro vás takový
157 bod, podle čeho by se mělo vybírat. Nestačí jen to, že mám splněno 150, plus co dává zá-
158 kon?

159 Když se podíváte na to, jaká je to osobnost. **Udělal bych si vlastní test, povykládal, jaké**
160 **jsou pro něj hodnoty. Jaké kde užívá služby.** Nerozumím tomu, že by někdo dělal služby
161 a sám by je nepřijímal. Jaké to pro něj je, když jde ke kadeřníkovi, na kosmetiku. Jak se
162 v tom cítí, aby si dokázal podobně rastrovat vjemy jako klient. Osobnost – jestli ten člověk
163 tou službou je osloven, jestli i někde bývá jako klient, jak si dokáže vychutnat toho klienta.
164 Jako já teď přijdu ke kadeřníkovi, jako si říká: a teď se kolem mě motejte. Jestli dokáže
165 reklamovat zboží. To je pro mě kritérium, protože tam v tom procesu on má vychovávat
166 toho klienta. Kdy naposledy vyreklamovával nějaké zboží, jaké to pro něj bylo, jestli třeba
167 špatné jídlo, jestli to bude něco dělat. Jestli se má starat o klienta a sám o sebe nepečuje?
168 To by bylo divný. Tolik k té osobnosti.

169 Kvalifikačním předpokladem podle zákona, pak bych hledal, jak se dokáže kontaktovat
170 s tím klientem. Jestli s tím klientem dokáže nějakým způsobem – jestli se ho dotkne, jestli
171 když vidí, že je nějak - pokaždé reaguje jinak, **hned se to nepozná. To až po dvou měsí-**
172 **cích. Tam by vnímal toho klienta. A potom, jak by zapadnul do týmu.**

173 A v praxi se to děje? Když se vybírá do přímé péče, tam se setká i s tím klientem?

174 Jsou třeba dobrovolníci a jsou v kontaktu. Tak v té chvíli vidím, jo, proč by ten člověk ne-
175 mohl jako – tak se přijďte podívat. Je to laťka, na druhou stranu, tak ne, tak mi to prokážete
176 za tři měsíce. Tak při tom výběru, během jednoho dne, bych asi hledal tu osobnost, jaká
177 je, jak zapadne do týmu, a potom by měl asi, že 14 dní, měsíc, bude mít u sebe někoho. A
178 v momentě, kdy s tím klientem jako se bude štítit, tak řeknu jako: podívejte se jako možná

179 někde jinde, ale do přímé péče se zrovna nehodíte, když se štítíte, jó? Budete se bát toho
180 člověka umýt, nebo dotknout se, zvednout ho, obléknout, to je kvalifikace. A to bych po-
181 znal asi až v tom – v té další šanci. Vnímá bych ten výběr, probíhá nějakou dobu ...

182 Nemělo by to být uzavřeno pracovní smlouvou, mělo by to pokračovat ...

183 Ano, do uzavření pracovní smlouvy, to je část docela krátká, protože tam mám hodně lidí,
184 dělám pořadí a tak. Potom bych pracoval tak, abych dále poznával třeba týden, 14 dnů, a
185 pak se, když tak rozloučit. A kdyby ten člověk měl třeba zájem o praxi – super, není pro-
186 blém. **Můžete v dobrovolnictví tady být, jo, a tím pádem si to můžete vyzkoušet.** A měl
187 byste možnost nakouknout do zařízení. Protože jinak se může stát, že nastoupíte a za 14
188 dnů kvůli tomu sám skončíte. Pro vás by bylo výhodnější, kdybyste si to vyzkoušeli, a je to
189 pouze na vás. Nezvýhodňoval bych to, byl by to risk toho zaměstnance, protože se skutečně
190 může stát, že po 14 dnech ten člověk zjistí, že s těmi klienty ne.

191

1 Respondent D

2 ... aby pro nás byli úspěšní v tom výběrovém řízení, a co je pro nás, tak **udělat si žebříček**
3 **hodnot**, to je pro nás jakoby nejdůležitější. Když jsme to měli sestavený, byly tam takový
4 běžný vlastnosti, který se chtějí, jakoby ze zákona – to znamená trestní a bezúhonnost, to
5 tam bylo taky a pak tam bylo **něco takového jako navíc, a to jsme chtěli, aby to byl tah**
6 **na branku, taková ta týmovost, aby to byl příjemný člověk**, aby to nebyla leklá ryba,
7 abychom si to mohli nějak **prohlídnout i co se týká práce s uživateli a na to nikdy nedo-**
8 **šlo**, protože si pamatuju, tak to bylo hodně nadlouho z hlediska času, protože to stojí taky
9 nějaké peníze, takže na to nikdy nedošlo, že jsme si ho nemohli většinou ošahat jako
10 v praxi. To když bylo potom nějaký výběrový řízení, kde třeba byla ta instrukce a přišli tam
11 třeba dva lidi nebo tři, tak tam už se šlo, že jsme si ho posadili ... na tu jednu paní a tu
12 jsme hnedka viděli, že to prostě nepůjde, jako že **holka se vychvalovala**, že má nějakou
13 uměleckoprůmyslovou školu, a bylo to poprvé, co jsem říkala, že na vás může udělat
14 dojem dokument, a potom najednou přijde člověk, řekne to všechno jak je úžasný a teď
15 najednou vy ho tam někde posadíte a řeknete jojojo a teď čekáte, že on tam něco, jako že se
16 úplně předvede, protože on ten člověk, prostě já od něho očekávám, když jako se tak pre-
17 zentoval, že je úžasný, tak já jsem říkala – očekávám nějakou bombu. A ten člověk úplně
18 jako vyhořel - prostě seděl a teď nevěděl jako, z které strany by to, vylouval se, že byl
19 nepřipravený, že to vlastně nečekal, že má na to málo času a takový věci. A to už pro mě
20 potom je úplně jedno, protože jestli chcete nějakou práci a mluvíte o sobě, že jste úžasná,
21 že umíte rychle reagovat, tak potom musíte umět rychle reagovat vždycky. I když jste ne-
22 připravená. Víte co, jestli jste se tady objevila tak jako mimo, úplně, tak jste přišla náho-
23 dou, pojd'te a pojd'te něco teda ukázat s těma klientka. A když ona prostě seděla, to se ne-
24 dá, já to prostě nemůžu zapomenout! To jsme tenkrát říkaly s xxxxx, to bylo úplně jako
25 klasický příklad toho, jak někdo má sebevědomí a přitom v praxi vám to úplně uteče.

26 Takže dneska bych chtěla říct, že pro nás nebyla žádný přínos, protože ona to tam prostě
27 neměla. Ona dokázala o tom mluvit; anebo když byly ty životopisy, to jsme sbírali od vás,
28 teď jich bylo taková strašná spousta, že víceméně to ... lidi vždycky vychvalují a píší, jak
29 **jsou úžasní, všichni měli vysokoškolské vzdělání a všichni byli strašně chytří**, a my
30 jsme si je v podstatě **rozdělili pouze na absolventy bez praxe a lidi s praxí**, to bylo jedi-

31 ný, jak jsme to rozhodili, protože tam je to trošku jinak, že lidi bez praxe jsou, jako reagují
32 třeba jinak potom, nebo už mají nějaký zkušenosti, než lidi s praxí a potom tam se nedalo
33 ani nijak říct, kdo. Někdo to pojal tak, že tam psal jenom stručně v bodech, co dělal a jak
34 čeho dosáhl, **někdo to psal i s tím motivačním dopisem, někdo ho tam neměl vůbec.**
35 Někdo psal motivační dopis, co všechno by se mu líbilo a v čem jako – proč by to chtěl
36 dělat.

37 V DOZP, tak to bylo třeba něco zajímavější, **když je to podpořené tím motivačním do-**
38 **pisem, přijde mi to lepší.** Že jsem potom při té konfrontaci s těmi lidmi na ně jako, víc
39 zvědavější. Protože když oni tam píšou, že někde třeba mají zkušenost tam a tam, tak pro
40 vás jako výhledově to je ta – **vyhledávám horkého favorita** a potom vlastně jste buď
41 zklamaná anebo si řeknete jojojo, tam to bylo. Ten člověk vypadá a i v praxi bude fungo-
42 vat.

43

44 Takže to byl dobrý odhad.

45 A ve většině případů, kolik jich bylo – dvě kola po třiceti lidech, osm lidí použitelných,
46 strašně moc odpadu. A to, že lidi měli vysokoškolské vzdělání, tak vůbec nezaručovalo to,
47 že jsou to odborníci. **Protože spousta lidí třeba neumí odpovídat, reagovat.** Seděli a
48 jako by mluvili tak jako obecně.

49 Třeba poučky naučené ...

50 Třeba. Nebo jsem měla slečnu, která měla úžasně zpracované portfolio, všechny možné
51 věci tam měla, že jste při ní mohla listovat strašně dlouho, v obálce spousta materiálu, ale
52 když jako ve skutečnosti jsme se třeba ptali – jak byste si to představovala, co byste s nimi
53 dokázala – absolutně **nic nedokázala říct, aby to mělo hlavu a patu**, jaká by byla její
54 představa. Tak to by se vidělo, takové obecné odpovědi. To by se vidělo, že? To bychom
55 vyzkoušeli, a kdyby to nešlo ... Je to tak a tak, ale už **přece musíte mít nějakou vizi nebo**
56 **nějaký nástřel toho, jak byste si to představovala**, když někdo s někým takhle pracujete.
57 Anebo lidi mluvili, anebo co bylo zajímavý, co mě přijde jako hodně dobrý – když jsou
58 tam **ty psychologické hry**. A přijde mi to **dobrá v tom, že tam ty lidi vidím v akci. Tam**
59 **se mi jako vylopujou ty lidi, o které já bych měla zájem.** Protože někdo je takový, že se
60 třeba nechá válcovat a ono v podstatě může být hodný, jak chce. Ale to, že se potom nechá

61 převálcovat od někoho, tak jako ve finále se ztratí to, jak je úžasný. Protože když je pak
62 někdo, kdo ho přeřve, že, nebo jak se vždycky udělají takové ty skupinky a je tam většinou
63 nějaký mluvčí, zbytek se potom veze. Co jako by nic tam neprosadil, takový hm hm hm,
64 takové jenom pokývání hlavy. Nebo řekl nějakou potom konečnou větu, takový příspěvek
65 nijaký. Tak to bylo zajímavé v tom, že by lidi se hodně profilovali na sobě. Že třeba by si
66 dokázali stát za něčím nebo i něco, co si myslela většina, tak oni jakoby postavili ten svůj
67 názor proti té většině. Myslím si, že to není od věci dát tam tu psychologickou hru a sledo-
68 vat, co to s těmi lidmi dělá a k čemu vám potom ty lidi jsou užiteční.

69 To se dělá i u těch pracovníků v sociálních službách?

70 V sociálních službách to bylo tak, že to bylo zúžený. Nebylo tam tolik těch psychologických
71 her, ale byla tam jedna – to se jmenovalo nějak ... Měli napsat, ti uchazeči o zaměst-
72 nání, kdyby měli postižený dítě a chtěli ho dát do domova, co by od toho domova chtěli. To
73 nebyl už tak široký záběr, ta hra už nebyla tak promakaná a nebyla tak jako **Stačí na-**
74 **psat na papír, na A4, co byste jako chtěli, aby to pro to vaše děťátko,** nebo pro toho
75 klienta, pro toho vašeho příbuzného – co byste chtěli, aby on tady zažíval. Aby jako vrátit
76 se do toho. A bylo zajímavé, jak to třeba lidi podávali. **Někdo vůbec si s tím neuměl za-**
77 **radit a soustředil se na takové ty jako hlavní věci, jako že má kde být, že má co jíst, že**
78 **tady jako sem tam si něco počuchtá, že se mu pořád někdo věnuje. Kdyby něco potře-**
79 **boval, tak si někomu řekne. A pak tam byli lidi, kteří jako by chtěli ještě víc.** To zna-
80 mená zážitky, aby se něco naučili, aby jako nescházeli, ale naopak aby se jim upevňovalo
81 sebevědomí. Takové zajímavé to bylo. A potom samozřejmě ty lidi už museli mluvit sami
82 za sebe. A ještě praktická otázka se mi líbila: proč zrovna vy, **proč bychom si měli vybrat**
83 **zrovna vás?** A oni jako: no A vždycky následovala pomlka, většinou jakoby nechtěli
84 být přehnaně skromní a nechtěli být přehnaně sebevědomí, tak zlatou střední cestu. A jako
85 říkali, že: já si myslím, že bych jako mladá – snažili se využít toho, takových těch praktic-
86 kých plusů a bonusů, co by tomu mohli dát – **jako mladá a mám tu energii, tak bych**
87 **jako mohla něco dělat, já bych mohla pořád něco dělat,** tančím, a tak tady toto bych
88 mohla s něma dělat. Což je samozřejmě pravda, protože když si vezmu, že tam byla třeba
89 paní, která byla starší a měla více zkušeností – dělala někde v nějakém učilišti vychovatel-
90 ku, nebo co. Tak je fakt, že ta asi měla zkušenosti, nicméně ta akčnost a ta dynamika už
91 tam asi nebyla. Ta zase mohla třeba nabídnout ten klid a duševní rozvahu a teďka je to jako

92 o tom, co je jako pro to zařízení lepší. Když třeba obsazujete jedno místo a máte tam čtyři
93 lidi a v podstatě každý je schopný tomu dát něco jiného, tak je hrozně potom těžké jako jim
94 říct, že musí pryč.

95 No a proč teda ten věk rozhodne?

96 Myslím, že je to na uvážení toho, že si člověk řekne, jaký tam má osazenstvo, jaká věková
97 skupina. Protože i jak jsme doma, rodiče jsou starší, než děti, tak bych zvážila, jaký mám
98 zaměstnance, jestli by tam zapadl, jestli bych tam takového člověka užila. **Když už mám**
99 **mladý kolektiv, jestli bych tam třeba nepotřebovala někoho i staršího, anebo opačně.**
100 Když mám starší lidi, aby to bylo vyvážený. Aby ty lidi měli šanci se obrátit nejenom na
101 člověka, který má zkušenosti, ale taky na mladého, protože má taky jiný názor, že?

102 Takže není to třeba tak, že ...

103 To si myslím, že se třeba stává někdy, kdy někdy si člověk říká, že ta je mi sympatická a
104 jako bych strašně chtěla toho člověka a přála byste si, třeba, aby to i vyhrál a z nějakého
105 důvodu to zruší. Třeba co si vybavuju. Mě třeba bylo sympatický i na té přímé obslužné ta
106 jedna paní, takový to její, já jsem u ní neměla pocit, když ona měla to výběrko, tak se mi
107 líbilo, že je mladá a zdravá a že tam do toho strká tu dynamiku, že jako ona, ona je záruka,
108 jak kdyby že tam budou zážitky. Na rozdíl od takové xxxx, která už byla taková jakoby,
109 sice usedlejší, nicméně pořád jako čtyřicetiletá baba v rozpuku, nicméně kdo se na to bude
110 dívat takovýma těma očima jako praktičnosti. Což ta yyyyy nemá, že, takže **záleží i**
111 **z hlediska třeba, já nevím, třeba transformace, si myslím, že tam je ta praktičnost na**
112 **místě.** Tam jako budete mít dynamiku a nějaký pásma, když jako prakticky vám to bude
113 pokulhávat.

114 Navíc jsou to mentálně postižení, tak jako svým způsobem je dobré je rozdivočít umět, ale
115 umět je i zklidnit, že, protože tak jako aby ze sebe něco dostali, tak ti mladí jsou úplně
116 úžasní a potom oni je rozdivočí a pak co s nimi?

117 A takoví jako motivační. Člověk jako i já mám samozřejmě nějakou profesionalitu, že,
118 **jako pracovník přímé obslužné péče musí být profesionál, držet si odstup.** Samozřej-
119 mě jdu do práce s tím, že jako mám radši někoho, né, nikdo to nemá asi tak, že tam jde
120 jenom tak jako, člověk to má úplně zprůměrovaný a je mu to úplně jedno, má všechny stej-
121 ně rád. Na někoho se těšíte, na někoho ne. A myslím si, že je to tak, že – to se mi líbilo u

122 našeho zaměstnance, že ačkoli člověk, který má padesát roků, takže on se dokáže v tom
123 rozhovoru, že se s někým baví, s klientem, tak on se dokáže jako snížit jakoby na jeho
124 mentální úroveň. Což třeba někdo nedokáže. Oni někdy mluví s něma tak jakoby z vrchu,
125 jako normální. A on má nějakou diagnózu a já si jako zachovávám tu svoji profesionalitu,
126 ale u něj se mi to vnímá, jak jsem ho slyšela mluvit, jako že on se tak sníží úplně, dokáže
127 se kolikrát jako snížit, že tam cítím jako partnerství. A proto si myslím, že třeba jako zrov-
128 na on je tam dobře. Jako že on je člověk, který má padesát roků a myslím si, že by bylo
129 škoda, on je zároveň autorita a zároveň je jako partner a kamarád a velice příjemný.

130 I ta přirozená autorita

131 Takže vlastně nevím, o čem. Takový vlastnosti, jako empatie, každý to píše: empatie, ko-
132 munitivnost, loajalita. A teďka, když si vezmu tu loajalitu, to tam lidi často píše. Když
133 třeba si vezmete, když je výběr na přímou obslužnou a já tam napíšu loajalita, ke komu já
134 vlastně chci být loajální? Jestli to jako mám ve vztahu k mému zaměstnavateli. A
135 v podstatě, když on mi něco nabízí tak já půjdu, jako a udělám to, anebo chci být jako
136 vztah k mým klientům? Oni tam nebyli, tak tam není ani ten můj zaměstnavatel, takže jestli
137 jako já chci být vlastně loajální ke klientovi taky a jestli by se uměla za to postavit.

138 Jenže to je taky ta třetí plocha, že?

139 Takže pod pojmem loajalita si pamatuju, že když to není nějaký dotazník, někteří **lidi**
140 **si ani nepředstavovali, protože to může být ze dvou stran.** Jednou jako ve směru nahoru
141 a potom takovou tu loajalitu, jestli jako jak se dokážu třeba aj postavit, když vím, že to
142 třeba nefunguje nebo má nějaký problém.

143 Když byste měla říct úplně, jako co vás úplně nejvíc třeba ovlivní. Úplně nejvíc, třeba jako
144 takové, co máte v sobě, prostě, třeba si řeknete – je da, tak toto udělal, tak to nemá šanci,
145 nebo já – toto je super!

146 Asi přílišný sebevědomí není taky úplně, myslím si, když lidi, že jako když lidi mají sebe-
147 vědomí a když tam nesedí někdo, kdo si nevěří, je taky nepříjemný že?

148 Když tam sedí a vy z něj taháte informace jako z chlupaté deky.

149 **Ti lidi by měli být schopni říci sami něco o sobě, prezentovat se.** Protože oni chtějí tu
150 práci. Takže to určitě není tak, že se tam sedne, a já to z něj budu tahat, to se stává také

151 mnohokrát, že se stále doptáváte a on jen jednoduše odpovídá. Ano, ne, nevím, tož to by se
152 vidělo. Tyto obecné odpovědi. Takoví lidé, kteří zase přehánějí.

153 To je také hrozné, když se někdo takto prezentuje.

154 Asi nějakou takovou **zlatou střední cestu, kdy lidé umí říci, měli by se umět prodat.** I
155 říci, že si myslí, že jsou dobří v tom a v tom, nebo že prošli spoustou školení, ale že to sa-
156 mozřejmě neberou jako formální papír, ale že by chtěli, aby fungovala i praxe. Nebo, že
157 člověk nasbírá spoustu osvědčení, ale ukázat, že to umí, to nedovedou. Jsou takoví, kteří se
158 jen prezentují mnoha papíry.

159 URČITĚ PRVNÍ DOJEM JE PRVNÍ DOJEM, KTERÝ SE ROZPLYNE V DÁLAVÁCH

160 Já – neexistuje přesná kuchařka, která by Vás vedla? Příklad – taková vlastnost je super,
161 tato není, ...

162 A u pracovníků v sociálních službách není škoda, že se neprovádí výběrové řízení a vezme
163 se jen, podle toho, zda prošli kurzem, odpovídá to zákonu a hotovo?

164 Ona – myslím si, že to je individuální **podle toho kdo výběrové řízení provádí a podle**
165 **toho, jaký je vedoucí, záleží, kdo to dělá, jestli se účastní sám ředitel.** Pokládám lidem
166 otázku, proč si myslí, že by to měli být právě oni, které vybereme na danou pozici. Na což
167 oni odpovídají, že si myslí sami o sobě, že jsou dobří, protože se doma starali o nemocného
168 příbuzného a mají za to, že mají v tomto oboru velké zkušenosti. Hlásí se proto do takové-
169 ho zařízení, jsou přesvědčeni, že zkušenosti z domácího prostředí, mohou uplatnit i
170 v zařízeních pro osoby s mentálním postižením. Pamatuji si, že při obdobném výběrovém
171 řízení, kde byla přítomna paní ředitelka, se ucházela slečna, která měla mentálně postiže-
172 ného bratra a tak si o sobě myslela, že má tu správnou zkušenosti, kterou zde využije. Že
173 ví, že i mentálně postižení mohou fungovat, že je s nimi zábava, že jsou to kvalitní lidé.
174 Vybavuji si, že se to paní ředitelce nelíbilo, řekla, že ji nechce. My ostatní jsme byli pře-
175 kvapení jejím rozhodnutím, protože tato slečna měla všechny předepsané kurzy, my ostatní
176 jsme si říkali, že ona už to má, že už je hotová a že ji získat bude perfektní a že je sni sran-
177 da. Paní ředitelka **ale jasně řekla, že ji nechce, že je už v tom dlouho a vidí to jinýma**
178 **očíma, než má.**

179 Z toho vidíme, že my vnímáme každého člověka po svém, myslíme si o něm, že to je ten
180 pravý, ale ostatní ho mohou vidět úplně jinak. Více méně hovořila jen o sobě, svém pohle-

181 du, ale bratr to mohl vidět úplně jinak, jestli mu její přístup vyhovoval, jestli i on bys spo-
182 kojen. Když si vzpomenu na poslední výběrové řízení, **šlo o pohovor, ne o skupinové vý-**
183 **běrové řízení, což si myslím, je nejlepší. Zorganizovat to v jednom dni v určitý čas,**
184 **poslechnout si všechny, vidím, jak reagují na problém, každý po svém.** Když se dívám
185 na ty uchazeče, vybavuje se mi vždycky, jak jsem já šla na první pohovor, nepolíbená soci-
186 álně, mluvila jsem úplně jinak, než teď, kdybych šla na výběrové řízení a v podstatě si
187 myslím, že by mě mohli klidně vykopnout, že mám takový úhel pohledu. **Po těch 4 letech**
188 **už některé věci vidím jednostranně.** Proto je příjemné zeptat se na některé věci lidí, kteří
189 nemají se sociálními věcmi žádné zkušenosti, zjistit, jak oni to vidí, jak to vnímají. Kon-
190 zultuji některé problémy zvenčí – například se zeptám dcery, nebo svého partnera, co si oni
191 o tom myslí. Je příjemné se dovídat věci od nestranných – problémy nezatižených lidí.
192 Mám to už tak postavené, dříve jsem to měla tak nějak lidsky, ale nyní to už vypadá jinak.
193 Někdy se mi zdá, když konzultuji postupy při výběrových řízeních s koordinátorkou přímé
194 péče, že jsme velmi nároční na tyto lidi. **Zdá se mi příliš, co všechno musí udělat pro to,**
195 **aby mohli pracovat s lidmi, aby vůbec prošli tak náročným výběrovým řízením,** musí
196 mluvit o sobě, potřebují se otevřít a předvádět se někde před skupinou – komisí - pracovní-
197 ků domova. Jenže o tom to je, posuzujeme ty nejprůbojnější.

198 Já – jak jste byli v Holandsku, je tam jiný styl pohledu na lidi, pracující s lidmi
199 s mentálním postižením. Jak vypadá výběrové řízení tam, je jiné než u nás, v čem se liší?

200 Ona – mě se zdá, že on tam říkal, že mají také výběrové řízení, že je také dělají. V podstatě
201 **mají pravidla předem stanovaná, na bázi tzv. platanového stromu, kde měli příslušné**
202 **hodnoty organizace,** klasické pro práci s lidmi – ku příkladu partnerství, důstojnost, což
203 bylo podstatné pro všechny. Líčil nám, že ve velmi krátké době jsou schopni rozpoznat,
204 kdo se pro tuto práci hodí a kdo ne. Do přímé obslužné péče neměli lidi nižšího vzdělání
205 než vysokoškolského, říkala jsem, přece vysokoškoláci nejsou přece lepší než ostatní, je to
206 o lidech, jaké mají vlastnosti. Odpověděl, že v krátké době odhalí, zda mají pro práci
207 s sociálních službách, cit.

208 Já – jak to odhalí, pomocí testů?

209 Ona – dají jim šanci. Pozorují je po nějakou dobu při práci s lidmi, a pokud nepřijmou
210 hodnoty organizace, pokud se ukáže něco, co by mohlo být v rozporu s hodnotami organi-
211 zace, propustí jej ihned. Předpokládal, že lidé, kteří se zde hlásí, už vědí, do čeho jdou a co

212 chtějí dělat. Oni nechápou u nás lidi, když jdou pracovat do sociálních služeb, z nichž vět-
213 šina prošla rekvalifikačním kurzem, protože jiný nebyl. Oni přijímají pro práci v sociálních
214 službách pouze uchazeče se zaměřením na sociální práci. Předpokládají, že když uchazeč
215 vystudoval sociální práci, věnoval tomu energii, že bude dál pokračovat a jen se rozvíjet.
216 Měla jsem pocit, když jsme v Holandsku procházeli zařízení sociálních služeb, i jiné orga-
217 nizace, že jsou velmi příjemní, jsou tam vybraní dobře. Z nikoho jsem neměla pocit, že
218 bych jej měla nevhodně nazvat a něco jim vytknout. Kolikrát v nemocnici jsou také
219 sestřičky, na které se těšíte a na jiné ne. Neměla jsem pocit, že by kdokoli byl trnem v oku
220 komukoli, a to jsme se v zařízení pohybovali asi 5 dní. Všichni působili rozvážně, mluvili
221 konkrétně, nikdo se nevykrucoval, nehledali zbytečné odpovědi, aby nás informovali, bez
222 problémů nás seznamovali s klienty – popsali přesně, jaké zdravotní postižení uživatel
223 služby má – nic nezastírali, i věci nepříjemné měli ošetřeny a odpovědí bylo také, že tato
224 opatření mají zprostředkovat pro klienty pocit bezpečí. Neměla pocit nějakého maskování,
225 jak třeba zde. Slyšíte..., máme zde takovou věc, ale neměli bychom o tom mluvit.

226 Dokázali ihned reagovat na naše dotazy, že člověk měl pocit, že si nemusí vymýšlet bá-
227 chorky. **Fundovaně odpovídali a jejich zdůvodnění byla na úrovni.**

228 **Byli ale velmi dobře finančně ohodnocení.** Jinak než zde. Nevím, zda by bylo dobré si
229 nalhávat, že se do sociálních služeb u nás v ČR požene spousta kvalifikovaných lidí
230 s vysokou školou se zaměřením na sociální práci. Na druhou stranu si myslím, že je to o
231 tom, že **nehledáme právě profesionalitu, ale že bereme, co je.** Opravdu se někdy stává,
232 že na výběrové řízení pro práci v sociálních službách přijde spousta uchazečů a nikdo se
233 nehodí. Při představě, že se bude muset znovu vyhlášovat výběrové řízení, znovu s nimi
234 procházet úkoly. Jsou to určitě hodní lidi – když se na to díváme lidsky. Například paní,
235 která se stará o tchýni, jde určitě o bezvadnou ženskou, dovedu si představit, že to doma
236 výborně funguje a jde o výbornou pečovatelku, nicméně nemá co nabídnout jako profesio-
237 nál v sociálních službách.

238 Já – vnímáte jako výhodu při přijímání do zaměstnání odborné posouzení zdravotní způso-
239 bilosti?

240 Ona – ani ne

241 Já – a rozdíl mezi pohlavími? – upřednostňujete muže, nebo ženy?

242 Ona – v české republice pracuje v sociálních službách daleko více žen, než mužů. **Myslím,**
243 **že právě zde by mělo pracovat více mužů.** Momentálně bych dala přednost mužům před
244 ženami.

245 Já – když se pořádá výběrové řízení – upřednostňujete rozhovor – nebo písemný test?

246 Ona - **Určitě rozhovor. U testu se dá leccos zfalšovat, připravit si apod. V rozhovoru**
247 **musí uchazeč hovořit bez přípravy, odpovídat ihned.** U pohovoru lidé přemýšlí, jsou
248 z toho trochu nervózní, ale pokud jde o test, je dostatečná doba na otázku vykouzlit úžas-
249 nou odpověď.

250 Já – co na vás více zapůsobí – pohoda, klid, přívětivost. Nebo více komunikativní člověk.
251 Raději tichý, nebo spíš ten, kdo ze sebe dovede dostat všechno a umí se prodat, i momen-
252 tálně tichý člověk může mít např. krizi, ale jinak je velmi kvalitní.

253 Ona – proč bych měla chtít tichošláпка? Proč bych já, když potřebuji komunikativního
254 člověka do sociálních služeb, což tady o komunikaci je. To by u mě vyhrál člověk, který se
255 umí prodat. Protože pak by to vypadalo tak, že když bude s klientem venku, bude všude
256 ticho, klienti sedí tiše a on také. Tak to potom nemusí s nimi pracovat. **Pokud chci komu-**
257 **nikativního člověka, tak tichošlápek nemá šanci.** Je mi jedno, jestli se mu doma něco
258 stal o, nebo se špatně vyspal. Pro mě měl alespoň něco ze sebe vymáčkout.

259 Já – proces výběrového řízení - jde o náročný proces? Máte z něj dobrý pocit, nebo i
260 zklamání. Když je kolektivní výběr.

261 Ona – nikdy **kolektiv nerozhoduje. V podstatě se rozhodují příslušní vedoucí.** Pak se
262 ale může stát, tak jak s jednou paní, že někoho vyberete a kolektiv jej nepřijme. V podstatě
263 pro mě to byla favoritka, zdála se mi úžasná. Lidé z praxe i potom stěžovali, nechtěli ji
264 přijmout. **Z toho je pak člověk zklamaný,** protože je zatím úsilí, energie a oni řeknou, že
265 ji nechtějí. Takže jsme ji vybrali špatně. **Dokonce jsme se u výběrového řízení také po-**
266 **hádali.** To byly názory – proč ano a proč ne. Na mě působila jinak, emoce, **někdy se nám**
267 **zdáli falešní,** ale dosud co jsme vybírali, tak jsme se shodli, že až na pár případů jsme vy-
268 brali dobře. Je to také o to, když komise vybere vhodného uchazeče, musíme si jej před
269 ostatními chránit, protože byla předem dána kritéria, které splnil, předvedl, že je dobrý.
270 Lidé pak řeknou, že musel být špatný, i když u výběrového řízení nebyli, **je to o tom, ob-**

271 **hájit si před ostatními, že byl nejlepší.** Tak se k němu chovejte, dejte mu šanci a pomá-
272 hejte mu. A až to doopravdy nepůjde, potom to budeme řešit.

Sociální služby se mimo jiné řídí zákonem č.108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů a dále vyhláškou č. 505/2006 Sb., tyto dvě normy jsou zásadní. Dále je to zákon č. 262/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů ve znění pozdějších předpisů, zákon 159/2006 Sb., o střetu zájmů ve znění pozdějších předpisů, nařízení vlády č. 361/2007 Sb., který se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci ve znění pozdějších předpisů a další.

Zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách (dále jen zákon), upravuje především podmínky poskytování pomoci a také podpory všem fyzickým osobám, které se nachází v nepříznivé sociální situaci. Ta je poskytována prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči. Pomáhat lidem ve snaze přiblížit jim běžný život, práci, nákupy, účastnit se aktivit volného času, starat se sám o sebe a o domácnost apod. Zaměřují se na zachování co nejvyšší kvality a důstojnosti jejich života. Sociální služby jsou poskytovány jednotlivcům, rodinám i skupinám obyvatel. Mezi nejpočetnější skupiny příjemců sociálních služeb patří zejména senioři, lidé se zdravotním postižením, rodiny s dětmi, ale také lidé, kteří z různých důvodů žijí "na okraji" společnosti.

Zákon v § 1 v odstavci 1 se řeší také podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, ale i výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb. Inspekce poskytování sociálních služeb je zaměřena na kontrolu využívání příspěvku na péči. Vymezuje, kdo může kontrolovat, čím se prokazují kontrolní pracovníci a řeší celý postup systému kontroly úřadu práce. Velmi důležité pro personálního manažera jsou předepsané předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách.

V § 1 v odstavci 2 pak zákon dále upravuje předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka, pokud vykonává činnost v sociálních službách u poskytovatelů zdravotních služeb – kam patří domovy pro osoby se zdravotním postižením.

Sociální služby rozlišují také druh a formu sociální služby. To určuje část třetí uvedeného zákona o sociálních službách v hlavě I.

Sociální služby zahrnují vedle sociálního poradenství i služby sociální péče a služby sociální prevence. Domovy pro osoby se zdravotním postižením jsou podle tohoto ustanovení pobytovými službami, které jsou spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb.

Zákon v § 35 vyjmenovává základní činnosti při poskytování sociálních služeb: pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování, popřípadě přenocování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, sociální poradenství, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí, telefonická krizová pomoc, nácvik dovedností pro zvládnání péče o vlastní osobu, soběstačnosti a dalších činností vedoucích k sociálnímu začlenění, podpora vytváření a zdokonalování základních pracovních návyků a dovedností.

Pro sociální službu zákon podle § 48 **Domovy pro osoby se zdravotním postižením jasně stanoví, které základní činnosti obsahuje a že se poskytuje osobám**, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení a jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. A to poskytnutí ubytování, stravy, pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně i poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti v rámci poskytované sociální služby, také zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, i pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

V odstavci (3) je kladen důraz na nezaopatřené děti, kterým se v domovech pro osoby se zdravotním postižením poskytuje osobní vybavení, drobné předměty běžné osobní potřeby a některé služby s přihlédnutím k jejich potřebám. Osobní vybavení je zde myšleno osobní prádlo, šatstvo a obuv; některými službami zase stříhání vlasů, holení a pedikúra. Smyslem zákona je chránit práva a oprávněné zájmy lidí, kteří jsou oslabeni v jejich prosazování, a to z různých důvodů jako je věk, zdravotní postižení, nedostatečně podnětné sociální prostředí, krizová životní situace a mnoho dalších příčin. Zákon vymezuje vedle práv a povinností jednotlivců také práva a povinnosti obcí, krajů, státu a samozřejmě také poskytovatelů sociálních služeb. V zákoně je také upravena oblast týkající se podmínek výkonu sociální práce, a to ve všech společenských systémech, kde sociální pracovníci působí.

PŘÍLOHA P V: PRACOVNÍCI V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Pracovník v sociálních službách

Odbornou způsobilostí pracovníka v sociálních službách je základní vzdělání nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu, absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly podle zvláštního právního předpisu způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetřovatel, u fyzických osob, které získaly odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka podle § 110, a u fyzických osob, které získaly střední vzdělání v oboru vzdělání stanoveném prováděcím právním předpisem. Dále je vhodné střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly, podle zvláštního právního předpisu způsobilost k výkonu zdravotnického povolání ergoterapeut, u fyzických osob, které získaly odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka podle § 110 – sociální pracovníci, a u fyzických osob, které získaly střední vzdělání v oboru vzdělání stanoveném prováděcím právním předpisem. Nebo jde o základní vzdělání, střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitou nebo vyšší odborné vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu; absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu se nevyžaduje u fyzických osob, které získaly podle zvláštního právního předpisu způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetřovatel, u fyzických osob, které získaly odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka podle § 110, a u fyzických osob, které získaly střední vzdělání v oboru vzdělání stanoveném prováděcím právním předpisem. Podmínku absolvování kvalifikačního kurzu je třeba splnit do 18 měsíců ode dne nástupu zaměstnanec do zaměstnání. Do doby splnění této podmínky vykonává zaměstnanec činnost pracovníka v sociálních službách pod dohledem odborně způsobilého pracovníka v sociálních službách.

Zaměstnavatel je povinen zabezpečit pracovníku v sociálních službách další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci. Účast na dalším vzdělávání se považuje za prohlubování kvalifikace. Povinnost účasti na dalším vzdělávání podle věty první se nevyžaduje za kalendářní rok, v němž pracovník v sociálních službách absolvoval akreditovaný kvalifikační kurz.

Sociální pracovník

Pracovní pozice sociálního pracovníka ukládá zákon č. 108/2006 Sb. v Hlavě I, § 109.

Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb.

§110

(1) Předpokladem k výkonu povolání sociálního pracovníka je způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost podle tohoto zákona.

(2) Bezúhonnost se posuzuje a prokazuje podle § 79 odst. 2 a odst. 3 věty první až třetí.

(3) Zdravotní způsobilost zjišťuje a lékařský posudek o zdravotní způsobilosti vydává registrující poskytovatel zdravotních služeb v oboru všeobecné praktické lékařství nebo v oboru praktický lékař pro děti a dorost a u zaměstnanců poskytovatel pracovně-lékařských služeb.

(4) Odbornou způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka je
a) vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu⁴⁰) v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost,

b) vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního právního předpisu,

c) absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v oblastech uvedených v písmenech a) a b) v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 5 let, za podmínky ukončeného vysokoškolského vzdělání v oblasti studia, která není uvedena v písmenu b),

d) absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v oblastech uvedených v písmenech a) a b) v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracov-

níka v trvání nejméně 10 let, za podmínky středního vzdělání s maturitní zkouškou v oboru sociálně právním, ukončeného nejpozději 31. prosince 1998.

(5) Odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka při poskytování sociálních služeb ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče podle § 52 má též sociální pracovník a zdravotně sociální pracovník, který získal způsobilost k výkonu zdravotnického povolání podle zvláštního právního předpisu.

(6) Při uznávání odborné kvalifikace nebo jiné způsobilosti státních příslušníků členských států Evropské unie se postupuje podle zvláštního právního předpisu.

Hlava druhá pak řeší další vzdělávání sociálního pracovníka a to v § 111

(1) Zaměstnavatel je povinen zabezpečit sociálnímu pracovníku další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci. Pokud pracovní poměr sociálního pracovníka u téhož zaměstnavatele netrvá celý kalendářní rok, činí rozsah dalšího vzdělávání jednu dvanáctinu částky rozsahu uvedeného ve větě první za každý kalendářní měsíc trvání pracovního poměru. V případě nepřítomnosti v práci v rozsahu delším než jeden kalendářní měsíc se rozsah dalšího vzdělávání krátí o jednu dvanáctinu celkové částky rozsahu. Povinnost zabezpečení dalšího vzdělávání se nevztahuje na zaměstnance ve zkušební době.

(2) Formy dalšího vzdělávání jsou: a) specializační vzdělávání zajišťované vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka,

b) účast v kurzech s akreditovaným programem

c) odborné stáže,

d) účast na školicích akcích.

(3) Další vzdělávání podle odstavce 2 písm. b) se uskutečňuje na základě akreditace vzdělávacích zařízení a vzdělávacích programů udělené ministerstvem na vysokých školách, vyšších odborných školách a ve vzdělávacích zařízeních právnických a fyzických osob (dále jen "vzdělávací zařízení").

(4) Dalším vzděláváním podle odstavce 2 písm. c) se rozumí výkon odborné činnosti na základě písemné smlouvy mezi zaměstnavatelem a zařízením zajišťujícím odbornou stáž.

(5) Dalším vzděláváním podle odstavce 2 písm. d) se rozumí vzdělávací akce v maximálním rozsahu 8 hodin organizovaná zaměstnavatelem nebo odbornou organizací, jejíž je zaměstnavatel členem, a která je vzdělávacím zařízením akreditovaným ministerstvem.

(6) Účast na dalším vzdělávání podle odstavce 2 se považuje za prohlubování kvalifikace podle zvláštního právního předpisu.

(7) Dokladem o absolvování dalšího vzdělávání podle odstavce 2 písm. a) a b) je osvědčení vydané vzdělávacím zařízením, které další vzdělávání pořádalo. Dokladem o absolvování dalšího vzdělávání podle odstavce 2 písm. c) a d) je potvrzení vydané zařízením, ve kterém byla zajišťována odborná stáž, nebo zaměstnavatelem jako organizátorem odborné stáže nebo školicí akce.

PŘÍLOHA P VI: PRÁVNÍ PŘEDPISY

Právní předpisy

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších zákonů

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona o sociálních službách ve znění pozdějších zákonů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění zákona 585/2006 Sb., zákona 181/2007 Sb., a zákona 362/2007 Sb. – novela zákoníku práce, zákon č. 264/2006 Sb., změna zákonů s ZP

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů – poslední znění č. 379/2007 Sb.

Zákon č. 2 o kolektivním vyjednávání – poslední znění č. 264/2006 Sb.

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí ve znění nařízení vlády č. 249/2007 Sb.,

Nařízení vlády č. 595/2006 Sb., o způsobu výpočtu základní částky, která nesmí být snížena povinnému u měsíční mzdy při výkonu rozhodnutí a o stanovení částky nad kterou je mzda postižitelná srážkami bez omezení (nařízení o nezabavitelných částkách)

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých předpisů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 100/1988 Sb., O sociálním zabezpečení

Zákon č. 589/1992 Sb., O pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

Zákon č. 592/1992 Sb., O pojistném na všeobecné zdravotní pojištění

Zákon č. 42/1994 Sb., O penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením

Zákon č. 117/1995 Sb., O státní sociální podpoře

Zákon č. 155/1995 Sb., O důchodovém pojištění

Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů

Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů

Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce

Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění