

Hana Janů  
Bakalářská diplomová práce

ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB PRACOVNÍKŮ  
V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH POMOCÍ TVORBY KOMPETENČNÍHO  
MODELU

TRAINING NEEDS ANALYSIS OF SOCIAL SERVICES EMPLOYEES  
BY THE COMPETENCE MODEL DESIGN

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D  
Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a zdroje.

V Novém Městě na Moravě 28. února 2011

.....  
Hana Janů

Obsah	
1	ÚVOD .....4
2	Terminologie .....5
3	Předmět práce .....9
4	Metody zpracování práce .....10
5	Objekt práce ..... 11
5.1	Poslání organizace..... 11
5.2	Vize a strategie organizace.....12
6	Vzdělávání zaměstnanců ..... 13
6.1	Strategie rozvoje lidských zdrojů..... 13
6.2	Kultura – Strategie – Struktura..... 14
6.2.1	Kultura organizace ..... 14
6.2.2	Rozvoj a vzdělání..... 16
6.2.3	Organizační struktura..... 18
6.3	Vzdělávání zaměstnanců přímé péče ..... 19
6.4	Deskripce stávajícího stavu vzdělávání..... 21
7	Kompetence ..... 23
7.1	Kompetence v pracovním kontextu..... 24
7.2	Druhy kompetencí ..... 26
8	Kompetenční model ..... 30
8.1	Přístup a postup při tvorbě kompetenčního modelu..... 30
8.2	Příprava tvorby kompetenčního modelu ..... 33
8.3	Sběr dat..... 33
8.4	Analýza dat..... 35
8.5	Klíčové kompetence pracovníka v sociálních službách..... 37
8.6	Odborné kompetence pracovníka v sociálních službách..... 43
8.7	Kompetenční model ..... 54
9	Závěr..... 56

## 1 ÚVOD

V roce 2006 byl schválen zákon o sociálních službách<sup>1</sup>. Tento zákon ukládá poskytovatelům sociálních služeb zajistit další vzdělávání pracovníků přímé péče – pracovníků v sociálních službách. Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Všechny tyto aspekty je třeba vzít v úvahu při provádění identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců.<sup>2</sup>

Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.

Cílem této práce je vypracování kompetenčního modelu pro pracovníky přímé péče v organizaci Novoměstské sociální služby, které poskytují terénní pečovatelskou službu dle výše uvedeného Zákona o sociálních službách. Kompetenční model ve firmě vytváří jakýsi „most“. Tímto mostem můžeme propojit popis práce s hodnotami a principy organizace. Popis práce nám říká, co má člověk dělat, zatímco hodnoty a principy představují vnitřní vodítka zejména pro situace nejistoty a říkají nám, jak se chovat v situacích, které nejsou zahrnuty v popisu pracovní činnosti.<sup>3</sup> Kompetenční model bude vytvořen pro pracovníky v přímé péči. Na této pozici pracují jednak pracovníci v sociálních službách a také zdravotní sestry v sociálních službách, celkem 21 osob. Tyto pracovní pozice byly vybrány v souladu s organizační strukturou organizace Novoměstské sociální služby v Novém Městě na Moravě.

Organizační struktura organizace – příloha bakalářské práce – číslo 1

---

<sup>1</sup> Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb.

<sup>2</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.69. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>3</sup> Učit se praxí dostupné z [www:http:// Učit se praxí](http://www.http:// Učit se praxí) [online]. 2010 [cit. 2011-01-08].

## 2 Terminologie

V této části práce bych se ráda zaměřila na některé odborné termíny, které se dále v textu opakovaně vyskytují. V praxi se běžně používají v souvislosti s výkonem poskytované služby a některé pojmy se vztahují ke specifikaci a vymezení osobnosti jedince. Cílem této bakalářské práce je sestavit návrh kompetenčního modelu pro pracovníky v sociálních službách. Sociální službu zajišťuje organizace, tzv. **poskytovatel sociálních služeb** – pro účely této práce je poskytovatelem příspěvková organizace Novoměstské sociální služby (NSS), jejíž zřizovatel je město Nové Město na Moravě. Je to právnická osoba. NSS poskytují **terénní pečovatelskou službu** - to je taková služba, která je poskytována uživatelům v jejich přirozeném sociálním prostředí. Tato služba je poskytována osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení. Služba je poskytována ve vymezeném čase v přirozeném prostředí (v domácnosti) osob. Pečovatelskou službu poskytují **pracovníci v sociálních službách**. Pro účely této práce je pracovník přímé péče zaměstnanec, který vykonává přímou obslužnou péči v domácnostech osoby. Vykonává veškeré práce spojené s přímým stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi. Tito pracovníci vykonávají komplexní péči o jejich domácnost, pomáhají osobě při zprostředkování kontaktu se společenským prostředím. Poskytovatel sociálních služeb je povinen zaručit určitou úroveň kvality poskytované služby. Mimo jiné směrnice, které určují chod organizace, mají NSS povinnost mít vypracované také **Standardy kvality sociálních služeb**. Standardy kvality sociálních služeb je také možno klasifikovat jako soubor kritérií, které mimo jiné definují úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti personálního zabezpečení sociálních služeb. Je to soubor norem, který je v organizaci používán a zaměstnanci jsou s ním seznámeni a pracují v souladu s těmito standardy.

V souvislosti s analýzou vzdělávacích potřeb a také s tvorbou kompetenčního modelu jsou používány pojmy, které se vztahují k vymezení osobnosti jedince. Osobností je každý člověk. **Osobnost** je individualizovaný systém (integrace) psychických procesů, stavů a vlastností, které jednak vznikají socializací (působením výchovy a prostředí), jednak přetvářením vrozených vnitřních podmínek organismu, a determinují a řídí předmětné činnosti jedince i jeho sociální styky. Osobnost je to, co způsobuje, že člověk zaujímá určitý sobě vlastní a jedinečný vztah k jednotlivým oblastem a úkolům svého života a že určitým způsobem řeší nároky, které před něj klade život. V osobnosti se spojují všechny vrozené a získané dispozice a způsoby poznávání a jednání člověka, které determinují a regulují jeho obraz světa a programy činností.<sup>4</sup> **Kompetenci** pojímáme jako způsobilost. Představuje tedy soubor určitých předpokladů k určité činnosti.<sup>5</sup> Kompetence jsou relativně stabilní složkou charakteristiky osobnosti. Je-li známa úroveň rozvoje kompetencí, je možné předvídat kvalitu chování člověka v poměrně širokém rozsahu řešení pracovních situací. Kompetence hovoří o tom, jak asi se bude její nositel chovat, přemýšlet a projevovat v určitých situacích. Do kompetencí vstupují složky osobnosti, které můžeme rozdělit do těchto kategorií:<sup>6</sup> **Motivace je** ochota k učení, ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, tedy vše, co podněcuje činnost člověka určitým směrem.<sup>7</sup> Další složkou jsou **rysy**, které představují charakteristiky osobnosti. Jde především o temperament, který určuje, jak bude člověk emocionálně reagovat na podněty z okolí. Nesmím opomenout ani **vnímání sebe samého**, které má vliv na osobní předsvědčení, zda člověk dokáže daný úkol zvládnout, také obsahuje víru ve vlastní schopnosti. Člověk si buduje hodnoty a postoje k sobě samému a

---

<sup>4</sup> SMÉKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti*. 2. vyd. Brno: Barrister a Principál, 2004, s.41. ISBN 80-86598-65-9.

<sup>5</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s.29. ISBN 80-247-1458-2, s. 29

<sup>6</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.55. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>7</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str.86. ISBN 978-80-247-1904-7.

k okolí, které jej obklopuje.<sup>8</sup> Dále získává **vědomosti**. Tyto zahrnují všechny poznatky získané v určité oblasti související s prací vykonávanou na dané pracovní pozici.<sup>9</sup> Jako poslední složku osobnosti, která vstupuje do kompetencí, jsou **dovednosti**, které představují způsobilost a dispozice zaměstnance konat určité činnosti<sup>10</sup>. Definováním potřebných kompetencí pro výkon práce na určité pracovní pozici a jejich uspořádáním, sestavíme **Kompetenční model**.<sup>11</sup> Kompetenční model vypovídá o požadavcích a očekáváních vůči pracovníkovi. Ne vždy bude osobnost pracovníka a jeho chování na takové odborné úrovni, jakou očekáváme při definování požadavků – tedy při sestavení kompetenčního modelu. Budeme tedy dále zjišťovat jeho **znalosti**. To jsou teoretické i praktické poznatky, které člověk získá učením. Dále **postoj** zaměstnance. Postoj definujeme jako sklon ustáleným způsobem reagovat na předměty, osoby, situace a na sebe sama. Postoj je součástí osobnosti, souvisí se sklony a zájmy osobnosti, předurčuje poznání, chápání, myšlení a cítění, vědomosti, dovednosti. Postoje se získávají v průběhu života, především vzděláváním a širšími sociálními vlivy, jako je veřejné mínění, sociální kontakty.<sup>12</sup> Na závěr všech osobnostních předpokladů a získaných znalostí a dovedností je na pracovníkovi, jak naučené dovednosti a znalosti je schopen prostřednictvím svého **chování**<sup>13</sup> aplikovat v konkrétní pracovní situaci. Pokud dojde ke zjištění, například při hodnocení kvality vykonávané práce, že požadavky na pracovní znalosti a chování pracovníka nejsou na dostatečné úrovni, aby pracovník mohl svoji práci vykonávat kompetentně, je nutné vytvořit zaměstnanci podmínky, aby mohl svůj výkon zlepšit. Nástroji tohoto zlepšení je **vzdělávání a učení**. Učení je aktivní a tvořivý proces, který

---

<sup>8</sup>VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.56. ISBN 978-80-247-1904-7

<sup>9</sup>VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str.56. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>10</sup>VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.56. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>11</sup>HROŇÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 30,31. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>12</sup>HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál 2000, s.442. ISBN 80-7178-303-X.

<sup>13</sup>BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s.187. ISBN 978-80-247-2914-5.

rozšiřuje vrozený genetický program a rozšiřuje možnosti jedince. Jeho smyslem je přizpůsobování se novým situacím. Učení se uskutečňuje nejen formální výukou, ale zvláště v dospělosti samostatným učením, které může zahrnovat jednorázové přednášky i celé cykly. Učení je ovlivňováno úrovní pozornosti, paměti, motivací, případně nácvikem.<sup>14</sup> **Vzdělávání.** Pomocí vzdělávání by měl pracovník v sociálních službách zvýšit svoje znalosti. Cílem vzdělávání je ovlivnit chování a tím postupně změnit postoje zaměstnance.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál 2000, s.637. ISBN 80-7178-303-X.

<sup>15</sup> AMSTRONG, M. *Personální management..* 1. vyd. Praha: Grada, 1999, s.322. ISBN 80-7169-614-5.



### 3 Předmět práce

Předmětem této práce je analýza vzdělávacích potřeb pracovníků v Novoměstských sociálních službách v Novém Městě na Moravě, kteří pracují na pozici pracovníka přímé péče. Pojmy, které uvádím v předchozí kapitole v souvislosti s analýzou vzdělávacích potřeb, jsou důležité z několika pohledů. Pokud vedení organizace bude podporovat rozvoj a osobní růst pracovníků, přispěje tak ke zkvalitnění poskytované služby, zefektivňování interních procesů a rozvoji organizace jako celku. K provedení této analýzy je nutné znát současný stav v organizaci. K výše uvedeným vysvětleným pojmům je nutné ještě specifikovat co je **Analýza potřeb vzdělávání**. Ta v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.<sup>16</sup> Analýza vzdělávacích potřeb bude provedena pomocí tvorby kompetenčního modelu.

---

<sup>16</sup>VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.69. ISBN 978-80-247-1904-7.

#### **4 Metody zpracování práce**

Základní metody, které budou použity v této bakalářské práci, jsou deskripce, pozorování, analýza, práce s odbornou literaturou. K této práci bude vybrána literatura, která je zaměřena na firemní vzdělávání, řízení lidských zdrojů, péče o zaměstnance a odborný rozvoj pracovníků. Nejprve bude provedena deskripce stávající situace v organizaci se zaměřením na využívání současné platné právní úpravy, odborné literatury a vytvořených platných interních směrnic a jiných dokumentů, které jsou zaměstnanci povinni respektovat. Následně bude vytvořen na základě analýzy nový kompetenční model pro pracovní pozici pracovníka v sociálních službách.

## **5 Objekt práce**

Město Nové Město na Moravě založilo dle zákona o obcích, v roce 1996 příspěvkovou organizaci Novoměstské sociální služby.<sup>17</sup> Tato organizace sídlí v Domě s pečovatelskou službou (dále DPS). Byty v DPS jsou určeny pro osoby se sníženou soběstačností, které se z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení ocitli v nepříznivé sociální situaci a vyžadují pomoc jiné osoby a kteří dosáhli věku rozhodného pro přiznání starobního důchodu nebo jsou poživateli invalidního důchodu. Tyto podmínky jsou shodné s podmínkami poskytování pečovatelské služby. Novoměstské sociální služby jsou registrovány na Kraji Vysočina jako poskytovatel sociálních služeb a současně také jako nestátní zdravotnické zařízení. Předmětem jejich činnosti je poskytování pečovatelské služby v souladu s výše citovaným zákonem<sup>18</sup>.

### **5.1 Poslání organizace**

Cílem této práce je sestavit kompetenční model pro pracovníky přímé péče v sociálních službách. Tito pracovníci by měli být vybaveni určitými vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které jim umožní vykonávat svoji práci na profesionální úrovni – s ohledem na cílovou skupinu, které je sociální služba poskytována a také s ohledem na poslání organizace.

Cílová skupina této organizace jsou senioři a osoby se zdravotním postižením. Převažující je skupina seniorů. Posláním pečovatelské služby je poskytovat pomoc osobám, které se z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení ocitli v nepříznivé sociální situaci a vyžadují pomoc jiné osoby. Služba je poskytována v jejich domácnosti a to na základě individuálních potřeb. Jedná se o komplex služeb, které zahrnují např. pomoc při osobní hygieně, pomoc při zajištění chodu domácnosti, dovoz oběda a jeho podání, nákupy, pochůzky, doprovod k lékaři.

---

<sup>17</sup> Zákon o obcích č. 367/1996 § 36, odst.1 písm.d.

<sup>18</sup> Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb.

Poskytování pečovatelské služby v bytech uživatelů na území města Nového Města na Moravě je zajištěno a tedy nabídnuto tak, aby tito mohli setrvat maximální dobu ve svém přirozeném prostředí, s úsilím o zachování vlastní soběstačnosti. Službu lze kombinovat s péčí rodiny nebo jiného poskytovatele.<sup>19</sup>

## **5.2 Vize a strategie organizace**

Cílem péče je takový uživatel, který tedy zůstává ve svém domácím prostředí, má možnost zachovávat v maximální možné míře svoje schopnosti, dovednosti a zvyklosti. Udržuje a uplatňuje sociální vztahy a kontakty se společenským prostředím a má vytvořeny podmínky pro seberealizaci. S ohledem na svůj zdravotní stav a soběstačnost uplatňuje vlastní vůli. Vzhledem k demografickému vývoji obyvatelstva se počítá se zvýšením kapacity pečovatelské služby – zvýšením počtu zaměstnanců, kteří poskytují přímou péči. Vedení organizace musí také reagovat na strukturu uživatelů a zájemců o službu. Jedná se o individuální přístup k uživateli a to s ohledem na jeho sociální podmínky a jeho zdravotní stav – fyzický i duševní.

Organizace neposkytuje služby osobám s akutním infekčním onemocněním, osobám s duševním onemocněním, jestliže toto onemocnění může ohrožovat osobu samotnou či zaměstnance nebo jestliže by toto onemocnění neumožňovalo naplnit poslání pečovatelské služby. Jestliže z důvodu bezpečnosti uživatele je třeba vytvořit zvláštní podmínky, které poskytovatel nemůže zajistit. Zvláštními podmínkami se v tomto případě rozumí např. potřeba omezení uživatele v jeho pohybu. Dále neposkytuje služby osobám, které z důvodu nadměrného požívání alkoholu či návykových látek mají nepřizpůsobivé chování, osobám, které nepřistoupí na podmínky smlouvy o poskytování služeb, které NSS provozují.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Interní materiál NSS: Standardy kvality ze dne 1.10.2010, standard č. 1

<sup>20</sup> Interní materiál NSS: Standardy kvality ze dne 1.10.2010, standard č. 1

## **6 Vzdelávání zaměstnanců**

Cílem této bakalářské práce je vypracování kompetenčního modelu pro pracovníky přímé péče, kteří pracují v Novoměstských sociálních službách. V této kapitole bude vysvětleno řízení výkonnosti zaměstnanců. Důležitost řízení výkonnosti v souvislosti se strategií rozvoje lidských zdrojů, kultury organizace a vzdělávání a rozvoje schopností zaměstnanců.

K rozvoji potřebných schopností zaměstnanců přispívají výchova a vzdělávání. Tyto dva procesy spolu úzce souvisejí a navzájem se významně ovlivňují. *Výchova* je zde chápána jako proces vytváření osobnosti člověka. Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. V nejširším slova smyslu je třeba ho chápat jako prvotní, rozšiřující, splňující a inovační vzdělání, jde o proces získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání. Výchova a vzdělávání představují významnou složku činnosti personalisty v podniku. Je to prostředek sladění měnících se nároků na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování zaměstnanců s cílem efektivně dosáhnout cílů vytýčených strategií podniku. Současně jde o prostředek k dosažení vyššího stupně uspokojení pracovníků při výkonu jejich činností.<sup>21</sup>

### **6.1 Strategie rozvoje lidských zdrojů**

Výkonnost firmy je dána výkonností procesů a výkonností lidí. Výkonnost procesů a lidí jsou na sobě závislé. Stěží si lze představit výkonné a sofistikované procesy, které realizují nevýkonní lidé. Čím jsou procesy sofistikovanější a náročnější, tím je obvykle potřeba výkonnějších, respektive efektivnějších lidí, u nichž narůstá míra sebeřízení a kompetencí. Vysoká výkonnost firmy tedy není možná bez nárůstu sebeřízení a kompetencí. Výkonnost zaměstnanců řídíme nejen pomocí hodnocení a

---

<sup>21</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.60. ISBN 978-80-247-1904-7.

odměňování, ale i jejich rozvojem. Řízení výkonnosti pomocí rozvoje dostává strategičtější rozměr.<sup>22</sup>

## **6.2 Kultura – Strategie – Struktura**

Předpokladem smysluplného rozvoje firmy, péče o zaměstnance a jejich rozvoje, je kompatibilita v organizační triádě (kultura-strategie-struktura). To znamená, aby dobře fungující organizace měla v souladu organizační strukturu, svoji kulturu a personální strategií. Personální strategie musí být v souladu se svojí nadřazenou strategií a tou je business strategie. Obtížně bychom sladili strategii expanze a nízkých nákladů s personální strategií zaměřenou na uplatnění bezbariérového přístupu ke vzdělávání. Vzdělávání a rozvoj ve firmě musí tedy být v souladu s organizační triádou.<sup>23</sup>

### **6.2.1 Kultura organizace**

Definování kompetenčního modelu může přispět a být také vhodným nástrojem pro možnou změnu firemní kultury a definování cílů a poslání organizace. Dle typu firemní kultury je možné charakterizovat, o co v organizaci především jde a co je pro ni prioritou. Problematika firemní kultury by mohla představovat téma na samostatnou práci a mnohonásobně by převýšila rozsah textu v této kapitole. Uvádím zde pouze základní rámec informací o podnikové kultuře ve vztahu k tématu této bakalářské práce. Pro organizaci je mimo jiné důležité dosáhnout souladu mezi hodnocením, odměňováním a rozvojem zaměstnanců. To závisí na řadě podmínek, které jsou pro každou organizaci unikátní. Tuto unikátnost vytváří především kultura organizace, její strategie a organizační struktura. Kulturu většinou definujeme jako soubor sdílených hodnot a očekávání. Typologií organizačních kultur je velké množství. Typologie dle T. B. Deala a A. A. Kennedyho je postavena na předpokladu, že vnější vlivy určují charakter vnitřního prostředí. Jedním z vlivů je rychlost zpětné vazby trhu, který na rozhodnutí může reagovat velmi rychle nebo s poměrně velkým zpožděním.

<sup>22</sup>HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s.13. ISBN 80-247-1458-2.

<sup>23</sup>HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s.13. ISBN 80-247-1458-2.

Druhý vliv je míra konkurence. Podle těchto vnějších determinant definujeme kulturu:

- Ostrých hochů. Vyznačující se individualismem. Ceněný je především špičkový výkon. Kariéra může mít charakter rychlého vzestupu, ale také nenadálého pádu. Soukromé záležitosti nejsou přenášeny a není zde prostor pro sdílení emocí. Při rozvoji a vzdělávání zde bude výrazně uplatňována strategie diferenciaci s maximální laťkou.
- Přátelských experimentů. Ceněný je především nápad. Hodně se mezi sebou komunikuje, pracovníci drží více pospolu a jsou připraveni rychle reagovat na potřeby svých zákazníků. V oblasti rozvoje a vzdělávání je zde významný podíl organizačního učení a vyváženosti diferenciaci strategie a bezbariérovou strategií.
- Kultura jízdy na jistotu. Důraz je kladen na : nedopustit se chyby. Při rozvoji a vzdělávání je obvykle uplatňována rovnováha mezi organizačním a individuálním rozvojem. Vše je důkladně naplánováno a propracováno.
- Kultura mašliček. Procesní kultura je typická pro organizace, které působí v málo konkurenčním prostředí nebo v prostředí, kde se klade důraz na pečlivost, přesnost a správný postup. – např. Státní organizace. Při rozvoji a vzdělávání je důraz kladen na certifikované programy, které absolvují jedinci podle svého postavení. Kariérní řád přesně popisuje standardy, jichž je třeba dosáhnout, a příslušná odpovídající školení.<sup>24</sup>

Organizační kultura a strategie potřebují být kompatibilní. Kultura ostrých hochů je individualistická a v jejím centru je především výkonný jedinec. Kultura přátelských experimentů dává do popředí spíše skupinu, organizaci a hlavní roli hraje organizační učení. Kultura jízdy na jistotu většinou předpokládá postup podle předem daných pravidel. V kvadrantu, kde je společně s diferenciaci strategií, vytváří prostor pro učení formou řešení

---

<sup>24</sup>HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s.14,16. ISBN 80-247-1458-2.

problému, zatímco ve společenství s nákladovou strategií je vše přesně dáno.<sup>25</sup>

Cílem této práce je sestavení kompetenčního modelu pro pracovníky v sociálních službách. Typ organizační kultury, který je v dané organizaci uplatňován, ovlivňuje výkonnost zaměstnanců. Jejich výkon je tedy přímo ovlivňován sdílenými hodnotami a očekáváními. Typ organizační kultury ovlivňuje rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je v organizaci podřízeno organizační kultuře a také obchodní strategii. Z čehož vyplývá, že tyto dvě strategie musí být spolu v souladu. Pro organizaci, pro kterou budu sestavovat kompetenční model, je typická tzv. kultura mašliček. To znamená, že v této organizaci je kladen důraz především na poskytování kvalitní služby, je jediná se svým zaměřením na daném území, kde působí, její zaměstnanci musí dle zákona absolvovat akreditované vzdělávací kurzy apod.

### **6.2.2 Rozvoj a vzdělání**

Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na poslání organizace a také na personální strategii. Je nutné rozlišit, pro jaký druh organizace je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců určen. Zda se jedná o organizaci, o které předpokládáme, že nebude mít žádný vývoj (tzv. Organizace na jedno použití) nebo pro organizaci, která musí mnohem rychleji reagovat na vnější podmínky (tzv. Revitalizující organizace). V takovéto organizaci jsou strategie rozvoje a vzdělávání propracovanější a struktura, která zabezpečuje realizaci této strategie, bude složitější. Střední a větší firmy budou zaměstnávat personální specialisty, v malé firmě tuto pozici zaštití stávající management.<sup>26</sup>

Pro účely této práce se zaměřím na pracovní pozice v organizaci, na které jsou kladeny speciální osobnostní a kvalifikační požadavky. Jsou to zaměstnanci, kteří jsou v přímém kontaktu s uživateli. Pro strategii rozvoje a vzdělávání bychom si měli stanovit srozumitelná vodítka, podle kterých si

---

<sup>25</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s.17. ISBN 80-247-1458-2.

<sup>26</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s.18. ISBN 80-247-1458-2.



budeme moci stanovit koncepci rozvoje a vzdělávání ve firmě. Strategie rozvoje a vzdělávání u revitalizujících organizací – mezi které můžeme zařadit i NSS, můžeme koncipovat podle tří základních os:<sup>27</sup>

- Osa strategie organizačního rozvoje – **Strategie rozvoje jednotlivců**
- Osa strategie diferenciacie – **Strategie integrace**
- Osa strategie velkého skoku – **Strategie plynulého zlepšování**

### **Strategie rozvoje jednotlivců**

Rozvoj organizace a jejich lidí vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy. Nelze se zaměřit jen na jedno a druhému se nevěnovat. Pro organizační rozvoj (strategie od organizace k jedinci) je charakteristické soustředění se na změnu ve fungování celé organizace a jejich částí – týmu, oddělení. Pro tento druh rozvoje je charakteristická společná práce na konkrétních problémech za chodu organizace. Vzdělávací aktivity mají podpůrnou roli. Pokud však vycházíme z představy, že organizace je na dobré úrovni, jestliže má odborně a personálně připravené jedince (s vhodným kompetenčním profilem), hovoříme o strategii rozvoje jednotlivců (od jedince k organizaci). V této strategii se uplatňuje kompetenční model, při jehož koncipování je uplatněno sociálně psychologické východisko, ve kterém jsou tři velké skupiny kompetencí – kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení.<sup>28</sup>

### **Strategie integrace**

Efektivní řízení výkonnosti je možné jen na základě diferenciacie. Současně však musíme přiřadit bezbariérový přístup ke vzdělávání. Vztah mezi diferencujícím a bezbariérovým přístupem lze spojit analogicky jako princip uspořádání fungujícího sociálního systému, který je charakterizován vstupní nerovností, rovností šancí a příležitostí. Diferenciacie podporuje dosahování vysoké výkonnosti, zatímco integrace se zaměřuje na vytváření prostoru

---

<sup>27</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s.19. ISBN 80-247-1458-2.

<sup>28</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s.20. ISBN 80-247-1458-2.

společného sdílení, společného budování znalostí a dovedností a zejména na budování pocitu závazku.<sup>29</sup>

### **Strategie plynulého zlepšování**

Cílem každého vzdělávání je změna. Změna k dokonalejšímu, změna ke zlepšení. Změny můžeme docílit velkým skokem nebo plynulým zlepšováním. Pokud potřebujeme změnu velmi rychle, v co nejkratší době, uplatníme strategii velkého skoku. Strategie velkého skoku má charakter v rozvoji a vzdělávání v různé míře propracované kampaně s koncentrací na jednoduše formulované priority, kompetence apod. Strategie plynulého zlepšování se naproti tomu děje záměrně, nepřetržitě a s velkou důsledností. V praxi se nejčastěji využívá kombinovaná strategie, v níž již nejsou změny pouhou událostí se začátkem a koncem, ale nepřetržitým procesem, během, kterého probíhá plynulé zlepšování. Velký skok slouží jako korigování větších odchylek.<sup>30</sup>

### **6.2.3 Organizační struktura**

V malých organizacích zodpovídá za rozvoj lidských zdrojů manažer. Ve středních bývá vytvořeno personální oddělení a celou personalistiku zajišťuje jeden člověk. Ve větších firmách má své místo v organizační struktuře HR (human resources). Personální divize se specializovanými úseky. Řízení lidských zdrojů tak může být centralizované nebo decentralizované. Oba přístupy mají svoje klady i zápory. Centralizovaný přístup přináší určité odtržení od reality v jednotlivých závodech. Naproti tomu decentralizované řízení vychází ze znalostí jednotlivých závodů, ale je mnohem náročnější zajistit jednotnost v celé, třeba i nadnárodní firmě.<sup>31</sup> Jako kompromis vzniká decentralizované řízení s metodickým řízením z centra. V této variantě organizačního uspořádání je obvykle vzdělávání realizováno z centra, protože je zde dublování aktivit nejnákladnější a nejméně efektivní. Tento tradiční model spíše akcentuje «produktově»

---

<sup>29</sup>Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s.20. ISBN 80-247-1458-2.

<sup>30</sup>Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s.25. ISBN 80-247-1458-2.

<sup>31</sup>Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s.26. ISBN 80-247-1458-2.

orientované oddělení řízení lidských zdrojů. Vedle tradičního modelu se setkáváme s tzv. Partnerským modelem, který je orientován na zákazníka. Zákaznická orientace je směřována na manažery. Partnerský model především umožňuje těsnější napojení na vlastní předmět podnikání přes business partnery. Tito partneři jsou v roli generalistů a jsou v těsném kontaktu s manažery a jsou jejich poradci v oblasti řízení lidských zdrojů. V oblasti rozvoje a vzdělávání jsou tito poradci těmi, kteří jsou leadery v identifikaci rozvojových potřeb, mezery a možností. Znájí velmi dobře obchodní cíle dané jednotky a mohou velmi dobře vyhodnocovat efekt na úrovni dané jednotky.<sup>32</sup> NSS je z pohledu rozvoje lidských zdrojů malou organizací. Problematiku rozvoje lidských zdrojů, analýzu jejich potřeb musí zvládnout člověk na manažerské pozici.

### **6.3 Vzdělávání zaměstnanců přímé péče**

Propojení vzdělávacích cílů s cíli a posláním organizace je důležité k tomu, aby organizace mohla svých cílů dosáhnout. Organizace, která chce poskytovat kvalitní služby, by měla vyvíjet a neustále analyzovat systémy, procesy, které jsou určeny pro kontakt s uživateli. To samé se týká také zaměstnanců. Jejich rozvoj je důležitý, aby se uměli zadaptovat na aktuální potřeby uživatelů. Proto, aby nestagnovali, musejí se rovněž přizpůsobovat měnícím se podmínkám. To znamená, že je potřeba rozvíjet jejich schopnosti.<sup>33</sup>

Rozlišujeme tři přístupy k realizaci vzdělávání v organizaci.<sup>34</sup>

- a) Musí se realizovat. Jde o základní požadavky na vzdělávání. V případě NSS se jedná o požadavky, které musí být v souladu se Zákonem o sociálních službách, dále potřebnou dovedností, bez nichž není možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce a dosahovali požadovaných cílů.

---

<sup>32</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s.27. ISBN 80-247-1458-2.

<sup>33</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.63. ISBN 978-80-247-1904-7

<sup>34</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.63. ISBN 978-80-247-1904-7.

- b) Mělo by se realizovat. V tomto případě jde o dovednosti přinášející organizaci užitek – například manažerské dovednosti.
- c) Organizace je chce realizovat. Přínosy nemusí být okamžitě viditelné, ale jsou zřejmé v dlouhodobém horizontu, například podpora vytváření požadované firemní kultury.

Vzdělávání pracovníků přímé péče může mít následující formu, která je v souladu se Zákonem o sociálních službách:<sup>35</sup>

- Specializační vzdělávání zajišťované vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka.
- Účast na akreditovaných kurzech.
- Odborné stáže v zařízeních sociálních služeb.
- Účast na školicích akcích, které nejsou akreditované.

Vzdělávání v organizaci mohou realizovat jednak interní odborníci nebo externí vzdělávací instituce.

NSS by měly svoji služby poskytovat uživatelům se stále zvyšující se kvalitou a na vysoké profesionální úrovni. S ohledem na to, že se předpokládá rozvoj organizace, je zřejmé, že vzdělávání pracovníků nebude jenom krátkodobou záležitostí. Na vzdělávání v této organizaci se bude pohlížet jako na dlouhodobý proces, který bude tvořený čtyřmi fázemi.<sup>36</sup>

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání pracovníků přímé péče
2. plánování vzdělávání
3. realizace vzdělávacího procesu
4. hodnocení výsledků vzdělávání

---

<sup>35</sup>Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb.

<sup>36</sup>VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.67. ISBN 978-80-247-1904-7.

## 6.4 Deskripce stávajícího stavu vzdělávání

V souladu s cílem této práce je nutné provést deskripci stávajícího stavu vzdělávání v organizaci. Vzdělávání a rozvoj všech zaměstnanců NSS je v souladu se zpracovaným plánem vzdělávání pro jednotlivé profese a dále s individuálními vzdělávacími plány pro jednotlivé pracovníky. Tyto plány jsou však pouze orientační. Zaměstnanci jsou vysíláni, nebo je jim umožněno vzdělávat se, s ohledem na vhodnost nabízených školicích akcí a také v návaznosti na finanční prostředky k zajištění vzdělávání. Vzdělávací plán zaměstnanců však vždy musí reagovat na potřeby zaměstnanců, kteří musí řešit aktuální problematiku potřeb uživatelů. Podkladem pro tvorbu vzdělávacího plánu jsou tyto dokumenty:<sup>37</sup> zápisy z pracovních porad, individuální plány uživatelů sociálních služeb, náměty, podněty, stížnosti ze strany uživatelů a zaměstnanců, případně rodinných příslušníků či veřejnosti, existence nových metod v práci, přijetí nové legislativy, vyhlášek, či vnitřních směrnic. O účasti na vzdělávání rozhoduje ředitelka organizace po dohodě s přímým nadřízeným zaměstnancem zaměstnanci, který má vzdělávací akci (seminář, konferenci atd.) absolvovat. O účasti na odborných seminářích a konferencích dokládá zaměstnanec osvědčení nebo potvrzení. Ředitelka rozhodne, zda a jakým způsobem předá zaměstnanec získané informace ostatním zaměstnancům.

Za vzdělávání zaměstnanců je zodpovědná ředitelka organizace. Realizace vzdělávání je však také závislá na finanční situaci organizace (výše příspěvku na tuto činnost). V roce 2010 podala organizace do výzvy č. 66 na ESF projekt na další vzdělávání zaměstnanců v sociálních službách. V současné době je žádost podaná a čeká se na dotační řízení, které proběhne začátkem roku 2011. Pokud bude organizace patřit mezi úspěšné žadatele o evropské finanční prostředky, bude moci tyto čerpat nejdříve od května roku 2011.

Zákoník práce<sup>38</sup> ukládá zaměstnavateli, aby dbal na odborný rozvoj zaměstnanců. Do této péče se zahrnuje zejména zaškolení a zaučení, odborná praxe absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování

---

<sup>37</sup> Interní materiál NSS 1.1. 2010

<sup>38</sup> Zákoník práce č. 262/2006 Sb.

kvalifikace. Zákon o sociálních službách<sup>1</sup> ukládá poskytovatelům sociálních služeb, aby zaměstnávali zaměstnance na pozici pracovníka v sociálních službách, kteří splňují kvalifikační předpoklady – jsou absolventi minimálně kvalifikačních kurzů pro zaměstnance v sociálních službách, které jsou akreditovány MPSV. Dále zákon ukládá poskytovateli, že je povinen zabezpečit pracovníkovi v sociálních službách další vzdělávání a to v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci. Účast na dalším vzdělávání se považuje za prohlubování kvalifikace podle Zákoníku práce. V organizaci dále pracují zdravotní sestry, které jsou zařazeny jako všeobecné zdravotní sestry. Jejich kvalifikační předpoklady jsou dány zákonem<sup>39</sup>, aby mohly vykonávat činnosti zdravotnických pracovníků dle vyhlášky<sup>40</sup>. Tito zaměstnanci musí splňovat podmínky zákona a současně také musí vyhovět podmínkám zákona o sociálních službách. Jejich pracovní náplň je postavena na úkony pečovatelské služby a současně mají v popisu pracovní činnosti také zakotveno vykonávání jednoduchých ošetrovatelských úkonů – např. aplikace inzulínu, převazy, polohování, podání léků, rehabilitační chůze apod.

---

<sup>39</sup> Zákon o Zdravotnických profesích č. 96/2004 sb

<sup>40</sup> Vyhláška č. 424/2004 Sb.

## 7 Kompetence

Pojem competency se poprvé objevil u Boyatzise, jenž na základě výzkumu zjistil, že existuje řada faktorů odlišujících úspěšného manažera od méně úspěšného. Zároveň definoval competency jako schopnost člověka chovat se takovým způsobem, který odpovídá požadavkům pracovního místa v parametrech daných prostředím podniku, a tak přinášet požadované výsledky.<sup>41</sup>

Kompetenci definujeme jako množinu chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl. Rozlišujeme tak mezi tím, co máme dělat (jaký výsledek má naše činnost přinést) a mezi tím jaké chování potřebujeme, abychom úkol splnili vynikajícím způsobem. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady<sup>42</sup>:

1. Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje.
2. Je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii.
3. Má možnost v daném prostředí takové chování použít.

Pokud má být pracovník kompetentní, musí splňovat všechny výše uvedené podmínky současně. Chybí-li kterákoliv z podmínek, nemůže být pracovník kompetentní. První z předpokladů se týká jeho osobnosti, temperamentu, jeho preferencí a také vnímání sama sebe. Tento předpoklad již u stávajícího zaměstnance nemůžeme ovlivnit, ale můžeme si například vhodně stanovit požadavky na výběr zaměstnanců. Druhý předpoklad je také těžko ovlivnitelný, protože patří ke stabilním složkám osobnosti

---

<sup>41</sup>KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada 2004, s. 26. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>42</sup>BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 86, 87. ISBN 978-80-247-2914-5.

člověka. Tato oblast se však dá pomocí specifických postupů při vzdělávání pracovníků rozvíjet. Patří sem úroveň inteligence pracovníka, jeho talent, hodnoty, motivy, postoje. Třetím předpokladem jsou dovednosti, vědomosti, zkušenosti, know-how. Tato oblast již souvisí s vnějšími podmínkami, nikoliv s osobností pracovníka. A tuto oblast můžeme vzděláváním pracovníků získat a také rozvíjet. Je to nejčastější cílová oblast ve firemním vzdělávání. Celý kompetenční model zastřešuje chování. Je to konkrétní projev kompetence za předpokladu, že jsou splněny všechny tři výše uvedené předpoklady.<sup>43</sup>

## **7.1 Kompetence v pracovním kontextu**

Jaké kompetence jsou tedy charakteristické pro pracovníka v sociálních službách? Jaké by měl mít vlastnosti, schopnosti, vědomosti dovednosti a také zkušenosti a jakou by měly mít úroveň? Lidé mají různé předpoklady vykonat nějaký svěřený úkol kompetentně. Jinými slovy: jsou v různé míře připraveni použít chování potřebné k efektivnímu zvládnutí úkolu. Je tomu tak proto, neboť mají různou míru připravenosti chovat se požadovaným způsobem. Někdy chybí dovednosti, jindy vědomosti, někdo má možná nízkou sebedůvěru, někomu chybí emoční inteligence. Druzí nejsou požadované chování schopni použít, protože nemají motiv.<sup>44</sup>

V předchozích kapitolách byla zdůrazněna existence strategie organizace, její poslání. Úkoly, které vyplývají z poslání organizace, vyžadují od jejich zaměstnanců určitou množinu kompetencí. Protože organizace existuje v prostředí, které se neustále mění a klade také nové požadavky na organizaci, budou se měnit i nároky na kompetence zaměstnanců. Mám tím na mysli určitý druh kompetencí a jejich úroveň. Zaměstnanci jednotlivé kompetence tak rozvíjejí. Pokud se objeví nový druh kompetence, musí si je zaměstnanci osvojit zcela od základu. Podle Kubeše, Spillerové,

---

<sup>43</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 87. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>44</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada 2004, s. 28. ISBN 80-247-0698-9.



Kurnického<sup>45</sup> poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka a širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů. Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situací. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, rozdělují do pěti kategorií:<sup>46</sup>

1. **Motivy**, Mezi motivy patří vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Pokud máme silnou motivaci k vlastnímu rozvoji, vyhledáváme situace, z nichž se můžeme poučit, stanovujeme si cíle, které pro nás představují výzvu.
2. **Rysy** jsou charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace nebo na formace přicházející z prostředí. Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emocionálně reagovat na podněty z okolí.
3. **Vnímání sebe samotného**. Celá naše osobnost se dotváří na základě osobních zkušeností a prožívání reality. Budujeme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samému. Vnímání sebe samotného má vliv na osobní přesvědčení, zda dokáže nějaký úkol vykonat. Je to víra ve vlastní schopnosti nebo jistota, že úkol zvládnou.
4. **Vědomosti**. K nim patří všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti – v tomto případě se jedná o takové vědomosti, které souvisí s výkonem práce na pozici pracovníka v sociálních službách.
5. **Dovednosti**. Zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti souvisící s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Záleží na složitosti úkolu. Složitost úkolu ovlivňuje jeho úspěšné zvládnutí.

---

<sup>45</sup>KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada 2004, s.30. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>46</sup>KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada 2004, s.30. ISBN 80-247-0698-9.

## 7.2 Druhy kompetencí

Definice pojmu kompetence se liší v literatuře, která se zabývá touto problematikou. Stejně tak se liší i členění kompetencí. Problematika vymezování druhu kompetencí a jejich identifikování a členění do určitých skupin, je důležité a zásadní pro tvorbu kompetenčního modelu, jehož sestavení je cílem této práce.

Praxe přinesla poznatky o vynikajících manažerech, kteří neměli žádné manažerské vzdělání, a přesto byli na svých manažerských pozicích velmi úspěšní. Současně v praxi existují příklady neúspěšných manažerů, kteří jsou absolventi prestižních manažerských institucí. Tato skutečnost dala podnět k tomu, aby odborníci začali hledat „univerzální“ kompetence, které nejsou určeny na dané pracovní místo nebo úkol, ale aby tyto kompetence zaručovaly jistotu v odlišení dobrého výkonu v mnoha profesích, v organizacích s různým obchodním zaměřením a cílem a také aby tyto kompetence uměly rozlišit kvalitní a nadprůměrné pracovníky od průměrných. Kubeš, Spillerová, Kurnický uvádí postup rozsáhlého výzkumu, který proběhl v USA v sedmdesátých letech 20. století. Cílem bylo generovat seznam všech nutných kompetencí, které prokázaly vztah k vysokému a efektivnímu výkonu manažera bez ohledu na druh firmy a její cíle. Výzkum prováděla americká společnost McBer pod vedením jejího prezidenta a výkonného ředitele R.E. Boyatzise. Tak byly generovány tzv. generické kompetence. Ovšem tento postup a takto vzniklé kompetence, mají také svoje odpůrce.<sup>47</sup>

Hroník nesouhlasí s tímto názorem a argumentuje proti němu tím, že snaha o vytvoření všeobecně platného kompetenčního modelu opomíjí individualitu firmy. Generické kompetence mají být platné napříč různými firmami i kulturami.

---

<sup>47</sup>KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada 2004, s.44. ISBN 80-247-0698-9.

**Hroník vyslovuje následující argumenty:**

- <sup>48</sup>Takto sestavený kompetenční model, který se použije v minimálních obměnách pro softwarovou firmu a také ve firmě s nápoji, bude méně adresný.
- Takto sestavený kompetenční model nemá propojení na strategii společnosti.
- Kompetenční model je uživatelsky nesnadný.

Jiný přístup v členění kompetencí je zaměřen na úspěch organizace v dynamickém prostředí.

V tomto případě se kompetence dělí na:<sup>49</sup>

- **Klíčové.** Jsou charakteristické pro všechny zaměstnance
- **Týmové.** Jsou společné pro vzájemně závislé a často projektově orientované týmy zaměstnanců
- **Funkční.** Například obchod, marketing, finance, logistika, služby
- **Vůdcovské a manažerské.** Tyto jsou potřebné pro vedení a řízení kolektivů lidí.

Přístup ke vzdělávání založený na kompetencích je velmi užitečný. Důležitá je jeho vysoká efektivita při analyzování požadavků a potřeb rozvoje zaměstnanců podniku.

Při tomto přístupu je vhodné rozlišovat mezi **prahovými kompetencemi**, při kterých se zaměřujeme jenom na minimální požadavky na schopnosti zaměstnance, aby vůbec mohl vykonávat určitou práci (vyplnění formulářů apod.) Tyto kompetence nám však nerozliší mezi zaměstnanci, kteří jsou vynikající a průměrní. Z tohoto důvodu je vytvořena další kategorie, kterou tvoří **odlišující kompetence**, které umí rozlišit vynikající výkony od průměrných. Vytváří jakousi nadstavbu nad prahové kompetence. Jako

---

<sup>48</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s.72. ISBN 80-247-1458-2.

<sup>49</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.56. ISBN 978-80-247-1904-7.

příklad uvádím kompetence dosahování cílů.<sup>50</sup>

Kompetence se projeví pouze v interakci člověka s konkrétním úkolem. Organizace od svého zaměstnance očekává splnění určitých úkolů. Podle toho jakého výsledku zaměstnanec dosáhne – zda je výsledek vynikající nebo pouze průměrný nebo snad ještě slabší, lze odhadovat úroveň kompetencí daného zaměstnance. Pokud je tedy úroveň výsledku vysoká, lze říci, že zaměstnanec je nositelem vyžadovaných kompetencí. Vyžadované kompetence se odvíjejí především od očekávaného výsledku a strategie firmy a jsou na konkrétním pracovníku nezávislé.<sup>51</sup> Cílem této práce je tvorba kompetenčního modelu, v kterém se budou objevovat požadavky na pracovníky v sociálních službách. V tomto kompetenčním modelu budou definovány podmínky, které musí pracovník v sociálních službách splňovat, aby byl kompetentní k výkonu své práce. Jak je již výše uvedeno, jedná se o vlastnosti, schopnosti, vědomosti, dovednosti a zkušenosti, které ke svému chování nezbytně potřebuje, ale také o motivaci takové chování použít. Pro definování kompetencí pro pracovníky v sociálních službách, je možné využít, dle Kubeše, Spillerové a Kurnického, ( Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004) pohledu Tyrona. Jeho pohled na členění kompetencí je ovlivněn typem vykonávané práce a s ní souvisejících potřebných dovedností. Výsledný profil pozice tedy vznikne jako kombinace dovedností z kategorií interpersonálních kompetencí a technických kompetencí.<sup>52</sup>

**Interpersonální kompetence.** Tyto kompetence jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pracovní pozici, kde pracovník v sociálních službách přichází do kontaktu s jinými lidmi. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílů celé skupiny pracovníků v sociálních službách.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada 2004, s.32. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>51</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada 2004, s.34. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>52</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada 2004, s.34. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>53</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada 2004, s.34. ISBN 80-247-0698-9.

Stále více organizací si vytváří svůj systém kompetencí.

Pro definování odborných kompetencí jsou zařazeny následující **základní kompetence organizace**<sup>54</sup>:

- **Technické kompetence.** Spočívají ve vývoji a zavádění inovací do výroby. Toto pojmenování můžeme aplikovat u poskytovatele sociálních služeb jako kompetence, které umožňují zvládnutí úkolů pracovníka v sociálních službách v souvislosti s používáním nových technických prostředků – myčka na nádobí, provoz profesionálních praček a sušiček, žehlicích zařízení, kompenzačních pomůcek.
- **Technologické kompetence.** Jedná se o zavádění nových technologií výrobků a služeb – nové pracovní postupy v péči o uživatele – přístupy, zvládnutí např. reminiscenčních technik.
- **Marketinkové kompetence.** Jsou to znalosti trhu – v tom případě cílové skupiny a znalosti území, na kterém se daná služba poskytuje.
- **Sociální kompetence.** Spočívají ve spolehlivosti organizace, sociálních jistotách pro pracovníky a uměním komunikovat s okolím. Pro účely této práce nejdříve identifikuji pro pracovníky klíčové kompetence a následně využiji pro sestavení kompetenčního modelu technické kompetence, technologické, marketinkové a sociální kompetence.

Identifikace kompetencí vyústí do vytvoření kompetenčního modelu pracovníka v sociálních službách.

---

<sup>54</sup>VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. A. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s.121. ISBN 978-80-247-1770-8.

## 8 Kompetenční model

Cílem této práce je vytvoření kompetenčního modelu pro pracovníky v sociálních službách, kteří zajišťují přímou péči o uživatele. Kompetenční model ve firmě vytváří jakýsi „most“. A to nejen mezi popisem práce a hodnotami a principy firmy, ale také mezi business strategií a personální strategií, která musí vždy vycházet z business strategie. Personální strategie nám říká, jaké lidi chceme mít. Kompetenční model nám napovídá, jakým chováním nejspíše dosáhneme cílů, které vyplývají z obchodní strategie. Pro personální strategii pak kompetenční model znamená vodítka pro výběr, hodnocení, rozvoj nebo odměňování. Další výhodou kompetenčního modelu pro organizaci je to, že prostupuje organizaci celou její šířkou i výškou a tím poskytuje jednotnou terminologii pro pracovníky s různým odborným a vzdělanostním zázemím. Sjednocuje tak třeba „jazyk“ vedoucích pracovníků a vedení organizace.<sup>55</sup> Kompetence se dělí podle různých přístupů. Nejjednodušší je dělení na koncepční, sociální a technické nebo kognitivní. Jiný pohled hovoří o těchto skupinách kompetencí. Jedná se o manažerské kompetence, interpersonální kompetence a technické kompetence. Interpersonální kompetence jsou potřebné k efektivní komunikaci a budování potřebných pozitivních vztahů se spolupracovníky a zákazníky. Jejich úkolem je zajistit navození synergických efektů při dosahování týmových cílů. Jde například o aktivní naslouchání, empatii, prezentační způsobilosti, budování vztahů, spolupráci a vyjednávání.<sup>56</sup>

### 8.1 Přístup a postup při tvorbě kompetenčního modelu

Existuje několik přístupů k tvorbě kompetenčního modelu a organizace by si měla ujasnit, který z nich použije. Výběr závisí především na poslání organizace. Využít může jeden z následujících přístupů k jeho tvorbě.<sup>57</sup>

- **Preskriptivní přístup.** Organizace se rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, které by jí byly šity na míru a odrážely by

---

<sup>55</sup>[http://www.ucitsepraxi.cz/kompmodel\\_02.htm](http://www.ucitsepraxi.cz/kompmodel_02.htm)

<sup>56</sup>VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.56. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>57</sup>KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada 2004, s.63. ISBN 80-247-0698-9.

tak její strategii, strukturu, kulturu a tržní podmínky, ale „vypůjčí“ si hotový model

- **Kombinovaný přístup.** Zde se přizpůsobuje už vytvořený model specifikům organizace, ve které bude použit.
- **Přístup šitý na míru.** Tento přístup nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje organizační terén. Tento přístup vyžaduje důkladnou znalost pracovní pozice. Jako jediný vytváří spolehlivý základ pro všechna personální rozhodnutí, která jsou spojena například s restrukturalizací či jinými postupy, zaměřenými na zefektivnění fungování organizace.

S ohledem na skutečnost, že pracuji v organizaci, pro kterou budu vytvářet kompetenční model, jsou pro mě dostupné interní směrnice a ostatní materiály, znám pracovní pozici pracovníků v sociálních službách a mám určité pracovní zkušenosti v této organizaci – znám vnější prostředí, ve kterém organizace působí, zvolím pro tvorbu kompetenčního modelu – „přístup šitý na míru“. Tento přístup se jeví jako jediný spolehlivý. Očekávám od něj, že by mohl přinést co nejpřesnější sestavení kompetenčního modelu. V návaznosti na takto sestavený kompetenční model bude možné v budoucnosti reagovat určitými rozhodnutími k zefektivnění pracovních procesů v organizaci. Základem pro sestavení použitelného a smysluplného kompetenčního modelu, je stanovení si **cíle nebo cílů**, které sledujeme tvorbou kompetenčního modelu.

Stanovením si správného cíle můžeme odhalit nejdůležitější rozvojové potřeby celé skupiny zaměstnanců v organizaci. Tato aktivita by měla být prvním krokem v postupu tvorby kompetenčního modelu. Kubeš, Spilerová, Kurnický doporučují, aby byly následně využity pro tvorbu kompetenčního modelu další důležité aktivity:<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada 2004, s.67. ISBN 80-247-0698-9.

Dle jejich návodu, použiji jimi navrhovaný postup. Po stanovení si cíle, přistoupím k definování **rozsahu projektu a cílové skupiny** – mám tedy stanový cíl, který kompetenční model v organizaci sleduje. Poté si stanovím, kterých zaměstnanců se bude model týkat. Dobrý kompetenční model dle Kubeše, Spilerové, Kurnického obsahuje konkrétní projevy chování, ilustrující dobrou úroveň každé kompetence.

Po výběru cílové skupiny zaměstnanců, přistoupím **k výběru přístupu tvorby kompetenčního modelu**. – Nejjednodušší je použít již hotový model, náročnější bude vytvořit si svůj vlastní model na danou pracovní pozici. Jak jsem již výše uvedla, využiji v této bakalářské práci přístup tvorby kompetenčního modelu tzv. „šitý na míru“. Bude to podstatně náročnější, ale určitě spolehlivější a odpovídající skutečnosti.

Dalším krokem je sestavení projektového týmu. Tvorba kompetenčního modelu je časově velmi náročná. Kvalitu kompetenčního modelu ovlivní také složení projektového týmu. V týmu by měli být lidé jednak zodpovědní za implementaci a používání modelu a jednak vedoucí pracovníci, kterých se používání modelu dotkne. Kompetenční model pro účely této bakalářské práce budu sestavovat sama, ale svoje myšlenky a návrhy a definice, budu konzultovat s vedoucími zaměstnanci v organizaci, kteří by jinak byli členy projektového týmu.

Kompetenční model by měl být smysluplný a použitelný v praxi. Pro naplnění tohoto kritéria, je nutné, aby další aktivitou bylo **identifikování kritérií efektivního výkonu v dané pozici**. Kompetenční model používaný v praxi, vypovídá především o tom, jakou práci konkrétně vykonávají pracovníci v sociálních službách. Kromě této informace, vypovídá také o profesní úrovni a předpokládaném chování zaměstnance. Proto je důležité definovat si stupnici, podle které může vedoucí pracovník posoudit úroveň výkonu práce daného pracovníka. Poslední aktivitou dle Kubeše, Spillerové a Kurnického je samotná tvorba kompetenčního modelu. Tu představuje sběr dat a jejich analýza.



Po ukončení samotné tvorby kompetenčního modelu by měla přijít fáze jeho validace. Tato fáze znamená praktické ověření, zda se na model opravdu můžeme spolehnout, když ho použijeme při výběru, hodnocení, identifikaci potřeb. Validace kompetenčního modelu není předmětem mé bakalářské práce. Zmiňuji se zde o této fázi, neboť je důležitá pro smysluplné sestavení kompetenčního modelu a jeho využití v praxi.

## **8.2 Příprava tvorby kompetenčního modelu**

Cílem této přípravné fáze je:

- Stanovit si pracovní pozici, pro kterou bude kompetenční model vypracován.
- Definovat cíle, poslání organizace.
- Výběr přístupu tvorby kompetenčního modelu.

V souladu s cílem této práce je vybrána pracovní pozice pracovníka v sociálních službách, který vykonává přímou péči u uživatele. Pozice pracovníka v sociálních službách je přesně popsána ve Standardech kvality, které jsou vypracovány a používány v organizaci. Kompetenční model bude sestaven s ohledem na výkon práce na této pozici. Pro tvorbu kompetenčního modelu použiji „přístup šitý na míru“. Kompetenční model bude sestaven s ohledem na strategii organizace, její kulturu a strukturu. Jedině tak bude v organizaci mostem mezi popisy práce, hodnotami a cíli organizace. Bude přijatelný jak pro vybrané pracovníky samotné, tak také pro vedoucí pracovníky organizace. Dále bude sloužit jako základní nástroj pro analýzu vzdělávacích potřeb v organizaci a následně pro sestavování individuálních vzdělávacích plánů pro pracovníky v sociálních službách.

## **8.3 Sběr dat**

V této fázi tvorby kompetenčního modelu se zaměřím na získávání informací, které mají vypovídací schopnost o pracovním místě pracovníka v sociálních službách. Pro účely této práce je nutné získat taková data, která umožní provést analýzu tohoto pracovního místa a na základě této analýzy

rozpoznat potřebné kompetence pracovníka. Z nich následně bude možné sestavit kompetenční model. Výsledkem této analýzy bude, kromě definování potřebných kompetencí, také, zda současný nebo potenciální zaměstnanec pracující na pozici pracovníka v sociálních službách potřebuje nějaké další vzdělání. Jako zdroj vstupních dat využiji pro účely této práce následující vnitřní normy:

- současný popis pracovní činnosti ( viz příloha č. 1)
- organizační řád organizace (viz příloha č. 3)
- standardy kvality (viz příloha č. 2)
- odborná literatura

Jedná se o stanovené vnitřní normy, které jsou pro mě z časových možností nejpříjemnější.<sup>59</sup>Zaměstnanci přímé péče – **zdravotní sestry v sociálních službách – 7 zaměstnanců**, kteří pracují na středisku zvýšeného rozsahu pečovatelské služby v DPS a současně na část úvazku vykonávají také práci pracovníka v sociálních službách (pečovatelka) a 17 zaměstnanců, kteří pracují na pozici pracovníka v sociálních službách.

---

<sup>59</sup> Interní materiál NSS. 1.1.2010

## 8.4 Analýza dat

Cílem této práce je vypracování kompetenčního modelu pro pracovníky přímé péče. Výsledkem analýzy zjištěných dat bude identifikování důležitých kompetencí pro pracovníka v sociálních službách. Tyto kompetence budou následně sestaveny do podoby kompetenčního modelu pro danou pracovní pozici. Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je zjištění určitého nedostatku. Po zjištění konkrétních nedostatků, je nutné zjistit, zda jsou tyto nedostatky rozhodující pro efektivitu celé organizace. Po tomto vyhodnocení se zaměřit na ty nedostatky, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Vzděláváním lze odstranit např. nedostatky v komunikačních dovednostech s uživateli, kteří vyžadují speciální přístup – např. uživatel s demencí, problémový uživatel, nedostatky ve znalosti legislativy apod. Často není možné zvýšit výkonnost podniku pouze za pomoci vzdělávání, existují i problémy, které vzděláváním řešit nelze. Tímto mám na mysli např. zodpovědnost, citlivost, schopnost spolupracovat s kolegy apod. Analýza vzdělávacích potřeb se musí také zabývat problémy organizační či procesní povahy, které nejsou vzděláváním řešitelné. Měla by na ně poukázat.<sup>60</sup> S tímto krokem souvisí skutečnost, že při zpracování analýzy potřeb vzdělávání by měli být v tomto procesu zapojeni vedoucí pracovníci, kteří mají na celém procesu a na jeho výsledcích zájem. V případě Novoměstských sociálních služeb má zájem na zpracování kompetenčního modelu pro pracovníky v sociálních službách vedení organizace. Jak jsem již uvedla v předchozích kapitolách, je nutné brát v úvahu při analýze organizace její strategii, organizační strukturu, organizační kulturu. Z každé této složky můžeme získat informace, které můžeme využít při identifikaci vzdělávacích potřeb, ale také pro vyhodnocení pravděpodobnosti dosažení

---

<sup>60</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.70. ISBN 978-80-247-1904-7.

úspěchu, když se získané dovednosti promítnou právě v praxi. Vzdělávání a rozvoj ve firmě musí být v souladu s organizační triádou. (kultura, strategie, struktura). Musí být v souladu s cíli organizace. V organizaci pracují zaměstnanci, kteří mají svoje city, postoje a sdílejí společně určité hodnoty a cíle. Dodržují vnitřní předpisy, respektují své nadřízené, dodržují pracovní postupy. Postoj zaměstnance k firemní kultuře je ovlivňován zkušenostmi, které zaměstnanec získal v organizaci.

Cílem této bakalářské práce je sestavení kompetenčního modelu. Je to jeden ze způsobů analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb.<sup>61</sup> Identifikaci kompetencí rozdělím na identifikaci klíčových kompetencí a na identifikaci kompetencí specifických pro pracovní pozici pracovníka v sociálních službách. Klíčové kompetence slouží k popisu projevů chování, které jsou pro všechny zaměstnance důležité.<sup>62</sup> Pro pracovníka v sociálních službách budu definovat odborné kompetence, které patří do skupiny základních kompetencí organizace, to znamená skupinu technických, technologických, marketinkových a sociálních kompetencí.

---

<sup>61</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s.132. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>62</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada 2004, s.35. ISBN 80-247-0698-9.

## 8.5 Klíčové kompetence pracovníka v sociálních službách

### Analýza klíčových kompetencí pracovníků v sociálních službách

Chování zaměstnance v souladu s posláním a cíli	Kompetenční kotvy	Popis kompetence	Název kompetence
Zaměstnanci respektují poslání a cíle organizace  Zaměstnanci respektují uživatele a podporují jeho soběstačnost	Prezentační dovednosti	Být připraven převzít odpovědnost a bez prodlení přijímat potřebná rozhodnutí  Zaměstnanci znají potřeby uživatelů služby	Zodpovědnost <sup>63</sup>
Ponese odpovědnost za svoje rozhodnutí – umí se rozhodnout, udělá v dané situaci to, co je třeba Tvořivost, umí odolávat psychickému zatížení	Rozhodnost	Myslet předvídavě a přihlížet k důsledkům vlastního jednání na jiná pole činností, myslet v kontextu firmy a společnosti.	Myslet v souvislostech <sup>64</sup>
Jedná s kolegy čestně, ohleduplně, staví se otevřeně k osobnímu i pracovnímu dialogu  Chápe rozdíly mezi lidmi a váží si jich  Projevuje zájem o pocity a starosti druhých	Týmová práce	Prostřednictvím ochoty ke spolupráci, schopnosti zdravě a efektivně komunikovat, ochoty ke společenské dohodě úspěšně spolupracovat s ostatními <sup>66</sup>	Sociální přizpůsobivost <sup>67</sup>

<sup>63</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. A. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s.121. ISBN 978-80-247-1770-8.

<sup>64</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. A. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s.120. ISBN 978-80-247-1770-8.

<sup>66</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. A. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s.120. ISBN 978-80-247-1770-8.

<sup>67</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. A. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s.120. ISBN 978-80-247-1770-8.

<p>Je si vědom vlastních předností a nedostatků a umí je formulovat</p> <p>Bere v úvahu názory a stanoviska druhých</p> <p>Sdílí s ostatními znalosti, informace a proces učení</p> <p>Schopnost vyjednávat, plánovat</p> <p>Podporuje spolupráci <sup>65</sup></p>	<p>Organizační schopnosti</p>	<p>Člověk by měl mít svoji práci rád, měl by si jí vážit a respektovat, ke svým spolupracovníkům by měl mít profesionální vztah, stejně jako k lidem, se kterými se v rámci plnění svých úkolů setkává.</p>	<p>Radost z práce<sup>68</sup></p>
<p>Plně uznává směrnice a pravidla chování přijatá firmou<sup>69</sup></p>	<p>Dbát na dodržování platných norem, termínů, kvality, umět reagovat na případné změny</p>	<p>Jedná v souladu se směrnicemi a pravidly chování přijatými firmou</p>	<p>Integrita<sup>70</sup></p>

<sup>65</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s.35. ISBN 80-247-1458-2.

<sup>68</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. A. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s.120. ISBN 978-80-247-1770-8.

<sup>69</sup> Interní materiál. *Popis pracovní činnosti*

<sup>70</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. A. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s.120. ISBN 978-80-247-1770-8.

Tab. č.1 Zdroj František Hroník<sup>71</sup>

Bodová hodnota	Přibližná charakteristika
0	Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost ji projevít. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých stránek.
2	Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá Kompetenčnímu modelu, respektive popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačení slabých stránek.
3	Optimální úroveň. Přesně odpovídá Kompetenčnímu modelu. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
4	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

Používání této stupnice by měli zvládnout i zaměstnanci, kteří mohou mít někdy menší zkušenosti s hodnocením. Jak jsem již uvedla v předchozí kapitole, tato stupnice srozumitelně uvádí jednotlivé úrovně rozvoje kompetencí a nabízí dostatečný prostor pro rozlišení těchto úrovní. Jsem přesvědčena, že v praxi budou schopni použít toto hodnocení lidé s různými zkušenostmi. Hodnocení začíná na stupni nula, které popisuje jasně nedostatečný výkon a postupuje přes hodně slabý výkon pracovníka na určité pracovní pozici až k excelentní úrovni a ideálnímu stavu. Ze stupnice například jasně vyplývá, že stupeň tři je minimálně přijatelný pro

<sup>71</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.43. ISBN 80-247-1458-2.

standardní výkon práce, neboť kompetence nejsou v zásadním rozporu s kompetenčním modelem.

Klíčové kompetence jsou důležité pro všechny zaměstnance. Přispívají k firemním hodnotám, k potřebné firemní kultuře a k očekávanému výkonu. Představují základ pro stanovení kritérií, potřebných při výběru pracovníků, navíc mohou pomoci při definování rozvojových priorit pro širší okruh zaměstnanců.<sup>72</sup> V souvislosti s definováním klíčových kompetencí, považují za nutné připomenout cíle a poslání organizace

#### Cíle a poslání organizace :<sup>73</sup>

Posláním pečovatelské služby je poskytovat pomoc osobám, které se z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení ocitly v nepříznivé sociální situaci a vyžadují pomoc jiné osoby. Služba je poskytována v jejich domácnosti a to na základě individuálních potřeb. Jedná se o komplex služeb, které zahrnují např. pomoc při osobní hygieně, pomoc při zajištění chodu v domácnosti, dovoz oběda a jeho podání, nákupy, pochůzky, doprovod k lékaři.

Poskytování pečovatelské služby v bytech uživatelů na území města Nové Město na Moravě je zajištěno a tedy nabídnuto tak, aby tito lidé mohli setrvat maximální dobu ve svém přirozeném prostředí, s úsilím o zachování vlastní soběstačnosti. Službu lze kombinovat s péčí rodiny nebo jiného poskytovatele. Cílem pečovatelské služby je uživatel, který zůstává ve svém domácím prostředí, má možnost zachovávat v maximální možné míře svoje schopnosti, dovednosti, zvyklosti. Udržuje a uplatňuje sociální vztahy a kontakty se společenským prostředím a má vytvořeny podmínky pro seberealizaci. S ohledem na svůj zdravotní stav a soběstačnost uplatňuje vlastní vůli (rozhodování, aktivní spoluúčast při přijímání jednotlivých úkonů pečovatelské služby, využívá svých zachovaných tělesných a duševních schopností.

Na základě analýzy Standardu kvality č. 1 identifikují jednání, které

---

<sup>72</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada 2004, s.35. ISBN 80-247-0698-.

<sup>73</sup> Interní materiál NSS 1.1. 2010 *Standardy kvality*



organizace požaduje po všech svých zaměstnancích za účelem dosažení cíle organizace. Požadavky na chování zaměstnanců na pozici pracovníka v sociálních službách budou základem pro identifikaci jejich klíčových kompetencí.

Patří sem umět dobře komunikovat, samostatně myslet, jednat formou organizování, schopnost plánovat, schopnost vyjednávání, prezentační dovednosti, umět spolupracovat s ostatními – kolegové, rodinní příslušníci, vyjít vstříc ostatním. Pracovník v sociálních službách by měl být ochoten také učit se novému, aby byl schopen zvládnout takové pracovní úkoly, se kterými neměl v minulosti žádné zkušenosti. Neměla by mu chybět tvořivost, schopnost snášet a odolávat také psychickému zatížení, které může podstupovat u některých uživatelů. Pracovník v sociálních službách by měl být schopen umět si obhájit svoji práci, odprezentovat a obhájit ji například u rodinných příslušníků uživatele nebo u potenciálních zájemců o službu.

Zaměstnavatel může mít trochu jinou představu o vyžadovaných kompetencích. Ve své praxi se někdy setkávám s postojem zaměstnanců – co není v popisu pracovní činnosti – jako by neexistovalo. Cílem je, aby pracovník v sociálních službách podal co nejlepší výkon, tzn., aby svoji práci vykonával zodpovědně, profesionálně a kvalitně.

Po podrobném zanalyzování cílů a poslání organizace provedu analýzu klíčových kompetencí pracovníků v sociálních službách. Tato analýza se bude sestávat z několika na sebe navazujících částí:

Ze všech získaných informací identifikovat ty, které přímo popisují aktivity přispívající k úspěšným výkonům. Výsledkem tohoto kroku je, že do další fáze analýzy se dostanou pouze ty informace (z předchozí fáze), které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí.

V dalším kroku se jednotlivé výroky zařazují do skupin nazývaných kompetenční témata, neboli kompetenční kotvy. Cílem tohoto kroku je vytvořit homogenní celky, které tvoří základ kompetence a jejich projevů. V tomto okamžiku by bylo vhodné získané projevy, zařazené do kompetencí, ověřit na širším vzorku respondentů. Jednotlivé výroky, které

jsme zařadili do kompetenčních témat, budou přehodnoceny dotazníkovou formou – nejčastěji na stupnici významnosti – získáme tím informace o potřebnosti jednotlivých projevů, případně celých kompetencí v dané pozici. Tato informace bude důležitá pro konečné rozhodnutí o zařazení kompetence do kompetenčního modelu.<sup>74</sup>

Výše uvedeným postupem získám pouze náčrt kompetence. Následuje fáze, kdy kompetenci definitivně pojmenuji. Název by měl být natolik výstižný, aby jasně a srozumitelně vyjádřil chování, které tvoří jádro kompetence.<sup>75</sup>

Dále vytvořím stupnici – použiji pro účely této práce použiji pětidílnou stupnici ze středovou hodnotou a je univerzálně použitelná. Pětidílná stupnice nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci.<sup>76</sup>

Takto vytvořená stupnice popisuje různé projevy kompetence podle úrovně jejího rozvoje. Začíná negativním vymezením úrovně, pokračuje přes podprůměrné hodnocení až k excelentní úrovni. Stupnice bude sloužit k tomu, aby bylo možné posoudit úroveň rozvoje kompetencí jednotlivých pracovníků. Stejně jako pro pojmenování kompetencí, tak také pro definování a tvorbu stupnic musí platit následující principy:<sup>77</sup>

- Používat jednoduchý, srozumitelný jazyk, ve kterém je nutné se vyvarovat jakýchkoliv dvojznačností.
- Najít přiměřený kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti popisu. Příliš všeobecné, stejně jako příliš specifické a podrobné popisy ztěžují práci hodnotitelů a snižují míru spolehlivosti výsledků.
- Kompetence by se neměla vysvětlovat a popisovat v kruhu. To znamená, že v definici nebo v popisu by se neměl objevit název kompetence.

---

<sup>74</sup>KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada 2004, s.56. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>75</sup>KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada 2004, s.56. ISBN 80-247-0698-9.

<sup>76</sup>HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str.43. ISBN 80-247-1458-2.

<sup>77</sup>KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada 2004, s.57. ISBN 80-247-0698-9.

## 8.6 Odborné kompetence pracovníka v sociálních službách

Cílem práce je vytvoření kompetenčního modelu pro pracovníky v sociálních službách. Stranou nesmí zůstat proto ani definování odborných kompetencí. Mezi priority tzv. základních kompetencí firmy jsou řazeny:<sup>78</sup>

- **Technické kompetence.**
- **Technologické kompetence .**
- **Marketinkové kompetence.**
- **Sociální kompetence.**

Identifikace kompetencí vyústí do vytvoření kompetenčního modelu pracovníka v sociálních službách.

- Po prostudování interních dokumentů, které jsem měla k dispozici a jejich následné analýze, provedu identifikaci odborných kompetencí. Postup bude stejný jako u klíčových kompetencí. Nejdříve seřadím požadované chování a jednání do skupin a k nim vytvořím kompetenční kotvy neboli kompetenční témata. V dalším kroku, který bude bezprostředně navazovat, vypracuji charakteristiku kompetence tak, aby co nejdříve a srozumitelně definovala chování, které ji charakterizuje. Stejně jako u klíčových kompetencí, použiji tabulkové členění, které je pro tento účel podstatně přehlednější.

### **Pracovníci v sociálních službách – pečovateli (-ka) – 17 zaměstnanců.**

Tito zaměstnanci zajišťují přímou péči o osoby bydlící převážně mimo Dům s pečovatelskou službou a to v domácnostech uživatelů na území Nového Města na Moravě a jeho místních částí. V současné době jsou jejich kompetence definovány takto<sup>79</sup> :

- schopnost rozvíjet účinnou komunikaci s uživateli

---

<sup>78</sup> VETEŠKA,J., TURECKIOVÁ,M. A. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s.120. ISBN 978-80-247-1770-8.

<sup>79</sup> Interní materiál NSS 1.1.2010. *Standardy kvality*

- schopnost identifikovat podstatné podněty, návrhy nebo doporučení, pracovat s nimi tak, aby byly využity ke zvyšování kvality práce
- motivovat uživatele k soběstačnosti
- poskytovat uživatelům adekvátní podporu
- chránit zájmy uživatelů a respektovat jejich individuální potřeby
- schopnost rozhodovat v daném okamžiku o prioritách.
- schopnost samostatně organizovat jednotlivé úkony pracovního dne, zhodnotit situaci a stanovit priority
- rozvíjet účinnou komunikaci s uživateli, navázat kontakt, přizpůsobit komunikaci individualitě uživatele, umět naslouchat
- motivovat uživatele k překonání vlastních překážek a dokázat jim adekvátní podporu
- orientovat se v potřebách uživatele a ponechat mu dostatečný prostor k vlastní autonomii
- snažit se zaregistrovat změny (ve zdravotním stavu a chování), o kterých uživatel nehovoří, ale které na něho mohou negativně působit
- chránit zájmy uživatelů služby respektovat jejich individuální potřeby

V popisu pracovní činnosti jsou uvedeny tyto výkony práce:

#### Klient

- dle potřeby doprovází klienta do zdravotnického zařízení
- vypracovává a s vedoucí přímé péče konzultuje individuální plán uživatele a z pozice klíčového pracovníka spolupracuje s uživateli služby při projednávání a naplňování jejich individuálního plánu poskytované služby
- identifikuje základní potřeby klienta a aktivizuje ho ve snaze o vlastní podíl soběstačnosti v rámci všedního dne, rozvíjí s ním účinnou komunikaci (navazování kontaktů, přizpůsobení komunikace jeho individualitě, umění naslouchat), chrání jeho zájmy a respektuje jej jako svébytnou osobnost
- vytváří podmínky, aby si uživatelé zachovali maximálně svoji autentičnost

-

### Spolupracovníci

- v průběhu pracovní doby předává informace ostatním pracovníkům
- spolupracuje s vedoucí přímé péče, vedoucí střediska SZRPS, se sociální pracovníci, pečovatelkami, rodinnými příslušníky uživatelů služeb a ostatními zaměstnanci DPS
- vykonává pracovní činnost dle pokynů nadřízeného pracovníka související s výkonem přímé péče u uživatelů služeb, dbá o svoji odbornou a profesní zdatnost, zúčastňuje se školení
- dle potřeb organizace zastupuje zaměstnance na pracovních pozicích v souladu se svými kvalifikačními předpoklady a dovednostmi v bytech uživatelů dle Rozsahu a harmonogramu poskytované služby uživatele

### Technické věci

- vede potřebnou dokumentaci a přehled o výkonech pečovatelské služby, dbá na správnou interpretaci a zhodnocení situace
- řídí motorové vozidlo dle pravidel silničního provozu, vede evidenci – knihu jízd, kontroluje a doplňuje autolékárničku a ostatní povinné vybavení vozidla
- dbá o pořádek a úprava pracovního a životního prostředí v objektu DPS
- u terénních uživatelů zajišťuje dle rozpisu předání gratulací k životním jubileím
- podává podněty ke změně standardů, případně spolupracuje při aktualizaci vnitroorganizačních předpisů s vedením organizace

### Předpisy

- pracuje v souladu s platným Organizačním a pracovním řádem Novoměstských sociálních služeb
- Vykonává úkony pečovatelské služby v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláškou MPSV ČR č. 505/2006 Sb., v platném znění a přijatými standardy kvality

poskytování pečovatelské služby v souladu s navazujícími vnitroorganizačními předpisy a činnosti klíčového pracovníka.

Tab.č.3 Kvalifikační požadavky na pracovní pozici pracovník v sociálních službách – pečovatelka<sup>80</sup>

Dosažené vzdělání	Minimálně základní,
Odborné vzdělávání	kvalifikační kurz v rozsahu 200 hodin pro pracovníky v sociálních službách
Vyžadované znalosti pro výkon práce	Znalosti v oblasti komunikace, schopnost vykonávat práce v domácnosti
Zákonné požadavky pro uzavření pracovní smlouvy	Předložení výpisu z rejstříku trestů, zdravotní průkaz, vstupní prohlídka u závodního lékaře
Vyžadovaná praxe	Praxe u jiného poskytovatele služeb není vyžadovaná, přihlíží se i k osobním zkušenostem v péči o rodinné příslušníky
Odborné znalosti	Je vítána znalost práce na PC
Speciální dovednosti pro danou profesi	Komunikativnost, řidičský průkaz sk. B, ochota se dále vzdělávat, fyzická zdatnost

Tab. č. 4 Kvalifikační požadavky pro pracovníka v sociálních službách – zdravotní sestra<sup>81</sup>

Dosažené vzdělání	Střední škola s maturitou
Odborné vzdělání	Zdravotní, získání akreditace v dalším profesním vzdělávání zdravotních sester
Vyžadované znalosti při výkonu práce	Znalosti v oblasti komunikace, schopnost vykonávat práce v domácnosti, schopnost vykonávat jednoduché ošetrovatelské a jiné zdravotnické úkony
Zákonné požadavky pro uzavření smlouvy	Předložení výpisu z rejstříku trestů, zdravotní průkaz, vstupní prohlídka u závodního lékaře
Vyžadovaná praxe	Je vyžadovaná praxe v souladu se zákonem o zdravotnických nelékařských profesích v souvislosti s udělením akreditace – schopnost vykonávat práci zdravotní sestry bez odborného dohledu. Je vítána praxe u dlouhodobě nemocných pacientů, na LDN, Domovech pro seniory, interních oddělení nemocnic apod. Není však podmínkou.
Odborné znalosti	Znalost práce na PC
Speciální dovednosti pro danou profesi	Zodpovědnost, pečlivost, komunikativnost, řidičský průkaz sk. B. ochota se vzdělávat

Dle popisu pracovní činnosti a dle organizačního a pracovního řádu, jsou kladeny na zdravotní sestru, která vykonává také práci na pozici pracovníka v sociálních službách odlišné kvalifikační požadavky než na pečovatelku. Zdravotní sestra vykonává práci na pozici zdravotní sestry na úvazek 0,2 a úvazek pečovatelky na 0,8. S ohledem na skutečnost, že zaměstnavatel musí zařadit zaměstnance do platové třídy podle druhu práce, který zaměstnanec

<sup>80</sup> Interní materiál NSS 1.1. 2010. *Standardy kvality.*

<sup>81</sup> Interní materiál NSS 1.1. 2010. *Standardy kvality.*

vykonává, byť jenom zlomkem úvazku, jsou tyto zdravotní sestry zařazeny v platové třídě 10 jako všeobecná zdravotní sestra. Katalog prací nezná pracovní zařazení zdravotní sestry v sociálních službách. Zdravotní sestra pracuje na Středisku s rozšířenou péčí a nepřetržitým provozem. Zdravotní sestra vykonává mimo úkony pečovatelské služby také základní ošetrovatelské úkony. Musí umět vyhodnotit zdravotní stav uživatele a v případě potřeby volat pomoc lékaře, popsat zdravotní stav uživatele. Většina obyvatel Domu s pečovatelskou službou ve svých bytech dožívá a umírá ve svém prostředí. Také v těchto náročných situacích o uživatele pečuje zdravotní sestra, případně je přítomen i někdo z rodinných příslušníků.

Identifikace kompetencí na pracovní pozici pracovník v sociálních službách. Technické kompetence

Popis pracovního úkolu	Kompetenční témata (kompetenční kotvy)	Definování kompetence
<p>Zaměstnanec je schopen sám zvládnout obsluhu průmyslové myčky nádobí</p> <p>Zaměstnanec je schopen zvládnout obsluhu praček, sušiček prádla, žehličího zařízení</p> <p>Zaměstnanec je schopen pomoci uživateli s jeho kompenzačními pomůckami – obsluha elektrického vozíku, polohovací postel apod.</p> <p>Zaměstnanec je schopen práce s domácími spotřebiči – používání elektrických spotřebičů k běžné činnosti v domácnosti</p>	<p>Zaměstnanec zvládá obsluhu jednoduchých strojů v domácnosti</p>	<p><b>Samostatné zvládnání obsluhy stávajících a nových technických zařízení</b></p>
<p>Zaměstnanec je způsobilý k řízení osobního vozidla</p> <p>Zdravotní pracovník umí používat tonometr, glukometr, glykemická pera apod.</p> <p>Zaměstnanec dodržuje a respektuje BOZP</p> <p>Zaměstnanec je schopen zvládnout práci na PC a je schopný vést povinnou dokumentaci ke své práci</p> <p>Zaměstnanec je schopen zvládnout práci se čtečkami a jiným zařízením, které slouží k evidenci pracovních výkonů během dne.</p>	<p>Zaměstnanec je schopen používat technická zařízení, které slouží k zajištění jeho každodenního výkonu práce a rozumí pravidlům, které musí dodržovat</p>	<p><b>Technická zdatnost</b></p>



Identifikace kompetencí na pracovní pozici pracovník v sociálních službách – technologické kompetence

Popis pracovního úkolu	Kompetenční téma (Kompetenční kotvy)	Identifikace kompetence
<p>Zaměstnanec se aktivně spolupodílí na vypracování metodiky jednotlivých úkonů pečovatelské služby. Jeho názory, chování je v souladu se schválenou metodikou pracovní činnosti</p> <p>Zaměstnanec zná problematiku individuálního plánování, rizikových plánů u uživatelů</p>	<p>Zaměstnanec rozumí pracovním postupům a metodikám základních a fakultativních úkonů pečovatelské služby, pracuje v souladu s metodikami a vnitřními předpisy. Zaměstnanec uznává tyto předpisy</p>	<p><b>znalost pracovních postupů a znalost legislativy</b></p>
<p>Zaměstnanec je schopen reagovat na nové metodické postupy a aplikovat je v praxi</p> <p>Zaměstnanec je schopen reagovat a dávat iniciativně podněty na změnu, doplnění apod. pracovních postupů.</p>	<p>Zaměstnanec je iniciativní, stanovuje si přiměřené cíle, uvědomuje si souvislosti s cíli poskytované služby. Umí předvídat možné problémy a je schopen navrhnout jiné řešení nebo upozornit na možné potíže.</p>	<p><b>Zaměstnanec je otevřený změně</b></p>
<p>Zaměstnanec reaguje na nově zařazené druhy poskytovaných úkonů, umí s nimi seznámit uživatele</p> <p>Zaměstnanec je ochoten se vzdělávat, aby porozuměl novým postupům v praxi<sup>82</sup></p>	<p>Schopnost přijmout nové znalosti a umět je používat v praxi, umět vyhodnotit jejich smysluplnost</p>	<p><b>Ochota se vzdělávat</b></p>

<sup>82</sup> Interní materiál NSS 1.1.2010 . *Standardy kvality*

Identifikace kompetencí na pracovní pozici pracovník v sociálních službách – marketinkové kompetence

Popis pracovního úkolu	Kompetenční témata (Kompetenční kotvy)	Identifikace kompetence
<p>Zaměstnanec zná cílovou skupinu, které se poskytuje pečovatelská služba</p> <p>Eviduje veškeré potřebné informace o uživateli, které jsou nutné pro kvalitně poskytovanou službu.</p> <p>Zaměstnanec poskytuje kvalitní službu. Iniciativně se snaží svoji práci přizpůsobit požadavkům uživatele, respektuje jeho svobodnou vůli.</p> <p>Pomůže uživateli radou.</p> <p>Při řešení problémů uživatele se snaží vcítit do jeho situace a dívat se na problém očima uživatele<sup>83</sup></p>	<p>Schopnost rozhodovat v daném okamžiku o prioritách. Zaměstnanec chrání zájmy uživatele, vystupuje jako jeho partner</p>	<p><b>Orientace na uživatele</b></p>

<sup>83</sup> Interní materiál NSS 1.1.2010. *Standardy kvality.*

<p>Zaměstnanec zná dobře území, na kterém pracuje, neboť se vyžaduje jeho dobrá orientace na daném území</p> <p>(nákupní centra, jídelny, prádelny, optika, lékárny, lékaři, městský úřad a ostatní instituce na daném území, Sbor dobrovolných hasičů, městská policie apod.)</p>	<p>Schopnost identifikovat podstatné podněty, návrhy nebo doporučení a umět vyhodnotit jejich důležitost pro uživatele a pro kvalitu poskytované služby, oddělit podstatné informace od nepodstatných pro uživatele</p>	<p><b>Orientace na kvalitu poskytovaných služeb a její efektivnost</b></p>
<p>Zaměstnanec zná svoje povinnosti při komunikaci s uživateli</p> <p>Zaměstnanec zná pravidla chování vůči uživatelům, potenciálním uživatelům a jejich rodinným příslušníkům.<sup>84</sup></p> <p>Zaměstnanec zná podmínky pro poskytování pečovatelské služby a její cíle a v případě jejich porušení ví jak s uživatelem komunikovat a upozornit jej na toto porušení</p> <p>Zaměstnanec zná složitost vztahů vůči uživatelům, respektuje jejich lidskou důstojnost, jejich lidskou svobodu, respektuje jejich názory a přesvědčení<sup>85</sup></p>	<p>Zaměstnanec dodržuje etický kodex pracovníka v sociálních službách</p>	<p><b>Profesionalita</b></p>

<sup>84</sup> Interní materiál NSS 1.1.2010. *Etický kodex*

<sup>85</sup> Interní materiál NSS 1.1.2010. *Popis pracovní činnosti.*

Identifikace kompetencí na pracovní pozici pracovník v sociálních službách – sociální kompetence

Popis pracovního úkolu	Kompetenční témata (kompetenční kotvy)	Identifikace kompetencí
<p>Zaměstnanec komunikuje se svými kolegy, předává jim potřebné informace</p> <p>Zaměstnanec je schopen poskytnout základní informace o poskytované službě případným zájemcům o tuto službu</p> <p>Zaměstnanec je schopen komunikovat s uživateli, kteří mají sníženou soběstačnost, mají určité zdravotní (fyzické i psychické) problémy – snížená schopnost komunikace<sup>86</sup></p>	<p>Zaměstnanec aktivně používá získané odborné znalosti v oblasti komunikace (komunikace se seniory, s uživatelem s demencí, s problémovým uživatelem)</p>	<p><b>Komunikativnost</b></p>
<p>Zaměstnanec je schopen vyhodnotit potřeby uživatelů, dohodnout se s uživatelem, co je pro něj prioritou, vede uživatele k soběstačnosti</p> <p>Zaměstnanec umí vyhodnotit větší a menší důležitost některých informací<sup>87</sup></p>	<p>Zaměstnanec je schopen správně vyhodnotit informace, které mu uživatel poskytuje a předávat je dle potřeby vedoucím pracovníkům, lékařům, rodinným příslušníkům apod. dle potřeb a přání uživatele</p>	<p><b>Aktivní práce s informacemi</b></p>

<sup>86</sup> Interní materiál NSS 1.1.2010. *Popis pracovní činnosti*

<sup>87</sup> Interní materiál NSS 1.1.2010. *Popis pracovní činnosti*

<p>Zaměstnanec je schopen poskytnout uživateli adekvátní podporu</p> <p>Zaměstnanec je empatický</p> <p>Zaměstnanec umí aktivně naslouchat</p> <p>Zaměstnanec je dle potřeby v kontaktu s rodinnými příslušníky uživatelů, dle potřeby je s nimi v kontaktu a spolupracuje s nimi<sup>88</sup></p>	<p>Zaměstnanec je schopný spolupracovat i s ostatními</p>	<p><b>Spolupráce</b></p>
--	---	--------------------------

---

<sup>88</sup> Interní materiál NSS 1.1.2010. *Standardy kvality*

## 8.7 Kompetenční model

<b>KOMPETENČNÍ MODEL PRACOVNÍKA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH</b>	
<b>klíčové kompetence</b>	
<b>ZODPOVĚDNOST, MYŠLENÍ V SOUVISLOSTECH, SOCIÁLNÍ PŘIZPŮSOBIVOST, INTERPERSONÁLNÍ CITLIVOST, RADOST Z PRÁCE, INTEGRITA</b>	
<b>odborné kompetence</b>	
<i>technické</i>	SAMOSTATNÉ ZVLÁDÁNÍ OBSLUHY STÁVAJÍCÍCH A NOVÝCH TECHNICKÝCH ZAŘÍZENÍ, TECHNICKÁ ZDATNOST
<i>technologické</i>	ZNALOST PRACOVNÍCH POSTUPŮ ZNALOST LEGISLATIVY ZAMĚSTNANEC JE OTEVŘENÝ ZMĚNĚ ZAMĚSTNANEC JE OCHOTEN SE VZDĚLÁVAT
<i>marketingové</i>	ORIENTACE NA UŽIVATELE, KOMUNIKATIVNOST ORIENTACE NA KVALITU POSKYTOVANÉ SLUŽBY A JEJÍ EFEKTIVITU
<i>Sociální</i>	KOMUNIKACE, AKTIVNÍ PRÁCE S INFORMACEMI, SPOLUPRÁCE

Cílem této práce je sestavení kompetenčního modelu pro pracovníka v sociálních službách. Výše uvedený model je návrh, který se bude muset ověřit v praxi. Tato činnost už není předmětem této práce. Ověření

navrženého kompetenčního modelu v praxi je důležitým krokem, aby kompetenční model vystihl, popsal a identifikoval takové chování pracovníka v sociálních službách, které by bylo jednak v souladu s cíli organizace, jednak, aby jeho práce byla vykonávána profesionálně, efektivně, s ohledem na skutečné potřeby uživatele. Kompetenční model jsem sestavila na základě prostudování interních materiálů (vnitroorganizační řády, metodiky, směrnice a popisy pracovních činností), které má organizace vypracované v návaznosti na platnou legislativu. Při definování jednotlivých kompetencí a sestavení kompetenčního modelu jsem využila také svoje znalosti prostředí organizace. Na základě analýzy jednotlivých dokumentů jsem identifikovala nejdříve klíčové kompetence, které by měly být závazné pro všechny pracovníky organizace. Z popisu pracovní činnosti pracovníků v sociálních službách – pečovatelek a všeobecných zdravotních sester – bez vedoucích pozic, studia etického kodexu pracovníka v sociálních službách, jsem identifikovala odborné kompetence těchto pracovníků.

Cílem této bakalářské práce bylo sestavení kompetenčního modelu pro pracovníky v sociálních službách, pomocí kterého se následně provede analýza a identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků.

Po sestavení kompetenčního modelu – identifikování jejich kompetencí, je možné definovat pracovní oblasti pracovníků v sociálních službách, určovat jejich profesní zdatnost a témata jednotlivých potřebných vzdělávacích programů. Kompetenční model definuje nejdříve klíčové kompetence a poté odborné kompetence. Pro pracovníky v sociálních službách budou důležité vzdělávací programy v oblasti komunikace s uživateli, legislativy. Kompetenční model nadefinuje kompetence a další postup bude takový, že zodpovědný pracovník (nebo skupina pracovníků) v organizaci bude mít za úkol definovat úroveň jednotlivých kompetencí u jednotlivých pracovníků. Pro stanovení úrovně jednotlivých kompetencí se použije stupnice uvedená v tabulce č. 1, v kapitole 8.5.

## 9 Závěr

Cílem této diplomové práce je vypracování kompetenčního modelu pro pracovníky v sociálních službách, v organizaci Novoměstské sociální služby. V této práci jsem použila jako zdroj jednak odbornou literaturu, webové stránky a interní materiály organizace- vnitřní řády, směrnice a popisy pracovní činnosti. Využila jsem také svoje znalosti vnitřního prostředí organizace. Základem kompetenčního modelu jsou klíčové kompetence a odborné kompetence. Tyto kompetence jsou definovány tak, aby výkon práce pracovníka v sociálních službách a jeho chování byl v souladu s posláním organizace. Kompetenční model pro cílovou skupinu pracovníků je sestaven tak, aby respektoval cíle a posláním organizace – její strategii, kulturu a organizační strukturu. Věřím tomu, že takto sestavený kompetenční model bude použitelný, srozumitelný a snadno aplikovatelný v praxi. Validace kompetenčního modelu není předmětem této práce a bude se k ní muset přistoupit v praxi. Validace modelu s sebou může přinést určité úpravy a náměty na jeho změnu. Tento proces validace bude tento model užitečný a učiní z něj „živý dokument“, se kterým se bude dále pracovat a který bude sloužit v praxi pro zlepšení kvality poskytované služby a naplnění cílů a posláním organizace.



## **Anotace**

Cílem této práce je vypracování kompetenčního modelu pro pracovníky přímé péče v organizaci Novoměstské sociální služby. Tato organizace je registrovaný poskytovatel sociálních služeb a zajišťuje terénní pečovatelskou službu dle Zákona 108/2006Sb O sociálních službách. Tvorba kompetenčního modelu vychází z popisu stávajícího stavu a následné analýzy pracovního místa. Tato analýza vychází z vnitřních dokumentů – popis pracovní činnosti, organizační struktura, organizační řád. Poté budou definovány jednotlivé kompetence pracovníka v sociálních službách. Kompetence budou definovány v návaznosti na organizační triádu – strategii, kulturu a strukturu organizace a v souladu s požadavky na dané pracovní místo.

The aim of this study is to create a model of a competent direct care worker in Novomestske socialni sluzby organisation. It is a registered provider of social services, which ensure off-road care services in accordance with law 108/2006Sb About social services. The creation of that model is based on an up-to-date description of a work place analysis below. This analysis is based on inner documents – description of work activities, organisational structure and organizational regulations. Then definitions of actual competencies of a worker in social services follow. The competencies will follow this three organisational parts – the strategy, culture and structure of the organisation and in accordance with the requirements for the actual work place.

## Seznam použité literatury

- AMSTRONG, M. *Personální management..* 1. Vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník.* 1. vyd. Praha: Portál 2000, ISBN 80-7178-303-X.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1458-2.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence.* 1. vyd. Praha: Grada 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- SMÉKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti.* 2. vyd. Brno: Barrister a Principál, 2004. ISBN 80-86598-65-9.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ved firmách.* Praha: Grada, 2004, 1. vyd. ISBN 80-247-0405-6.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. A. *Kompetence ve vzdělávání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti zaměstnanců.* Praha 1. vyd. Grada 2004. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WALKER, J. Alfred a kolektiv. *Moderní personální management.* 1. vyd. Praha: Grada 2003. ISBN 80-247-0449-8.
- Zákon o Zdravotnických profesích č. 96/2004 sb  
Vyhláška č. 424/2004 Sb.  
Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb.  
Zákon o obcích č. 367/1996.  
Zákoník práce 262/2006 Sb.
- [www:http:// Učit se praxi](http://www.uciťsepraxi.cz) [online]. 2010 [cit. 2011-01-08]. <[www.uciťsepraxi.cz](http://www.uciťsepraxi.cz)>. ISSN nevedeno
- Interní materiál. *Popis pracovní činnosti Příloha č. 1*

Interní materiál. *Standardy kvality Příloha č. 2*

Interní materiál. *Organizační řád Příloha č. 3*

Interní materiál. *Organizační struktura Příloha č. 4*

Příloha č. 1 Popis pracovní činnosti

<b>Jméno zaměstnance:</b>		<b>Osobní číslo:</b>
<b>Název povolání – funkce – činnosti:</b> Pracovník v sociálních službách - pečovatelka		<b>Plat. třída:</b> <b>5</b>
<b>Středisko:</b> TERÉN	<b>Nadřízenost:</b> Vedoucí pečovateleka - terén	<b>Podřízenost:</b>
<p><b>Pracovní činnost:</b>  <i>Zaměstnanec vykonává svoji práci v souladu s tímto popisem pracovní činnosti a předpisy:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vykonává úkony terénní pečovatelské služby v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláškou MPSV ČR č. 505/2006 Sb., v platném znění a přijatými standardy kvality pečovatelské služby a navazujícími vnitroorganizačními předpisy,</li> <li>- plní povinnosti zaměstnance vyplývající ze Zákona č.262/2006, zákoník práce v platném znění</li> </ul> <p><i>Dle platného katalogu prací vykonává tyto činnosti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provádění pečovatelských prací spojených s přímým stykem s klienty s fyzickými a psychickými obtížemi. Pomoc při zajištění chodu domácnosti, nákupy, péče o prádlo, donášky paliva a provádění pohybové aktivizace klientů. Vedení klienta k samostatnosti, nácvik dovedností, rozvíjení jeho vlastních schopností při sebeobsluze a pomoc při naplňování jeho osobních cílů.</li> <li>- podílí se s koordinátorem pečovatelské služby na vypracování individuálního plánu poskytované péče o klienta a z pozice klíčového pracovníka spolupracuje s uživateli služby při projednávání a naplňování jejich individuálního plánu poskytované služby,</li> <li>- sledování potřeb klienta a vedení individuálních plánů o průběhu sociální služby (tzv. klíčový pracovník v sociálních službách),</li> <li>- řešení záležitostí spojených s poskytovanou službou, případně zprostředkování kontaktu klienta s kompetentním pracovníkem,</li> <li>- dle potřeby vede potřebnou dokumentaci a přehled o výkonech pečovatelské služby,</li> <li>- dle potřeby doprovází klienta do zdravotnického zařízení,</li> </ul> <p><i>Další povinnosti vyplývající z pracovního poměru a to zejména:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- v průběhu pracovní doby předává informace týkající se provozu ostatním pracovníkům,</li> <li>- spolupracuje se všemi zaměstnanci (povinnosti a práva zaměstnance</li> </ul>		

z výše uvedených předpisů)

- dle potřeb organizace zastupuje zaměstnance na pracovních pozicích – pracovník v sociálních službách – pečovatelka
- vykonává pracovní činnost dle pokynů nadřízeného pracovníka související s výkonem pečovatelské služby u uživatelů služeb, dbá o svoji odbornou a profesní zdatnost, zúčastňuje se plánovaného vzdělávání.
- dbá o pořádek a úpravu pracovního a životního prostředí v objektu DPS a jeho okolí,
- pracuje v souladu s platným Organizačním a pracovním řádem Novoměstských sociálních služeb.

Potvrzuji, že jsem se seznámila s pracovním, organizačním a provozním řádem, standardy kvality pečovatelské služby a k nim náležejícím vnitroorganizačním předpisům a byla jsem proškolená o bezpečnosti práce a požární ochraně v platném znění.

Prohlašuji, že zachovám mlčenlivost o klientech a budu dodržovat směrnici Ochrana osobních a citlivých údajů - v souladu s vnitřním předpisem organizace.

<b>Zpracoval:</b>	<b>Schválil:</b>	<b>Převzal:</b>
<b>Datum:</b>	<b>Datum:</b>	<b>Datum:</b>

**Příloha č. 2. Standard kvality č. 9 – Personální standard****Zpracoval:** Marie Scheibová, Darina Chroustová Dis., Marcela Krupicová,  
Ing. Hana Janů, Alena Dvořáková**Schválil:** Marie Scheibová**Platnost****od: 1.1.2010****Dodatky ke standardu č. 9**

Číslo dodatku	Změna	Účinnost	Schválil
		29. dubna 2009	Janů, Scheibová

**Přílohy standardu č. 9**

Název přílohy	změna	Účinnost	Schválil
Organizační struktura			
Etický kodex			
Záznam o zácviu nového zaměstnance			

## **Organizační struktura**

Výše pracovních úvazků je limitována rozhodnutím zřizovatele a stanovená v závazných ukazatelích na každý kalendářní rok. Počet pracovních úvazků je schvalován zřizovatelem. Zastupitelnost, nadřízenost a podřízenost jednotlivých pracovních míst je řešena v Organizačním a pracovním řádu organizace (viz. Směrnice NSS).

Pracovní tým – charakteristika profesních rolí - kompetence

Zaměstnanci jsou povinni při výkonu své práce dodržovat všechna ustanovení Etického kodexu (Směrnice NSS) zaměstnanců Novoměstských sociálních služeb.

### **Profesní profile - kompetence zaměstnanců na všech pracovních pozicích organizace**

- rozumí organizační strukturu organizace a respektují ji
- orientují se ve všech dokumentech týkajících se činnosti organizace
- ztotožňují se s posláním organizace, a proto veškerou činnost vykonává s vědomím, že je uživatel svébytná osobnost
- chápou a respektují kulturu organizace
- jsou schopni týmové práce
- učí se novým dovednostem a sebevzdělávají se
- dbají na svoji duševní hygienu

### **Zdravotní sestry – středisko zvýšeného rozsahu pečovatelské služby v DPS**

#### **Minimální požadované vzdělání:**

Střední zdravotnická škola

#### **Klíčové odborné činnosti:**

- z pozice klíčového pracovníka vypracovává individuální plánu sociálních služeb uživatele,
- vykonává úkony pečovatelské služby v souladu s vnitroorganizačním předpisem *Seznam úkonů pečovatelské služby a jejich úhrada* a dokumentem *Metodika úkonů pečovatelské služby*,

- pozoruje změny ve zdravotním stavu uživatele a dále s nimi pracuje,
- identifikuje potřeby uživatele a aktivizuje ho ve snaze o vlastní podíl soběstačnosti v rámci všedního dne,
- spolupracuje s rodinnými příslušníky uživatele,
- vede potřebnou dokumentaci týkající se poskytování pečovatelské služby,
- v neodkladných případech poskytne odbornou zdravotnickou pomoc v souladu s kvalifikací diplomované zdravotní sestry.

#### **Profesní profil – kompetence:**

- schopnost samostatně organizovat jednotlivé úkony pracovního dne, zhodnotit situaci a stanovit priority,
- schopnost identifikovat podstatné podnět, návrhy nebo doporučení, pracovat s nimi tak, aby byly využity ke zvyšování kvality práce,
- rozvíjet účinnou komunikaci s uživateli, navázat kontakt, přizpůsobit komunikaci individualitě uživatele, umět naslouchat,
- motivovat uživatele k soběstačnosti a vzájemné komunikaci,
- motivovat uživatele k překonání vlastních překážek a dokázat jim adekvátní podporu,
- orientovat se v potřebách uživatele a ponechat mu dostatečný prostor k vlastní autonomii,
- snažit se zaregistrovat změny (ve zdravotním stavu a chování), o kterých uživatel nehovoří, ale které na něho mohou negativně působit,
- chránit zájmy uživatelů služby respektovat jejich individuální potřeby.

#### **Vedoucí pracovníků v sociálních službách - terén**

##### **Vzdělání:**

Není specifikováno (SOU). Vzdelání v souladu s vyhláškou MPSV ČR č. 505/2006 Sb. (akreditovaný kurz pro pracovníky v přímé péči).

##### **Klíčové odborné činnosti:**

- koordinuje, řídí a kontroluje činnost pracovníků přímé péče v terénu,
- vykonává úkony pečovatelské služby v souladu s vnitroorganizačním předpisem *Seznam úkonů pečovatelské služby a jejich úhrada* a dokumentem *Metodika úkonů pečovatelské služby*,
- vytváří podmínky k tomu, aby si uživatelé maximálně zachovali svoji autentičnost,
- vede evidenci o úkonech pečovatelské služby,
- orientace ve směrnících souvisejících s poskytováním pečovatelské služby,
- z pozice klíčového pracovníka vypracovávají individuální plán.

##### **Profesní profil a kompetence:**

- orientovat se v kompetencích ostatních pracovníků týmu,
- schopnost prezentovat své pracoviště,



- schopnost kladně ovlivnit komunikaci mezi podřízenými zaměstnanci a uživateli navzájem a motivovat je pro překonání překážek v dosahování vlastních hodnot,
- organizovat a koordinovat práci svých podřízených, přebírat zodpovědnost a poskytovat jim zpětnou vazbu,
- učit se novým dovednostem,
- schopnost vyhodnotit priority v pracovním procesu,
- schopnost identifikovat podstatné podnět, návrhy nebo doporučení, pracovat s nimi tak, aby byly využity ke zvyšování kvality práce,
- schopnost hodnotit práci svých podřízených a správně vymezit pozitiva a negativa,
- mít přirozenou autoritu,
- v souladu s Pracovním a organizačním řádem a Etickým kodexem pracovníků NSS hájit zájmy svých podřízených zaměstnanců.

### **Pracovníci v sociálních službách**

#### **Vzdělání:**

Není specifikováno (SOU). Vzdelání v souladu s vyhláškou MPSV ČR č. 505/2006 Sb. (akreditovaný kurz pro pracovníky v přímé péči).

#### **Klíčové odborné činnosti:**

- vykonává úkony pečovatelské služby v souladu s vnitroorganizačním předpisem *Seznam úkonů pečovatelské služby a jejich úhrada* a dokumentem *Metodika úkonů pečovatelské služby*,
- vytváří podmínky k tomu, aby si uživatelé maximálně zachovali svoji autentičnost,
- vedou evidenci o úkonech pečovatelské služby,
- z pozice klíčového pracovníka vypracovávají individuální plán.

#### **Profesní profil – kompetence:**

- schopnost rozvíjet účinnou komunikaci s uživateli,
- schopnost identifikovat podstatné podnět, návrhy nebo doporučení, pracovat s nimi tak, aby byly využity ke zvyšování kvality práce,
- motivovat uživatele k soběstačnosti,
- poskytovat uživatelům adekvátní podporu,
- chránit zájmy uživatelů a respektovat jejich individuální potřeby,
- schopnost rozhodovat v daném okamžiku o prioritách.

Příloha č. 3 Organizační a pracovní řád  
**Novoměstské sociální služby**  
**Žďárská 68, Nové Město na Moravě**

**Organizační a pracovní řád**

**1. část**

**Základní struktura organizace**

*Novoměstské sociální služby, (dále jen NSS) jsou příspěvkovou organizací zřízenou městem Novým Městem Na Moravě. Její práva a povinnosti jsou vymezena zřizovací listinou.*

1.2

***Organizace je rozdělena na tato střediska:***

Přímá péče (pečovatelská služba) – vedoucí střediska je vedoucí přímé péče

Ekonomické – vedoucí střediska je ekonom

Technické – vedoucí střediska je technik

Sociální – vedoucí střediska je vedoucí sociální pracovník

1.3

***Za provoz NSS zodpovídá ředitelka***, která je statutárním zástupcem organizace.

1.4

***Ředitelce jsou přímo podřízeni:***

***vedoucí přímé péče:*** zodpovídá za provoz pečovatelské služby v terénu a v domě s pečovatelskou službou

***ekonomka:*** zodpovídá za úsek ekonomiky, účetnictví a personalistiky

***Technik*** – zodpovídá za provozně technický úsek

***Sociální*** - zodpovídá vedoucí sociální pracovník

1.5

***Oficiálním zástupcem vně organizace je v době nepřítomnosti ředitelky sociální pracovník..*** Záležitosti týkající se poskytování služeb, provozních nebo ekonomických záležitostí však vždy nejdříve konzultuje s příslušnými zodpovědnými vedoucími pracovníky. Vedoucí přímé péče zastupuje sociální pracovníce. V době nepřítomnosti ředitelky i vedoucího sociálního pracovníka, zastupuje organizaci vedoucí přímé péče.

1.6

**Vedoucí přímé péče zodpovídá za úsek pečovatelské služby.** Jsou jí podřízeni: vedoucí úseku terénních pracovníků přímé péče a vedoucí střediska zvýšeného rozsahu pečovatelské služby. Vedoucí úseku terénních pečovatelek jsou podřízeni pracovníci přímé péče, kteří zajišťují pečovatelskou službu v terénu (viz organizační struktura). Vedoucí střediska zvýšeného rozsahu pečovatelské služby v DPS jsou podřízeny zdravotní sestry a pečovatelé-sanitáři.

1.7

Sociální pracovnice zodpovídá za sociální oblast a je přímo podřízena ředitelce organizace. Všechny záležitosti týkající se zdravotního stavu uživatelů je povinna konzultovat s vedoucí střediska zvýšeného rozsahu pečovatelské služby, jejíž rozhodovací právo je v souladu s pozicí zdravotní sestry. Záležitosti týkající se zdravotního stavu klientů v terénu, má sociální pracovník povinnost konzultovat s vedoucí přímé péče. Sociální pracovnice dále zodpovídá za vytváření kulturních a společenských podmínek obyvatel. Jsou jí podřízeni zaměstnanci na úseku aktivizačních programů.

**Ekonomka je zodpovědná za úsek ekonomický.**

Je jí přímo podřízena účetní.

**Technik je zodpovědný za úsek technický a provozní.** Provoznímu technikovi jsou podřízeni pomocní pracovníci.

**Sociální pracovnice:** zodpovídá za vytváření kulturních a společenských podmínek obyvatel. Jsou jí podřízeni zaměstnanci na úseku aktivizačních programů.

***Do spisů klientů a dokumentace pečovatelské služby mohou nahlížet zaměstnanci v souladu se Standardy kvality sociálních služeb NSS.***

## 2. část

### **Základní povinnosti vyplývající z pracovního poměru**

**Zaměstnavatel je povinen:**

- přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci plat a vytvářet podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů, včetně podmínek pro bezpečnou a zdraví neohrožující práci
- zajistit zaměstnanci ochranné pracovní prostředky v souladu se směrnicí organizace o poskytování osobních ochranných prostředků

- při nástupu do práce musí být zaměstnanec řádně seznámen s náplní práce, kterou obdrží písemně a kterou podepíše, dále pak se zásadami dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zřizovací listinou organizace, Standardy kvality NSS a dalšími vnitroorganizačními předpisy, které určí ředitelka organizace.
- zaměstnavatel je povinen 1 x ročně zajistit pracovníkovi školení BOZP a proškolení řidičů, kteří používají při výkonu práce služební vozidlo
- zaměstnavatel zabezpečuje závodní stravování pro své zaměstnance (obědy ze školní jídelny, ve zdůvodněném případě má pracovník nárok na stravenky SYAS) za každou odpracovanou směnu. Příspěvek na stravování je upraven směnicí pro použití FKSP

### ***Zaměstnanec je povinen:***

Podle pokynů zaměstnavatele konat práci osobně dle pracovní smlouvy a to ve stanovené pracovní době. Dodržovat pracovní kázeň, přestávku na práci ve stanovenou dobu, dbát na bezpečnost svou i jiných fyzických osob, kterých se bezprostředně jeho výkon práce týká.

- splnit každý pracovní úkol uložený nadřízeným, není-li v rozporu s obecně platnými předpisy, zejména s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a protipožární předpisy
- předkládat vždy průběžně veškeré podklady týkající se mzdových nároků (např. potvrzení o počátku a ukončení prac. neschopnosti, ošetřování člena rodiny, změnu zdravotní pojišťovny, či změnu údajů souvisejících s výplatou mzdy).
- dbát řádně o svěřený majetek do užívání, chránit ho před poškozením, ztrátou nebo zneužitím
- v případě, že zaměstnavateli hrozí škoda, je zaměstnanec povinen upozornit na tuto okolnost příslušného nadřízeného pracovníka nebo jeho zástupce, nesnese-li věc odkladu zakročit proti hrozící škodě s výjimkou případů, kdy mu v tom brání důležité okolnosti nebo by takovým zákrokem vystavil vážnému nebezpečí sebe nebo ostatní zaměstnance, popř. další přítomné osoby
- podrobit se lékařskému vyšetření s souladu se smlouvou a o preventivních zdravotních prohlídkách, nebo vyžaduje-li to charakter práce. Dále jsou povinni dodržovat ustanovení § 46 odst.1 zák.č. 258/2000 Sb., o ochraně zdraví ve znění pozdějších předpisů vyhl. č. 30/2004.
- na veřejnosti trvale hájit zájmy organizace a zdržet se jednání, které by mohlo vyvolat škodu na straně zaměstnavatele nebo jinak poškodit jeho zájmy

- účelně spolupracovat ve prospěch organizace, chovat se vždy zdvořile a ohleduplně na pracovišti
- mezi klienty zachovávat mlčenlivost o vztazích na pracovišti, o soukromí svých spolupracovníků a úrovni jejich vykonané práce
- zachovávat mlčenlivost o klientech, podepsané prohlášení o mlčenlivosti je obsaženo v popisu pracovní činnosti
- na případné nesrovnalosti na pracovišti upozornit příslušného nadřízeného pracovníka.
- nahlásit příslušnému nadřízenému pracovníkovi nebo jeho zástupci poranění nebo úraz, ke kterému dojde na pracovišti a to tak, že jej vyzvete, aby byl tento pracovní úraz zapsán jako pracovní úraz do příslušné knihy o evidenci pracovních úrazů.
- Poranění nebo úraz je třeba zapsat co nejdříve a to s uvedením svědků. O úrazu, který si vyžádá ošetření lékařem nebo hospitalizaci, musí být pracovníkem samotným nebo jeho nadřízeným, který úraz sepsal, bezprostředně informován ředitel organizace.

### **Zásady jednání zaměstnanců s klienty**

- zaměstnanec je povinen jednat s klienty a jejich rodinnými příslušníky s maximální zdvořilostí a snahou vyjít jim v jejich pracovních přáních vstříc
- v případě, že klient projeví zájem o službu, o níž se domnívám že je nad rámec jeho pracovních povinností, vykoná ji, jestliže to nemůže ohrozit jeho zdraví, neohrozí jeho lidskou důstojnost a čest nebo mu to nějakým jiným způsobem nezpůsobí závažnou újmu na jeho osobě nebo majetku
- o takové situaci pak co nejdříve informuje příslušného nadřízeného pracovníka nebo jeho zástupce
- jestliže dojde mezi zaměstnancem a jeho klientem nebo rodinným příslušníkem klienta k nesouladu nebo nějakým nepříznivým okolnostem při výkonu služby, je nutno o tom co nejdříve informovat příslušného nadřízeného pracovníka nebo ředitele
- zaměstnanec je povinen jednat s klientem pozorně a všímat si případně změn v jeho chování nebo jiných okolností, které by nasvědčovaly tomu, že se zhoršil jeho zdravotní stav. V takovém případě dle uvážení přivolá ihned lékaře a informuje klientova rodinného příslušníka a bezprostředně nadřízeného pracovníka
- zaměstnanec vždy ihned upozorní příslušného vedoucího pracovníka na všechny okolnosti týkající se klienta, které se mu mohou jevit jako neobvyklé. V případě podezření, že se stala v bytě klientovi nějaká nehoda a nebylo by možné mu pomoci, protože je v bytě uzavřen, uvědomí o této situaci Městskou policii nebo Policii ČR a oznámí tuto skutečnost co nejdříve ředitelce nebo jejímu zástupci

### **3. část**

#### **Stížnosti a jejich vyřizování**

*Stížnosti jsou vyřizovány v souladu se Standardy kvality sociálních služeb č. 3 a 7.*

### **4. část**

#### **Sankce za neplnění pracovních povinností**

Sankce za neplnění pracovních povinností se realizují po předchozím projednání události mezi příslušným zaměstnancem, jeho nadřízeným a ředitelem NSS.

Sankce:

- a) snížení nebo odebrání osobního příplatku
- b) postup ve smyslu ustanovení Zákoníku práce

### **5. část**

#### **Pracovní doba, její rozvržení a práce přesčas**

Denní pracovní směna začíná nejdříve v 6.00 hod. Práce v noci 22.00 hod.– 6.00 hod.

Pracoviště zvýšeného rozsahu pečovatelské služby se řídí rozpisem směn.

Ve smyslu právních předpisů se jedná o práci přesčas, kterou lze honorovat nebo za ni poskytnout náhradní volno v případě, jestliže ji:

- nařídí zaměstnavatel
- je předem nadřízeným pracovníkem schválena
- nadřízený pracovník ji schválí následně po té, co zjistí, že byla prokazatelně vykonána  
a to nad rámec pracovní doby

Zaměstnanci jsou povinni co nejdříve (nejpozději do konce pracovní doby) oznámit svému přímému nadřízenému nebo jeho zástupci důvod své nepřítomnosti na pracovišti.

Zaměstnanci jsou povinni vyčerpat dovolenou za běžný rok do konce března následujícího roku. V odůvodněných případech ji mohou čerpat se souhlasem nadřízeného pracovníka nejpozději do konce roku následujícího. Výjimky v plnění tohoto ustanovení může poskytnout pouze ředitelka organizace.

## **6.část**

### **Obecná ustanovení**

Zaměstnavatel i zaměstnanci jsou povinni dodržovat ustanovení Zákoníku práce a souvisejících předpisů. Dále jsou povinni dodržovat tento Organizační a pracovní řád a Provozní řád, Standardy kvality sociálních služeb NSS a všechny přijaté další vnitroorganizační směrnice a s platnými dokumenty vydanými statutárním zástupcem organizace. S těmito dokumenty se seznamují nadřízení pracovníci nové zaměstnance v průběhu jednoho měsíce po uzavření pracovní smlouvy s tím, že do prvního dne následujícího měsíce musí být seznámení novým zaměstnancem stvrzeno jeho podpisem.

Vnitroorganizační směrnice organizace jsou uloženy dle svého určení : u ekonomky, na úseku ekonomickém, u vedoucí pečovatelské služby na úseku pečovatelské služby a u ved. technika na úseku provozně technickém

V Novém Městě na Moravě 1.1.2010

Příloha č. 4  
Organizační struktura organizace  
platná od 1.1.2010

