

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY



KOMPETENČNÍ MODEL OSOBNÍHO ASISTENTA

COMPETENCY MODEL OF PERSONAL ASISSTANT

Magisterská diplomová práce

Bc. Eva Kubáčková

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Veronika Gigalová

Olomouc 2011

Děkuji vedoucí práce PhDr. Veronice Gigalové za podnětné rady a připomínky při vedení mé magisterské diplomové práce.

Prohlašuji, že tuto diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně
a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

Olomouc, 30. 3. 2011

.....

OBSAH

Obsah.....	4
ÚVOD.....	6
1 MANAGEMENT A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	9
1.1 MANAGEMENT.....	9
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.2.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.2.2 INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL.....	16
1.2.3 VÝZNAM INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU.....	16
1.2.4 LIDSKÝ KAPITÁL.....	17
1.2.5 SPOLEČENSKÝ KAPITÁL.....	18
1.2.6 ORGANIZAČNÍ KAPITÁL.....	19
2 OSOBNÍ ASISTENCE.....	22
2.1 HISTORIE OSOBNÍ ASISTENCE.....	22
2.2 DEFINICE OSOBNÍ ASISTENCE.....	26
2.3 OSOBNÍ ASISTENCE V ŠIRŠÍM KONTEXTU SPOLEČENSKÝCH PROMĚN.....	27
2.4 POJETÍ OSOBNÍ ASISTENCE.....	28
2.5 FORMY OSOBNÍ ASISTENCE.....	29
2.6 OSOBNÍ ASISTENCE VE ZNĚNÍ ZÁKONA 108/2006 Sb. § 39, VYHLÁŠKY MPSV 505/2006 Sb. § 5.....	33
2.7 VLASTNOSTI OSOBNÍHO ASISTENTA.....	35
3 KOMPETENCE.....	37
3.1 ANATOMIE KOMPETENCE.....	39
3.1.1 ZÁKLADNÍ SLOŽKY KOMPETENCE.....	41
3.2 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY KOMPETENCE.....	43
3.3 PŘÍSTUPY.....	44
3.3.1 PŘÍSTUP „COMPETENCE“.....	44
3.3.2 PŘÍSTUP „COMPETENCY“.....	45
3.3.3 HYBRIDNÍ PŘÍSTUP: „COMPETENCE“ a „COMPETENCY“.....	45
3.4 DRUHY KOMPETENCÍ.....	45

3.5 KOMPETENCE (COMPETENCY) – POSTOJE – HODNOTY	49
4 KOMPETENČNÍ MODEL.....	51
4.1 KOMPETENČNÍ MODEL JAKO MOST.....	51
4.2 FUNKČNÍ KOMPETENČNÍ MODEL.....	52
4.3 PŘÍSTUPY K TVORBĚ KOMPETENČNÍCH MODELŮ.....	54
4.4 TVORBA KOMPETENCÍ A KOMPETENČNÍHO MODELU.....	57
4.4.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	57
4.4.2 FÁZE ZÍSKÁVÁNÍ DAT.....	58
4.4.2.1 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA.....	59
4.4.3 FÁZE ANALÝZY A KLASIFIKACE INFORMACÍ.....	65
4.4.4 POPIS A TVORBA KOMPETENCÍ A KOMPETENČNÍHO MODELU.....	67
4.4.5 OVĚŘENÍ A VALIDIZACE VZNIKLÉHO MODELU.....	69
5 VYUŽITÍ KOMPETENČNÍHO MODELU.....	70
5.1 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	70
5.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	72
ZÁVĚR.....	77
ANOTACE.....	78
SEZNAM LITERATURY.....	79
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	82
SEZNAM TABULEK.....	83
SEZNAM ZKRATEK.....	84

ÚVOD

Současná společnost, jakožto i svět organizací, je plná změn a nových požadavků na její fungování. Každá organizace je nucena koexistovat s ostatními organizacemi ve velmi proměnlivém vnějším prostředí, které vytváří soustavný tlak na vnitřní prostředí dané organizovanosti, v jehož důsledku se musí proměňovat tak, aby si udržela svou konkurenceschopnost a odolnost.

Pod vnějším tlakem si můžeme představovat cokoli, ale zejména se jedná o časté inovace na poli technologie, které představují „know-how“ současnosti a základ pro budoucnost. Právě v závislosti na znalosti a kompetenci (know-how) je současný management zaměřen na řízení lidských zdrojů, jakožto na nositele a tvůrce tohoto bohatství a potenciálu. Samozřejmě, že zde nehovořím jen o úzké skupince lidí, kteří vytvářejí nové poznání, technologie, ale ve smyslu toho, že všichni pracovníci jsou nositeli určitých znalostí, dovedností a schopností, které pokud využijí v souladu s potřebami pracovního místa a organizace, dochází k zefektivnění celkového pracovního výkonu, potažmo udržení konkurenceschopnosti organizace. V závislosti na tom, musí každá organizace investovat do svých pracovníků, aby byli kompetentní při svém výkonu. Pojem „kompetentní“ používám ve smyslu způsobilého výkonu pracovníka, který zahrnuje jak jeho pracovní oprávnění dané kvalifikací, ale i osobnostní potenciál formovaný jeho předchozí zkušeností, charakterem, postoji, které se projevují v jeho konkrétním chování. V součtu se jedná se o určitou přidanou hodnotu, která odlišuje jednotlivé pracovníky na stejné pozici.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala problematiku kompetencí, kterou pokládám za velmi důležitý trend současného přístupu k naplňování personálních činností daným personalistou. Chtěla bych se ve své práci zaměřit na oblast osobní asistence, kterou již několik let vykonávám. Jedná se o sociální službu, která je podle mého názoru poměrně novým typem služby. Zároveň je postupně stále více definována ze strany legislativy, ale také je prostorem plným diskusí ohledně forem, adekvátních

standardů poskytování služby, dále role a požadavků kladených na pracovníka osobní asistence.

Za léta, kdy osobní asistenci vykonávám, došlo k mnohým změnám. V minulosti mohl tento typ služby vykonávat téměř kdokoli bez ohledu na získanou kvalifikaci. Avšak s novým Zákonem o sociálních službách 108/2006 došlo k vymezení základních kvalifikačních požadavků, kdy minimální úroveň je splnění certifikačního kurzu. Mně jako budoucí personalistce však významně schází doposud nezpracovaný kompetenční model, který by přehledně stanovil potřebné kompetence pro tento druh práce. Sama na sobě a své získané praxi stále více sleduji význam kompetencí, nikoliv ve smyslu kvalifikace, ale především s přihlédnutím na potenciál pracovníka v oblasti sociální interakce a schopnosti přizpůsobování se a učení se novým věcem.

Jde především o to, že osobní asistent je v interakci s klientem, který je určitým způsobem znevýhodněn, ve smyslu překážek daných jeho zdravotním postižením, kdy doposavad byl pasivním příjemcem sociálních služeb. Avšak s novým pojmáním jeho role jako aktivního příjemce sociálních služeb došlo i k redefinici osobní asistence. Aktivním příjemcem míním to, že klient sám stanovuje, které služby potřebuje využívat, ale především sám ovlivňuje formu jejich poskytování. V praxi to znamená, že klient svému osobnímu asistentovi říká, s čím potřebuje pomoci a hlavně jak.

Cílem předkládané diplomové práce je vytvořit návrh kompetenčního modelu pro osobního asistenta v sociálních službách. Posléze tento vytvořený model aplikuji na personální činnosti, ze kterých jsem vybrala dva zástupce, a to výběr pracovníků a problematiku vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Pro vytvoření kompetenčního modelu budu využívat teoretického ukotvení z oblasti managementu, osobní asistence, Zákona o sociálních službách 108/2006, kartotéky typových pozic apod. Na základě těchto stěžejních zdrojů a dosavadní nabitě praxe vytvořím popis a specifikaci pracovního místa osobního asistenta, který by měl být základem pro vytvoření kompetenčního modelu osobního asistenta. Předkládaný

kompetenční model neaspiruje na model aplikovaný pro potřeby konkrétní organizace, ale měl by být základním teoretickým východiskem, využitelným pro jakoukoli organizaci poskytující tuto službu.

1 MANAGEMENT A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Cílem této kapitoly bude základní terminologické zakotvení pojmu management a jeho směřování k oblasti řízení lidských zdrojů. Právě problematika řízení lidských zdrojů je vztažným rámcem pro tzv. řízení podle kompetencí, na jehož základě bude vytvořen kompetenční model osobního asistenta v sociálních službách. Tento teoretický model bude poté aplikován na některé personální činnosti s cílem ukázat možnosti a výhody aplikace kompetenčního modelu v personální praxi.

1.1 MANAGEMENT

Na úvod kapitoly by bylo dobré zmínit některé charakteristiky vztahující se k managementu. Především proto, že se jedná o významnou oblast teorie i praxe, která se snaží optimalizovat řízení všech složek organizace. Prof. Mikuláš Sedlák¹ však rozlišuje tři dimenze pojetí významu managementu. Autor se domnívá, že je nezbytné, aby byly dostatečně rozlišeny a bylo jim porozuměno. Pakliže k tomu dojde, bude zaručeno efektivní využití a propojení poznatků, které se váží k daným dimenzím. Jedná se především o tyto významy:

- Management jako oblast praxe.
- Management jako oblast teorie a vědní disciplína.
- Management v zastoupení specifické skupiny lidí.

Pokud tedy rozlišíme zmíněné dimenze, dojdeme k tomu, že můžeme efektivněji zaměřit své poznání na oblast praxe např. na problematiku řízení lidských zdrojů. Ve druhé dimenzi jako vědní disciplíny pak můžeme poznatky využít k obohacení a redefinici uceleného systému poznání managementu a ve třetí dimenzi se můžeme více soustředit na práci kompetentních manažerů, tedy jak docílit toho, aby organizaci řídil schopný manažer směrem k udržení konkurenceschopnosti organizace.

¹ Srov.: Sedlák, M.: *Manažment*, Bratislava 1997, s. 5, 16.

Pokud se podíváme na management jako na oblast teorie a vědní disciplíny, můžeme v odborné literatuře sledovat vývoj v přístupech například v oblasti přístupu k pracovníkovi, který je přehledně vypracován autory Cejthamrem a Dědinou²:

- a) **Klasický model řízení.** Tento tradiční model vycházel z předpokladu, že lidé v práci spatřují nutné zlo, jehož prostřednictvím získají potřebné finanční zdroje a jiné materiální výhody. Jedná se tedy o dosti skeptický pohled na člověka a jeho schopnosti kvalitního výkonu. To se projevovalo v přístupu nadřízených, kteří museli často chodit a kontrolovat práci podřízených. V rámci motivace se přistupovalo k zaměstnancům ve stylu „cukru a biče“. V případě dobře odvedené práce byla pracovníkovi odevzdána jako motivace mzda a v případě špatného výkonu byl pracovník potrestán snížením či odejmutím finanční odměny. To znamená, že veškerá motivace byla postavena na hmotných stimulech a na strachu z postihu.
- b) **Paternalistický model řízení.** Tento model je odvozen od klasického modelu řízení. Neosobnost atomizované povahy světa práce byla mírněna charismatickou silou osobnosti manažera v čele organizace. Typickým představitelem může být osobnost a práce Tomáše Bati. Tento přístup je zdárně aplikovatelný v zemích, pro které je typická spíše kolektivistická nežli individualistická orientace.
- c) **Model lidských zdrojů.** Vývojem průmyslové revoluce došlo k proměně nejen způsobu výroby, ale i k revoluci sociálních vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Hlavním představitelem tohoto přístupu je Elton Mayo, který zkoumal vliv pracovních podmínek na výkonnost pracovníků. Ve všech jeho studiích se prokázaly lidské vztahy na pracovišti jako nejsilnější motivační stimul. Kdyby došlo k propojení Maslowovy hierarchie potřeb, jednalo by se o naplnění potřeby sounáležitosti a uznání.

² Srov.: CEJTHAMR, V; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha 2010, s. 147.

d) **Humanistický model řízení.** V literatuře tento model často nalezneme pod pojmem řízení lidských zdrojů. Centrem tohoto modelu je vyzdvižení nejvyšší potřeby člověka, kterou je potřeba seberealizace. Pokud je jedinec schopen vystoupit až na nejvyšší stupínek hierarchie potřeb, potom jsou u něj splněny podmínky pro nastartování té nejefektivnější síly, která pohání vnitřní motor jedince v jeho pracovním úsilí.

Pokud bychom se nadále drželi spojitosti tohoto posledního humanistického modelu řízení a Maslowovy hierarchie potřeb, potom rysem seberealizovaného jedince je to, že jedinec uvolňuje a vytváří prostor své tvořivosti. Právě tvořivost je jednou ze stránek osobnosti, která významně ovlivňuje jedincův pracovní výkon. Jedná se tedy o to, že jedinec je schopen vidět věci kolem sebe novým způsobem, na základě čehož je schopen dojít k novým závěrům skrze redefinici známých informací. Z hlediska motivace se pak jedná o to, že práce má pro člověka zásadní význam. Z toho důvodu musí organizace, potažmo management dbát o to, aby zajišťoval dostatečné podmínky pro nepřetržitý rozvoj seberealizace svých zaměstnanců. Pro práci managementu, konkrétněji pro personální útvar to znamená nové požadavky, k jejichž naplnění musí dojít skrze praxi. Zde se tedy ukazuje silná propojenost všech tří dimenzí managementu.

Hlavním významem tohoto humanistického modelu k cíli práce je ten, že významně staví do čela pracovníka jako jedince nadaného jistým potenciálem neboli jistou úrovní zkušeností, znalostí, schopností a dovedností, které ovlivňují jeho pracovní výkon. Ale především jeho rozvíjení představuje pro mnohé z nich uspokojení potřeby seberealizace. Právě pojetí pracovníka jako významného lidského zdroje organizace je obsahem řízení lidských zdrojů, které bude následně přiblíženo, a které vytváří kontext pro řízení podle kompetencí. Dále zrovna kompetence mají blízko k pojmu potenciál, který je vázaný právě na lidský zdroj, pracovníka.

Pokud se podíváme na definici vztahující se k praxi, kterou nabízí Bělohlávek, zjistíme, že: „*Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané.*“³

Právě tento druh definice nejvíce odpovídá směru této práce, která se jak už bylo řečeno, bude zaměřovat na oblast řízení lidských zdrojů. Jejich cílem je minimálně optimalizace pracovní síly jako cenného zdroje organizace k udržení své konkurenceschopnosti. Především proto, že z řízení lidských zdrojů vychází řízení podle kompetencí, v jehož zájmu leží právě pracovník jako nositel určitých kompetencí. Právě stanovení kompetenčního modelu osobního asistenta v sociálních službách se bude vztahovat k určitým personálním činnostem, což znamená, že dochází k propojování aktivit a úkolů personálního útvaru. Jinak řečeno, když bude stanoven daný kompetenční model, dojde následně k redefinici výběru, hodnocení, odměňování, vzdělávání pracovníků atd.

Ještě na závěr k managementu bych zmínila některé myšlenky Petera Druckera, amerického teoretika a filosofa managementu, který je také považován za zakladatele moderního managementu.⁴ Jeho myšlenky směřují hlavně k řízení lidských zdrojů, a to proto, že naše společnost přešla z kapitalistického k postkapitalistickému stádiu vývoje. Pokud bychom se podívali na postkapitalistickou společnost očima ekonomické terminologie, zjistili bychom, že základním ekonomickým zdrojem, v tomto případě „výrobním prostředkem“ a rozhodujícím „faktorem výroby“, již není kapitál, ani přírodní zdroje, ani „práce“. Jsou a nadále jím budou znalosti, vědomosti a informace.⁵

Právě autorovo zdůraznění prohlubujícího se nárůstu významu znalostí, vědomostí a informací v postkapitalistické společnosti má obrovský vliv a význam na management, potažmo na požadavky kladené na pracovníka a pracovní pozici. Samozřejmě se nestalo, že by kapitál, přírodní zdroje či

³ Cit.: BĚLOHLÁVEK, Fr; KOŠŤAN, P; ŠULÉŘ, O. *Management*. 1 Vyd. Olomouc 2001, s. 24.

⁴ Srov.: Peter Drucker. Dostupný z WWW http://cs.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker [cit. 7. 1 2011].

⁵ Srov.: Drucker, P.: *POST/kapitalistická SPOLEČNOST*. 1 Vyd., Praha 1993, s. 13–14.

práce úplně vymizely, ale pouze se staly druhořadými. V praxi to jen znamená, že pokud má jedinec dostatečné množství relevantních znalostí, snadno dosáhne kapitálu a ostatních zmiňovaných zdrojů. V situaci, kdy bude mít jedinec velký kapitál, ale nedostatečné znalosti, těžko získá z dlouhodobého hlediska udržitelnou konkurenční výhodu na poli práce. Právě znalosti či jinak řečeno „know-how“ jsou pojímány jako znalosti prospěšné, které jedinci či organizaci přinášejí sociální a ekonomické výsledky. Znalosti jsou vlastně propojující spojnicí mezi pracovníkem a organizací, což jsou nositelé určitých znalostí. Ovšem také si navzájem znalosti poskytují a od sebe navzájem vyžadují. To se například projevuje ve struktuře pozic v organizaci.

Ještě než pokročíme blíže k oblasti řízení lidských zdrojů, je nezbytné k pojetí zde uvedeného vývoje managementu vztáhnout přístup Petera Druckera k definici cíle managementu. Tento autor popisuje, že když se během druhé světové války a bezprostředně po ní začal zabývat otázkou managementu, byl manažer (jako specifická skupina lidí) definován jako *osoba, která je zodpovědná za práci svých podřízených*. Jinak řečeno, manažer byl „šéf“ a management pak vyjádřením postavení a moci. Poté autor viděl posun v 50. letech, který manažera definoval jako *osobu, která je odpovědná za výkonnost lidí*. Ovšem ani tato definice podle něho neodráží současný stav. Sám roli manažera definuje jako *osobu, která je odpovědná za aplikaci a účinnost znalostí*.⁶

Z toho vlastně vyplývá Druckerovo pojetí cíle managementu. Ten má podle něj poskytovat znalosti o tom, jak může být současného poznání využito tak, aby přinášelo výsledky. Tvrdí, že se dnes znalostí systematicky a cílevědomě využívá při vymezení toho, jaké znalosti jsou potřebné, zda mají praktické využití a také co by mělo být uděláno pro to, aby bylo poznání efektivní.⁷

To znamená, že management jako systém aplikace poznání na poznání má určitě před sebou do budoucna mnoho výzev a změn. Na mnohé změny

⁶ Srov.: Drucker, P.: *POST/kapitalistická společnost*. 1. Vyd. Praha 1993, s. 46.

⁷ Srov.: tamtéž, s. 44.

z celé šíře oblastí organizace je již nyní nucen flexibilně reagovat. Další zmiňované charakteristiky postkapitalistické organizace budou podstatné pro management v tom smyslu, že jejich rozpoznání a optimální zavedení do praxe jsou výrazem kompetentního řízení (znalostního řízení).

1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jak bylo v předcházející subkapitole nastíněno, je řízení lidských zdrojů významným praktickým trendem současnosti. Podstatné na řízení lidských zdrojů pro tuto teoretickou práci je to, že se zaměřuje na řízení lidí v organizaci jako na nejdůležitější oblast řízení organizace. Termín řízení lidských zdrojů se často nahrazuje termínem personální řízení, v němž více zaznívá důraz na proces řízení lidí v organizaci.

Armstrong říká, že „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“⁸

1.2.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit soulad mezi lidskými zdroji a organizací tak, aby prostřednictvím svých zaměstnanců dosáhla úspěšného splnění svých vytyčených cílů. Vyjádřeno podle Ulricha a Lakea, jedná se o to, že “systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“.⁹

Podle Armstronga¹⁰ se řízení lidských zdrojů týká plnění těchto hlavních aktivit, které jsou zabezpečovány personálním oddělením:

- **Organizace:**

- *Podoba organizace.*

⁸ Cit.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Praha 2007, s. 27.

⁹ Cit.: ULRICH, D. – LAKE, D. *Organizational Capability: Competing from the inside out*. Cit. dle: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Praha 2007, s. 31-32.

¹⁰ Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Praha 2007, s. 31-32.

- *Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí.*
- *Rozvoj organizace.*
- **Zaměstnanecké vztahy.**
- **Řízení (management) znalostí.**
- **Zabezpečování lidských zdrojů:**
 - *Plánování lidských zdrojů.*
 - *Získávání a výběr.*
- **Řízení pracovního výkonu.**
- **Rozvoj lidských zdrojů:**
 - *Celoorganizační a individuální vzdělávání.*
 - *Rozvoj manažerů.*
 - *Řízení kariéry.*
- **Řízení odměňování:**
 - *Systém odměňování.*
 - *Zásluhové odměny.*
 - *Nepeněžní odměny.*
- **Pracovní vztahy:**
 - *Kolektivní pracovní vztahy.*
 - *Zapojování a participace pracovníků.*
 - *Komunikace.*

Pro naplnění cíle této mé práce jsou především důležité oblasti zabezpečování lidských zdrojů a rozvoj lidských zdrojů. Jinak řečeno - jsou

významné proto, že se úzce zaměřují na pracovníky v oblasti výběru a rozvoje jejich lidských zdrojů. Domnívám se, že zde se ukazuje největší míra propojení s významem a využitím kompetenčního modelu. V případě osobního asistenta chce personální oddělení pro organizaci získat takového pracovníka, který je schopen zvládnout požadavky dané pracovní pozicí. Zároveň v případě identifikování potřeby změny požadavků na pozici osobního asistenta může personální oddělení navrhnout rozvoj lidského potenciálu pracovníka tak, aby byly uspokojeny požadavky pozice i pracovníka.

Právě k těmto dvou oblastem bych vztáhla problematiku intelektuálního kapitálu, který se váže k oblasti lidských zdrojů.

1.2.2 INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL

Armstrong¹¹ definuje intelektuální kapitál takto:

„Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Tyto znalosti je možné považovat za nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku.“

Samotný intelektuální kapitál je tvořen třemi složkami¹²:

- *Lidský kapitál*, který v sobě zahrnuje znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace.
- *Společenský kapitál*, který obsahuje zásoby a toky znalostí, které vyplývají ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace.
- *Organizační kapitál*, který představuje znalosti, které organizace v současné době vlastní. Tyto znalosti jsou často uloženy v databázích, manuálech atd.

1.2.3 VÝZNAM INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU

Podle Armstronga tříložkové pojetí intelektuálního kapitálu naznačuje, že ačkoliv jsou jednotlivci ti, kdo generují, uchovávají a užívají

¹¹ Cit.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2002. s. 71.

¹² Srov.: tamtéž, s. 71.

svých znalostí (lidský kapitál), tak v rámci interakce s dalšími spolupracovníky tyto znalosti rozšiřují a obohacují (sociální kapitál) za účelem vytváření institucionalizovaných znalostí organizace (organizační kapitál) neboli organizačního know – how.¹³ Z toho vyplývá, že pro organizaci je nezbytné, aby se zabývala zaměstnanci, protože jsou významnou hodnotou díky svým znalostem, schopnostem a dovednostem, které umožňují rozvoj organizačního kapitálu. To ze strany organizace vyžaduje, aby nejen přilákala potřebné množství nositelů lidského kapitálu, ale aby jejich potenciál efektivně rozvíjela a využívala ve směru udržení své konkurenceschopnosti. Zde je opět spojitost s oblastí řízení podle kompetencí, protože sledované znalosti, schopnosti a dovednosti jsou obsahem anatomie kompetence, což se ukáže konkrétněji v kapitole zaměřené na kompetence.

Nyní by bylo dobré si více přiblížit jednotlivé složky intelektuálního kapitálu.

1.2.4 LIDSKÝ KAPITÁL

Lidský kapitál byl definován Bontisem a kol. takto:

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno - zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“¹⁴

Podle Armstronga lze především lidský kapitál považovat za bohatství, které organizace vlastní. Toto bohatství představuje odpověď na to, zda je organizace nadále schopna udržet krok s vnějším prostředím, a pokud chce organizace nadále růst, musí nutně do lidských zdrojů investovat.¹⁵ Jinak řečeno má řízení lidského kapitálu za cíl získat a udržet si kvalifikované

¹³ Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2002, s. 71.

¹⁴ Cit.: BONTIS, N. et al.: The knowledge toolbox: review of the tools available to measure and manage intangible resources. Cit. dle.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Praha 2007, s. 31.

¹⁵ Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Praha 2007, s. 31.

a loajální pracovníky. Ze strany organizace je nutné s ohledem na tento požadavek zajistit dostatečnou predikci budoucích pracovníků a jejímu uspokojování, dále musí směřovat ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí například tím, že budou pracovníkům nabízeny rozmanité příležitosti k dalšímu studiu a soustavnému rozvoji.

Ještě bych ráda k lidskému kapitálu uvedla Davenportovu poznámku, jež zní:

„Lidé mají vrozené schopnosti, chování a osobní energii a tyto složky vytvářejí lidský kapitál, který vnášejí do své práce. A jsou to oni a nikoliv jejich zaměstnavatelé, kdo vlastní tento kapitál a rozhoduje kdy, jak a kam jej budou vynakládat a jím přispívat k dosažení nějakého cíle. Jinými slovy, mohou volit. Práce je dvoustrannou výměnou hodnot a nikoliv jednostranným využíváním nějakého bohatství jeho vlastníkem.“¹⁶

Definice velmi jasně naznačuje autonomii pracovníků, kteří přinášejí organizaci svůj lidský kapitál v součinnosti s organizací se spolupodílí na plnění společných organizačních cílů. Autonomie znamená, že pracovník není samozřejmostí pro organizaci, je něčím, čeho si musí organizace vážít a efektivně rozvíjet v souladu se společnými cíli.

1.2.5 SPOLEČENSKÝ KAPITÁL

Podle Putnama se pojem sociální kapitál dá chápat jako „rýsy společenského života – sítě vztahů, normy, očekávání a závazky – které umožňují účastníkům společně efektivněji pracovat při sledování sdílených cílů.“¹⁷

Jak už bylo při prvním nastínění uvedeno, jedná se o takový kapitál, který vzniká interakcí mezi pracovníky jako nositeli lidského kapitálu. Jinak řečeno sociální kapitál představuje transformované individuální znalosti do širšího systému poznání organizace. Samozřejmě zde byl zmíněn aspekt vzájemné interakce mezi pracovníky, a je tedy potřebné, aby organizace

¹⁶ Cit.: DAVENPORT, T. O.: Human Capital. Cit. dle: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2002, s. 72.

¹⁷ Cit.: PUTMAN, R.: Who killed civic America? Cit. dle: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2002, s. 77.

zajišťovala příhodné podmínky k setkávání a spolupráci pracovníků. Zde se opět ukazuje spojitost s oblastí řízení podle kompetencí. Osobní asistent jako nositel lidského kapitálu či kompetencí se v rámci organizace či při výkonu své práce setkává s dalšími osobami, při jejichž interakci dochází k propojování a vzájemnému obohacování znalostí, které mohou často pro organizaci znamenat významný impuls ke změně. Za dalším vstupujícím aspektem při tvorbě společenského kapitálu jsou sociální kompetence, které ovlivňují průběh a úroveň interakce mezi pracovníky. V praxi to vypadá tak, že mnohem úspěšnější při prolínání znalostí budou ti pracovníci, kteří mají schopnost spolupráce v týmu než pracovní solitéři.

1.2.6 ORGANIZAČNÍ KAPITÁL

Armstrong spatřuje v organizačním kapitálu spíše ty znalosti vlastněné organizací než jednotlivými pracovníky. Jedná se o takové znalosti, které by bylo možno charakterizovat jako zakořeněné či institucionalizované, které mohou být uchovávány pomocí informačních technologií ve snadno přístupných a snadno se rozšiřujících databázích. Znalosti pak mohou nabývat podoby explicitní a mlčenlivé. Explicitní znalosti jsou jasně vymezeny v databázích nebo manuálech, naproti tomu mlčenlivé znalosti jsou takové, které byly zachyceny, s někým vyměněny a pokud možno systematicky utříděny.¹⁸

Tato třetí oblast intelektuálního kapitálu je významná v tom smyslu, že dokonává cyklus návaznosti znalosti jedince – transformace znalostí mezi jedinci – znalosti jako bohatství organizace. Především organizační kapitál ukazuje význam řízení lidského kapitálu jako základního kamene, který ovlivňuje úspěch získaných a vlastněných znalostí organizace.

Můžeme to aplikovat na cíl práce neboli na kompetenční model osobního asistenta. Samozřejmě víme, že osobní asistent je nositelem určitého lidského kapitálu, v tomto případě je vybaven znalostmi z praxe osobní asistence. Tento pracovník se každý den může setkat s novými znalostmi či problémy, které poté může poskytnout svým nadřízeným nebo je

¹⁸ Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2002, s. 77.

s nimi řešit. V průběhu tohoto procesu dochází k formulaci nových znalostí (sociálního kapitálu), které mohou být později přeneseny např. v nový popis pracovní činnosti. S touto změnou následně dochází k úpravě znalostí organizace o dané oblasti.

Na závěr této kapitoly bych v souladu s cílem práce ještě zmínila některé personální činnosti, které se, jak bude podle oblasti zájmu patrné, shodují s aktivitami řízení lidských zdrojů. Zmiňuji tyto personální činnosti proto, že bych některé z nich ráda rozpracovala v poslední kapitole s ohledem na aplikaci vytvořeného kompetenčního modelu osobního asistenta v sociálních službách. Koubek¹⁹ ve své knize uvádí mimo jiné tyto činnosti:

- **Vytváření a analýza pracovních míst**, jedná se především o definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst, ale také pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
- **Personální plánování**, jde zejména o plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**, jedná se o přípravu a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště a mnoho dalších činností.
- **Hodnocení pracovníků**, jedná se o přípravu potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení atd.
- **Vzdělávání pracovníků**, zahrnuje nejen rozvojové aktivity, ale i identifikaci potřeb vzdělávání, plánování, vzdělávání a hodnocení

¹⁹ Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vyd. Praha 2007, s. 20-21.

výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizování procesu vzdělávání.

V závěrečné kapitole by se jednalo především o oblast získávání a výběru zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců. Personální činnost, vytváření a analýzy pracovních míst bude zpracována při plnění cíle diplomové práce, neboli při vytváření kompetenčního modelu osobního asistenta v sociálních službách.

2 OSOBNÍ ASISTENCE

Obsahem této kapitoly bude nastínění a vymezení problematiky osobní asistence tak, aby došlo v souladu s cílem k terminologickému ukotvení osobní asistence a připravilo základnu pro vytvoření popisu a specifikaci pracovního místa osobního asistenta. Tento popis a specifikace jsou nedílným předpokladem pro vytvoření kompetenčního modelu dané pozice.

První oblastí této kapitoly bude přiblížení historie vývoje myšlení, které stálo časově i terminologicky nejbliže zrodu osobní asistence jak ve světě, tak i na našem území. Jedná se o poněkud rozsáhlejší přiblížení historie, a to z toho důvodu, že se zde ukazuje významný pokrok a redefinice postavení osob s tělesným postižením. Jejichž zrovnoprávněné potřeby vyvolaly nové potřeby či formy k uspokojení potřeb. Jinak řečeno - změnila se pozice „klientů“ v tom smyslu, že sami aktivně určují co, jakým způsobem a kdo jim pomůže uspokojit jejich lidské potřeby.

2.1 HISTORIE OSOBNÍ ASISTENCE

Novosad ve svém diskursu o problematice osobní asistence spojuje počátky pojmu osobní asistence s hnutím INDEPENDENT LIVING (do češtiny přeloženo jako „nezávislý život“), které se zrodilo v USA v 60. letech 20. století, přesněji na University of California, Berkeley. Toto hnutí se během času rozšířilo nejen po celém území USA, ale prakticky i do všech západoevropských a severských zemí. Zakládajícím členem hnutí byl Ed Roberts a jeho přátelé, rovněž studenti s tělesným postižením. Tato skupina je známa pod recesistickým názvem ROLLING QUADS, česky přeloženo jako „valící se kvadrouti“. Většina z nich se potýkala s diagnózou kvadruplegie, neboli se závažným postižením hybnosti dolních i horních končetin, způsobeným nejčastěji vrozeným či traumatickým poškozením míchy v oblasti krční, popřípadě hrudní páteře. Cílem tohoto hnutí bylo

dosažení rovnoprávnosti osob jak se zdravotním postižením, tak i těch, kteří se nepotýkají s postižením.²⁰

S těmito daty se shoduje i přiblížení historie Asociací pro osobní asistenci (APOA), která ho rozšiřuje o další informace. Vznik tohoto hnutí vedl v roce 1969 k vytvoření programu pod názvem „Strategie nezávislého života“ a posléze počátkem 70. let bylo uvedeno do provozu první Centrum nezávislého života. Hlavním přínosem tohoto centra bylo odborné a systematické poskytování služeb lidem se zdravotním postižením. To znamená, že všichni zájemci o služby tohoto centra mohli participovat na vzájemném poradenství (peer counseling) lidí s tělesným postižením, na informačním servisu a na zprostředkování osobní asistence.²¹

Ještě bych chtěla zmínit formulaci „nezávislého života“, se kterou přišel Steven E. Brown, jenž pracuje ve Světovém institutu zdravotního postižení (WID):

„Podstatou nezávislého života je skutečnost, že občan se zdravotním postižením (klient) není pasivním příjemcem sociální a zdravotní péče, ale je rovnoprávným občanem, jenž nejlépe zná své potřeby a možnosti. Cílem je maximální zapojení postižených lidí do života společnosti, včetně adekvátního **zpřístupnění možností emancipace i seberealizace včetně vzdělání a profesního uplatnění**. Výsledkem je dosažení relativně vysoké míry praktické i ekonomické nezávislosti postižených na tradičních, paternalisticky laděných způsobech pomoci.“²²

APOA také odkazuje na to, že ze strany ENIL byly pro hnutí Independent Living vytyčeny následující hlavní zásady²³:

²⁰ Srov.: NOVOSAD, L. *Východiska a principy realizace služeb osobní asistence v ČR*. 1 Vyd. Liberec 2006, s. 6.

²¹ Srov.: <http://www.apoa.cz/index.php/o-osobni-asistenci/zakladni-udaje/historie-osobni-asistence> [cit. 9. 3. 2011].

²² Cit.: NOVOSAD, L. *Východiska a principy realizace služeb osobní asistence v ČR*. 1 Vyd. Liberec 2006, s. 6.

²³ Srov.: <http://www.apoa.cz/index.php/o-osobni-asistenci/zakladni-udaje/historie-osobni-asistence> [cit. 9. 3. 2011].

- Sebeurčující způsob života je proces vědomého sebezdokonalování, zvyšování sebedůvěry a emancipace. Tento proces má umožnit všem lidem s postižením dosažení rovnocenných možností a plnohodnotné účasti ve všech oblastech a aktivitách života společnosti.
- Další zásadou je dosažení takové situace, kdy lidé se zdravotním postižením jsou schopni tento proces individuálně i kolektivně kontrolovat s využitím demokratických principů a na základě rovnoprávnosti.
- Na základě principu rovnosti všech občanů musí mít lidé s postižením zabezpečeny základní lidské potřeby: stravu, hygienu, ošacení, bydlení, zdravotní péči, technické pomůcky, sociální služby, vzdělání, pracovní uplatnění, informace, komunikaci, dopravu a přístup do veřejných i kulturních zařízení, právo na sexualitu, právo ženit se a mít děti.
- Hnutí má za úkol pokrývat potřeby všech lidí s postižením, potřeby směřující k sebeurčujícímu životu, ke kterému musí vést děti se zdravotním postižením již od mládí jejich rodiče.
- Významným projevem uznání principu rovnoprávnosti je zajistit lidem se zdravotním postižením příležitost podílet se na stanovení vlastních potřeb, na volbě a rozsahu kontroly.
- Hnutí je proti systémům, které podporují závislost na ústavních zařízeních.
- Podstatnou zásadou je také zaručit osobám se zdravotním postižením právo a imperativ k tomu, aby se sami podíleli na výzkumu, vývoji, plánování a rozhodování o záležitostech, které jsou spojeny s jejich životem, a to na všech úrovních.

Významem těchto zásad Hnutí Independent Living je vyplývající upozornění či zdůraznění rovnoprávného a autonomního postavení lidí s tělesným postižením. Právě vymezením postavení těchto lidí a k této oblasti pojících se termínů vedlo k profesionalizaci přístupu zpracování této problematiky do širokého systému sociálních služeb, systému vzdělávání atd.

Ačkoliv to zde prvotně nezaznělo, myšlenky tohoto hnutí překonaly hranice USA, to znamená, že například v Evropě existuje a provozuje svou činnost Evropské hnutí sebeurčujícího života (The European Network of Independent Living).²⁴

APOA se také ve svém zpracování historie osobní asistence zaměřuje na situaci v ČR, která měla poněkud pomalejší vývoj. První organizací, která se přihlásila za člena evropské větve IL, byla Pražská organizace vozičkářů (POV), a to v roce 1991, kdy začala poskytovat osobní asistenci deseti klientům POV. Tato organizace je spojena především se dvěma postavami, a to se Zdenkou Hanákovou a Petrem Vojtíkem, kteří modifikovali pravidla IL podle svých představ, lokálních podmínek a potřeb klientů. Podobnost se zakládajícími členy IL v USA a u nás je v tom, že Zdenka Hanáková měla od mládí velmi těžké zdravotní postižení. Toto postižení si vyžadovalo vytrvalou péči její matky, jíž s přibývajícím věkem ubývaly síly. V důsledku toho Zdenka Hanáková sama poznávala, jak naléhavě je potřeba postupně matčinu péči plnohodnotně nahradit. Tudíž došlo z její strany k identifikaci potřeby osobní asistence, tj. zavedení do praxe takové služby, která by odpovídala nejen jejím potřebám, ale i ostatním osobám se zdravotním postižením.²⁵

Dalším významným a mediálně známým jménem spojeným s osobní asistencí je Jana Hrdá, která může být považována za pravděpodobně prvního člověka, který v Československu žil s osobní asistencí. Následkem úmrtí její matky v roce 1985, která se do té doby starala o ni a o její malé děti, započala ve své domácnosti organizovat pod záštitou Okresního ústavu sociálních služeb placenou, ale i dobrovolnou osobní asistenci. Zajímavostí je, že zásady, podle nichž osobní asistence u Jany Hrdé probíhala, byly totožné

²⁴ Srov.: <http://www.apoa.cz/index.php/o-osobni-asistenci/zakladni-udaje/historie-osobni-asistence> [cit. 9. 3. 2011].

²⁵ Srov.: <http://www.apoa.cz/index.php/o-osobni-asistenci/zakladni-udaje/historie-osobni-asistence> [cit. 9. 3. 2011].

s těmi ve světě, a to i přesto, že neměla ani tušení o existenci hnutí Independent Living ani o tom, že se této službě říká osobní asistence.²⁶

V průběhu času došlo k setkání obou žen. Zdenka Hanáková nabídla Janě Hrdé nejprve službu osobní asistence a později i spolupráci. Obě strany zkonstatovaly, že také pravidla POV byla takřka stejná. To jen dokazovalo, že skutečně odpovídají tomu, co lidé s postižením u nás potřebují. Tím tedy začala dlouhodobá spolupráce Jany Hrdé a POV, kdy se všemi silami začala snažit jednak o rozšíření osobní asistence do celé republiky, jednak také o její uzákonění. Za důkaz lze považovat následující definici osobní asistence ve znění zákona o sociálních službách 108/2006 Sb. § 39, ale také v jedné z další subkapitol, a to OA ve vyhlášce MPSV 505/2006 Sb. § 5.²⁷

2.2 DEFINICE OSOBNÍ ASISTENCE

Jednu z mnoha definic osobní asistence poskytuje Libor Novosad: „Osobní asistence se poskytuje v přirozeném sociálním prostředí osobám se zdravotním postižením a seniorům, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby, a to v předem dohodnutém rozsahu a čase. Služba obsahuje pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně, pomoc při zajištění chodu domácnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje za úplatu.“²⁸

Definice ve znění zákona o sociálních službách 108/2006 sb. § 39 zní takto: „Osobní asistence je terénní služba poskytovaná osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Služba se poskytuje bez časového omezení, v přirozeném sociálním prostředí osob a při činnostech, které osoba potřebuje.“²⁹

²⁶ Srov.: <http://www.apoa.cz/index.php/o-osobni-asistenci/zakladni-udaje/historie-osobni-asistence> [cit. 9. 3. 2011].

²⁷ Srov.: <http://www.apoa.cz/index.php/o-osobni-asistenci/zakladni-udaje/historie-osobni-asistence> [cit. 9. 3. 2011].

²⁸ Cit.: <http://www.mpsv.cz/cs/9#sszp> [cit. 9. 3. 2011].

Právě tato definice dána ze zákona umisťuje osobní asistenci do systému sociálních služeb, kde jsou zahrnuty mimo jiné i následující služby: sociální poradenství, sociální rehabilitace, pečovatelská služba a mnohé další.³⁰

2.3 OSOBNÍ ASISTENCE V ŠIRŠÍM KONTEXTU SPOLEČENSKÝCH PROMĚN

Novosad Libor ve své knížce vymezuje význam pozice osobního asistenta takto: „Pracovat v pozici osobního asistenta nebo aktivně se zajímat o realizaci služeb osobní asistence znamená rozumět důstojnosti a právům druhých a uvědomovat si, že cíle v podpoře lidí s postižením jednoznačně směřují ke zdůraznění a respektování jedinečnosti lidského bytí a k cílené podpoře toho, aby se každý člověk, bez ohledu na svůj zdravotní stav, mohl realizovat a rozvíjet své schopnosti, nadání a vědomosti, aby se mohl podílet na životě společnosti, koexistovat s ostatními a rozhodovat o svém životě.“³¹

Na význam osobní asistence také upozorňuje WHO, když v roce 2001 klasifikovala **zdravotně sociální služby** do čtyř základních subsystémů.³²

- 1) **Podpora zdraví a služeb při prevenci nemocí.**
- 2) **Primární péče, akutní péče.**
- 3) **Rehabilitace (a habilitace).**
- 4) **Dlouhodobé služby a podpory.** Právě tato oblast je zaměřena na organizace a služby, které směřují k udržování, podporování a zlepšování fyzické, psychické a sociální pohody člověka např. v bytech, v zařízeních nezávislého života, včetně osobních asistentů a služeb.

²⁹ Cit.: <http://www.apoa.cz/index.php/o-osobni-asistenci/zakladni-udaje/ve-zneni-zakona-a-vyhlasky> [cit. 9. 3. 2011].

³⁰ Srov.: <http://www.mpsv.cz/cs/9#sszp> [cit. 9. 3. 2011].

³¹ Cit.: NOVOSAD, L. *Východiska a principy realizace služeb osobní asistence v ČR*. 1 Vyd. Liberec 2006, s. 5.

³² Srov.: tamtéž, s. 6.

Jinak řečeno, mezi prostředky podpory sociální integrace a emancipace lidí s postižením zcela určitě patří informační kampaně, odstraňování architektonických, sociálně-ekonomických, legislativních i mezilidských bariér. Vše je součástí komplexu základních priorit podpůrných a nestigmatizujících aktivit ve prospěch lidí s postižením a jejich nástrojem je i osobní asistence.³³

2.4 POJETÍ OSOBNÍ ASISTENCE

Novosad pojímá osobní asistenci těmito slovy: „Osobní asistence je „de facto“ kompenzační pomůckou, jejímž posláním je kompenzovat problémy s mobilitou, komunikací, sebeobsluhou, bezpečností apod., které vyplývají z klientova zdravotního postižení. **Příjemci služeb osobní asistence jsou osoby s tělesným, smyslovým a mentálním postižením, senioři a také rodiny pečující o dítě nebo dospělého se zdravotním postižením.** Služby osobního asistenta řídí, profiluje a strukturuje sám klient (nebo jemu blízká osoba), podle svých momentálních potřeb, možností a aktuálního stavu. Na služby osobní asistence přispívají klienti, stát a „domovské“ obce, občanská sdružení i účelové nadace a fondy.“³⁴

Osobní asistence jako služba vytváří odlišnost od dosavadních forem zdravotně-sociální péče. Pro ně je charakteristický vztahový řetězec společnost – instituce – příjemci služeb, především proto, že nastoluje partnerský vztah mezi klientem a asistentem. Podle Novosada se k pojetí osobní asistence váží tyto charakteristiky:³⁵

- Klient zná své možnosti a potřeby, neboli klient sám či v zastoupení osoby blízké v případě mentálního postižení a psychiatrického onemocnění formuluje rozsah a charakter požadované pomoci od asistenta.

³³ Srov.: NOVOSAD, L. *Východiska a principy realizace služeb osobní asistence v ČR*. 1 Vyd. Liberec 2006, s. 6.

³⁴ Cit.: tamtéž, s. 6-7.

³⁵ Srov.: NOVOSAD, L. *Východiska a principy realizace služeb osobní asistence*. 1 Vyd. Liberec 2006, s. 7.

- Osobní asistent kompenzuje ta funkční poškození, především pohybové či komunikační problémy, které klientovi znemožňují uskutečnění určitých aktivit. Vztah klient a asistent nemá vytvářet závislost, ale pouze zprostředkovat klientovi rovný přístup k životním šancím, zlepšit kvalitu jeho života a napomoci mu k reálně dosažitelné nezávislosti při sebeobsluze, řízení domácnosti, dopravě, vzdělávání a pracovním uplatnění. Propojujícím cílem osobní asistence je umožnit klientovi kontakt se společenským prostředím takovým způsobem, aby klient mohl prosazovat a dosahovat svých přirozených práv, zájmů a potřeb.

Novosad ještě podotýká, že: „Osobní asistence je souborem služeb, zřizovaných s cílem pomoci člověku se zdravotním postižením zvládnout prostřednictvím osobního asistenta ty úkony, které by dělal sám, kdyby neměl určitá funkční omezení. Cílovou skupinou osobní asistence jsou lidé se zdravotním postižením. Osobní asistence obsahuje zejména: pomoc při zajištění chodu domácnosti, pomoc při sebeobsluze, stravování, kontakt se společenským prostředím, pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje podle osobních potřeb člověka.“³⁶

2.5 FORMY OSOBNÍ ASISTENCE

Osobní asistence jako určitá forma kompenzace umožňuje navzdory různé míře postižení žít klientům tak, jako ti, kteří postižení nejsou, a dává přednost terénním službám, tedy podpoře klienta v jeho domácím prostředí, ve škole, v zaměstnání atd. Samozřejmě, že se ani neopomíjí péče v pobytových zařízeních, pokud je to přání klienta. Rozsah poskytovaných služeb je zejména závislý na stupni zdravotního postižení a skutečných potřebách postiženého. Novosad uvádí, že lze rozlišit tři okruhy potřebnosti:³⁷

³⁶ Cit.: tamtéž, s. 9.

³⁷ Srov.: NOVOSAD, L. *Východiska a principy realizace služeb osobní asistence*. 1 Vyd. Liberec 2006, s. 13.

- **Nárazová celodenní asistence:** víkendy, dočasné zastoupení za pečující osobu apod.
- **Pravidelná asistence:** doprovod a pomoc při vzdělávání, pracovních činnostech, osobní hygieně apod.
- **Nepřetržitá celodenní asistence:** poskytování pomoci při všech činnostech v denních i v nočních hodinách. Takovými činnostmi jsou například oblékání, hygiena, podávání jídla, procvičování.

Osobní asistenci také můžeme dělit podle zaměření na *sebeurčující a řízenou* a dále podle určení či relevantnosti pak na *všeobecnou a speciální*, jejichž obsahem je:

- 1) **Sebeurčující osobní asistence**³⁸ je určena klientům, kteří si jsou schopni své asistenty školit sami, dále je průběžně instruovat a organizovat jejich práci. Klient je tedy tou osobou, která určuje kdo, kde, kdy a jak se co bude dělat. Osobní asistenti jsou nápomocni při uspokojování základních potřeb klienta, jako jsou hygiena, stravování, ale i doprovod do zaměstnání, školy, společenské akce či při zájmové činnosti. Klíčovým kritériem kladeným na klienta je jeho schopnost nalézt si přiměřeně schopného a psychicky způsobilého osobního asistenta, poté si ho zaškolit a nadále udržovat partnerský vztah ve smyslu vzájemného respektu a bezproblémové komunikace. Jedná se také o činnost, která nevyžaduje žádné odborné školení asistentů. Pokud by tomu bylo jinak, již se jedná o řízenou osobní asistenci.

Při této formě asistence mohou vyvstat i určitá rizika. Jedním z nich je, že osobní asistent může být překvapen tím, že tato služba od něho vyžaduje opravdu velké nasazení, že je často fyzicky namáhavá, někdy až stereotypní, a že si od něho žádá nejen fyzickou kondici, ale i vůli, empatii a vytrvalost.

³⁸ Srov.: tamtéž, s. 14.

Dalším vyplývajícím rizikem je to, že si klient hledá svého osobního asistenta sám, což není vždy jednoduché. Také je tou osobou, která organizuje a řídí práci asistenta. Vytváří to pro klienta pocit nejistoty, zda si vybral takového asistenta, kterého potřebuje, a pakliže dojde k nějakým problémům, musí si nápravu zjednat klient sám. Klient tedy bude muset být schopen si asistenty shánět sám, odhadovat jejich schopnosti a harmonizovat své potřeby s jejich možnostmi.

Ač se zdají být rizika velká, představuje sebeurčující osobní asistence aktivní alternativu, kdy si klient samostatně stanovuje způsob svého života, může převzít zodpovědnost a navzdory svému postižení bude moci žít „normálním“ životem jako ostatní.

Významným kladem této formy asistence je, že klienti i asistenti mohou posunovat své hranice, uplatnit své dovednosti a schopnosti, navzájem si rozšiřovat obzory, naučit se rozumět druhým a zlepšit tak spolupráci, organizovat si čas, starat se o domácnost, hospodařit s penězi a orientovat se v současné společnosti atd.

- 2) **Řízená osobní asistence**³⁹ je určena klientům, kteří potřebují proškolené asistenty, jejichž práce je řízena či spolurízena zvenčí. Osobní asistence je chápána jako dopomoc nebo také jako podpůrný dohled na uspokojování základních životních potřeb. Tato služba je převážně konzumována klienty se smyslovým, psychickým, mentálním, dokonce kombinovaným nebo vícečetným postižením.

Znamená to tedy, že organizace či jiný odborně způsobilý subjekt poskytující osobní asistenci je povinen řádně proškolit osobního asistenta v takových oblastech jako je bezpečnost

³⁹ Srov.: NOVOSAD, L. *Východiska a principy realizace služeb osobní asistence v ČR*. 1 Vyd. Liberec 2006, s. 15.

práce, zásady ochrany zdraví při pohybu či manipulaci s imobilními a omezeně soběstačnými osobami, v první pomoci, komunikaci a práci s kompenzačními pomůckami. Dále mají školící pracovníci poskytovat poradenství asistentům v situacích, kdy si nevědí rady či dokonce představují určité morální dilema a supervizi. V průběhu výběru a proškolení prochází osobní asistenti psychologickými pohovory a testy s cílem odhalit případné negativní či rizikové rysy jejich osobnosti, poté se pokusit, co nejvíce optimalizovat vyhledání dvojic klient a osobní asistent. Optimalizace dvojic vychází z těchto charakteristik vztahu: partnerství, spolupráce, podpora, společné hledání koexistence, učení a růstu.

- 3) **Všeobecná osobní asistence**⁴⁰ je chápána jako širokospektrální činnost, kterou nelze předem přesně zacílit jen na dopomoc či podporu v určité oblasti. Především proto, že v sobě zahrnuje škálu klientových potřeb, které se týkají běžného denního rytmu a obvyklých aktivit, ale také potřeb z aktuálně nastalé situace, neboli požadavky předem neočekávané.
- 4) **Speciální osobní asistence**⁴¹ je charakteristická svou typickou účelovostí, zacílenou na určitou činnost, v níž má klient nějakou funkční poruchu či problém, následkem toho potřebuje pomoci. Příkladem mohou být:
 - ***Pedagogická (vzdělávací) asistence.***
 - ***Pracovní asistence.***
 - ***Asistence pro chráněné bydlení.***
 - ***Asistence pečujícím.***
 - ***Prosociální asistence.***

⁴⁰ Srov.: tamtéž, s. 15.

⁴¹ Srov.: NOVOSAD, L. Východiska a principy realizace služeb osobní asistence v ČR. 1 Vyd. Liberec 2006, s. 15-16.

Zde předložený nástin dělení a pojmání osobní asistence má za cíl co nejdříve pojmout obsah a význam práce osobního asistenta. Pro další směřování práce bude nadále pracováno s osobní asistencí jako se službou všeobecnou a řízenou. Především proto, že cílem práce je stanovit kompetenční model osobního asistenta, který pracuje pro určitou organizaci a pro klienty s širokou škálou potřeb. Osobní asistent často pracuje pro více než jednoho klienta a v rámci svých služeb kombinuje různé varianty speciální osobní asistence. Ovšem nelze ani nezhlednit aspekt sebeurčující osobní asistence v tom smyslu, že sami klienti aktivně určují způsob uspokojení svých potřeb skrze spolupráci s osobním asistentem, který je zprostředkován určitou specializovanou organizací. Jedná se tedy o to, že organizace zajistí pracovníka, který nemusí být vždy úplně kvalifikován⁴², ale musí mít schopnost se případně doučit nové způsoby práce s klientem a kompenzačními pomůckami. A především jde o to, že osobní asistent nevstupuje do interakce s klientem ve smyslu odborníka, jehož práci musí klient trpně přijímat, ale oba jsou rovnocennými partnery.

2.6 OSOBNÍ ASISTENCE VE ZNĚNÍ ZÁKONA 108/2006

Sb. § 39, VYHLÁŠKY MPSV 505/2006 Sb. § 5

Základní činnosti při poskytování osobní asistence klientům se uskutečňují v rozsahu těchto úkonů:⁴³

a) Pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu:

- pomoc a podpora při podávání jídla a pití;
- pomoc při oblékání a svlékání, včetně speciálních pomůcek;

⁴² Ze zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. § 116 je pracovník v sociálních službách (tedy i osobní asistent) povinen získat certifikát do 18 měsíců od nástupu k zaměstnavateli, který ho opravňuje poskytovat a vykonávat služby osobní asistence. Srov.: http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf [cit. 4. 2. 2011].

⁴³ Srov.: <http://www.apoa.cz/index.php/o-osobni-asistenci/zakladni-udaje/ve-zneni-zakona-a-vyhlasky> [cit. 9. 3. 2011].

- pomoc při prostorové orientaci, samostatném pohybu ve vnitřním i vnějším prostoru;
- pomoc při přesunu na lůžko či vozík.

b) Pomoc při osobní hygieně:

- pomoc při úkonech osobní hygieny;
- pomoc při použití WC.

c) Pomoc při zajištění stravy:

- pomoc při přípravě jídla a pití.

d) Pomoc při zajištění chodu domácnosti:

- pomoc s úklidem a údržbou domácnosti a osobních věcí;
- nákupy a běžné pochůzky.

e) Výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti:

- pomoc a podpora rodině v péči o dítě;
- pomoc při obnovení nebo upevnění kontaktu s rodinou a pomoc a podpora při dalších aktivitách podporujících sociální začleňování osob;
- pomoc s nácvikem a upevňováním motorických, psychických a sociálních schopností a dovedností.

f) Zprostředkování kontaktu se společenským prostředím:

- doprovod do školy, školského zařízení, zaměstnání, k lékaři, na zájmové a volnočasové aktivity, na úřady a instituce a zpět.

g) *Pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí:*

- pomoc při komunikaci vedoucí k uplatňování práv a oprávněných zájmů;
- pomoc při vyřizování běžných záležitostí.

Důvod, proč je zde zmíněna definice z hlediska vyhlášky MPSV, je ten, že velmi přehledně a jasně vymezuje popis pracovní činnosti osobního asistenta. Právě znalost popisu pracovního místa je základním kamenem k vytvoření kompetenčního modelu dané pracovní pozice. Je jasné, že samotný výkon osobní asistence se v závislosti na konkrétní situaci a interakci aktérů bude proměňovat a může být i obsáhlejší. Avšak tyto zákonem zmíněné aktivity by měl být schopen zajistit každý osobní asistent, alespoň na nejzákladnější úrovni.

2.7 VLASTNOSTI OSOBNÍHO ASISTENTA

Novosad formuluje požadavky kladené na osobnost osobního asistenta, který pracuje s klienty s mentálním postižením. Těmito požadavky jsou:⁴⁴

- Odborně vzdělaný a poučený o formách a zvláštlostech mentálního postižení i o situacích, které mohou v reálném životě nastat.
- Citlivý a vnímavý, aby dokázal rozpoznat i nevyslovená přání a potřeby svého klienta.
- Laskavý a mravný, aby uměl objektivně rozhodovat v zájmu klienta i tehdy, když je to pro něho obtížně přijatelné.
- Duševně vyrovnaný a se svojí prací srozuměný, aby ji vykonával se zaujetím a nepřenášel na klienta své osobní starosti apod.

Samozřejmě si však uvědomují své zaměření na klienty osobní asistence, kteří nemají primárně mentální postižení. Musíme však zohlednit

⁴⁴ Cit.: NOVOSAD, L. *Východiska a principy realizace služeb osobní asistence v ČR*. 1 Vyd. Liberec 2006, s. 18.

i to, že někteří klienti i přes svou mentální kondici mohou mít problémy s vyjadřováním svých potřeb (poruchy řeči). Požadavek na odbornost a poučenost můžeme vztáhnoutj h nikoliv k mentálnímu postižení, ale například jen na znalost fyzických obtíží klienta, neboli zda má předepsané nějaké léky, které musí brát pravidelně, měl by s pomocí asistenta prodělavat určitou rehabilitaci atd. Všechny ostatní požadavky jsou rozhodně nepsaným požadavkem pro každého pracovníka v sociálních službách.

3 KOMPETENCE

Cílem nyní následující kapitoly bude přiblížit problematiku řízení podle kompetencí. V první kapitole bylo ve vývoji změn v oblasti managementu a jeho směřování k oblasti řízení lidských zdrojů naznačeno něco málo o problematice řízení podle kompetencí nebo spíše o vztažném rámci, který vytváří teoretický základ pro řízení podle kompetencí. Tato následující kapitola bude naopak více rozpracovávat a blíže specifikovat terminologické zakotvení problematiky kompetencí, neboli vymezení toho, co jsou kompetence, jejich charakteristiky, hlavní přístupy ke kompetencím. Poté budou kompetence umístěny do kontextu s kompetenčním modelem, který bude teoreticky vymezen v další kapitole tak, aby došlo v souladu s cílem k vytvoření kompetenčního modelu pro pracovní pozici osobního asistenta v sociálních službách.

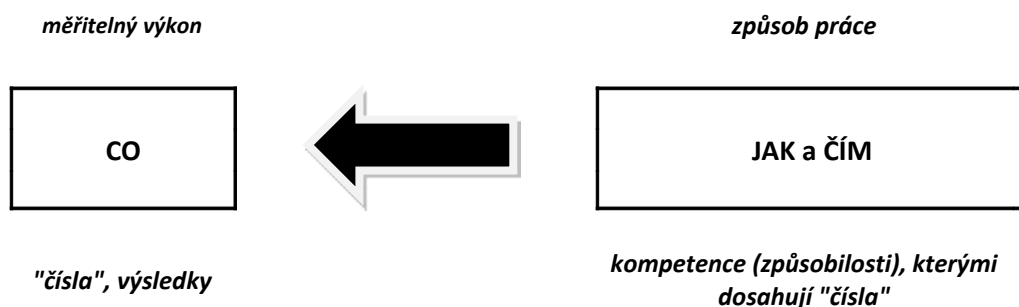
Na začátek kapitoly o kompetencích uvedu základní přiblížení toho, co jsou kompetence, které poskytuje ve svých odborných textech Hroník: „Kompetenci pojímáme jako **způsobilost. Je trsem znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, tedy určitých předpokladů k určité činnosti, který podporuje dosažení cíle.** Proto má blíže k činnosti samotné než k vlastnosti či rysu a pozorujeme ji ve vzorku chování. Například v různých kompetenčních modelech nacházíme kompetenci Orientace na zákazníka. Už z názvu je patrné, že je vytvořena na základě toho, co pracovník dělá, nikoli na základě toho, jaké má vlastnosti. V každém vzorku chování můžeme identifikovat vícero kompetencí. Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi. Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivního výkonu.“⁴⁵

Jedním z možných pohledů na kompetence je zaměření se na „**CO**“ a „**JAK a ČÍM**“.⁴⁶

⁴⁵ Cit.: HRONÍK, F. et al. *Kompetenční modely*. 1 Vyd. Brno 2008, s. 23.

⁴⁶ Srov.: HRONÍK, F. et al. *Kompetenční modely*. 1 Vyd. Brno. 2008, s. 24.

Obrázek č. 1: Vztah způsobů práce a výkonu



Kompetence jsou to, co nám říká „jak a čím“ dosáhne pracovník výsledků, tedy čísel (viz obrázek výše). Často se stává, že jsou manažeři hodně orientováni na výkon, aniž by sledovali cesty, jejichž pomocí je výkonu dosaženo. Takže zaměstnanec získává hodnocení pouze na základě toho, zda výsledky má nebo nemá. Tento přístup manažera by nebyl špatný do té doby, než pracovník nebude dostatečně plnit úkoly. Problém však je v tom, že manažer není schopen v případě špatných výsledků poskytnout validní radu „jak“. Pokud by věděl „jak“, mohl by v průběhu nastalých komplikací s dosahováním výsledků vytvářet protipatření.

Jinými slovy, pokud by došlo k aplikaci těchto výtek na oblast osobní asistence, může to vypadat následovně. Manažer, potažmo personalista sleduje výsledky, které jsou osobními asistenty naplňovány, avšak nastane situace, kdy nějaký klient bude nespokojen s výkonem svého osobního asistenta. Nebude-li personalista v dostatečné míře srozuměn s obsahem a nároky kladenými na pracovníka, nebude schopen poskytnout radu k nápravě či změně u osobního asistenta například v situaci, když nedojde k postojové shodě mezi klientem a asistentem, protože si klient žádá uspokojit potřebu, se kterou asistent postojově nesouhlasí, a tudíž ji odmítne uspokojit. Ke sporné situaci dojde např. tehdy, když klient požaduje zakoupení a pomoc při stravě sladkého, které, jak asistent ví, nemá klient od lékaře povolen jako silný diabetik. Takto může docházet ke sporům, které naruší celý průběh a výkon osobní asistence. V této situaci má personalista či přímý nadřízený fungovat jako komunikační katalyzátor a řešitel problému, tudíž poskytnout radu „jak a čím“ dosáhnout správného výkonu.

3.1 ANATOMIE KOMPETENCE

Je mnoho autorů, kteří se v minulosti snažili ve svých pracích popsat kompetence a sestavit jejich seznam. Avšak stále chybí jednoznačná dohoda o tom, co kompetenci tvoří. Právě k pochopení pojmu kompetence a k jejímu praktickému využití pomohl Boyatzis tím, že od začátku zdůraznil rozdíl mezi úkolem, který je potřeba splnit, a schopnostmi, které musí pracovník mít, aby jej splnil na požadované úrovni. Jinak řečeno se jedná o rozlišení toho, co máme dělat a jaké chování potřebujeme, abychom úkol splnili vynikajícím způsobem.⁴⁷

Kubeš se Spillerovou ve své knize uvádějí pojetí kompetencí podle Woodruffova, který je pojímá jako sérii chování, které vede k očekávanému výsledku. Pakliže je pracovník kompetentní, jinak řečeno plní přidělený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že došlo ke splnění *tří předpokladů*⁴⁸:

- Pracovník je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nutně potřebuje.
- Pracovník je motivovaný takové chování použít, poněvadž vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii.
- Pracovník má možnost v daném prostředí chování použít.

Zde uvedený první předpoklad, jenž se týká dovedností a vědomostí, lze poměrně snadno rozvíjet, naproti tomu druhý je naprosto odlišného charakteru. Jeho ovlivňování je obtížnější, protože se jedná o motivy, postoje, hodnoty, přesvědčení, životní filozofii. Takto pojímaná oblast náleží ke stabilním složkám osobnosti člověka. Třetí předpoklad se může na první pohled zdát nesouvisející, ale ačkoli se jedná o vnější podmínky a ne

⁴⁷ Srov.: BOYATZIS, R. E. The competent manager. Cit. dle: KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1 Vyd. Praha 2004. s. 26.

⁴⁸ Srov.: KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1 Vyd. Praha 2004 s. 27.

o vnitřní stránku osobnosti pracovníka, významným způsobem ovlivňuje oba předchozí.⁴⁹

Pro organizaci i pracovníka je podstatné, aby byly splněny všechny tři předpoklady současně. Pokud by některý z nich nebyl splněn, nelze mluvit o kompetentním výkonu. V prvním případě to znamená, že pokud nemá pracovník osvojeny potřebné dovednosti, není schopen naplnit pracovní požadavky i přesto, že je dostatečně motivovaný a pracovním prostředím podporovaný. V situaci, kdy pracovník nebude motivovaný k potřebnému chování, nezačne se tak chovat či budou zřejmě významné odchylky od optimálního chování. Za třetí, pokud budou naplněny první dva předpoklady, ale vnější prostředí pracovníkovi neumožní kompetenci aplikovat, nepomůže mu ani to, že je schopný a ochotný.

Z přístupu Woodrufova vyplývá, že má smysl hovořit o kompetencích pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu, pozici či funkci. Pakliže známe nároky, které na pracovníka klade nebo bude klást konkrétní pozice, jsme schopni vyžadované kompetence identifikovat. Úroveň sledovaných kompetencí potom můžeme u pracovníků nebo potencionálních kandidátů na tuto pozici měřit.⁵⁰

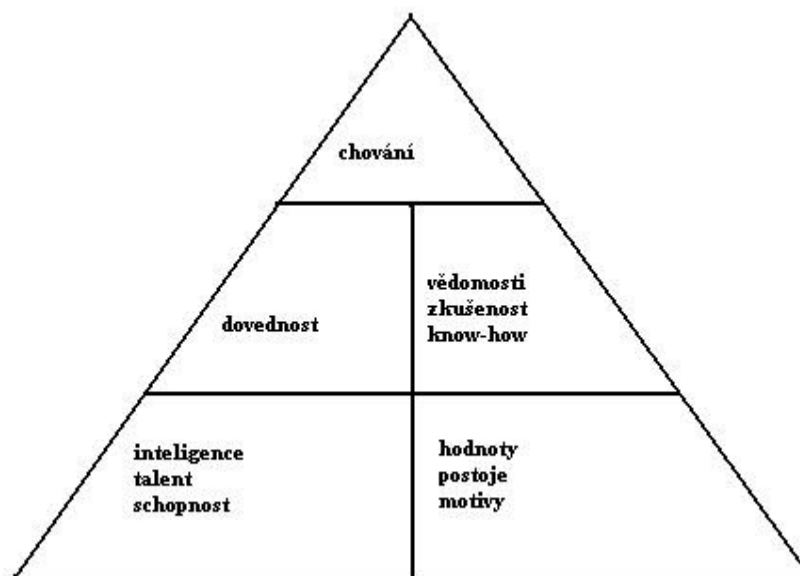
Nyní bude předložen velmi přehledný *hierarchický model struktury kompetence*⁵¹, který poukazuje na to, že kompetence není pouze redukce na pozorované chování, ale je to směs mnoha složek, které dohromady vytvářejí kompetenci.

⁴⁹ Srov.: KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1 Vyd. Praha 2004, s. 27.

⁵⁰ Srov.: tamtéž, s. 27.

⁵¹ Srov.: tamtéž, s. 28.

Obrázek č. 2: Hierarchický model struktury kompetence



Oba přístupy, tedy od Boyatzise a Woodrufova, se shodují v tom, že jako kritérium pro identifikaci kompetencí používají výkon v konkrétní pracovní situaci, neboť lidé se liší ve svých předpokladech vykonat nějaký úkol kompetentně. To znamená, že jsou v různé míře připraveni použít chování potřebné k efektivnímu zvládnutí úkolu. Kdybychom například vzali kompetenci komunikace, její projevy a požadavky na její úroveň, bude určitě v praxi odlišná u pracovní pozice osobního asistenta a dělníka ve strojírenské výrobě.

3.1.1 ZÁKLADNÍ SLOŽKY KOMPETENCE

Ty jsou zde zmiňovány z důvodu, že kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Pro personalistu to znamená, že pokud pozná úroveň rozvoje kompetencí pracovníka, může se značnou jistotou predikovat jeho kvalitu chování v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů. Pakliže je konkrétní kompetence u pracovníka zastoupena, umí ji projevit v jakékoli firmě a na jakékoli úrovni řízení. Jak už bylo několikrát řečeno, kompetence nám poukazuje na to, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situace. Můžeme

podle Kubeše, Spillerové rozlišovat těchto *pět základních složek*⁵² osobnosti, které do kompetence vstupují:

- **Motivy**, mezi které patří vše, co aktivuje jedince k činnosti určitým směrem. Jedná se o vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují aktivitu.
- **Rysy** jako charakteristiky, které umožňují stabilní reakce na situace či na informace přicházející z vnějšího prostředí. Rysy v sobě zahrnují hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je temperament, který nám říká, jak bude jedinec emocionálně reagovat na impulsy z vnějšího prostředí.
- **Vnímání sebe samotného** má vliv na osobní přesvědčení, zda je jedinec schopen vykonat vymezený úkol. Jedná se o vyjádření víry ve vlastní schopnosti. Je to dáno na základě toho, že celá naše osobnost se formuje na základě osobních zkušeností a prožívání reality. Tvoříme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samému.
- **Vědomosti**, ale i všechny poznatky, získané v určité oblasti, které jsou vázány k výkonu práce na dané pozici.
- **Dovednosti** dávají jistotu, že jsme schopni vykonat činnost související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Rozlišujeme také různé množství potřebných dovedností, a to v závislosti na složitosti úkolu.

Identifikace těchto složek osobnosti velmi významně dopomáhá personalistovi sledovat a ovlivňovat výkon daného pracovníka. Pro osobní asistenci to může znamenat, že personalista si je vědom toho, že je například osobní asistent nováčkem v oboru, a tudíž se třeba ještě neseťkal se všemi druhy kompenzačních pomůcek. Proto personalista navrhne způsob doplnění vědomostí a dovedností, které se k této oblasti vážou, a nebude asistenta

⁵² Srov.: KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1 Vyd. Praha 2004, s. 30-31.

posílat ke klientovi, který vyžaduje automatickou znalost dané kompenzační pomůcky či není schopen asistentovi vysvětlit postup.

3.2 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY KOMPETENCE

Podle Tremblaye a kol. mezi *charakteristické znaky kompetence*⁵³ patří:

- **Kontextualizovaná** - znamená, že je vždy zasazena do určitého prostředí nebo situace. Ty jsou vyhodnocovány a spoluvytvářeny také na základě předchozích znalostí, zkušeností, zájmů a potřeb ostatních zúčastněných.
- **Multidimenzionální** - znamená, že je kompetence složená z různých zdrojů, například z informací, znalostí, dovedností představ, postojů, jiných dílčích kompetencí a mnoha dalších. Tato charakteristika předpokládá efektivní využívání těchto zdrojů, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. Jedná se o to, že kompetence současně obsahuje chování a v chování se projevuje.
- **Potencialita pro akci a rozvoj** - to znamená, že kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Tyto procesy jsou považovány za navazující a celoživotní a principiálně jsou odvozeny z konstruktu zdrojových faktorů a z hlediska získávání a rozvíjení kompetencí.

Dále Tremblaye a kol. definuje pojem kompetentnost jako standardem definovanou predikovanou úroveň zvládnutí situace. Tudiž musí být kompetentnost předem stanovena a zároveň definován soubor výkonových kritérií. Jasně vymezení se stává vodítkem pro pracovníka, aby mohl svou kompetentnost demonstrovat a zároveň aby byl schopen svůj výkon změřit a vyhodnotit.⁵⁴

⁵³ Srov.: TREMBLEY, D. et al.: Learning throughout Life. Cit. dle: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1 Vyd. Praha 2008, s. 15-16.

⁵⁴ Srov.: TREMBLEY, D. et al.: Learning throughout Life. Cit. dle: VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. 1 Vyd. Praha 2010, s. 89.

3.3 PŘÍSTUPY

3.3.1 PŘÍSTUP „COMPETENCE“

Jedná se o pojem, který má v centru svého zájmu formulaci práce a jejich standardů. V těchto standardech jsou stanoveny kvalifikační předpoklady, bez jejichž naplnění by byl výkon práce v dané funkci nestandardní. Tyto standardy se povětšinou pohybují na škále minimální – optimální, kde je především kladen důraz na vymezení jasné definice minimální úrovně. Lze o nich také hovořit v termínu minimálních kvalifikačních požadavků. Právě jejich přesná formulace může být nosným základem pro koncipování následného odborného rozvoje a vzdělávání.⁵⁵

Kvalifikace je bezprostředně spojena s odbornou profesní přípravou a tvoří jedincem získanou soustavu schopností, vědomostí, dovedností, návyků atd., která je nezbytná pro získání oficiální způsobilosti k výkonu určité činnosti neboli povolání. Na kvalifikaci můžeme nahlížet z hlediska dvou dimenzí, a to jako na *formální*, v podobě odborného vzdělání a profesní přípravy, a na *neformální*, tedy jako na zkušenosti získané praxí.⁵⁶

Odborná kvalifikace je považována za potvrzení *způsobilosti*, jež se vztahuje k práci. Měla by pracovníkovi usnadňovat vstup do zaměstnání a další rozvoj v průběhu zaměstnání, dalšího vzdělávání a odborné přípravy. Jedná se nejčastěji o potvrzení v podobě diplomů, certifikátů, osvědčení, které jsou vydávány jedinci k tomu oprávněnými orgány například ministerstvo, škola, vzdělávací agentury atd. Tato vydávaná potvrzení by měla obsahovat následující náležitosti:⁵⁷

- Dovednosti, které jedinec v rámci svého studia získal a které odpovídají určitým platným standardům.
- Relevantní vědomosti, znalosti a rozhled.
- Schopnost užívat dovednosti, aplikovat naučené znalosti a získaný rozhled při řešení pracovních úkolů.

⁵⁵ Srov.: HRONÍK, F. et al.: *Kompetenční modely*. 1 Vyd. Brno 2008, s. 26.

⁵⁶ Srov.: VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. 1 Vyd. Praha 2010, s. 35.

⁵⁷ Srov.: tamtéž, s. 76.

3.3.2 PŘÍSTUP „COMPETENCY“

Tento pojem je chápán jako způsobilosti, neboli způsoby, kterými pracovníci dosahují výkonu. Jedná se o způsoby, které jsou pozorovatelné. Pojem „competency“ na rozdíl od pojmu „competence“ v sobě zahrnuje více správných odpovědí, více možností, jak je možné danou kompetenci vyjádřit. Tatáž pozorovaná kompetence se může vyznačovat širší škálou. Proto se nabízí potřeba tyto škály kompetence koncipovat tak, aby mohlo dojít k jejich měření a srovnávání.⁵⁸

3.3.3 HYBRIDNÍ PŘÍSTUP: „COMPETENCE“ a „COMPETENCY“

Dost často dochází při tvorbě kompetenčního modelu ke kombinaci „competence“ a „competency“. Při prolínání těchto přístupů může docházet ke špatnému nastavení, a proto je dobré jasně vymezit dělení a obsah těchto přístupů. Některé organizace ve svém kompetenčním modelu rozlišují na kompetence behaviorální (sociální kompetence) a funkční kompetence. Přičemž kompetence sociální označují „competency“ a funkční kompetence jako „competence“.⁵⁹

3.4 DRUHY KOMPETENCÍ

V průběhu času, jak se dostával pojem kompetence do teorie i praxe řízení lidských zdrojů, přicházeli mnozí autoři s různými definicemi termínu kompetence. Posléze autoři formulovali na základě své praxe druhy kompetencí. Proto bych s ohledem na cíl své práce uvedla některé autory a jejich interpretace druhů kompetencí.

Jedním z možných dělení je přístup podle Armstronga⁶⁰, který identifikuje následující druhy kompetencí⁶¹:

⁵⁸ Srov.: HRONÍK, F. et al. *Kompetenční modely*. 1 Vyd. Brno 2008, s. 26.

⁵⁹ Srov.: tamtéž, s. 26.

⁶⁰ Srov.: ARMSTRONG, M. *Řízení podle kompetencí*. Praha 2002, s. 283.

⁶¹ Armstrong v případě kompetencí používá pojem schopnost, protože u nás používaný pojem nezohledňuje anglické konotace „competence“ a „competency“. Pro další směřování této práce se jedná o schopnosti ve smyslu „competency“, neboli o takové schopnosti, které

- **Generické a specifické kompetence.** Jedná se o takové kompetence, které mohou být univerzálně druhové, v tom smyslu, že jimi mohou disponovat všichni lidé v určitém povolání a to nezávisle na organizaci, ve které pracují či na jejich konkrétní roli, kterou v organizaci představují. Z hlediska hierarchie organizace či určitého druhu pracovních míst (podobná povaha práce) mohou být tyto kompetence pojímány jako druhové. Může také dojít k definování schopností specifických pro jednotlivé role.
- **Prahové a výkonové kompetence.** Prahové kompetence jsou takové kompetence, které stanovují základní schopnosti požadované k výkonu práce, ale nerozlišují mezi vysoce a málo výkonnými pracovníky. Výkonové kompetence oproti prahovým rozlišují úroveň výkonu mezi pracovníky.
- **Rozlišovací kompetence.** Tento druh kompetencí definuje charakteristiky chování, které projevují vysoce výkonní pracovníci, čímž vytvářejí dělicí čáru mezi tím, co charakterizuje méně výkonné lidi.

Dalším možným přístupem k dělení druhů kompetencí je podle rozlišení přístupu „competence“ a „competency“, kdy ke každému přístupu podle Hroníka odpovídá určitý druh kompetencí:

- **Funkční kompetence.** Jedná se o kompetence, které popisují specializovanější vědomosti a dovednosti potřebné pro výkon na konkrétní pozici spjatou s určitou kvalifikací např. pedagog, manager, IT specialista a další. Funkční kompetence by neměly jen popisovat technickou dokonalost, ale měly by být souhrnem specifických vědomostí a dovedností, které zaručují vysoký výkon.⁶²

se týkají nějaké osoby a jejich projevů chování.

⁶² Srov.: KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1 Vyd. Praha 2004, s. 36.

- **Sociální kompetence:** „Sociální kompetence je složitou strukturou, průnikem různých dovedností, návyků, vlastností, potřeb, postojů a různých předpokladů. Sociální kompetence lze chápat jako obratnost a efektivitu v jednání s lidmi založenou na respektu k lidské důstojnosti a na vyspělé kultuře vlastní osobnosti. Chápeme ji jako zběhlost, způsobilost, mistrovství člověka adekvátně a efektivně jednat s lidmi a řešit problémy svého začlenění do sociální skupiny i svého působení ve skupině, a to v souladu s cíli organizace a na základě reflektovaného respektování mravních principů.“⁶³

Odpovědí na otázku, proč jsou zde zmíněny sociální kompetence, je to, že jsou nedílnou součástí různých pozic a profesí. V nich je významně zastoupena práce s lidmi, což se přímo týká i pozice osobního asistenta. Dobrý zdroj uvádí Hroník pro pochopení projevů *sociální kompetence*⁶⁴ od V. Smékala, který sem řadí:

- **Autoritu**, kterou chápe jako schopnost, která pracovníkovi umožňuje efektivně získávat, koordinovat a přesvědčovat lidi ve své blízkosti.
- **Emocionální zralost** - je pojmána jako citová sebekontrola, schopnost zachovat klid i ve vypjatých situacích, aniž by došlo na známky ješitnosti či uraženosti.
- **Empatii**, která znamená umění odhadu pocitů druhých, schopnost vžít se do pocitů druhých, být ochoten naslouchat potřebám, pocitům a problémům druhých, dále vidět vztah mezi vnitřním světem a chováním jedince, v neposlední řadě schopnost porozumět, proč je člověk vnímán a hodnocen okolím tak, jak je.
- **Iniciativu** čímž je schopnost sebemotivace.

⁶³ Cit.: HRONÍK, F. et al. *Kompetenční modely*. 1 Vyd. Brno 2008, s. 24.

⁶⁴ Srov.: SMÉKAL, V. *Psychologické texty – řada C*, č. 1-3 a č. 4-8. Cit. dle: HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1 Vyd. Praha 1999, s. 239-240.

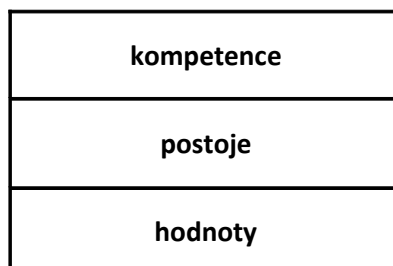
- **Integritu** vysvětluje jakožto schopnost vyznat se v sobě samém, být předpověditelný pro druhé, mít zdravou sebedůvěru, přijímat nové zkušenosti.
- **Komunikační dovednosti** znamenají srozumitelné sdělování informací, plánů a citlivým způsobem sdělené kritiky, také dovednost neverbálního vyjádření pocitů a potřeb, dovednost naslouchat a zpracovávat konstruktivně názory druhých.
- **Kooperativnost a participativnost** – chápe ve smyslu spolupráce a ochotě podílet se na týmové práci konstruktivním způsobem.
- **Sebereflexi** pojímá jako schopnost vyhodnocovat a zužitkovat pocity, které v nás budí druzí, samozřejmě i naše vlastní motivy a jednání.
- **Sociální obratnost** zahrnuje umění navazovat kontakty, přizpůsobení se druhému a celkovou citlivost na sociální kontext.

Význam a smysl všech zde uvedených dělení pro naplnění cíle mé práce je v tom, že v procesu vytváření kompetenčního modelu budu vycházet z kompetencí, které budou generické. Generické kompetence z toho důvodu, že se jedná o kompetence všeobecné pro všechny pracovníky na pozici osobní asistent a že se neváží k žádné konkrétní organizaci, která poskytuje služby osobní asistence. Další dělení je zde proto, že se vždy nějakým způsobem odlišují požadavky na kvalifikační a osobnostní, tudíž i v kompetenčním modelu bude oblast zaměřená na funkční stránku. Sociální kompetence v pojetí Smékala jsou důležité proto, že si uvědomuji velký tlak na to, aby osobní asistent měl tyto kompetence. Vždyť významně ovlivňují jeho pracovní výkon a jsou téměř nejdůležitější pro jeho práci. Protože pokud má alespoň jistou míru šikovnosti, je schopen se „za pochodu“ mnohé naučit, ale nebude-li dostatečně komunikativní, kooperativní a emocionálně zralý, velmi brzy přestane tuto práci zvládat a také dříve podlehne syndromu vyhoření.

3.5 KOMPETENCE (COMPETENCY) – POSTOJE – HODNOTY

Určitě je dobré, poté co došlo k vysvětlení kompetencí, umístit kompetence do vztahu s dalšími pojmy. Přehlednou ukázkou souvislosti mezi kompetencemi, postoji a hodnotami poskytuje zde následně uvedený obrázek⁶⁵.

Obrázek č. 3: Hierarchické vztahy mezi trojicí pojmů



Hodnoty⁶⁶ jsou neviditelné, avšak mají významný vliv na chování jedince. Především se jedná o to, že jsou hlavním motivačním činitelem. Avšak pozor, nelze je přirovnávat k potřebám. Potřeby vytváří na jedince tlak, naproti tomu hodnoty tah, za kterým jedinec směřuje. Hodnoty jsou tím, co lidem říká, co je pro ně důležité, hodnotné. U potřeby to je o naléhavosti. Problém s hodnotami je ten, že jsou obtížně identifikovatelné. Nejjednodušší postup k jejich rozpoznání je skrze pozorování projevovaných postojů a přístupu k lidem, úkolům nebo budoucnosti.

U **postojů**⁶⁷ je možné nalézt jeden univerzální model aplikovatelný napříč organizacemi. Zde často citovaný autor František Hroník se pokusil identifikovat v průběhu své praxe alespoň některé postoje, které by se daly označit za společné všem firmám. Rozeznal tyto čtyři: a) zaujetí, b) myšlení v příležitostech, c) důvěryhodnost a d) zacílenost.

Pokud vynecháme další požadavky na kompetence pracovníka, tak v převažující většině potřebuje, aby pracovník byl zaujat svou činností, jinými slovy aby byl silně motivován. Samo o sobě je to stále málo. Je důležité, aby pracovníkova mysl nebyla zbytečně limitována, ale aby směřovala k příležitostem, novinkám. Postoj důvěryhodnosti vyjadřuje

⁶⁵ Srov.: Hroník, F. et al. *Kompetenční modely*. 1 Vyd. Brno 2008, s. 33.

⁶⁶ Srov.: tamtéž, s. 34.

⁶⁷ Srov.: tamtéž, s. 34.

soulad slov a činů, jinak řečeno to, jak dotyčný šíří kolem sebe atmosféru důvěry, tedy jak plní očekávání od okolí. Posledním postojem je zacílenost, schopnost soustředění a vytrvání při výkonu práce na zadaný úkol. Každopádně z těchto postojů pak vyrůstají jednotlivé kompetence. Určitě se může stát, že kompetence může mít jako základ celou čtveřici postojů. Zavedení do praxe těchto čtyř postojů jako základu kompetence je velmi metodicky, časově i finančně náročné.

Důvod zmínění této problematiky je ten, že je určitě velmi zajímavá pro stanovení kompetencí především vrcholového managementu. Avšak pro účely této práce nebude nadále využívána, protože budou řešeny kompetence osobního asistenta, jehož pozice je téměř koncovým článkem organizační struktury - v praxi by to bylo pro firmu organizačně příliš náročné.

4 KOMPETENČNÍ MODEL

Spillerová s Kurnickým přistupují ke konceptu kompetenčního modelu jako k modelu, který popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a mnoha dalších charakteristik osobnosti, které jsou nezbytné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.⁶⁸ Tato široká škála charakteristik je pro následnou větší přehlednost a snazší měření seskupována do více homogenních celků neboli jednotlivých kompetencí.

Jak bylo tedy v předchozím odstavci řečeno, kompetenční model je obvykle vytvořen na základě předchozí identifikace kompetencí charakteristických pro určitou konkrétní pozici. V případě této práce se jedná o kompetence pro pozici osobního asistenta. Znalosti získané z tohoto kompetenčního modelu je pak možné uplatnit v mnoha oblastech rozvoje lidských zdrojů. Například se jedná o oblasti: výběr nových pracovníků, hodnocení pracovního výkonu, při návrhu tréninkových a rozvojových programů. Často je seznam kompetencí v kompetenčním modelu, který si nechal vypracovat management firmy, překvapením v tom smyslu, že odhaluje například rozdíly mezi tím, co firma deklaruje jako své očekávání od lidí, a tím, co od nich ve skutečnosti požaduje.

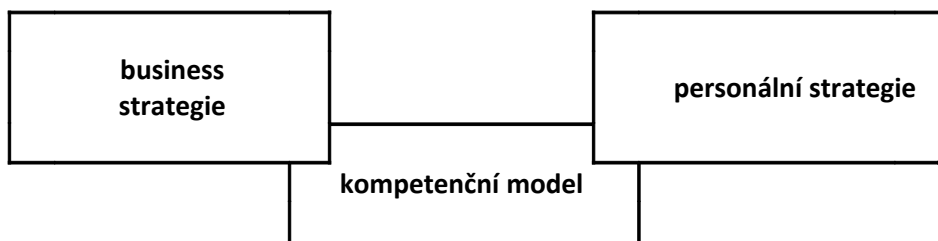
4.1 KOMPETENČNÍ MODEL JAKO MOST

Pojetí kompetenčního modelu jako mostu podle Hroníka znamená, že model vytváří spojnici mezi business strategií a personální strategií, převádí tyto strategie do jazyka praktického chování. Kompetenční model tedy slouží jako praktický nástroj vertikální integrace.⁶⁹

⁶⁸ Srov.: KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1 Vyd. Praha 2004, s. 60.

⁶⁹ Srov.: HRONÍK, F. et al. *Kompetenční modely*. 1 Vyd. Brno 2008, s. 39.

Obrázek č. 4: Kompetenční model jako most⁷⁰



Jedná se o to, že business strategie říká, k jakému bodu či horizontu organizace směřuje a jaké základní prostředky bude při procesu volit. Personální strategie je rozpracovaným vyjádřením stanovené cesty do systému práce s lidmi. Zde jmenované strategie propojíme mostem, přes nějž přechází lidé ze strany personální strategie tak, aby naplnili business strategii. Tímto mostem je tedy kompetenční model.

Kompetenční model představuje zároveň most mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Organizace má obvykle jeden ucelený soubor hodnot, ať již v podobě psané či nepsané, kterými se řídí. Popisů práce je však v organizaci více, v případě malé společnosti i tolik, kolik je v ní zaměstnanců.

4.2 FUNKČNÍ KOMPETENČNÍ MODEL

Může nastat situace, že organizace má vytvořen a aplikován kompetenční model, avšak ten místo aby pomáhal, způsobuje komplikace. Bohužel se s největší pravděpodobností jedná o kompetenční model nefunkční. Jako *funkční kompetenční model*⁷¹ lze charakterizovat model, definovaný Hroníkem:

- **Propojující**, kdy funkční kompetenční model vytváří most. Můžeme pozorovat jasnou návaznost na strategii organizace. Dále tvoří výkladový rámec pro personální činnosti, které mezi sebou propojuje.
- **Uživatelsky nenáročný**, kdy je tato charakteristika funkčního modelu tou nejpodstatnější, protože jeho uživateli

⁷⁰ Cit.: HRONÍK, F. et al. *Kompetenční modely*. 1 Vyd. Brno 2008, s. 39.

⁷¹ Srov.: tamtéž, s. 41-42.

jsou všichni manažeři. Jednoduchost poselství rozhodně není v podobě nemístného a nic neříkajícího zjednodušení. Jednoduchost má za úkol vystihnout postatu věci. Především má tato charakteristika pomoci a poskytnout jednoduchý nástroj pro řízení výkonnosti lidí pro ty manažery, kteří ve své práci nedosahují takového úspěchu.

- **Jednotný** - to znamená, že funguje napříč společnostmi. Může v sobě zahrnovat několik variant odvozených od téhož základu, s řadou sdílených kompetencí. Jednotný kompetenční model v sobě zahrnuje sjednocení jazyka v organizaci přirozeným způsobem, protože s ohledem na něj probíhá řada personálních činností.
- **Široce využitelný** - organizaci slouží jen jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání. Některé organizace svůj kompetenční model aplikují i na odměňování pracovníků.
- **Sdílený**, touto charakteristikou je míněno, že kompetenční model není uživatelům předložen jako uzavřený systém. Především proto, aby byl vytvořen pro pracovníky prostor k jeho objevení a přizpůsobení. Nezbytností je právě aktivní podpora kompetenčního modelu organizací.

Využitím funkčního kompetenčního modelu je, že přináší výhody všem zúčastněným stranám, tedy organizaci, manažerům, zaměstnancům a personálnímu oddělení. Zde jsou hlavními uživateli manažeři a jejich podřízení, přičemž personalisté vystupují v roli správců kompetenčního modelu.

Přístup funkčního kompetenčního modelu je zde zmíněn z toho důvodu, že je určitým ideálním cílem každé organizace, která využívá řízení podle kompetencí. Ale protože má tato moje diplomová práce za cíl vytvoření obecného teoretického kompetenčního modelu pouze pro pozici osobního asistenta, nelze dosáhnout jeho vypracování. Pokud by však

v budoucnu došlo k vypracování celé struktury pozic, bylo by jen nasnadě, aby byl aplikován tento přístup do fungující reality.

4.3 PŘÍSTUPY K TVORBĚ KOMPETENČNÍCH MODELŮ

Organizace, často ve spolupráci s externími konzultanty, mohou volit různé přístupy při tvorbě kompetenčních modelů. Rothwell s Lindholm⁷² poskytují návrh tří základních skupin přístupů k tvorbě:

- preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup,
- kombinovaný přístup,
- přístup šitý na míru.

Podle Kubeše může do volby přístupu při tvorbě kompetenčního modelu vstupovat více faktorů a ovlivňovat ho. Mezi tyto faktory patří především ohled na záměr projektu a jeho místo ve strategii firmy, klíčové cíle organizace, cíle a záměry v oblasti lidských zdrojů, stupeň rozvoje organizace, vnější podmínky. Ovšem v realitě je často vidno, že velkým faktory jsou míra vynaložených finančních zdrojů a časové dotace. Podstatné je, že všechny tyto tři přístupy mohou přinést organizaci užitek a přidanou hodnotu v podobě zvýšení konkurenceschopnosti.⁷³

Preskriptivní přístup k tvorbě kompetencí a kompetenčního modelu znamená, že organizace nebude investovat čas i peníze do vytváření nového kompetenčního modelu šitého na míru v tom smyslu, že by odrážely její strategii, strukturu, kulturu a tržní podmínky, ale zvolí cestu „vypůjčení“ si hotového modelu. Výhodou tohoto kroku je jasná úspora času i investovaných finančních prostředků, protože při převzetí nemusí organizace realizovat průzkum, na jehož základě by se identifikovaly specifické kompetenční modely.⁷⁴

⁷² Srov.: ROTHWELL, W. J., LINDHOLM, J. E. Competency identification, modelling and assessment in the USA. Cit. dle: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1 Vyd. Praha 2004, s. 63.

⁷³ Srov.: tamtéž, s. 63.

⁷⁴ Srov.: tamtéž, s. 64.

Naopak nevýhodami takto zvoleného preskriptivního přístupu může být podle Lea a Bearda⁷⁵:

- nemusí být ve shodě se specifickými podmínkami organizace;
- „jazyk“ kompetencí nemusí být vhodný, například proto, že nepodporuje hodnoty organizace
- statické definování kompetencí dále nezohledňuje změny požadavků organizace v čase

Kombinovaný přístup k modelování kompetencí přizpůsobuje již vytvořený model specifickým potřebám a požadavkům organizace, ve které bude použit. Modifikace „vypůjčeného“ modelu pak probíhá na základě časově nenáročných metod např. řízené diskuse s projektovými skupinami, strukturovaný rozhovor zaměřený na identifikaci kritických událostí při plnění úkolů v daných pozicích atd. Metody jsou voleny tak, aby došlo k diagnostice klíčových rozdílů mezi vypůjčeným modelem a specifiky organizace, v níž se bude daný model aplikovat. Při transformaci „vypůjčeného“ modelu může personální útvar dojít k tomu, že identifikuje nové kompetence, a v důsledku toho je zahrne do přijatého modelu. S tímto modelem takto obohaceným o specifické kompetence není problém, spíše jde o to, že si tyto nové kompetence vyžadují komplexnější metodologické postupy.⁷⁶

Kombinovaný přístup je vhodnou variantou především tehdy, když situace vyžaduje následující:⁷⁷

- Vybrat z většího množství kompetencí takové, které jsou pro organizaci významné ve smyslu rozlišení nadprůměrných pracovníků umístěných na dané pozici.

⁷⁵ Srov.: LEE, G., BEARD, D. Development Centres. Realizing the Potential of Your Employees Through Assessment and Development. Cit. dle: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1 Vyd. Praha 2004, s. 64.

⁷⁶ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1 Vyd. Praha 2004, s. 65.

⁷⁷ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1 Vyd. Praha 2004, s. 65.

- Více specifikovat behaviorální popis jednotlivých kompetencí z „vypůjčeného“ modelu tak, aby blíže korelovaly s danou pozicí v organizaci.

Přístup šitý na míru se zásadně odlišuje od kombinovaného přístupu tím, že nevychází z předem známých a definovaných kompetencí, ale opětovně rekognoskuje organizační terén. Tento přístup má za cíl identifikovat ty projevy chování, které zajišťují na manažerské pozici nadstandardní výkon. Podstatné je, že přístup šitý na míru vyžaduje nejenom důkladnou znalost pozic, u kterých se nadstandardní výkon zkoumá, ale také znalosti celé organizace a vnějších podmínek, ve kterých koexistuje. Oproti předcházejícím přístupům je časově a metodologicky náročnější. Avšak nahlíženo z druhé strany jako jediný vytváří spolehlivý základ, který organizaci dává legitimitu přijímat závažná personální rozhodnutí, jako je výběr a zařazení do manažerských pozic nebo všechna personální rozhodnutí, která se týkají např. restrukturalizace; týká se tedy všech postupů zaměřených na zefektivnění fungování organizace.⁷⁸

Za prvé: pro účely naplnění cíle mé práce budu postupovat pomocí přístupu kombinovaného. Z mé strany se však nebude jednat o postup zde přesně uvedený, ale půjde o jeho modifikaci ve smyslu, že budu pro vytvoření daného kompetenčního modelu vycházet z „vypůjčeného“ popisu a specifikace pracovního místa osobního asistenta, z druhů kompetencí, které poskytuje Hroník při vysvětlení přístupu „competence“ a „competency“. Zdrojem pro tvorbu kompetenčního modelu osobního asistenta bude kartotéka typových pozic a vyhláška MPSV, které rozšířím o informace z literatury a o vlastní zkušenost.

Za druhé: se bude také jednat o kompetenční model generický v tom smyslu, že bude sestaven z generických kompetencí, tj. takových kompetencí, které jsou všeobecné pro pozici osobního asistenta bez ohledu na odlišnosti mezi organizacemi.

⁷⁸ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1 Vyd. Praha 2004, s. 65.

Za třetí: se jedná o kompetenční model teoretický, protože se neváže k žádnému konkrétnímu prostředí organizace.

4.4 TVORBA KOMPETENCÍ A KOMPETENČNÍHO MODELU

Tato subkapitola bude blíže aplikovat některé zde uvedené přístupy k problematice kompetencí a kompetenčnímu modelu. Protože se bude jednat o kompetenční model osobního asistenta, který je teoretický, generický a kombinovaný, budu pracovat jen s informacemi, které jsou relevantní pro tento konkrétní kompetenční model.

Budu postupovat pomocí procesu identifikace kompetencí, který je podstatný z toho důvodu, že posloupnost všech fází, které budou uvedeny, směřují k vytvoření a naplnění cíle této práce. Tímto cílem je vytvoření kompetenčního modelu pozice osobního asistenta. Jedná se tedy o nejdůležitější kapitolu této práce, která vyústila z terminologického ukotvení předchozích kapitol.

Kubeš se Spillerovou dělí fázi identifikace kompetencí⁷⁹ do pěti etap:

- **Přípravná fáze**
- **Fáze získávání dat**
- **Fáze analýzy a klasifikace informací**
- **Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu**
- **Ověření a validizace vzniklého modelu**

4.4.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE

Podle Kubeše se jedná o fázi, která předchází vlastnímu identifikování kompetencí a jejímž hlavním nástrojem jsou strukturované rozhovory s manažery na strategických pozicích a studium organizačních materiálů. Poté, co získáme výsledky z výstupů z této přípravné fáze, může nastat konečně rozhodnutí o koncepci sběru dat a použitých metodikách.

⁷⁹ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1 Vyd. Praha 2004, s. 46.

Ovšem na toto rozhodnutí má vliv mnoho faktorů jako časová a finanční náročnost, jejich kulturní přijatelnost v podmínkách organizace atd.⁸⁰

Spencer a Spencer stanovili výstupy⁸¹ této fáze:

- **Identifikovat klíčové pracovní pozice.**
- **Získat informace o cílech, kritických faktorech úspěchu a strategických záměrech organizace.**
- **Porozumět organizační struktuře, tedy způsobu, jak je firma organizována, tak aby dosáhla svých stanovených cílů.**

Tato fáze v rámci cíle práce nebude tak obsáhle naplněna, protože se nebude jednat o kompetenční model pro konkrétní organizaci a ani se nebude spolupracovat s externími odborníky. Pro potřeby cíle jsou zdroji informací teoretické zdroje z odborné literatury a zákona. Tyto zdroje právě stanovují techniku sběru dat, a to analýzu popisu práce.

4.4.2 FÁZE ZÍSKÁVÁNÍ DAT

Ballantyne a Povah začleňují kompetenční techniky do širokého komplexu technik analýzy práce a pracovního místa. Jedná se o postupy, jejichž cílem je získat podrobné informace o pracovním místě, které je aktuálně naplňováno a do budoucna také bude.⁸²

Spencer a Spencer⁸³ identifikovali pro klasický přístup k identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčního modelu šest nejčastějších zdrojů a technik získávání dat:

⁸⁰ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1 Vyd. Praha 2004, s. 46-47.

⁸¹ Srov.: SPENCER, L. M., SPENCER, S. M. *Competence at work. Models for superior performance*. Cit. dle: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1 Vyd. Praha 2004, s. 46.

⁸² Srov.: BALLANTYNE, I., POVAH, N. *Assessment and Development Centres*. Cit. dle: Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1 Vyd. Praha 2004, s. 48.

⁸³ Srov.: SPENCER, L. M., SPENCER, S. M. *Competence at work. Models for superior performance*. Cit. dle: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1 Vyd. Praha 2004, s. 48.

- **Rozhovor či metoda kritických situací.**
- **Panely expertů.**
- **Průzkumy.**
- **Databáze kompetenčních modelů.**
- **Analýza pracovních funkcí/úkolů.**
- **Přímé pozorování.**

Volba techniky opět závisí na faktorech, jako je časová a finanční dotace, ale také na odbornosti expertů či tazatelů atd. S ohledem na to, že vytvářím teoretický a generický kompetenční model osobního asistenta, budu pouze vycházet z popisu a specifikace pracovního místa, z různých přístupů k dělení kompetencí, v souladu s tím, aby došlo k naplnění cíle práce.

Z důvodu naplnění této fáze a posunu směrem k další, zmíním proces a personální činnost vytváření a analýzy pracovních míst, jehož vyústěním má vzniknout popis a specifikace pracovního místa osobního asistenta, jehož analýzou vzniknou kompetence a kompetenční model pro tuto pracovní pozici.

4.4.2.1 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA

Koubek definuje analýzy pracovního místa takto:

„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zajišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a v dalších souvislostech pracovních míst.“⁸⁴

Cílem analýzy je zpracování všech získaných informací do podoby tzv. *popisu pracovního místa*. Takto stanovený popis pracovního místa se stává následným podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, jinak řečeno pro zpracování tzv. *specifikace pracovního místa*.⁸⁵

⁸⁴ Cit.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vyd. Praha 2007, s. 43.

⁸⁵ Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vyd. Praha 2007, s. 43.

Podle Koubka potom získaný popis pracovního místa i specifikace pracovního místa mají za následek zaměření analýzy pracovního místa na dva problémové okruhy. Prvním okruhem jsou *otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek*⁸⁶, které se pokusím zodpovědět z vlastní zkušenosti:

1. Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?

Osobní asistent.

2. Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?

Manuální zručnost, praktické myšlení, dobrá rekognoskace terénu, dovednost používat kompenzační pomůcky.

3. Jak se práce provádí?

Ručně nebo s pomocí kompenzačních pomůcek.

4. Proč se úkoly a povinnosti vykonávají právě takovým způsobem?

Jedná se o přímý kontakt mezi klientem a asistentem, kdy asistent s pomocí kompenzačních pomůcek okamžitě pomáhá s upokojováním potřeb klienta.

5. Kdy se úkoly a povinnosti vykonávají?

Není to omezeno denní či roční dobou, vždy se jedná o vzájemnou dohodu mezi oběma subjekty.

6. Kde se úkoly a povinnosti vykonávají?

Prostředí je velmi pestré od domácností, přes kulturní instituce až po volnočasové aktivity v exteriéru. Vše je opět na dohodě obou subjektů.

7. Jaké je vzájemné, relativní postavení jednotlivých úkolů a povinností, jejich hierarchické uspořádání?

Z hlediska klienta a jeho postižení jsou vždy nejurgentnější úkoly týkající se oblasti hygieny (WC, koupel), stravy a oblékání.

8. Komu je pracovník odpovědný?

Sociální pracovník.

9. Jaký je vztah pracovního místa k pracovním místům dalším?

10. Jaké jsou normy výkonu, jaký je standardní výkon?

11. Existuje možnost výcviku při vykonávání práce?

⁸⁶ Srov.: tamtéž, s. 71-72.

Testovací osobní asistence.

12. Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky?

Zde nejsou nijak náročné zátěžové podmínky. Velkou výhodou je dobrý zdravotní stav páteře; přestože asistent užívá kompenzačních pomůcek k usnadnění manipulace s klientem, při obsluze mechanického vozíku se hrbí a dále občas musí klienta manipulovat pomocí své vlastní fyzické síly.

Druhá skupina otázek při analýze pracovního místa je, jak už bylo řečeno, zaměřena na charakteristiky schopností, chování a osobnosti pracovníka žádoucí pro práci na pracovním místě. Neboli získané odpovědi na otázky tvoří tzv. specifikaci pracovního místa či specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka. Uváděné otázky⁸⁷ jsou podle Koubka:

1. Jaké jsou fyzické požadavky?

Dobrý zdravotní stav (páteř), dost často se jedná o práci, při které je asistent podstatnou většinu času vestoje a v pohybu, manuální zručnost (domácí práce, výměna duše u kola vozíku atd.).

2. Jaké jsou duševní požadavky?

Schopnost řešit problémy, verbální schopnosti, empatie, sebekontrola.

3. Jaké jsou potřebné požadavky na dovednosti?

Dovednost ovládat kompenzační pomůcky a pracovat s nimi.

4. Jaké jsou požadavky na vzdělání a kvalifikaci?

Alespoň do lhůty 18 měsíců od nástupu do zaměstnání absolvovat certifikační kurz.

5. Jaké jsou požadavky na pracovní zkušenosti?

Výhodou jsou předchozí zkušenosti s podobnou prací a dovednosti ovládat kompenzační pomůcky. Nejsou však povinností, podstatné je, zda má uchazeč potenciál a zájem osvojit si pro něj nové poznatky a zkušenosti.

⁸⁷ Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vyd. Praha 2007, s. 72-73.

6. Jaké jsou vyžadovány charakteristiky osobnosti a postojů?

Empatický, trpělivý, komunikativní, schopný odolávat stresu.

Personalista má tedy před sebou celou škálu otázek, na které musí najít odpověď. Pro zjištění potřebných informací o pracovním místě může personalista využívat např. metody pozorování, pohovoru, dotazníku.⁸⁸ Pro účel naplnění cíle vytvoření kompetenčního modelu osobního asistenta nebudu postupovat pomocí těchto metod, protože v mém středu zájmu není žádná konkrétní organizace. Potřebné informace získávám z kartotéky typových pozic a ze zákona o sociálních službách a z vyhlášky MPSV, které poskytují definici osobní asistence a základní informace o pracovním místě. K vytvoření popisu pracovní činnosti osobního asistenta jako pracovníka v sociálních službách čerpám pro potřeby této diplomové práce ze zákona o sociálních službách a vyhlášky MPSV, které poskytují definici osobní asistence a základní činnosti, které se projevují v její praxi.

Než přejdu k vytvoření přehledné tabulky popisu a specifikace pracovního místa, chtěla bych zmínit Jaye a Tamplera, kteří vymezují vhodný rozsah vytvořeného popisu a specifikace pracovního místa. „Popis práce by měl být jasnou definicí povšechných pracovních cílů zaměstnanců, rozložených do klíčových oblastí činností organizace. Neměl by být příliš dlouhý, nikoli delší než na jednu stránku formátu A4, ani by neměl být příliš podrobný. Měl by obsahovat klíčové povinnosti, nikoliv individuální položky. Nejde o rozložený popis jednotlivých činností, ani o seznam každodenních povinností. Měl by mít všeobecnější zaměření a zaměřovat se spíše na pracovní cíle než na detailní nebo jednotlivé položky, rozložené na specifické úkony.“⁸⁹

Protože nelze dosáhnout vytvoření kompetenčního modelu bez předešlého definování popisu a specifikace pracovního místa, pokusím se

⁸⁸ Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vyd. Praha 2007, s. 77–78.

⁸⁹ Cit.: JAY, R., TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1 Vyd. Praha 2006, s. 68.

předložit návrh popisu a specifikace práce osobního asistenta v sociálních službách do tabulky.⁹⁰

Tab.1: Popis a specifikace pracovního místa pro pozici osobního asistenta⁹¹

PRACOVNÍ POZICE	osobní asistent
PRACOVNÍ MÍSTO	domácnost, venku podle potřeb klienta
NADŘÍZENÁ FUNKCE	sociální pracovník
PODŘÍZENÁ FUNKCE	není žádný podřízený
CHARAKTERISTIKA PRÁCE	poskytuje pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu
	pomáhá při zajištění chodu domácnosti
	pomáhá zprostředkovat kontakt se společenským prostředím osobám se sníženou soběstačností z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního
	zajišťuje výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti
HLAVNÍ ÚKOLY	zprostředkovává kontakt se společenským prostředím (doprovázení do školy, školského zařízení, zaměstnání, k lékaři, na zájmové a volnočasové aktivity, na orgány veřejné moci a instituce poskytující veřejné služby)
	pomáhá při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí (pomoc při komunikaci vedoucí k uplatňování práv a oprávněných zájmů, pomoc při vyřizování běžných záležitostí)
	pomáhá při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu (podávání jídla a pití, oblékání a svlékání včetně speciálních pomůcek, pomoc při prostorové orientaci, samostatném pohybu ve vnitřním i vnějším prostoru, pomoc při přesunu na lůžko nebo vozík)
	pomáhá při osobní hygieně
	pomáhá při zajišťování stravy
	podílí se na výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti (pomoc a podpora rodině v péči o dítě, pomoc při obnovení

⁹⁰ Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vyd. Praha 2007, s. 73-74.

⁹¹ Srov.: <http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h3-karta01.act?lh=0&id=30200&is=1> [cit. 11. 3. 2011].

	nebo upevnění kontaktu s rodinou, pomoc a podpora při dalších aktivitách podporujících sociální začleňování osob)
	pomáhá s nácvikem a upevňováním motorických, psychických a sociálních schopností a dovedností
	pomáhá při zajišťování chodu domácnosti (úklid a údržba domácnosti a osobních věcí, nákupy a běžné pochůzky)
PRACOVNÍ PODMÍNKY	pracovník není vystaven žádné významné zátěži ⁹²
KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY	střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru sociální činnosti
	střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru pečovatelské služby
	střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru pečovatelské služby
	střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru sociální práce a sociální pedagogika
	střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru sociální činnost
	osvědčení: odborná způsobilost pracovníka v sociálních službách podle zákona 108/2006 Sb. ⁹³
DUŠEVNÍ POŽADAVKY, CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI A DOVEDNOSTI	schopnost jednání s lidmi
	schopnost motivování lidí
	ochota osobnostního rozvoje
	schopnost vyjednávání
	schopnost rozdělení pozornosti
	schopnost přizpůsobení

⁹² Z vlastní zkušenosti vím, že asistentova páteř je dosti zatěžovaná, také je výhodou dobrý zdravotní stav dolních končetin (dlouhé stání, chzení) a určitě je s výkonem pomáhajících profesí také spojena psychická zátěž (problém psychohygieny, syndrom vyhoření).

⁹³ Jedná se o § 116, odstavec 5, ten říká, že je zaměstnanec povinen do lhůty 18 měsíců, ode dne nástupu do zaměstnání, absolvovat kvalifikační kurz. Po dobu plnění kurzu vykonává zaměstnanec činnost pracovníka v sociálních službách pod garancí odborně způsobilého pracovníka v sociálních službách. Srov.: <http://www.atre.cz/zakony/page0048.htm> [cit. 12. 3. 2011].

	schopnost sebekontroly
	schopnost sociálního kontaktu
	psychomotorické dovednosti
	praktické myšlení
	přesnost a preciznost
	schopnost přijmout odpovědnost
	odolnost senzomotorické zátěži
	kultivovanost vystupování
	schopnost psychohygieny ⁹⁴

4.4.3 FÁZE ANALÝZY A KLASIFIKACE INFORMACÍ

V této třetí fázi je podstatné ze všech získaných informací identifikovat ty, které přímo popisují behaviorálně pozorovatelné projevy, aktivity přispívající k úspěšným či neúspěšným výkonům. Výsledkem tohoto postupu je, že do další fáze analýzy postoupí pouze ty záznamy, které mohou být zdrojem pro tvorbu a popis kompetencí. Dalším krokem, který Kubeš uvádí, je ten, že se jednotlivé výroky zařazují do skupin, které nazýváme kompetenční témata, na jejichž základě vznikají homogenní celky. Ty jsou pak základem kompetence a jejich projevů.⁹⁵

Hlavním zdrojem pro tuto fázi bude popis a specifikace pracovního místa pro pozici osobního asistenta, který jsem uvedla v předešlé části. Uvedený popis pracovního místa osobního asistenta poskytuje detailní informace o vykonávané práci, požadavcích na pracovníka v oblasti kvalifikace a dovedností. Na jeho základě nyní přistoupím k vymezení jednotlivých úkolů a jejich následné umístění do jednotlivých kompetenčních témat.

- **Kompetenční téma: SOCIÁLNÍ KOMPETENCE**

Osobní asistent:“

- pomáhá zprostředkovat kontakt se společenským prostředím osobám se sníženou soběstačností;

⁹⁴ Vycházím z vlastní zkušenosti, že by se měl každý osobní asistent několikrát za rok zúčastnit supervize, která by měla poskytnout řešení na vzniklé konfliktní situace, kumulaci stresu atd. tak, aby se předešlo syndromu vyhoření.

⁹⁵ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1 Vyd. Praha 2004, s. 56.

- pomáhá při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí;
- schopnost přizpůsobení;
- schopnost sociálního kontaktu;
- schopnost přijmout odpovědnost;
- schopnost jednání s lidmi;
- schopnost vyjednávání a
- kultivovanost vystupování.

- **Kompetenční téma: FUNKČNÍ KOMPETENCE**

Osobní asistent:

- vzdělání (znalost problematiky zákona o sociálních; službách, první pomoc, základy psychologie);
- praktické myšlení;
- psychomotorické dovednosti;
- přesnost a preciznost;
- zajišťuje výchovné, vzdělávací a aktivizační činnost;
- pomáhá při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu;
- pomáhá při osobní hygieně;
- pomáhá při zajišťování stravy;
- pomáhá s nácvikem a upevňováním motorických, psychických a sociálních schopností a dovedností.

- **Kompetenční téma: PSYCHOHYGIENA**

Osobní asistent:

- schopnost předcházet a eliminovat stres;
- schopnost odolávat stresu;
- odolnost senzomotorické zátěži.

- **Kompetenční téma: MOTIVACE**

Osobní asistent:

- schopnost motivování lidí.

- **Kompetenční téma: OSOBNÍ ROZVOJ**

Osobní asistent:

- ochota osobního rozvoje.

Zde uvedená jednotlivá kompetenční témata vytvářejí vcelku homogenní celky, které mi poslouží k dalšímu postupu směrem k další fázi, a to k popisu a tvorbě kompetencí a kompetenčního modelu.

4.4.4 POPIS A TVORBA KOMPETENCÍ A KOMPETENČNÍHO MODELU

V této fázi dojde k propracování charakteristiky kompetence tak, aby došlo k co nejpřesnějšímu vystižení a srozumitelnému popisu chování, které je pro ni charakteristické. Kubeš, Spillerová a Kurnický předkládají několik zásad pro vytváření kompetencí. První zásada obsahuje důraz na používání jednoduchého a srozumitelného jazyka, ve kterém je nutné vyhnout se dvojznačnosti. Dále by měl být nalezen přiměřený kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti popisu, protože přílišná všeobecnost i specifická ztěžuje práci hodnotitelů. Třetí zásadou je požadavek, aby se kompetence nevysvětlovala a nepopisovala v kruhu.⁹⁶

Tab. č. 2: Kompetenční model osobního asistenta

SOCIÁLNÍ KOMPETENCE⁹⁷	
AUTORITA	schopnost získat, vést, sjednocovat a přesvědčovat lidi
POZORNOST A EMPATIE	schopnost soustředěné pozornosti ve vztahu k ostatním, umění vcítit se do pocitů druhých, podpora ostatních ⁹⁸
EMOCIONÁLNÍ ZRALOST A SEBEKONTROLA	ukázněnost, schopnost zachovat klid a chladnokrevnost i v náročných situacích ⁹⁹
KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI	

⁹⁶ Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1 Vyd. Praha 2004, s. 57.

⁹⁷ Srov.: SMÉKAL, V. *Psychologické texty – řada C, č. 1-3 a č. 4-8*. Cit. dle: HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1 Vyd. Praha 1999, s. 239-240.

⁹⁸ Srov.: MUHLEINSEN, S., OBERHUBER, N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti*. 1 Vyd. Praha 2008, s. 91.

⁹⁹ Srov.: ŠULÉŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha 2008, s. 18.

KOOPERATIVNOST A PARTICIPATIVNOST	schopnost spolupráce a ochota podílet se na týmové práci konstruktivním způsobem
SEBEREFLEXE	schopnost vyhodnocovat a zužitkovat pocity, které v nás vyvolávají druzí a naše vlastní motivy a jednání
SOCIÁLNÍ OBRATNOST	schopnost navazovat kontakt, přizpůsobení se druhému
FUNKČNÍ KOMPETENCE	
KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY	minimální úroveň je osvědčení o odborné způsobilosti pracovníka v sociálních službách podle zákona 108/2006 Sb. ¹⁰¹
ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	schopnost aplikace praktického myšlení na neočekávané situace
PRÁCE S KOMPENZAČNÍMI POMŮCKAMI	dovednost používat a ovládat potřebné kompenzační pomůcky
PSYCHOHYGIENA	
PSYCHOHYGIENA	schopnost předcházet a eliminovat stres, schopnost odolávat stresu, odolnost senzomotorické zátěži ¹⁰²
MOTIVACE	
MOTIVACE	schopnost aktivovat druhé k výkonu
OSOBNÍ ROZVOJ	
OSOBNÍ ROZVOJ	schopnost a ochota učit se novým znanostem, schopnostem a dovednostem

¹⁰⁰ Srov.: HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1 Vyd. Praha 1999, s. 240.

¹⁰¹ Viz kvalifikační požadavky popisu a specifikace pracovního místa osobního asistenta. Opět se jedná o požadavek na absolvování tohoto osvědčení do lhůty 18 měsíců. S. 63-64.

¹⁰² V literatuře se spíše psychohygienu pojímá jako nauka o udržení duševního zdraví, já ji však spíše chápu jako určitý přístup či schopnost vyrovnávat se se stresem. Srov.: <http://www.kamama.estranky.cz/clanky/psychologie/psychohygienu.html> [cit. 11. 3. 2011].

4.4.5 OVĚŘENÍ A VALIDIZACE VZNIKLÉHO MODELU

Poslední fáze tvorby kompetencí a kompetenčního modelu nebude v této práci naplněna, protože není v souladu s cílem diplomové práce.

5 VYUŽITÍ KOMPETENČNÍHO MODELU

V této kapitole se pokusím přiblížit využití zde vytvořeného teoretického kompetenčního modelu pro pozici osobního asistenta. Význam kompetenčního modelu při aplikaci na jednotlivé personální činnosti bude reprezentován výběrem pracovníků a vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Výběr těchto dvou personálních činností je na základě toho, že dle mého názoru obě činnosti nejvíce vypovídají o možnostech aplikace tohoto teoretického kompetenčního modelu. Především se jedná o to, že cílem každého personalisty či organizace je vybrat vhodného kandidáta na pracovní pozici (osobního asistenta). V souladu s tím organizace aktivně zaměřují na řízení lidských zdrojů a vzdělávání a rozvoj pracovníků představuje významnou oblast zajištění a udržení konkurenceschopnosti organizace. Vždyť každá organizace si uvědomuje své bohatství ukryté ve svých lidských zdrojích, jinými slovy řečeno, čím schopnější pracovníci, tím lepší výkon.

5.1 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Koubek definuje tuto oblast personální činnosti takto:

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“¹⁰³

Autor také upozorňuje na to, že v procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče, zda je schopen vykonávat práci na obsazované pracovní pozici. Proto je potřebné, aby personalista stanovil příslušná kritéria posuzování. Významným kritériem jsou požadavky vyplývající z popisu

¹⁰³ Cit.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vyd. Praha 2007, s. 166.

a specifikace pracovního místa, potažmo vytvořený kompetenční model dané pozice.¹⁰⁴

V rámci této práce se jedná o kompetenční model osobního asistenta, který nám pomocí jednotlivých kompetencí a jejich projevů, stanovuje požadavky na způsobilost uchazeče o zaměstnání. Právě kritéria pracovního místa ovlivňují výběr metod a technik procesu výběru pracovníků. Ovšem s výběrem technik a jejich závěrečné vyústění se výběr konkrétních uchazečů potýká s problémem validity a realibility, především pokud se týče osobnostních charakteristik. Dost často personalisté volí kombinaci technik, kdy některé zkoumají stejnou oblast tak, aby došlo k potvrzení a kontrole výsledku. Avšak nejčastější potvrzení správnosti výběru pracovníka poskytuje až první hodnocení jako zaměstnance.¹⁰⁵

Koubek¹⁰⁶ uvádí mnohé metody výběru pracovníků, mezi nimiž bych si v případě výběru osobního asistenta jako budoucí personalistka volila:

- **Zkoumání životopisu**, které bych vyžadovala na úvod procesu výběru, protože poskytuje informace vypovídající o dosaženém vzdělání a praxi uchazeče.
- **Dotazník**, který by zahrnoval otázky ve smyslu sebehodnocení, očekávání na pracovní místo, očekávání na organizaci, především se jedná o otázky, které vychází z kompetenčního modelu (dosažené vzdělání, dovednosti atd.). Ten by byl předložen pracovníkovi při pozvání k ústnímu pohovoru (např. uchazeč zhodnotí svůj temperament, který budoucímu nadřízenému napoví, jaký typ klienta by byl pro budoucí kooperaci s pracovníkem vhodný).
- **Pohovor 1+1, polostrukturovaný**, 1+1 je vhodný pro udržení otevřenější atmosféry, ovšem může být trochu

¹⁰⁴ Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vyd. Praha 1999, s. 166.

¹⁰⁵ Srov.: tamtéž, s. 177.

¹⁰⁶ Srov.: tamtéž, s. 175- 183.

problematický z toho důvodu, že posuzování uchazeče může být ze strany posuzovatele subjektivní. Proto by se jednalo o polostrukturovaný, který kombinuje charakteristiky nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru. Personalista se v pohovoru drží předem stanovených otázek (často totožné s dotazníkem), které může však pokládat v libovolném pořadí tak, aby všechny byly zodpovězeny. Především poskytují uchazečům větší prostor pro odpověď. Z těchto odpovědí mohou vyplynout ze strany personalisty další doplňující otázky, které mu poskytují další užitečné informace (např. uchazeč se blíže rozpovídá o svých zkušenostech z praxe). Opět se jedná o otázky vycházející z kompetenčního modelu.

- **Zkoumání referencí** - v případě, že pracovník má nějaké předchozí pracovní zkušenosti, by bylo dobré se na něho informovat u jeho bývalého zaměstnavatele. Můžeme zjistit podstatné a nežádoucí odchylky od toho, co on sám o sobě tvrdí a co od něho budoucí zaměstnavatel požaduje (např. problémy se sebekontrolou).

Takto bych v kostce viděla možnosti aplikace kompetenčního modelu osobního asistenta v procesu výběru zaměstnanců. Samozřejmě zde jedná o pouhý nástin, protože sama praxe, zavedení tohoto modelu do konkrétní organizace, by specifičtěji formovala jednotlivé techniky, ale především by vytvořila konkrétní podobu dotazníku. Ovšem to již není v souladu s cílem této práce.

5.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Tato personální činnost je nedílnou součástí udržování chodu a konkurenceschopnosti organizace. Jak už bylo řečeno v první kapitole, současná organizace musí vyžadovat flexibilitu svých pracovníků, především co se týče jejich kompetencí (znalostí, schopností a dovedností). Významným faktorem, který ovlivňuje flexibilitu zaměstnanců, je vzdělávání a rozvoj

pracovníků. Do tohoto procesu hlavně vstupuje pracovníkova kompetence **OSOBNÍHO ROZVOJE**, neboli jeho schopnost a ochota rozvíjet své znalosti, schopnosti a dovednosti.

Koubek¹⁰⁷ tvrdí, že pod vzděláváním pracovníků jako personální činností se ukrývají následující aktivity:

- **Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa**, jedná se především o tradiční formu doškolování, pro osobního asistenta by to mohlo nabývat podoby doškolování o novinkách v kompenzačních pomůckách, o novinkách ve standardech poskytování osobní asistence atd.
- **Zvyšování použitelnosti pracovníků**, zde by mohla např. organizace poskytující sociální služby postupně zaškolit vybraného osobního asistenta k rozšíření pracovních schopností, které by odpovídaly popisu práce jemu nadřazené pozice (došlo by tak k procesu řízení kariéry).
- **Rekvalifikační procesy**, případ, kdy organizace např. přijme pracovníka s jiným povoláním, ale je ochotna a schopna rekvalifikovat ho na osobního asistenta (plní si certifikát) nebo zruší určitou pracovní pozici a dotyčného pracovníka přesune na jinou pozici (osobní asistence).
- **Přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci**, neboli může nastat situace, kdy se personálnímu oddělení nepodaří vybrat úplně vhodného pracovníka pro dané místo. Personalista identifikuje odchylky na základě porovnání profilu konkrétního pracovníka a daného kompetenčního modelu osobního asistenta např. pracovník nesplňuje dostatečnou znalost a dovednost manipulace s kompenzačními pomůckami,

¹⁰⁷ Srov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vyd. Praha 2007, s. 253-254.

kvalifikační úroveň. Na základě toho personalista pracovníkovi navrhne způsob doškolení a v případě kvalifikace naplánuje způsob vzdělávání směřující k certifikátu (požadovaný ze zákona, který je minimálním kvalifikačním požadavkem).

- **Formování pracovních schopností**, které překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a stále více směřuje k formování osobnosti pracovníka. Pro osobního asistenta může personalista např. navrhnout kurz zaměřující se na komunikační dovednosti, psychosociální výcvik. Cílem těchto aktivit je zlepšení motivace pracovníka, interpersonálních vztahů na pracovišti i v organizaci.

Na závěr této subkapitoly zaměřené na vzdělávání a rozvoj pracovníků bych uvedla požadavky na vzdělávání osobního asistenta, které vyplývají ze zákona o sociálních službách.

V prvním případě se bude jednat o minimální kvalifikační požadavek na osobního asistenta, který jsem uvedla v popisu a specifikaci pracovního místa. A tím je certifikovaný kvalifikační kurz pro pracovníky v sociálních službách. Obsah a rozsah tohoto kurzu definuje Vyhláška 505/2006 Sb. § 37, kde je tento kvalifikační kurz dělen do dvou tematických okruhů¹⁰⁸, do nichž patří např.:

- **Obecná část:**

- úvod do problematiky kvality v sociálních službách, standardy kvality sociálních služeb;
- základy komunikace, rozvoj komunikačních dovedností;
- úvod do psychologie;
- základy ochrany zdraví;
- etika výkonu činnosti pracovníka v sociálních službách, lidská práva a důstojnost.

¹⁰⁸ Srov.: http://www.mpsv.cz/files/clanky/7336/505_2006_aktual.pdf [cit. 17. 3. 2011].

- **Zvláštní část:**

- základy péče o nemocné, základy hygieny;
- odborná praxe;
- úvod do problematiky zdravotního postižení.

Minimálním rozsahem kurzu je absolvování celkem 150 výukových hodin, kdy zvláštní část kurzu je dotována minimálním rozsahem 80 výukových hodin. Další přidělení rozsahu výukových hodin k jednotlivým tématikám je individuální, a to na základě zohlednění odborného zaměření účastníků kurzů, jejich pracovnímu zařazení a druhu sociální služby, kterou poskytují.¹⁰⁹

Druhá oblast vzdělávání pracovníků, která je relevantní k pozici osobního asistenta, opět vychází ze zákona o sociálních službách. Jedná se o povinnost uloženou zaměstnavateli, který musí zabezpečit pracovníkovi v sociálních službách, tedy i osobnímu asistentovi, další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci. Tato zákonem stanovená účast pracovníka na dalším vzdělávání se považuje za prohlubování kvalifikace podle zvláštního právního předpisu 43).¹¹⁰

Formy dalšího vzdělávání upravuje Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb. § 111 na tyto čtyři druhy¹¹¹:

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

¹⁰⁹ Srov.: http://www.mpsv.cz/files/clanky/7336/505_2006_aktual.pdf [cit. 17. 3. 2011].

¹¹⁰ Jedná se tedy opět o Zákon o sociálních službách č. 108/2006 § 116. Srov.: <http://www.atre.cz/zakony/page0048.htm> [cit. 12. 3. 2011].

¹¹¹ Srov.: <http://www.atre.cz/zakony/page0048.htm> [cit. 12. 3. 2011].

Zde uvedené možnosti vzdělávání osobních asistentů (z pohledu zákona) jasně ukazují cesty, které mohou personalisté volit tak, aby bylo dosaženo minimální úrovně odborné způsobilosti/technické kompetence, navyšováním způsobilosti pracovníka osobní asistence.

ZÁVĚR

Cílem předkládané diplomové práce bylo vytvoření návrhu kompetenčního modelu pro pozici osobního asistenta v oblasti sociálních služeb. Jedná se o teoretický a všeobecný kompetenční model pro danou pozici, který by měl být aplikovatelný ve všech organizacích, které poskytují službu osobní asistence.

Uvědomuji si, že jsem v rámci vytváření tohoto kompetenčního modelu nestanovila jednotlivé úrovně projevů chování daných kompetencí, a to z toho důvodu, že jsem nevycházela z vnitřního prostředí jedné konkrétní organizace. Kdyby tomu tak bylo, musela bych zajisté změnit či rozšířit metody a techniky sběru dat, to však neodpovídá možnostem a formátu tohoto typu analytické práce. Avšak v případě aplikace tohoto generického kompetenčního modelu na personální činnosti konkrétní organizace musí dojít ke stanovení jednotlivých úrovní projevů chování. Tyto úrovně pomáhají personalistům například při hodnocení pracovního výkonu, v tomto případě osobního asistenta. Právě na jejich základě lze identifikovat odchylky od optimálního výkonu osobního asistenta. V závislosti na nich může personalista navrhnout a posléze implementovat formy dalšího vzdělávání, které by vedlo k zlepšení výkonu a rozvoji potenciálu pracovníka osobní asistence.

Ve své práci jsem zejména chtěla přiblížit službu osobní asistence, respektive co je jejím obsahem, ale také její společenský význam pro změnu postavení osob se zdravotním postižením. Pracovní pozice osobního asistenta vyžaduje pracovníka s určitou kvalifikací, avšak konečný výkon na této pozici je formován širším potenciálem, než jsou pouhé kvalifikační požadavky. Tímto potenciálem míním jeho osobnost, empatii, komunikační dovednosti a mnohé další schopnosti. Právě na ně by měl upozornit zde vytvořený kompetenční model, aby se každá organizace poskytující službu osobní asistence, zaměřila na jejich adekvátním naplnění, ale také směřovala k jejich dalšímu rozvoji.

ANOTACE

Jméno a příjmení: Bc. Eva Kubáčková

Instituce: Katedra sociologie a andragogiky FF UP Olomouci

Název práce: Kompetenční model osobního asistenta

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová

Počet znaků: 117 660

Počet titulů literatury: 16

Rok obhajoby: 2011

Klíčová slova: kompetence, kompetenční model, management, osobní asistence, řízení lidských zdrojů, schopnosti, výběr pracovníků, vzdělávání pracovníků

Cílem diplomové práce je vytvořit kompetenční model pro pozici osobního asistenta v sociálních službách. Jedná se o všeobecný teoretický model pro pozici osobního asistenta, který má pomoci při naplňování jednotlivých, ale však vzájemně propojených personálních činností tak, aby jakákoli organizace poskytující služby osobní asistence získala kompetentního pracovníka a nadále rozvíjela jeho potenciál. V diplomové práci uvádím některé možnosti aplikace kompetenčního modelu osobního asistenta, a to do dvou personálních činností: výběru pracovníků a vzdělávání pracovníků.

The objective of this thesis is to create a competency model for position of a personal assistant at social services. In this case it is a general and theoretical model for position of a personal assistant, who is to help fulfilling particular but mutually interconnected personnel activities so that any organisation offering personal assistant services could acquire a competent employee and further develop his/her potencial. In my thesis I will be mentioning some examples of application of the personal assistant competency model in two personnel activities: selection of employees and further education of employees.

SEZNAM LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. neuvedeno. Praha : Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULÉŘ, Oldřich. *Management*. 1. Vyd. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- CEJTHAMR, V; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DRUCKER, P. *POST/kapitalistická SPOLEČNOST*. 1. Vyd. Praha : Management Press, 1993. 197 s. ISBN 80-85603-31-4.
- HRONÍK, F. et al. *Kompetenční modely*. 1. Vyd. Brno : Motiv Press s.r.o., 2008. 132 s. ISBN 978-80-904133-2-0.
- HRONÍK, Fr. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. Vyd. Praha : Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- JAY, R., TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 514 s. ISBN 80-2471-279-2.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUBEŠ, M; SPILLEROVÁ, D; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- MUHLEISEN, S, OBERHUBER, N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti*. 1. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2662-5.
- NOVOSAD, Libor . *Východiska a principy realizace služeb osobní asistence v ČR*. 1. Vyd. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2006. 34 s. ISBN 80-7372-050-7.

- SEDLÁK, M. *Manažment* Bratislava : Elita, 1997, 453 s. ISBN 80-8044-015-8.
- ŠULÉŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. Vyd. Praha : Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. 1. Vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. 200 s. ISBN 978-80-86723-98-3.
- VETEŠKA, J, TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1. Vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. 84 s. ISBN 978-80-86723-54-9.
- Sociální služby – způsoby pomoci dostupné na WWW <http://www.mpsv.cz/cs/9#sszp> [cit. 9. 3. 2011].
- Osobní asistence ve znění zákona a vyhlášky dostupná na WWW <http://www.apoa.cz/index.php/o-osobni-asistenci/zakladni-udaje/ve-zneni-zakona-a-vyhlasky> [cit. 9. 3. 2011].
- Historie osobní asistence dostupná na WWW <http://www.apoa.cz/index.php/o-osobni-asistenci/zakladni-udaje/historie-osobni-asistence> [cit. 9. 3. 2011].
- Kartotéka typových pozic: osobní asistent dostupný na WWW <http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h3-karta01.act?lh=0&id=30200&is=1> [cit. 11. 3. 2011].
- Peter Drucker dostupný na WWW http://cs.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker [cit. 7. 1. 2011].
- Zákon o sociálních službách 108/2006 Sb. dostupný na WWW http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf [cit. 4. 2. 2011].
- Vyhláška 505/2006 Sb. dostupná na WWW http://www.mpsv.cz/files/clanky/7336/505_2006_aktual.pdf [cit. 17. 3. 2011].

- Zákon o sociálních službách 108/2006 Sb.
<http://www.atre.cz/zakony/page0048.htm> [cit. 12. 3. 2011].
- Psychohygiena dostupná na WWW
<http://www.kamama.estranky.cz/clanky/psychologie/psychohygiena.html> [cit. 11. 3. 2011]

SEZNAM OBRÁZKŮ

- **Obr. č. 1:** Vztah způsobů práce a výkon35
- **Obr. č. 2:** Pyramida kompetence.....38
- **Obr. č. 3:** Hierarchické vztahy mezi trojicí pojmů.....46
- **Obr. č. 4:** Kompetenční model jako most.....49

SEZNAM TABULEK

- **Tab. č. 1:** Popis a specifikace pracovního místa pro pozici osobního asistenta61-62
- **Tab. č. 2:** Kompetenční model osobního asistenta.....64-66

SEZNAM ZKRATEK

APOA.....	Asociace pro osobní asistenci
IL.....	Independent living
MPSV.....	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OA.....	osobní asistence
POV.....	Pražská organizace vozičkářů