

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Diplomová práce

2020

Anežka Svobodníková

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyriometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Anežka Svobodníková

*Výběr zaměstnanců na pozici pracovníka
v sociálních službách*

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Mgr. Jana Paloušková

2020

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci dne

Anežka Svobodníková

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla poděkovat především vedoucí Mgr. Janě Palouškové, která mi pomáhala nejen radou, ale především zkušenostmi. Díky za veškerý čas a ochotu.

Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří se mého výzkumu zúčastnili, obětovali svůj čas a pomohli k dokončení studia.

A v neposlední řadě chci poděkovat rodině a manželovi, který při mně stále stojí, podporuje mě a je mi největší oporou.

Obsah

OBSAH	5
ÚVOD	7
1 PRACOVNÍCI V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	8
1.1 PŘEDPOKLADY PRO VÝKON POVOLÁNÍ PRACOVNÍKA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	8
1.2 ODBORNÁ ZPŮSOBILOST PRACOVNÍKA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	8
1.3 NÁPLŇ PRÁCE PRACOVNÍKA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH V OSOBNÍCH ASISTENCÍCH	9
2 OSOBNÍ ASISTENCE PRO SENIORY	11
3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCE	12
3.1 PROCES VÝBĚRU	12
3.2 KRITÉRIA VÝBĚRU	12
3.3 METODY VÝBĚRU	14
3.3.1 <i>Analýza dokumentů</i>	14
3.3.2 <i>Výběrový pohovor</i>	15
3.3.3 <i>Assessment centre</i>	16
3.3.4 <i>Testování uchazečů</i>	17
<i>Testy výkonové</i>	17
<i>Testy osobnosti</i>	18
3.3.5 <i>Reference z předchozích zaměstnání</i>	18
4 NÁBOR UCHAZEČŮ	20
4.1 POŽADAVKY NA UCHAZEČE	21
4.2 MOTIVACE UCHAZEČŮ	22
4.3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCE (STÁŽ)	22
5 METODIKA PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	24
6 CÍLE VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	25
7 METODOLOGIE VÝZKUMU	26
7.1 KVALITATIVNÍ VÝZKUM	26
7.2 TECHNIKA SBĚRU DAT A PRŮBĚH VÝZKUMU	27
7.3 POPIS ANALÝZY DAT	28
8 VÝZKUMNÁ ČÁST	29
8.1 PŘEDVÝZKUM	29
8.2 VÝZKUMNÝ VZOREK – CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	29
9 VÝSLEDKY VÝZKUMU	31

9.1	PRAVOMOCI A POSTAVENÍ ZAMĚSTNANCE, KTERÝ SE UCHAZEČŮM VĚNUJE	31
9.2	PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DLE STANDARDŮ A METODIK.....	35
9.3	UCHAZEČ V PROCESU NÁBORU	38
10	DISKUZE ZÁVĚRŮ	47
10.1	JAKÉ KOMPETENCE MÁ ZAMĚSTNANEC, KTERÝ SE VĚNUJE PERSONÁLNÍMU VÝBĚRU A JAKÉ JE JEHO POSTAVENÍ?	47
10.2	MAJÍ ORGANIZACE VYPRACOVANÉ METODIKY PRO PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ A JE PODLE NICH POSTUPOVÁNO?	48
10.3	JAKÉ JSOU METODY VÝBĚRU PŘI PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI PRACOVNÍKA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH?	49
10.4	CO MUSÍ SPLŇOVAT UCHAZEČ, ABY SE MOHL PŘIHLÁSIT DO VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ?	50
11	ZÁVĚR	51
12	CITOVANÁ LITERATURA	54

Úvod

V osobní asistenci je klíčovým člověkem, který přichází k seniorům a věnuje jim svůj čas, osobní asistent. Díky nim mohou klienti cítit spokojenost, radost a uvědomovat si, že nejsou sami.

Cílem této práce bylo zjistit, jakým způsobem jsou vybírání zaměstnanci na pozici pracovníka v sociálních službách v Olomouckém a Moravskoslezském kraji v osobní asistenci. Zvláště se chci zaměřit na výběr zaměstnance dle standardů a dále na pracovní zařazení zaměstnance, který se věnuje uchazečům o pracovní pozici.

Text diplomové práce je rozdělen do 3 oblastí. První z nich zahrnuje teoretickou část, kde se zaměřuji na pozici pracovníka v sociálních službách, na jeho náplň práce a předpoklady pro výkon, pozornost je věnována také osobním asistencím. Nejdůležitější kapitolou teoretické části je výběr zaměstnance - proces výběru, kritéria, ale především metody výběru. Na závěr je uvedena také kapitola o standardech kvality s ohledem na výběr zaměstnance. Druhou oblastí diplomové práce je metodologie výzkumu, stanovení výzkumného cíle a výzkumné otázky. Hlavním cílem výzkumné části je zhodnotit, jak vypadá celý proces personálního výběru pracovníků v sociálních službách v osobních asistencích v Olomouckém a Moravskoslezském kraji. Byla zvolena metoda kvalitativního šetření, a to z důvodu snahy porozumět dané problematice. Do výzkumu byly zapojeny všechny osobní asistence v Olomouckém kraji, které poskytují služby seniorům, a dále několik služeb z Moravskoslezského kraje. Sběr dat probíhal formou individuálních rozhovorů v zařízeních. Třetí a poslední částí je prezentace výsledků výzkumu a závěrečná diskuze.

Toto téma jsem si vybrala z toho důvodu, že již třetím rokem pracuji na pozici koordinátora osobní asistence v Maltézké pomoci v olomouckém centru. Za tu dobu proběhlo několik výběrových řízení na pozici pracovníka v sociálních službách. Ráda bych svojí prací zefektivnila nábor a výběr pracovníků díky zkušenostem z ostatních zařízení.

1 Pracovníci v sociálních službách

V této práci bude nejdříve představena pozice pracovníka v sociálních službách, která je nezbytnou pro poskytování osobní asistence. Pozornost bude věnována předpokladům pro výkon pozice pracovníka v sociálních službách, dále bude zaměřena pozornost na jeho vzdělání a náplň práce.

1.1 Předpoklady pro výkon povolání pracovníka v sociálních službách

Zákon o sociálních službách definuje podmínky pro výkon činnosti pracovníka jako plnou svéprávnost, bezúhonnost, která je doložena výpisem z evidence Rejstříku trestů, dále zdravotní způsobilost, která je zjišťována lékařským posudkem o zdravotní způsobilosti, a jeho odborná způsobilost. (Zákon o sociálních službách)

Mezi klíčové ukazatele výkonu pracovníka v sociálních službách řadí Malíková (2011 str. 97) zájem o obor, ve kterém chce uchazeč pracovat, zájem o rozšiřování rozhledu, znalosti a informovanosti v oboru, zájem o růst osobnostní i profesní. Ukazatelem, který nelze pominout, je empatický přístup. Pracovník by měl být schopen pochopit a cítit emoce druhých, díky empatii dokáže jednat přiměřeně. Nejlépe se člověk vyjadřuje, pokud nejsme emocionálně vyčerpaní.

Adekvátní personální zajištění je nutnou podmínkou pro poskytování kvalitní dlouhodobé péče. Personální obsazení musí být minimálně takové, aby respektovalo danou legislativu. (Holmerová, 2014) S tím se ztotožňuje náměstkyně pro řízení sekce správních činností a sociální politiky MPSV, která hovoří o personálních standardech minimálních a optimálních. (Hanzlíková, 2018)

1.2 Odborná způsobilost pracovníka v sociálních službách

Odborná způsobilost pro pracovníky v sociálních službách, kteří navštěvují klienta ve službách osobní asistence, platí dle Zákona o sociálních službách, že mají dokončené základní vzdělání, střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitou nebo vyšší odborné vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu. Tento kurz je však možné doplnit do 18 měsíců ode dne nástupu do zaměstnání. Nevyžaduje se však u osob, které mají způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetrovatel nebo pro ty, kteří mají vzdělání v oboru sociální pracovník. (Zákon o sociálních službách) Vočka (2018 stránky 46-48) upozorňuje, že toto nebylo s původním zněním zákona možné. Tím pádem se stává kontrola odborné způsobilosti u fyzických osob, které přímo poskytují sociální službu, jednou z nejproblematičtějších podmínek registrace, a to především kvůli jejich

kontrole. Jako jednu z nevýhod uvádí také velkou fluktuaci pracovníků v sociálních službách, kteří končí pracovní poměr před splněním odborné způsobilosti, či případ, kdy poskytovatelé ukončují pracovní poměr účelově kvůli způsobilosti, a poté ho zase obnoví a lhůta běží od začátku.

1.3 Náplň práce pracovníka v sociálních službách v osobních asistencích

Písemně zpracovaná náplň práce PSS v dané službě je hlavním vodítkem při stanovování kvalifikačních požadavků kladených na pracovníky v sociálních službách např. při výběrovém řízení. (Havlíková, 2018 str. 78)

Náplň práce v Maltézské pomoci je stanovena metodikem organizace následovně:

1. Úkony péče o klienta

- pomoc a podpora při podávání jídla a pití,
- pomoc při oblékání a svlékání včetně speciálních pomůcek,
- pomoc při prostorové orientaci, samostatném pohybu ve vnitřním i vnějším prostoru,
- pomoc při přesunu na lůžko nebo vozík,
- pomoc při úkonech osobní hygieny,
- pomoc při použití WC,
- pomoc při přípravě jídla a pití,
- pomoc s úklidem a údržbou domácnosti a osobních věcí,
- nákupy a běžné pochůzky,
- 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,
- doprovázení do školy, školského zařízení, zaměstnání, k lékaři, na zájmové a volnočasové aktivity, na orgány veřejné moci a instituce, poskytující veřejné služby, a doprovázení zpět,
- pomoc při vyřizování běžných záležitostí.

2. Podpora a rozvoj asistentů

- účast na individuálních poradách
- účast na supervizích
- účast na odborných kurzech
- účast na firemních workshopech a interních kurzech
- účast na odborných stážích.

V zákoně o sociálních službách je definována pozice pracovníka v sociálních službách. Pro osobní asistenci je to ten, kdo vykonává pečovatelskou činnost v domácnosti osoby, spočívající ve vykonávání prací spojených s přímým stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi, komplexní péči o jejich domácnost, zajišťování sociální pomoci, provádění sociálních depestáží pod vedením sociálního pracovníka, poskytování pomoci při vytváření sociálních a společenských kontaktů a psychické aktivizaci, organizační zabezpečování a komplexní koordinování pečovatelské činnosti a provádění osobní asistence. (Zákon o sociálních službách)

2 Osobní asistence pro seniory

V této kapitole je představena služba osobní asistence. Rozhovory, které byly prováděny ve výzkumné části, se věnují přijímání zaměstnanců na pozici pracovníka v sociálních službách, a to v osobních asistencích pro seniory.

„Hlavním cílem osobní asistence má být zachování integrity člověka i navzdory jeho nemohoucnosti plynoucí z postižení, stáří, nemoci nebo jiné příčiny.“ (Hrdá, 2006)

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. Služba obsahuje zejména tyto základní činnosti:

- a) pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- b) pomoc při osobní hygieně,
- c) pomoc při zajištění stravy,
- d) pomoc při zajištění chodu domácnosti,
- e) výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti,
- f) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- g) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

(Zákon o sociálních službách)

Každá služba má určitý směr. Aby byl tento směr srozumitelný, je zveřejněno poslání služby. Tedy to, o co organizace usiluje, co přinášejí zaměstnanci svým klientům, čím se řídí. „Poslání vysvětluje uživatelům, veřejnosti i pracovníkům, proč služba existuje, proč je potřeba a k čemu prospívá, o jakou změnu v nepříznivé sociální situaci uživatelů usiluje, umožňuje pochopit smysl veškerého konání.“ (Bednář, 2012 str. 57) Matoušek hovoří o předpokladu dobré terénní práce v souvislosti s monitoringem starých lidí, kteří ne vždy dokážou vyjadřovat své potřeby. Především u seniorů právě propuštěných z nemocnic nebo u těch, o které pečuje rodina, která může být vyčerpaná nebo nedostatečně pečující. Tato rizika zvyšují potřebnost osobní asistence. Naopak ukazatelem spokojenosti klientů je relativně dobré zdraví, do kterého může být zahrnuta nižší spotřeba léků, ale také méně zdravotnických či sociálních služeb. (Matoušek, a další, 2010 stránky 172-189)

3 Výběr zaměstnance

Výběr zaměstnance patří mezi základní předpoklad kvalitních služeb. Jeho úkolem je posouzení předpokladů vzhledem k nárokům obsazovaného místa. (Janišová , a další, 2013 str. 193) zdůrazňuje potřebnost získat dostatečné množství zájemců o nabízené místo, z kterých se vybere vhodný kandidát. Cílem tedy není pouze obsadit volné místo, ale mít takového zaměstnance, který pomůže k dosahování současných i budoucích záměrů.

3.1 Proces výběru

Proces výběru pracovníků je dán určitou posloupností. Ten je započat přihlášením se k výběrovému řízení a pokračuje až do té doby, kdy je rozhodnuto o přijetí zaměstnance. Jednotlivé kroky mohou být vedeny následujícím způsobem:

- Zkoumání dokumentů (životopis, motivační dopis, vypracované úkoly, absolvování kurzů a stáží)
- První kontakt s uchazeči a organizací
- Shromáždění a analýza informací, např. testování uchazečů
- Výběrový pohovor
- Zkoumání referencí
- Předvedení pracoviště uchazečům
- Rozhodnutí o přijetí pracovníka
- Informování uchazeče o přijetí

Uchazeči jsou rozdělováni do 3 kategorií podle klíčových kritérií pracovního místa, a to na velmi vhodné, méně vhodné, ale přijatelné a zcela nevhodné. (Kocianová, 2010) S tímto tříděním se ztotožňuje také Armstrong (1999), který definuje skupinu uchazečů, kteří jsou pozváni na přijímací pohovor, a dále přijatelných uchazečů, kteří nebyli pozváni k pohovoru, a uchazečů na hranici přijatelnosti (velmi vhodní a vhodní) a poslední kategorií jsou nevhodní kandidáti.

3.2 Kritéria výběru

Pro úspěšný a co nejjednodušší výběr je důležité stanovit si, na základě jakých kritérií budeme posuzovat kandidáty. Popis pracovní pozice, který je jedním z nich, napomáhá definovat požadované minimum. Díky němu je možné určit základní kritéria

pro přijetí, která bychom měli mít po celou dobu pohovoru na paměti. Před přijímáním nového zaměstnance je vhodné zkontrolovat, zda je popis aktuální a zda na základě přijetí jiného zaměstnance ho není třeba doplnit. Popis pracovní pozice může pomoci v odpovědích na kandidátovy otázky, které se k pozici vztahují. (Urban, 2003 stránky 38-39) Popis pracovního místa vyjadřuje jeho účel, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává, a hlavní úkoly, které musí pracovník plnit. (Armstrong, 1999 str. 210)

Dalším kritériem je splnění odborného vzdělání, a to je popsáno v zákoně o sociálních službách §116. Podmínkou výkonu činnosti pracovníka v sociálních službách je plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost, kterou je základní vzdělání nebo střední vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu. Kurz je možné realizovat do 18 měsíců od data nastoupení do organizace. Díky této skutečnosti je možné, aby uchazeč o pozici pracovníka v sociálních službách přicházel z jakéhokoliv odvětví. Proto je dobré stanovit si i další kritéria hodnocení.

Urban (2003 str. 39) nám definuje další kategorie, které je třeba zohlednit:

- Specifické pracovní zkušenosti
- Řídící schopnosti a zkušenosti
- Sociální schopnosti a osobnostní předpoklady
- Motivační předpoklady

Ke specifickým pracovním zkušenostem můžeme zařadit kompetence. Ty dělí Bělohlávek (2008 str. 84) na základní, průřezové a specifické. Základní kompetence jsou vyjádřeny našimi postoji. Mezi ty základní patří orientace na výkon, komunikace, týmová spolupráce, spolehlivost a spousta dalších. Naše dovednosti jsou vyjádřeny v průřezových kompetencích. Odborné znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro vykonávanou profesi, řadíme mezi specifické kompetence.

Lewis (1985) rozděluje kritéria výběru na 3 typy: celoorganizační, útvarová a kritéria pracovního místa. Koubek (2002 str. 160) detailně tato kritéria rozebírá. Mezi celoorganizační jsou zahrnovány především hodnoty organizace. Tato kritéria nebývají zpravidla zveřejňována, jsou spíše intuitivní. Útvarová jsou ta, která by měl mít zaměstnanec v určitém týmu, aby zde zapadl odbornými znalostmi, ale také charakterovými. Kritéria pracovního místa jsou zveřejněna při výběrovém řízení a jsou nejdůležitější.

Fairweather (2009 str. 50) doporučuje do týmu uchazeče, kteří dokážou zajistit výsledky, které potřebujeme; hodí se do organizační struktury firmy; hodí se do dosavadního týmu; budou reagovat na náš styl řízení a budou mít rádi svoji práci. Bednár (2008 str. 68) si pokládá tři základní otázky a to, zda uchazeč může vykonávat příslušnou práci, jestli ji chce vykonávat a zda zapadne do pracovního kolektivu. Poté je možné se pustit do výběru.

3.3 Metody výběru

Mezi metody výběru zaměstnanců patří analýza dokumentů, výběrový rozhovor, testování uchazečů, assessment centre a zkoumání referencí.

3.3.1 Analýza dokumentů

Jednou ze základních metod výběru je analýza dokumentů. Do této kategorie je dle Kocianové (2010) zařazován životopis a motivační dopis, firemní či osobní dotazník, reference a pracovní posudek a lékařské vyšetření.

Životopis

Životopis je v současné době nejvyužívanější přehled, který se týká vzdělání a praxe uchazeče. Díky své psané formě dává uchazeči prostor věnovat textu dostatek času.

Díky zaslání životopisu se provádí předběžný výběr vhodných uchazečů, rozhoduje se, zda jsou schopni vykonávat požadovanou práci a zda mohou být uchazeči pozváni k výběrovému rozhovoru. (Šikýř , 2014 str. 103). Kahle a další (1994) doporučují, aby v životopise figurovaly významné etapy profesního vývoje uchazeče. Informace o osobním životě jsou důležité v případě, že se například náplň volného času vztahuje k výkonu budoucího zaměstnání.

Při pročítání životopisu se soustředíme především na požadavky k výkonu profese. Zaměřit se můžeme například na oblasti studií, nejvyššího dosaženého vzdělání, předchozí pracovní pozice a vykonávaných činností a také na znalosti a jeho dovednosti. (Šikýř , 2014 str. 103) Kocianová (2010) upozorňuje, že kromě pracovní pozice je vhodné doplnit také pracovní činnosti, které byly na této pozici vykonávány. (2005 str. 56) Siegel se shoduje, protože v každé organizaci se může pracovní pozice nazývat jinak. Proto pouze dle názvu nemusí zaměstnavatel určit, co bylo za činnosti vykonáváno, a tím pádem, zda má předpoklady pro zvládnutí nové pozice.

Motivační dopis

Motivační dopis, stejně jako životopis, je jedním z hlavních kritérií, zda uchazečem dále pracovat nebo jej odmítnout. Jedná se o průvodní dopis k předkládaným materiálům.

U motivačního dopisu je jednou z věcí, kterým věnujeme pozornost, název pozice. Zda má uchazeč přehled, na jakou pozici se hlásí, a zda ví, co pozice obnáší. Jeho podoba by měla u zaměstnavatele vzbudit pozornost. (Kocianová, 2010 str. 100). Uchazeč by neměl posílat stejný motivační dopis do více zařízení, vždy by měl být upraven pro danou organizaci, kde uchazeč uvádí také důvody výběru organizace, příp. služby. Dalším žádaným obsahem jsou klady a dosavadní zkušenosti z předchozího zaměstnání. Z motivačního dopisu by se mělo projevit přiměřené sebevědomí a zájem o to práci a o pozvání k osobnímu pohovoru. (Drábová, a další, 2014 str. 32) Detailně také mohou být popsány úspěchy z předchozího zaměstnání, které slouží k názornější představě a které mohou být využitelné i budoucím zaměstnáním. (Tošovská, 2005 str. 76)

3.3.2 Výběrový pohovor

Pokud uchazeč splňuje to, co je po něm požadováno, je zařazen mezi vhodné uchazeče, kteří jsou pozváni na pohovor. Ten je považován za nejvhodnější metodu výběru, protože umožňuje efektivní prozkoumání.

Existuje několik forem výběrového pohovoru dle počtu účastníků na straně tazatelů. První z nich je individuální pohovor, který je realizován mezi dvěma osobami. Výhodou je navázání úzkého kontaktu s uchazečem, nespornou nevýhodou je chybné rozhodnutí bez možnosti postřehů kolegů. Výběrový panel, který je často používán, má na straně tazatelů zastoupení více osob. Zpravidla se jedná o personalistu a potenciálního přímého nadřízeného. Neoficiálnější je výběrová komise, která má členy oficiálně jmenovány. Její nevýhodou je pokládání otázek, které jsou neplánované, nebo opakující se otázky kvůli nedostatečné přípravě. Velký počet členů komise vytváří napjatou atmosféru a může negativně ovlivňovat výkony uchazeče. (Kocianová, 2010 str. 101)

Pohovor je realizován s cílem ověření a doplnění údajů, posouzení způsobilosti, chování a motivace. Chceme zjistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání. Pohovoru se zpravidla účastní ten zaměstnanec, který bude poté přímým

nadřazeným uchazeče. (Šikýř , 2014 str. 103) Pro uchazeče pohovor spočívá v tom, že si dokáže udělat obraz o organizaci, do které vstupuje, a především o jejich profesionalitě a sociálních schopnostech jejího managementu. (Urban, a další, 2005 str. 83)

Výběrový pohovor je třeba začínat neformálně, aby se uchazeč uvolnil a reagoval spontánně. Poté je vhodné začít rozehrívacím kolem a věnovat se zájmům uchazeče, k tomu navázat pracovními zkušenostmi a dovednostmi. Je důležité zjistit, zda uchazeč hledá aktivně práci na více místech nebo zda by nastoupil právě k nám. (Mikuláščík, 2003 stránky 259-260) Další z otázek, na kterou potřebujeme znát odpověď, je to, co pro nás může uchazeč udělat, jak nám dokáže prospět. Nyní přichází chvíle, kdy má uchazeč možnost představit nám všechny své kvality, zkušenosti a schopnosti. Měli bychom mít na paměti osobnostní nastavení. Kromě pracovní morálky nás zajímají i etické předpoklady. (Urban, 2003 stránky 45-46) V případě, že uchazeč či informace o něm působí mlhavě, je třeba důležité informace doplnit a zjistit odpověď. V takovém případě je vhodné pokládat asertivně otevřené otázky. Neverbální projev uchazeče může mnohé prozradit. V případě, že se objevují z naší strany nějaké pochyby, můžeme je dát najevo a doptat se uchazeče. Na závěr by mělo dojít také k finančním otázkám. Uchazeč může vyjádřit svoji představu. Posouzení, zda si ho můžeme dovolit, je již na nás. (Mikuláščík, 2003) Pohovor rozlišuje 3 typy, a to dle míry strukturovanosti. Nestrukturovaný je bez přípravy, je veden intuitivně a je poté náročné porovnávat uchazeče. Standardizovaný je předem připravený s otázkami, které musí zazní, v takovém rozhovoru se nepokládají doplňující otázky. Polostandardizovaný rozhovor se opírá o předem připravené otázky, které jsou doplňovány dle potřeb v průběhu rozhovoru. (Kocianová, 2010 str. 102)

Pohovory kromě svých nesporných výhod mohou mít také nevýhody. Často jsou kritizovány pro subjektivitu, nespolehlivost a sklony k zaujatosti. Aby byl pohovor validní, měl by být strukturovaný. Díky tomu budou všem zaměstnancům pokládány stejné otázky. Otázky jsou založené na analýze práce a tazatelé používají pevnou soustavu kritérií, podle kterých hodnotí. (Arnold , a další, 2007 str. 163) II

3.3.3 Assessment centre

Pokud chceme zaměstnance vybírat, vzdělávat i hodnotit, použijeme metodu assessment centre. Je postavena na situacích, které jsou simulované a často doplněné testy nebo rozhovory. Pozorovatelé hodnotí na základě předem určených kritérií. (Bělohávek, 2016)

Tato hodnotící metoda má své velké uplatnění. Z časových, personálních a finančních důvodů se však používá většinou pouze u manažerů a specialistů. Součástí je skupinová modelová situace, individuální situace a psychodiagnostika. Metoda je charakterizována více pozorovateli – hodnotiteli. Výstupem je podrobná zpráva o úrovni kompetencí. (Hroník, 2006 str. 63) Podoba assessment centre může být odlišná, může mít vnitřní podobu, ale také venkovní – práce v terénu. Někdy je také možná simulace pracovního dne. Jak uvádí Arnold (2007) jsou ale časově velmi náročné. Pro svoji kombinaci různých cvičení však vykazují dobrou validitu a jsou velmi spolehlivé. Také uchazeči bývají pozitivně hodnoceny díky souvislostem mezi cvičeními a poté pracovními úkoly. Uchazeči také cítí větší spravedlnost než například u pohovoru, kde nemohou předvést svoji odbornost.

3.3.4 Testování uchazečů

Testování uchazečů může být ověřením toho, co zaměstnavatelé slyší během výběrových pohovorů nebo co se dočtou v motivačním dopise.

Pokud jsou uchazeči testováni, je pozornost zaměřována na testy inteligence, kde se prověřuje například verbální myšlení a krátkodobá paměť. Formou dotazníku lze prověřit osobnost člověka, jeho charakterové vlastnosti nebo i celkovou strukturu osobnosti uchazeče. Testy schopností se nejčastěji provádějí formou modelových situací. Umožňují posoudit dovednosti nezbytné pro výkon pozice a týmovou spolupráci. (Šikýř , 2014 str. 104) Velmi náročně se ale realizují, zpravidla jsou řešeny fiktivní situací. V sociálních službách je možné modelovou situaci řešit formou představení situace, která u klienta nastala s otázkou, jak by bylo možné situaci vyřešit. Další možností může být zkouška manipulace – např. na lůžku, s invalidním vozíkem apod.

Testy výkonové

Arnold a další (2007 stránky 174-176) poukazují na průzkum, který ukázal, že testy kognitivních schopností přesně předpovídají budoucí pracovní výkon v mnoha oblastech práce. Některé testy jsou vytvořeny k hodnocení již konkrétních schopností – technické myšlení a prostorová orientace. Vždy ale záleží na tom, zda vydavatelé testů i jejich uživatelé testy správně využívají, protože tím ovlivňují jejich efektivitu při

výběru pracovníků. Testy výkonové jsou rozdělovány na testy potenciálních schopností (aptitude tests) a testy získaných schopností (attainment tests).

Rozdíl mezi těmito testy má velmi tenkou hranici a není jasně vymezený. Důvodem je, že stejný test může být použit na změření schopností získaných i potenciálních. Testy získaných schopností se snaží ohodnotit míru dovedností a vědomostí, kterou jednatel má. Tyto testy jsou užitečné především v případě nízké nebo žádné kvalifikace. Testy potenciálních schopností se užívají pro predikci jednotlivcova potenciálu pro určitou práci. (Bryon, a další, 2005 str. 7)

Kocianová (2010 str. 114) doplňuje, že díky výkonovým testům je možné srovnávat jednotlivce s průměrem nebo stanovit nadprůměrný či podprůměrný výkon.

Testy osobnosti

V případě testů osobnosti se pozornost zaměřuje na charakterové vlastnosti. Měření osobnosti, které je využíváno pro proces výběru, zahrnuje stupnici k hodnocení sociální vhodnosti a záměrného pozměňování. (Arnold , a další, 2007 str. 177) Významnou dimenzí osobnosti pracovníka jsou jeho motivační charakteristiky. Jsou jimi orientace na práci, na profesi, zájmová orientace, hodnotová orientace, aspirace, životní cíle a další. (Kocianová, 2010 str. 116)

V souvislosti s testy osobnosti je zmiňován Big 5 – Model, kde je sledována extroverze, neuroticismus, snášenlivost, svědomitost a otevřenost vůči zkušenostem.

Testy osobnosti mohou poskytnout doplňující informace o uchazečích. V testech se neprojeví chybné reakce jako například u přijímacího pohovoru. Testy by však měly být konstruovány psychologem nebo specializovanou formou, a to konkrétně dle potřeb uživatele. (Armstrong, 1999 stránky 477-478)

3.3.5 Reference z předchozích zaměstnání

Reference od třetích osob poskytují sdělení o výsledcích práce osob, které chceme zaměstnat. Zpravidla se týkají pracovních záležitostí. V případě, že se osobní situace dotýká i zaměstnání, je možné se dozvědět i toto. Nejčastěji jsou reference předávány ústně mezi personalisty. (Arnold , a další, 2007 str. 182) Dle Bělohávkova (2016) můžeme reference získat od přímých nadřízených, kolegů či odborníků. Reference je možné rozdělit na ústní či písemné, objektivní či subjektivní. Zkreslení může vzniknout, pokud chce referující uškodit dotyčnému nebo se ho chce zbavit.

Psané reference jsou častou formou, a pokud jsou standardizované, šetří čas. Jejich forma může být žádost o napsání dopisu s dosavadním průběhem zaměstnání s poznámkami o uchazečově charakteru. Je možné bývalému zaměstnavateli krátce napsat o pozici, na kterou se uchazeč hlásí, a zda vnímá jeho vhodnost pro uchazeče. (Armstrong, 1999 str. 483)

4 Nábor uchazečů

Získávání pracovníků je klíčové pro úspěšnost organizace. Služby se snaží najít ty zaměstnance, kteří budou motivovaní, zaujatí a jejich zájmy se budou shodovat se zájmy organizace. Atraktivní pozici ale netvoří pouze podmínky, vztahující se ke konkrétnímu místu, ale i samotná organizace jako taková. (Bednář, 2008 str. 69)

Pracovníci v sociálních službách jsou velmi žádanou skupinou osob v sociálních službách. Abychom mohli uspokojit uchazeče o poskytování sociální služby, musíme mít dostatek pracovníků. Cílem každého náboru je:

- Získat zásobu vhodných kandidátů na uvolněná místa
- Používat a dávat najevo užívání slušného postupu
- Zajišťovat, aby všechny náborové činnosti přispívaly k cílům společnosti a žádoucímu image společnosti
- Provádět náborové aktivity účinným a nákladově efektivním způsobem.

Bělohlávek (2008 stránky 86-87) nabízí několik možností, kde člověka do týmu najít. Získání známých je jednou z nejspolehlivějších metod. Koubek (2003) rozlišuje nábor a získávání pracovníků dle oblasti, z které uchazeče přijímáme. Nábor se tedy zabývá přijímáním především z vnějších zdrojů. Koubek ale v moderní personalistice poukazuje na hledání ve vnitřních zdrojích již z existujících zaměstnanců či dobrovolníků. V současné době se u získávání pracovníků nepohlíží pouze na to, zda vyhovuje požadavkům místa, ale jestli uchazeč zapadá do pracovního kolektivu. Koubek (2002 str. 117) poskytuje také definici získávání pracovníků. Je to „činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“

U člověka, kterého známe ze svého okolí, víme, co můžeme očekávat. Podobná situace se opakuje v případě získávání lidí prostřednictvím známých. Pokud jsou naši zaměstnanci a klienti spokojeni, rádi práci doporučí. Nyní už nemusí doporučovat pouze osobně. Existují portály pro hodnocení zaměstnanců, podle kterých si mohou uchazeči toho nejvhodnějšího zaměstnavatele vybírat podle recenzí. Informace ale nemusí být vždy relevantní. Dalšími uchazeči vhodnými pro práci osobních asistentů mohou být studenti sociálních a zdravotních oborů. Organizace mohou mít na školách kontakty a tak si být navzájem prospěšní. Studenti jsou ale velmi často bez praxe. Podobně jsou na tom zájemci o zaměstnání z úřadu práce. Jednou z nejčastějších forem je inzerce. Je

třeba oslovit cílovou skupinu požadovaných uchazečů ať už v denním tisku, odborných periodikách na internetu nebo nástěnkách. (Kahle, a další, 1994 str. 242) Než je inzerce zveřejněna, měla by zaznít otázka, zda je inzerování nezbytné. Při volbě způsobu nábory jsou důležitá 3 kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost. V tomto případě je dobré zvážit možnost specializované agentury na inzerování. (Armstrong, 1999 stránky 443-454) Vajner (2007 str. 16) se zabývá také výhodami externího nábory, kdy kandidáti mohou přinést mnoho pozitivního. Jednou z věcí může být potenciální zdroj nových myšlenek, dále širší zkušenosti, znalost konkurence nebo nové dovednosti. U těchto metod je důležité si rozmyslet, zda je pravděpodobné, že v tomto místě nalezneme lidi s předpokládaným vzděláním, kvalifikací, zda úroveň platu, kterou nabízíme, je schopna je přilákat.

4.1 Požadavky na uchazeče

Abychom mohli zahájit proces personálního výběru, je nutné definovat potřebu.

Koubek (2003 stránky 74-79) definuje posloupnost, s jakou bychom měli postupovat.

- **Identifikace potřeby získávání pracovníků** – tato potřeba by měla být definována s předstihem, aby se minimalizovala doba, kdy nebude pozice obsazena. Zpravidla je ve všech případech možné se na situaci připravit. Výjimkou může být náhlá invalidita nebo úmrtí pracovníka.

- **Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa** – předtím, než je možné zveřejnit inzerát, je nutné se zamyslet nad tím, zda současné popisy pracovní pozice vyjadřují přesný stav.

- **Zvážení alternativ** – v tomto případě zaměstnavatel musí zvážit, zda by měl hledat náhradu ve stejné výši nebo je možné práci předat jiným zaměstnancům či úvazek zkrátit nebo úplně zrušit.

- **Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků** – při zveřejnění inzerátu není k dispozici celý popis pozice ani náplně práce. Zaměstnavatel tedy musí ve zkratce vybrat to nejpotřebnější, co chce uchazeči sdělit. Dále Koubek doporučuje si požadavky na pracovníka rozčlenit na kategorie nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Toto definování může pomoci při tvorbě inzerátu tak, aby vždy byly zveřejněny nezbytné a také žádoucí požadavky.

- **Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů** – důležité rozhodnutí pro tuto oblast spočívá v tom, zda se budeme věnovat vnějšímu nebo vnitřnímu náboru.

- **Volba metod získávání pracovníků** – metody, které jsou zvoleny, se taktéž odvíjejí dle toho, zda probíhá vnější nebo vnitřní nábor

- **Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání**

- **Formulace nabídky zaměstnání**

- **Uveřejnění nabídky zaměstnání**

- **Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

- **Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací** – předvýběr se zpravidla provádí po vypršení termínu stanoveného pro zasílání dokumentů. Poté se dokumenty třídí dle toho, zda uchazeč splňuje stanovená kritéria či nesplňuje. Výsledkem tohoto kroku je rozdělení uchazečů do 3 skupin – velmi vhodní, vhodní a nevhodní.

- **Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám** – tento seznam je velmi individuální, záleží na počtu uchazečů, kteří splňují podmínky. Za vhodný počet se považuje 5-10 uchazečů.

4.2 Motivace uchazečů

Abychom dokázali pochopit myšlení uchazečů o zaměstnání, je potřeba věnovat se kromě platového hodnocení také dalším kritériím. Urban (2005 stránky 82-83) hovoří o stabilitě zaměstnání, která může znamenat schopnost projít obtížným obdobím. Pro sociální služby tato situace znamená schopnost být finančně soběstačný v období při čekání na schválení dotací a jejich zaslání. Dalším bodem je i pocit hrdosti na svoji práci. Pro uchazeče je důležitá také příležitost ke vzdělávání a získání nové kvalifikace. Dle zákona 108/2006 Sb. musí pracovníci v sociálních službách mít za rok 24 hodin dalšího vzdělávání.

4.3 Adaptace zaměstnance (stáž)

Je-li v organizaci zaveden systém hodnocení výkonů, je možné zavést také systém hodnocení zácviku, tedy porovnání úrovně požadovaných kompetencí a uchazeče. (Pilařová, 2008 str. 56) Z praxe známe také model stáže či praxe při škole. Zájemce si tak může práci vyzkoušet a zaměstnavatel má možnost vidět jeho činnosti ještě před nástupem a při případném pohovoru má cenné informace a poznatky k jeho práci. (Kahle, a další, 1994 str. 242) Tegze (2019 str. 1424) je zastáncem stáže především studentů, a to pro rozvoj organizace. Pozitivní zkušenost může motivovat

k doporučení dalším uchazečům. Oblíbenost si získává spolupráce se školou, která studenty na praxi do organizací posílá. Ti mají možnost předvést své dovednosti a následně získat pracovní uplatnění.

Stáž, tedy vyzkoušení si práce v terénu může být v sociálních službách ukotveno dobrovolnickou smlouvou. Uchazeč jde se zkušeným asistentem k danému klientovi, zjišťuje především to, jak služba funguje. Podepsáním dobrovolnické smlouvy je vázán mlčenlivostí. Je také sjednáno místo, předmět a doba vykonávání dobrovolnické služby. (Zákon o dobrovolnické službě č. 198/2002 Sb.)

5 Metodika přijímání zaměstnanců

Pro jednotlivá pracovní místa je třeba vytvořit charakteristiku role, nazývanou jako pracovní profil. Ten se liší od popisu pracovního místa tím, že klade důraz na flexibilitu, připravenost na změny a schopnost reagovat na nové požadavky. Organizace očekává od pracovníka určité schopnosti, které jsou dle standardů rozděleny na odborné schopnosti a schopnosti žádoucího chování. Bednář definuje schéma modelu pracovního místa, které je tvořeno názvem pracovního místa, stručným popisem základních činností charakteristických pro pracovní místo, vymezením požadovaných znalostí a dovedností, vymezením osobnostních charakteristik, požadavky na praxi a vzdělání, požadavky na fyzický a psychický stav a postojové charakteristiky. (Bednář, 2012 str. 114) Ke stanovení kvalifikačních požadavků k přijetí pracovníka v sociálních službách jsou využívány

- písemně zpracovaný popis pracovního místa, který obsahuje zejména požadované minimální vzdělání, odborné vzdělání, obecné znalosti a dovednosti atd.,
- standardy kvality vypracované v dané sociální službě a
- metodické materiály, které jsou pro poskytování dané služby ve službě zpracovány

(Havlíková, 2018 str. 78)

V olomouckém centru Maltéžské pomoci se postupuje dle platné metodiky, kterou napsala metodička organizace a zároveň vedoucí služby osobní asistence. Výběrová řízení jsou zveřejňována na webových stránkách Maltéžské pomoci a na inzertních serverech. Zájemce zasílá strukturovaný životopis a motivační dopis na email: asistence-ol@maltezskapomoc.cz. Ze zájemců, kteří splní požadované, vybere vedoucí sociální služby osobní asistence ty osoby, které dle zaslaných materiálů nejvíce odpovídají profilu hledaného pracovníka. Poté jsou zájemci pozváni k osobnímu pohovoru.

Během přijímacího pohovoru se testuje jejich vhodnost pro danou pracovní pozici. Během pohovoru je sociálním pracovníkem vyplňován formulář pro zájemce o práci osobního asistenta, který obsahuje údaje o zkušenostech, o absolvovaných kurzech a stážích, o způsobilosti k práci osobního asistenta ze zdravotního hlediska a o případných časových možnostech. Na konci pohovoru je informován, do kdy, kdo a jakou formou jej vyrozumí o výsledku výběrového řízení. (Gajdošíková, 2019)

6 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Hlavní cíl výzkumu

Zhodnotit, jak vypadá celý proces personálního výběru pracovníků v sociálních službách v osobních asistencích v Olomouckém a Moravskoslezském kraji.

Výzkumná otázka

Jakou zkušenost mají vybraní zaměstnanci v osobních asistencích s přijímáním zaměstnanců na pozici pracovníka v sociálních službách?

Dílčí výzkumné otázky

Mají organizace vypracované metodiky pro přijímání nových zaměstnanců a je podle nich postupováno?

Jaké kompetence má zaměstnanec, který se věnuje personálnímu výběru a jaké je jeho pracovní zařazení?

Jaké jsou metody výběru při přijímání zaměstnanců na pozici pracovníka v sociálních službách?

Co musí splňovat uchazeč, aby se mohl přihlásit do výběrového řízení?

Specifikace výzkumné otázky

Výzkumná otázka má v zakotvené teorii za úkol identifikovat zkoumaný jev. Neměla by být příliš široká. Otázka může být ze začátku položena široce, postupně se může zpřesňovat a zužovat. Výzkumná otázka byla stanovena na základě vlastních zkušeností s přijímáním zaměstnanců na pozici pracovníka v sociálních službách, což vidí Řiháček a další (2013 stránky 45-46) jako pozitivní. Výzkumník by si měl pro náročnost kvalitativní analýzy vybrat takové téma, které ho bude zajímat a s kterým bude mít osobní zkušenost. V takovém případě se výzkum zaměřuje na skutečné problémy a může přinést užitečná řešení. Autorka necelé 3 roky pracuje jako koordinátorka osobní asistence v olomouckém centru Maltéžské pomoci, kde jsou pravidelně vybíráni zaměstnanci na pozici pracovníka v sociálních službách. Tento proces nyní nevykazuje velkou míru efektivity. V době, kdy byl započat výzkum, bylo ukončeno výběrové řízení s počtem přihlášených přes 100 lidí. Výzkum byl prováděn se záměrem zjistit, jaké jsou nejčastější metody přijímání zaměstnanců.

7 Metodologie výzkumu

7.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum byl zvolen z důvodu porozumění dané situaci, jehož cílem je získání zkušeností v oblasti přijímání zaměstnanců od jiných sociálních služeb v Olomouckém a Moravskoslezském kraji.

Kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Jejím posláním je porozumění lidem v sociálních situacích. (Disman, 2002) Disman (2002) představuje posloupnost výzkumného procesu – pozorování, sběr dat. Výzkumník poté pátrá v datech po pravidelnostech, formuluje předběžné závěry a výstupem může být nová teorie nebo nově formulované hypotézy. Oproti kvantitativnímu výzkumu sbíráme nejen data, která potřebujeme k testování hypotéz. Výzkumníkovou úlohou je nalézt významné struktury v množině všech proměnných, které respondent považuje za relevantní.

Kvalitativní výzkum přistupuje ke zkoumaným jevům se snahou popsat je a vysvětlit v jejich jedinečnosti. Hypotézy se nevytvářejí předem, ale tvoří se až v průběhu zkoumání. Mezi nevýhody řadíme časově i procedurálně náročný sběr dat, který je ztížen neochotou subjektů ke spolupráci. Výsledky nelze kvantifikovat, nejsou vyjadřovány jednoznačně a mohou být ovlivněny postoji výzkumníka. (Průcha , 2014 stránky 350-353) Toto potvrzuje také Hendl (2008 str. 50), který doplňuje, že výsledky často mohou vypadat jako sbírka subjektivních dojmů. Výsledky se velmi těžce zobecňují. Kvalitativní výzkum může být považován za neprůhledný, málo transparentní. Naopak výhodou je především hloubkové porozumění případům. Je sledován jejich vývoj a zkoumány procesy. S tím se ztotožňuje i Průcha (2014), který za výhody považuje to, že subjekty a jevy jsou zkoumány v přirozeném prostředí a procesy je možné zkoumat v jejich průběhu. Dle Hendla (2008) výzkumník vyhledává a analyzuje jakékoliv informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek. Otázky se mohou měnit v průběhu výzkumu, během sběru dat nebo během analýzy, proto je kvalitativní výzkum označován jako pružný typ. Výzkumník pracuje přímo v terénu a zpráva o výzkumu obsahuje nejen popis místa zkoumání, ale také rozsáhlé citace. Dále může obsahovat také deníky, osobní komentáře, videozáznamy, úřední dokumenty, úryvky z knih nebo cokoliv jiného, co přiblíží běžný život zkoumaných lidí. Výzkumník konstruuje obraz, který nevytvoří skládku, ale jedná se o podrobný popis toho, co bylo pozorováno a zaznamenáno se snahou nevynechat nic, co by vyjasnilo situaci.

Ve výzkumu byly použity prvky zakotvené teorie. Hendl (2008 stránky 123-) připomíná, že se nejedná o teorii, ale o určitou strategii výzkumu, jejichž cílem je: „návrh teorie pro fenomény v určité situaci, na něž je zaměřena pozornost výzkumníka. Vznikající teorie je zakotvena v datech získaných během studie. Pozornost se věnuje zvláště jednání a interakcím sledovaných jedinců a procesům v daném prostředí.“ K tomu se přiklání také Mišovič (2019 stránky 151-152), který upozorňuje na Kathy Charmazovou, která klade důraz na propojení toho, co pozorovatel vidí a slyší, a na spojitost s jeho předchozí zkušeností, životními zájmy a kontextem výzkumu. Hlavním cílem zakotvené teorie je „vybudovat teorii zkoumaného jevu: jeho abstraktní, teoretické uchopení, které nám umožní daný jev pregnantně pojmenovat, lépe mu porozumět v různých souvislostech a díky tomu být i úspěšnější v jeho předvídání a ovlivňování.“ Svůj název dostala kvůli úsilí vytvářet teorie ukotvené v datech. (Řiháček, a další, 2013 str. 44)

7.2 Technika sběru dat a průběh výzkumu

Jako technika sběru dat byl zvolen individuální rozhovor, který probíhal v zařízeních poskytujících osobní asistenci. O individuálním rozhovoru hovoří Hendl a další (2017 str. 84), který říká, že by měl probíhat za fyzické účasti obou stran nebo nepřímo pomocí telefonu. Výzkumník má připravená témata, která chce probrat, jsou používány volněji strukturované způsoby dotazování. Rozhovor probíhá interaktivně.

Otázky v rozhovoru mohou být řazeny podle určitých kritérií. Na úvod jsou řazeny otázky, které mají povzbudit dotazovaného a nejsou vztahovány k problémovým skutečnostem. V další fázi přichází otázky o názorech, pocitech, interpretacích. Zde jsou již získávány významnější odpovědi. Identifikační otázky jsou pokládány na závěr. (Hendl, 2008)

V tomto případě byl použit strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Ten se využívá především v situaci, kdy není možné rozhovor opakovat a odpovědi se budou srovnávat. Nevýhodou je restrikce na dané téma. (Hendl, 2008 str. 173) V případě tazatelky bylo třeba, aby bylo možné otázky srovnávat a hledat spojitosti či rozdíly a také jejich spokojenost s nastavením.

7.3 Popis analýzy dat

Rozhovory s pracovníky zařízení byly nahrávány na diktafon v mobilním telefonu, poté byly přepsány do elektronické podoby, vytištěny a dále analyzovány pomocí otevřeného a axiálního kódování.

Díky otevřenému kódování jsou otvírána v datech určitá témata. Je možné přistupovat také s předem danými kódy, které jsou doplňovány o nové části. Z praktického hlediska je možné kódovat každé slovo, odstavce nebo celé texty. (Hendl, 2008 str. 247) Výzkumník při otevřeném kódování přiřazuje kódy k zajímavým tématům. Kódy, které jsou odvozené z výpovědí respondentů, jsou nazývány jako „in vivo kódy“. (Glaser, 1978 str. 70) Cíl musí zůstat stále stejný a tím je rozkrytí textu. Tato technika předchází axiálnímu kódování, které rozkrývá již vytvořené kategorie. Jsou uvažovány příčiny a důsledky, podmínky a interakce, strategie a procesy. Ty odhalují vztahy mezi kategoriemi nebo je navzájem propojují. (Reichel, 2009 str. 167)

8 Výzkumná část

8.1 Předvýzkum

Podle Dismana (2002) se předvýzkum realizuje na malé skupině respondentů, která vychází z cílové populace. Zjišťujeme, jestli je porozumění a jednoznačnost otázek vyhovující. Disman také zdůrazňuje, že předvýzkum by měl být nezbytnou součástí každé výzkumné akce.

V tomto výzkumu byl předvýzkum proveden v domácím zařízení, tedy v olomouckém centru Maltézske pomoci. Prostředí zde se může zdát málo objektivní, přesto bylo přínosné. Důvod, proč byl předvýzkum proveden v domácím zařízení, byl ten, aby zůstal zachován počet zařízení, která prošla výběrem a která byla ochotna spolupracovat.

Na základě předvýzkumu byly upraveny otázky tak, aby byly lépe srozumitelné. Některé otázky byly rozděleny pro lepší porozumění na dvě.

8.2 Výzkumný vzorek – charakteristika respondentů

Výzkumu se zúčastnilo celkem 8 sociálních služeb poskytujících osobní asistenci pro seniory. Vybrány byly všechny osobní asistence v Olomouckém kraji, které tyto služby poskytují, a další 2 z blízkého okolí v Moravskoslezském kraji. Výběr byl tedy účelový. Cílem nebylo dosáhnout reprezentativního vzorku, ale takového vzorku, aby byl co nejlépe uplatnitelný pro olomoucké centrum Maltézske pomoci.

Kritériem, pomocí kterého byly vybírány služby do výzkumu, bylo to, že mají registrovanou službu osobní asistence a poskytují ji seniorům. Organizace byly osloveny dle registru poskytovatelů sociálních služeb. Poté byly kontaktovány osoby, které byly uvedeny na webových stránkách organizace ve spojení s osobní asistencí. Zpravidla se jednalo o pracovníky na pozici vedoucí služby osobní asistence, v jednom případě to byla ředitelka organizace. Respondenti byli osloveni mailem, zda by byli ochotni zúčastnit se rozhovorů na téma „výběr pracovníka na pozici osobního asistenta“. Bylo jim nabídnuto několik termínů k rozhovorům. Všichni oslovení respondenti odpověděli kladně. Rozhovory byly uskutečněny v únoru 2020 a probíhaly v sídlech těchto služeb.

Do rozhovoru byly zapojeny tyto organizace – Charita Hranice, Charita Zábřeh, Charita Šumperk, Diakonie Sobotín, Diakonie Rýmařov, Podané ruce Prostějov,

Pomocná ruka na pomoc starým a handicapovaným občanům Prostějov a Centrum pro zdravotně postižené Moravskoslezského kraje v Novém Jičíně.

V následující tabulce je přehled zúčastněných zařízení a několik základních informací o jejich službě osobní asistence.

Název organizace	Typ prac. poměru	Počet hodin přímé péče/měs.	Počet přijatých za rok - průměr
Charita Hranice	HPP/DPP/DPČ	900 hodin (včetně sociální práce)	3
Charita Zábřeh	HPP/DPP/DPČ	666 hodin	6
Charita Šumperk	HPP/DPP	300 hodin	2
Diakonie Sobotín	HPP/DPP/DPČ	200 hodin	5
Diakonie Rýmařov	HPP/DPP/DPČ	600 hodin	2
Podané ruce Prostějov	HPP/DPP/DPČ	400-500 hodin	Nelze odhadnout
Pomocná ruka Prostějov	HPP/DPP/DPČ	1000-1200 hodin	2
Centrum pro ZP N. Jičín	HPP/DPP	1800 hodin	4

9 Výsledky výzkumu

V rozhovorech zaznělo několik oblastí tázání: Pravomoci a postavení zaměstnance, který se uchazečům věnuje, přijímání zaměstnanců dle standardů a metodik a uchazeč v procesu náboru.

9.1 Pravomoci a postavení zaměstnance, který se uchazečům věnuje

Jednotliví respondenti hovořili nejprve o tom, kdo je osobou, která se uchazečům o práci věnuje, a o čem může rozhodovat. Vždy ale bylo potřeba dodat, kdo další se účastní výběru u pohovoru. V této oblasti tázání vzniklo několik kategorií: Hlavní osoba v procesu přijímání, přijímací pohovor a rozhodnutí o přijetí.

Hlavní osoba v procesu přijímání

Rozhovor byl vždy veden s člověkem, který tuto úlohu zastává nejčastěji, proto odpovědi nebyly stejné. Velkou úlohu v procesu přijímání zaměstnanců hrají vedoucí pracovníci.

R5: „Já jako vedoucí pracovník bych je vybírala a kontaktovala.“

Respondentka dodává, že paní ředitelka to nechává na vedoucích pracovnících. Další zařízení se shodují, že je to v pravomoci vedoucího pracovníka.

R4: „Já sama jako vedoucí a zároveň i sociální pracovník.“

R6: „Ozývají se přímo mě. (...) Ano, jsem vedoucí i sociální pracovnice.“

Zde se respondentky shodují, že vzhledem k velikosti zařízení zastávají pozici vedoucího služby i sociálního pracovníka. V zařízeních, kde je větší kapacita, jsou to dva lidé.

R2: „Vedoucí pracovník a sociální pracovník (...), pokud někoho potřebujeme rychle, stačí, když se shodneme my dvě.“

V dalším zařízení zaměstnávají sociálního pracovníka pouze na dohodu, z toho důvodu vybírá zaměstnance ředitelka organizace. To stejné potvrdili i další respondenti.

R3: „Vzhledem k tomu, že jsme malá organizace, (...) takže pracovníky vybírám já jako ředitelka a moje zástupkyně - účetní.“

R7: „O všem může rozhodovat ředitelka organizace.“

R8: „My nemáme žádného personalistu, žádosti chodí panu řediteli. (...) On si to tedy všechno řeší sám, on si reguluje ty žádosti, které mu přicházejí.“

Ve větších zařízeních se o tento proces nestarají vedoucí služby sami, ale mají personalistu.

R1: „My máme personalistu. K němu směřují všechny žádosti. (...) každé úterý odpoledne máme personální kolokvium a tam jsou vybraní uchazeči.“

Respondentka dodává, že ale není tou nejhlavnější a výběrové řízení se obejde i bez její osoby.

Přijímací pohovor

V této kategorii respondenti zmiňovali, kdo všechno se přijímacího pohovoru účastní. Z jednotlivých výpovědí je patrné, že žádná organizace nemá k dispozici externího pracovníka či pozorovatele. Odpovědi se liší také dle velikosti zařízení.

R4: „Tady bohužel jsem sama. Když tu nebudu, tak se nový člověk nepřijme.“

Respondentka je na celé centrum sama, v případě, že by nebyla delší dobu k dispozici, vidí přijímání zaměstnanců jako nereálné.

Další respondentka je na osobní asistenci sama, může si ale přizvat další osoby.

R6: „U pohovoru jsem většinou jen já. (...) Tak můžu požádat vedoucí. Může třeba přijít na pohovor nebo i pan ředitel chodí.“

Další respondent hovoří o výběrovém řízení za přítomnosti vedoucího pracovníka a sociálního pracovníka nebo o takovém výběrovém řízení, kde je přítomno větší množství pracovníků. Dodává, že záleží na tom, jak moc rychle na výběr spěchají.

R2: „Bud' si pracovníka přijímáme sami, my tady v kanceláři. Z těch životopisů k nám chodí lidi a tento rok jsme to dělali tak, že jsme si je vybírali sami. Protože pan ředitel na to neměl čas. (...) Pokud někoho potřebujeme dlouhodobě, tak se podílíme všichni tím, že vlastně děláme výběrový řízení, že si pozveme dejme tomu 5 lidí, kde je nás všech pět.“

Mezi 5 uvedených pracovníků respondentka řadí vedoucí služby, sociálního pracovníka, ředitele, ekonomku a pastoračního asistenta. Velmi podobné složení komise má také další zařízení.

R3: „Pracovníky vybírám já jako ředitelka a moje zástupkyně, paní účetní. Máme ještě pozici vedoucí osobní asistentky, což je pracovník v přímé péči, která je u nás od založení. My čtyři si vybíráme zaměstnance.“

Respondentka dodává, že to tak není pokaždé, protože hlavní osobní asistentka a sociální pracovnice nejsou pokaždé k dispozici.

R3: „Takže tam jde o nějaké konzultace po telefonu.“

Nepřítomnost sociálního pracovníka u pohovoru se objevuje také v dalším zařízení.

R5: „U pohovoru nebývá, ale máme společné kanceláře, takže něco společně zkonzultujeme. My jsme naladěni podobně. Máme ten žebříček hodnot identické.“

Dle vedoucí služby i sociálního pracovníka není tedy důležité, aby byl přítomen sociální pracovník - díky jejich podobnému nastavení. Sociální pracovník tedy není přítomen, ale k dispozici jsou další zaměstnanci organizace.

R5: „Pokud je to výběrové řízení, tak tam u toho je samozřejmě paní ředitelka, vedoucí té služby a ještě nějaký zvolený pracovník, třeba ze správní rady.“

Podobně je tomu také v dalším zařízení, kde součástí komise u pohovoru sociální pracovník může být, ale obejde se situaci i bez něj.

R7: „Přítomna je ředitelka, vedoucí sociálních služeb, případně i sociální pracovník.“

Stejně zastoupení rolí je typické také pro organizaci, ve které je další respondentka. Jejich zastoupení je vždy stejné.

R8: „Já s panem ředitelem.“

U zařízení s pozicí personalisty se složení přijímací komise taktéž liší. Rozlišují také, zda jsou asistenti přijímáni na hlavní pracovní poměr nebo pouze na dohodu.

R1: „Tak je to personalista, jsem tu já jako vedoucí služby, moje nadřízená a pan ředitel, pokud má čas. (...) Je to rozdíl. Tohle se týká pracovních smluv. Pokud se to týká dohodářů, tak to mám pravomoci ho vybrat sama.“

Rozhodnutí o přijetí

V této kategorii respondenti zmiňovali pravomoci, kdo může rozhodnout o tom, zda pracovník bude přijat nebo nebude. V zařízení, kde je pouze jeden sociální pracovník, je to ošetřeno v popisu práce.

R4: „Já to mám ve svém popisu práce. Mám tam body, kde já můžu rozhodovat. Takže, co se konkrétně týče výběru zaměstnanců, tak já mám v podstatě volnou ruku. Kdo se pozdává, kdo tu absolvuje to výběrové řízení, tak toho bereme.“

Další respondentka uvádí, že by to měla být především ona jako vedoucí služby, která bude s osobními asistenty nadále v kontaktu. V případě, že si není ve svém rozhodnutí jistá, může se obrátit na ředitelku organizace.

R5: „Vždycky jsem to já. Naše paní ředitelka to nechává na těch vedoucích pracovnících, protože zastává názor, že ten vedoucí pracovník by si měl vybrat, protože s ním bude ten člověk pracovat. (...) Nemůžu si z nich vybrat, tak si samozřejmě můžu přizvat paní ředitelku.“

Naopak v zařízení, kde pravidelně probíhá personální kolokvium, měli na otázku, kdo rozhoduje o přijetí, odpověď opačnou. Vedoucí pracovnice necítí potřebu rozhodnout u pohovoru, o dalším setrvání už si ale rozhoduje sama.

Přidává se k ní také další zařízení, kde by pravomoci měla mít po zkušební době vedoucí pracovnice.

R1: „Ono by se mohlo říct, že já, ale jak kdy. Já jsem jeden čas k tomu byla strašně skeptická (...) A já jsem říkala, že už na žádný kolokvium nepůjdu, vyberte si koho chcete, stejně s ním musím pracovat já. (...) Nakonec jsem zjistila, že bych u těch výběrek teoreticky nemusela být, protože stejně s tím člověkem musím pracovat já a během prvního týdne se pozná, jestli ten člověk na to má předpoklady nebo ne. Přímou u toho výběrového řízení to nemusím být já, kdo rozhodne, ale potom, jestli ten člověk zůstane nebo nezůstane, tak to potom už já.“

R8: „Pan ředitel má ten převažující hlas při rozhodování. Kolikrát opravdu ukáže až čas. Pak třeba po těch 3 měsících zjistíte, jestli ten pracovník se jenom na pohovoru jevil špatně. (...) V té zkušební době by to mělo být správně v mojí pravomoci rozhodnout, když s tím člověkem nebudu spokojená.“

Další dvě organizace se shodují na tom, že o přijetí rozhoduje paní ředitelka ve spolupráci s někým. První je zařízení, kde celý proces personálního výběru organizuje ředitelka organizace společně se svojí zástupkyní, paní účetní.

R3: „Řekla bych, že záleží na názoru nás dvou, my za ně budeme zodpovídat, ale samozřejmě telefonní konzultace nějaké probíhají.“

R7: „Rozhoduje ředitelka organizace a vedoucí sociálních služeb.“

U dalšího zařízení velmi záleží, zda probíhá přijímání narychlo nebo mají více času a účastní se ho více zaměstnanců. Nejčastější verzí jsou rychlá výběrová řízení, kde rozhodnutí jsou na vedoucí pracovníci a sociální pracovníci.

R2: „Pokud spěcháme, jsme dvě.“

9.2 Přijímání zaměstnanců dle standardů a metodik

V další oblasti se respondenti vyjadřovali k otázkám, které mají u pohovoru, a k metodikách, které upravují přijímání zaměstnanců dle standardu.

Otázky u pohovoru

Respondenti v první kategorii hovořili o otázkách, které jsou pokládány u pohovoru. Organizace v tomto ohledu rozdělíme na dvě skupiny. Tu, která má otázky připravené pro všechny stejné, a tu, která pokládá individuální dotazy.

První organizace má přesně připravené otázky, kterými prochází všichni zaměstnanci. Jsou dané a použitelné pro všechny.

R2: „(...) Ptáme se na tady tyhle otázky – jakou představu má o té práci, jestli má nějakou zkušenost, jestli má nějaké vzdělání, jestli někdy tvořil nějaké individuální plány nebo jestli má představu vůbec, co to je, potřebujeme pracovníky s řídičským průkazem. Jestli je ochotná pracovat pružně, jestli je schopná se zaučit u více klientů, takový globální povídání s těma lidma.“

Další organizace jsou připraveny, mají sestavené otázky, ale ne vždy je musí použít.

R1: „My něco zpracované máme, ale většinou se to vede instinktivně. Jak se ten člověk projevuje, taky co nám napsal v životopise. Když vidíme, že má zkušenosti, ptáme se na zkušenosti. Když víme, že je nemá, tak musíme nějak jinak. Není to vždycky úplně stejný.“

R6: „Máme nějaké věci, které musí na tom pohovoru zaznít. Takže určitě, abych na něco nezapomněla, takže mám orientační nějaké body, a potom, co vyplyne z toho pohovoru.“

Další respondentka otázky k pohovoru tvoří podle toho, ke kterému klientovi potřebuje asistenta obsadit.

R4: „No, spíš to vytvářím tak jako případ od případu. Máme nějaké klienty v požadavcích, já už vím, čeho se to bude týkat, do jaké skupiny klient patří. Já už vím, že potřebuju paní někam na večery a bude tam ta a ta paní, co má to a to postižení. Tak už cílím ty otázky v tom pohovoru tady tím směrem, jestli ten člověk je schopen konkrétně tady na to nějak reagovat.“

V dalších dvou zařízeních jsou otázky na pohovor sestavovány dopředu, ale až dle životopisu, který zasílají.

R8: „Já kladu doplňující otázky. Já si na základě toho jejich životopisu připravím ty otázky. Není to ale tak, že by všichni uchazeči odpovídali na stejné otázky, že by to mělo stejnou strukturu. Ne to ne.“

R5: „My se domluvíme vždycky před tím výběrovým řízením. Co probíhaly asi 2 výběrové řízení, tak jsme si to rozdělili, kdo se na co bude ptát, jaké se předloží otázky, co tím vlastně chceme zjistit.“

Poslední zařízení nemá připravené otázky, které musí u pohovoru zaznít.

R3: „Nic takového nemáme, ani formulář nemáme.“

Metodika přijímání zaměstnanců

Proces personálního výběru by měl být ukotven ve standardech kvality případně v příslušné metodice. Respondenti často nevěděli, zda nějaké metodiky mají, a případně, kde je hledat. Proces výběru neprobíhá vždy stejně. V některých případech sami respondenti říkají, že pokud by nebyli delší dobu k dispozici, nikdo za ně proces nepřevzme, naopak – žádný zaměstnanec by se nepřijal.

Respondenti byli tázáni, zda mají k dispozici metodiky a zda je postup ukotven ve standardech. Ve větších zařízeních, kde je metodik, jsou tato pravidla ukotvena.

R4: „Určitě, máme paní metodičku a mám tady ty nejnovější metodiky k ruce. (...) No když tu nebudu, tak se nový člověk nepřijme. (...) Jinak veškerá ta personální oblast a ty pohovory, to je na mě.“

Další respondentka během rozhovoru často mluvila o standardech jejich organizace. Při samotném výběru již ale mají postup naučený.“

R3: „Sice máme vypracované standardy, ale za ty roky je to naučené a už prostě vidíte. Ale všechno je ukotvené ve standardech.“

R8: „Určitě. Přímo ve standardech naší organizace. Kdybych tu dlouhodobě nebyla, tak by ten někdo měl přesně vědět, kde hledat a co dělat.“

Další respondentka také zdůrazňuje metodiky, které jejich služba využívá. A rovněž skutečnost, že kdyby nebyla delší dobu k dispozici, proces přijímání poběží dál.

R5: „Ano, máme metodiky. (...) Ano, přesně ví, co má dělat.“

V některých organizacích si nejsou vědomi toho, že by takový dokument či metodika byly k dispozici.

R1: V pracovním řádu je to velmi stručně napsáno. Jestli existuje nějaká personální, tak si myslím, že o ní asi nevím.“

R2: „To vám neřeknu, v našich metodikách určitě ne. Něco máme v celoorganizačních, ale nevím. Ale máme ty pravidla daný.“

9.3 Uchazeč v procesu náboru

Třetí oblast je zaměřena na uchazeče. Věnuje se náboru uchazečů, tedy tomu, odkud se získávají, kde je organizace hledají, a dále požadavkům, které musí uchazeči splňovat, aby mohli postoupit k pohovoru.

Nábor uchazečů

V této oblasti se respondenti nejčastěji obracejí na úřady práce, které jsou pro ně nejdostupnější v oblasti náboru uchazečů. Často jsou ale stávající zaměstnanci zapojeni do procesu a sami přicházejí s tipy na uchazeče o zaměstnání.

První respondentka hovoří o vypisování výběrových řízení na placených portálech, které jim dobře fungují. Zájemce potom kontaktuje zpravidla telefonicky. Zmiňuje i ono doporučování od zaměstnanců.

R4: „Takže paní personální to vyvěsí na náš web a na nějaký ty servery zaměstnání, jobs nebo fajn brigády s kontaktem už sem. A ty uchazečky mě kontaktují na mobil nebo elektronicky. (...) Protože já spoléhám tady na ty naše asistentky, ony většinou, když já někoho potřebuju, tak ony aktivně už mně dohazují svoje kamarády ze školy, co mají vystudovaný stejný obor, nebo z bývalé práce a podobně. Takže to je primární okruh, z kterého já vybírám. Když přijde moje paní asistentka, která je fakt spolehlivá, které já můžu důvěřovat a která mě navrhne, že tady ta paní by měla zájem, má tu a tu praxi, zná ji 10 let a je fakt spolehlivá. Takže pak nemusíme vypisovat výběrové řízení.“

Podobné informace sděluje také další respondentka, která kromě doporučení asistentů má také vlastní tipy.

R8: „Je vypsáno výběrové řízení, které sepisuje pan ředitel. Umístí se na naše stránky a na stránky úřadu práce, je to oficiální mustr úřadu práce. Kontaktuju třeba i místní pobočku odboru sociálních věcí, oslovuju třeba z bývalé práce známé, jestli nechtějí k nám. Vybírám prostě lidi, kteří už jsou nějak prověřeni. Když s nimi roky pracujete, tak potom už něco víte i o té zodpovědnosti k práci, zacházení s klienty. (...) Naštěstí máme takové pracovníky, ty stále zaměstnance, že oni ví, kdo se k nám hlásí, a už nám sami říkají, jací jsou.“

Další organizace využívá především místní zdroje, samozřejmě jsou také placené webové stránky.

R6: „Takže já si to většinou ten text sama udělám s tím, že to předám PR pracovníci a ona to tak nějak uhladí. A dám to vlastně na stránky, které se vesměs platí. (...) Spolupracujeme i s okolními vesnicemi, takže na vývěsky, do regionálních novin. To je asi tak všechno. (...) Pokud je to z regionálních novin nebo z nějaké tištěné podoby, tak většinou volají pro více informací s tím, že se nějak domluvíme. (...) Takže většinou je to i žádoucí, aby volali.“

Další respondentka rovněž uvádí, že regionální noviny jsou jedním z důležitých zdrojů pro nábor. Jak sami dodávají, na malém městě se spousta informací o uchazečích donese.

R1: „Dáme to na naše stránky a zároveň na úřad práce. Nikam jinam to nedáváme, ale potom ještě do farních informací – zpravodaje. (...) Třeba když podává žádost a odchází z jiného zařízení, tak se zeptáme, jaký byl pracovník nebo rozhodíme sítě, taky se nám spousta věcí donese.“

Zkušenosti s doporučováním od zaměstnanců patří mezi nejrozšířenější také v další osobní asistenci, kde ji považují za lepší variantu než z úřadu práce, kam si ale přesto zadávají pravidelně své poptávky.

R3: „Spolupracujeme s úřadem práce. Tam si přes internet zadáme nějakou poptávku s tím, co teda požadujeme, a úřad práce nám sem průběžně někoho posílá. Ale zodpovědně jsme z úřadu práce vybrali možná jednoho pracovníka. Na webové stránky se to dostane automaticky z úřadu práce, protože mi kolikrát volají ti uchazeči, že tu nabídku viděli tam a tam, a já jsem ji absolutně nikde nedávala, takže předpokládám, že toto všechno dělá úřad práce. Tady je malé město, znají se společně, pracovali spolu. Přicházejí asistenti a řeknou, že mají tip, kdybychom potřebovali, dáme si to do evidence a až je potřebujeme, tak je obvoláme, je to nejčastější způsob. Víc dáme na naše osobní doporučení než na nějaké inkognito z úřadu práce. (...) až dojde k nějaké té první schůzce, ten kontakt může být po telefonu nebo zde v kanceláři.“

V dalším zařízení je fluktuace asistentek velmi nízká, proces personálního výběru tam neprobíhá často. Když už je třeba někoho přijmout, nejdříve hledají ve vlastních řadách.

R5: „Když hledáme pracovníka, tak většinou hledáme ze stálých zaměstnanců nebo z těch, kteří už u nás někdy pracovali jako dobrovolníci nebo byli na dohodu. Pokud to jde, tak vybíráme tady z těchto. V případě, že nemáme a máme tu nějaké žádosti, tak vybíráme ze žádostí. Osloví se tihle zájemci, a pokud nemám ani žádosti, je vyhlášeno výběrové řízení. (...) Inzerát píše administrativní pracovnice ve spolupráci třeba se mnou a ten se vyvěsí na úřadu práce. Internetové stránky jsme také někdy volili. My máme strašně nízkou fluktuaci. My strašně málo lidí přibíráme.“

Další dva respondenti se shodují, že k náboru nejvíce využívají webové stránky a dále nabídku ÚP.

R2: „My máme na úřadu práce, kde je nějaký formulář, tak vyplníme a na základě toho. Většinou to máme na úřadu práce anebo na našich stránkách, kde máme vyplněný taky vlastně požadavek, co má splňovat. (...) A všechny oslovujeme telefonicky, to člověk pozná, jestli to člověk chce dělat nebo ne. I podle toho, když dojdou do kanceláře.“

R7: „Podá se inzerát na stránky organizace a případně na úřad práce, uchazeči buď posílají životopisy nebo chodí osobně.“

Kritéria postoupení k pohovoru

Další oblastí, která byla s respondenty probírána, byla kritéria postoupení k pohovoru, tedy co všechno musí uchazeč splňovat, aby se mohl do výběrového řízení přihlásit a uspět. Vzhledem ke skutečnostem, že se jedná o osobní asistenci, tedy terénní sociální službu, je pro mnoho zaměstnavatelů důležitým bodem vlastnění řidičského průkazu a aktivní řízení. Dalším důležitým bodem je u mnoha organizací také předchozí zkušenost s přímou péčí.

V první organizaci dojíždějí zaměstnanci firemními auty, řidičský průkaz je tedy podmínkou. V případě, že je uchazeč velmi zaujme, je možné podmínku aktivního řízení teprve doplnit. Respondentka uvádí, že zkušenosti z oboru jsou výhodou, ale ne podmínkou, stejně jako kurz pro pracovníky v sociálních službách.

R1: „Musí mít vždycky stoprocentně řidičský průkaz, protože my máme firemní auta. Musí být flexibilní, protože ta služba takhle je i ta osobní asistence takhle je nastavená, protože jedeme ve dvacetičtyřhodinovém režimu. Musí mít zdravotní průkaz. Kurz pro pracovníky v sociálních službách je výhodou. Měl by být zdravý, protože ta práce je s klienty. Ale to se vždycky nedá úplně tak zjistit. Když v žádosti vidíme, že má nějaké

zdravotní omezení, tak už dopředu říkáme, že to opravdu nejde. Zkušenosti z oboru jsou výhodou. (...) Stalo se nám asi před třemi týdny, že přišla paní, která měla velký zájem, moc se nám líbila při výběrovém řízení a vlastně až při tom výběrovém řízení vyšlo najevo, že nikdy neřídila, a bylo jí 50. Ale protože se nám fakt moc líbila, tak jsme jí dali 14 dní, aby se rozjezdila, a dneska mi volala, že jo, že jezdí. Fakt se nám moc líbila, tak jsme rádi a ona byla nadšená, protože možná ona sama dokázala něco, co by si ani nemyslela.“

U další služby je řidičský průkaz také podmínkou. Kromě toho spatřují důležitost především v jednání s člověkem a také zkoumají, jestli má uchazeč představu, co bude jeho práce obnášet. Do zkušeností, které pracovník má, ale nezahrnují zkušenosti s péčí v rodině.

R5: „Tak vzdělání nebo si to do roka a půl dodělá, musí tam být i zdravotnický průkaz, no prostě musí být způsobilý, nesmí tam být trestní řízení. Musí mít také řidičský průkaz, jezdit. Pokud ten člověk nerad řídí, tak je to problém. Na ten výkon činnosti mají k dispozici auto. (...) Potom vystupování, prostě předpoklady pro tu práci. Taky pokud má předchozí zkušenost, už pracoval v sociálních službách, tak to je taky plus. Ale to hlavní je jednání s tím člověkem, jestli chce tu práci vykonávat, jestli ví, do čeho jde, co to obnáší, jestli má o tom vůbec povědomí. Zkušenosti z rodiny nebereme. Ne že bych chtěla snížit nějaké to pečování, ale nevnímám to jako plus, protože něco jiného je, když se staráte o vlastního nebo když je to člověk cizí. Ta péče je zase jiná. Těmto lidem se to potom snažím vysvětlit.“

Podobné nastavení má i služba, která taktéž k výkonu činnosti používá firemní auta. Zdůrazňuje také nezbytnost očkování před nástupem.

R6: „Tak kurz pro pracovníky v sociálních službách si může dodělat, takže to úplně podmínkou není. Samozřejmě je to výhodou. Podmínkou je očkování, protože bez toho samozřejmě nastoupit nemůže, řidičský průkaz – máme firemní auta, takže to je nezbytná součást, bez toho to nejde. Předchozí zkušenost není nutností. Ale pokud vidím, že ten člověk má nadšení, předpoklady pro tu práci, tak i kdyby to v životě nedělal, tak určitě není překážkou, kdyby neměl vzdělání, zkušenosti. (...) Určitě je pro nás plus, že bude tady někde blízko. Když má potom přerušení, aby si mohl skočit dom a nebylo to někde 20,30 kilometrů. Kdyby se takto někdo přihlásil, zdůraznila bych mu,

jak je ta pracovní doba nastavená, jestli mu to vyhovuje, jestli třeba bude mít někde.. Samozřejmě zázemí tu mají, ale bude to prostě přerušení. Pokud mu to bude vyhovovat, nevadí mu to, nebude to pro mě překážka, ale samozřejmě je to výhoda pro někoho jiného.“

V dalších organizacích je řidičský průkaz často zmíněn, avšak není vyžadován. V opačném případě mají asistenti často možnost jezdit MHD nebo například na kole.

R2: „Bud' kurz pracovníka v sociálních službách nebo potom do roku a půl dodělat. Když kurz nemá, tak nevadí. Řidičský průkaz, měl by mít nějaký ten vztah k seniorům. Řidičský průkaz potřebují a mají firemní auta, jinak jezdí autobusy.“

Další respondentka je nakloněná všem, kteří se do výběrového řízení přihlásí. Během roku průměrně přijímají 1-2 zaměstnance na pozici osobního asistenta.

R7: „K pohovoru postupují všichni, nemusí nic splňovat. Aby se mohli přihlásit, musí mít čistý trestní rejstřík.“

Další respondentka přichází s kritérii, která nikdo jiný nezmiňuje. Sama ale přiznává, že je mohou použít pouze v případě, že mají z čeho vybírat. Někdy to není možné. Zdůrazňuje vysoké hodnocení osobnostních předpokladů. Stejně tak jsou ceněné předchozí zkušenosti, které mohou být i s péčí v rodině.

R8: „Zákonné povinnosti o sociálních službách. Potom máme kritéria, podle kterých bychom rádi přijímali uchazeče, ale ne vždy je nabídka uchazečů taková, abychom si mohli vybírat, a vezmeme i uchazeče, který úplně nesplňuje ta kritéria. Ta kritéria jsou práce s počítačem, protože spousta asistentů neumí vůbec na počítači. Ale jde nám jenom o základy, chceme po nich, aby uměli základní office, bohatě stačí, když umí Word. Pokud se ale přihlásí jeden člověk a my ho nutně potřebujeme a neumí to, tak to nerozhoduje. Tak to byl Word a potom bychom rádi měli někoho, kdo má řidičské oprávnění skupiny B. Máme služební auta, ale k tomu je oprávněných jen pár asistentů, kteří na to mají školení a můžou je využívat. (...) Pro mě osobně jsou třeba ještě důležité osobnostní předpoklady. Že se ten uchazeč nebojí. Že se nebude bát zavonit na cizího člověka, představit se. Někdo má třeba z toho panickou hrůzu, ale ta práce je terénní. Předchozí zkušenosti jsou dobré, ale vybíráme i spíš ty, kteří k tomu mají vztah. Starají se o rodiče, prostě zkušenosti z rodiny s tím, že si do zákonem stanovených 18 měsíců udělají kurz pracovníka.“

Další respondentka zmiňuje řidičský průkaz, který ale není podmínkou. Služby jim naplánují tak, aby dojeli autem, autobusem nebo vlakem. Vzhledem k cílové skupině, které poskytují službu, je ráda za předchozí zkušenosti a někde to konkrétně vyžaduje. Plusem před nástupem je i absolvovaný kurz, který zaručuje předchozí zkušenost.

R4: „Řidičský průkaz, máme tu k dispozici auta, ale dovolíme i vlastníma. Nemusí mít ale řidičák. I do okolních obcí se dá dojet vlakem, autobusem, Máme tu i paní, co jezdí na kole, na koloběžce. Takže řidičák není podmínkou. My máme třeba z 90 % seniory jako cílovou skupinu, ale máme to samozřejmě definované daleko širší, třeba i lidí s mentálním postižením nebo autismem. Teďka máme hodně poptávek, kde se snažím, aby ty asistentky měly aspoň povědomí o tom, co to obnáší. Takže určitě nějakou předchozí zkušenost. Jinak u těch seniorů si vybírám takové, které řeknou, že aspoň v té rodině jsem se starala o babičku nebo něco. (...) Tak to je obrovský plus ta odbouraná věc s tím kurzem a taky už má ty patřičné zkušenosti.“

Poslední služba řidičský průkaz nezjišťuje, asistenti jezdí MHD. Dokončené vzdělání je však pro ně velmi důležité. Mezi zkušenosti z oboru rovněž řadí zkušenosti s péčí o blízkou osobu.

R3: „Hlavní podmínka je, že má kurz pracovníka v přímé péči, pracovníka v sociálních službách nebo je to zdravotní sestra. Je to všechno podle zákona. To je podmínka. Ovšem výjimka potvrzuje pravidlo. Pokud se jedná o člověka, který byl doporučen kýmkoliv z nás, tak se výjimka dá udělat, a dodělá kurz do roku a půl. My si totiž pracovníky velmi dobře vybíráme. Kolikrát jsou to uživatelé z VIP rodin a nemůžeme tam poslat někoho jenom tak. (...) My nedisponujeme auty, naše děvčata jezdí MHD, není tedy podmínkou. Samozřejmostí je empatie a vztah k seniorům. Na první místo také kladu nějaké ty zkušenosti z oboru. Ono i ten kurz není zárukou, že to bude opravdu vhodný uchazeč pro naši organizaci. Zkušenosti s péčí, třeba o rodinného příslušníka, jsou výhodou.“

Metody výběru

Další kategorií jsou metody výběru. Všechny organizace zmiňují životopis, který je pro ně důležitý v určitých fázích setkání s uchazečem. Některé organizace zmiňují, že jejich metody se mohou měnit v závislosti na velikosti náboru a také rychlosti, s jakou

potřebují uchazeče přijmout. Postupně se začíná rozvíjet také forma stáže či dobrovolnické praxe ještě před přijetím.

Jedno ze zařízení zmiňuje, že zkušební doba je pro ně adaptační, tedy zaměstnanec dochází 14 dní s pracovníkem, který s ním řeší, co je potřeba, a může se obrátit také na vedoucí služby nebo sociálního pracovníka. Zároveň respondentka uvádí, že proces personálního výběru není u nich častý, mají nízkou fluktuaci.

R5: „Určitě životopis, který je přiložený. Motivační dopis nepišou. Zkušební dobu máme tříměsíční, říkáme adaptační, kdy má tento člověk pracovníka k sobě po tu dobu, co potřebuje, aby si byl jistý.“

Další zařízení volí velmi podobný postup, na základě životopisu je uchazeč pozván k pohovoru. Dále si jde vyzkoušet práci do terénu, poté se zjistí od pracovníků i klientů zpětná vazba. Po ní může následovat podpis smlouvy na tříměsíční zkušební dobu.

R2: „Motivační dopis nepišou a životopis posílají elektronicky. Z těch životopisů k nám chodí lidi. (...) Pokud si ho vybíráme my dvě, tak mu dáme ty otázky, a jestli je schopen do toho jít. Pokud řekne, že to chce zkusit, jde do terénu s pracovníkama. (...) Pokud ano, tak se udělá smlouva na tříměsíční zkušební dobu. A to zjistíme, jestli je schopen tu pracovat nebo ne.“

Respondentka v dalším zařízení zmiňuje dobrovolnickou smlouvu, na základě které si mohou jít uchazeči vyzkoušet práci do terénu. Jedná se ale pouze o pracovníky, kteří mají zájem nastoupit na dohodu.

R1: „Musí nám teda vždycky poslat motivační dopis a personalista je obvolává. My totiž přijímáme tady ty brigádníky na tu krátkou dobu na základě dobrovolnické smlouvy a oni mají možnost jednou jít s pečovatelkou do terénu jenom se podívat, jestli jim to vůbec bude vyhovovat, jestli to vůbec půjde, protože jsme mnohdy zjistili, že s nimi uzavřeme dohodu a za jeden den se zjistí, že to nemá smysl. Takže my jim dáváme tu možnost jít s pečovatelkou na večerní službu, ony jsou kratší, aby se jenom podíval, jestli je to to, co si představoval. A pokud ano, tak hned druhý den jednáme o dohodě.“

V dalším zařizení respondentka čerpá ze svých zkušeností z přijímacího pohovoru. Na základě něj zadává uchazečům modelové situace. Uchazeči dle běžného režimu zasílají životopis a při výběrovém pohovoru pracovnice žádá krátké představení, jak sama říká, tedy motivační dopis, ale řečený.

R6: „Životopis s tím, že na začátku chci, aby mi něco řekl o sobě. Opravdu něco, co by vypíchl, co třeba nemá souvislost s tou prací, ale ukáže mi to, na co je třeba pyšný. Takže to je v podstatě motivační dopis, ale řečený. (...) Já se inspiroji tím, když já jsem nastupovala, tak nám vedoucí dávala modelové situace. To se mi líbí, protože tam se ukáže, není třeba žádná odpověď správná, ale ukáže se chování toho člověka, jak by třeba zareagoval. Takže většinou modelové situace, určitě využíváme i zkušební dobu. Modelové situace dělám vždycky tak, že si vyberu imaginárního klienta, jak to u něj probíhá a jak by ten člověk jednal. Většinou vyberu něco, co nemá úplně jasnou odpověď, aby nebylo dobře a špatně, ale aby se opravdu musel zamyslet, a viděla bych, jak vlastně postupuje a co je pro něho důležité, na co dává větší důraz.“

Testování při výběru využívá také další organizace, ta ho ale dává až po ukončení tříměsíční zkušební doby.

R8: „Posílají životopis a motivační dopis. (...) Máme testy až po 3 měsících. Mají nastudované standardy kvality přímo naší organizace a oni mají potom za úkol v tom testíku projevit svou orientaci v nich. To jsou takové základy. Oni nastupují na tu zkušební dobu, dostanou všechny naše metodiky, standardy a zároveň začínají chodit do terénu se zkušenými asistenty. Úplně poprvé jdou vždycky do terénu s někým.“

Další dvě organizace velmi krátce hovoří o metodách výběru. Pro obě je důležitý životopis a využívají také tříměsíční zkušební doby.

R4: „Když je to na HPP, tak mají poslat strukturovaný životopis, motivační dopis a ještě jsou tam nějaké bonusy.“

R7: „Posílají životopis.“

Poslední organizace nepožaduje po uchazečích životopis ani motivační dopis před první schůzkou.

R4: „Neposílají, právě že neposílají. Já právě po tom, až dojde k nějaké té první schůzce, ten kontakt může být jak po telefonu, tak zde v kanceláři, tak od nich požadují nějaký životopis a nějaký motivační dopis až po té schůzce.“

Rozhodnutí

Poslední kategorií je to, co vede zaměstnavatele k závěrečnému rozhodnutí, to, co vnímají jako nejdůležitější v celém procesu personálního výběru.

R5: „Ty osobnostní předpoklady, to je to, jestli nám ten člověk lidsky sedne.“

R7: „Pro nás jsou nejdůležitější osobnostní předpoklady.“

R8: „Pro mě osobně jsou třeba ještě důležité osobnostní předpoklady, že se ten uchazeč nebojí.“

R2: „Většinou je pro nás důležitý ten pohovor a zpětná vazba z terénu od klientů a pracovníků.“

R6: „Já bych řekla, že kombinace všeho. (...) Když se sejde 5 lidí, budou vyrovnání, tak samozřejmě upřednostním někoho, kdo ten kurz má. Pokud někdo ten kurz mít bude a vedle něho bude zájemce, který třeba osobnostníma rysama, bude bydlet tady a bude se mně jevit jako ideální zaměstnanec, ale nebude mít kurz, tak ho klidně vezmu.“

R1: „Asi je to instinkt. Není to vždycky úplně pravidlo, že člověk, který splňuje všechny požadavky, má pro to předpoklady. Pro tuhle práci v přímé péči, která je práce s lidma, nejsou to data, nejsou to údaje, strohý fakta, je ten instinkt hrozně důležitý. To, jak nám ten člověk sedne.“

10 Diskuze závěrů

Tato kapitola bude věnována zodpovězení výzkumných otázek.

Hlavní výzkumná otázka zněla: *Jakou zkušenost mají vybraní zaměstnanci v osobních asistencích s přijímáním zaměstnanců na pozici pracovníka v sociálních službách?*

Hlavní výzkumná otázka byla dále rozdělena na několik dílčích otázek, jejichž výsledky budou nyní prezentovány.

Jaké kompetence má zaměstnanec, který se věnuje personálnímu výběru, a jaké je jeho pracovní zařazení?

Mají organizace vypracované metodiky pro přijímání nových zaměstnanců a je podle nich postupováno?

Jaké jsou metody výběru při přijímání zaměstnanců na pozici pracovníka v sociálních službách?

10.1 Jaké kompetence má zaměstnanec, který se věnuje personálnímu výběru a jaké je jeho postavení?

Rozhovory byly prováděny se zaměstnanci, kteří se procesu personálního výběru věnují. Nejčastěji je tato odpovědnost na vedoucích pracovnících, tedy vedoucí osobní asistence nebo vedoucí sociálního úseku. Často také pozici vedoucího pracovníka zastává osoba se vzděláním sociálního pracovníka. Dziadek (2014) ve svém článku na webu zdůrazňuje, že manažer či vedoucí služby by měl mít zkušenost s tím, co bude ovlivňovat. Jako nejlepší varianta se mu jeví to, když vedoucí zastával nižší pozici a dále byl řízen nebo pomoc poskytoval. Ve výzkumu se vyskytly také tři případy, kdy personální výběr má na starost ředitel zařízení, a to z důvodu velikosti služby. Ve službě je například sociální pracovník pouze na zkrácený úvazek, a tak personální výběr zastává ředitel. Jeden respondent uvádí, že je to personalista, u kterého jsou informace shromažďovány, a vedoucí pracovník přiznává, že je možné, aby výběr proběhl bez jeho osoby.

Mezi kompetence, které tento pracovník má, patří účast u přijímacího pohovoru. Pohovoru se zpravidla účastní ten zaměstnanec, který je poté přímým nadřízeným uchazeče. (Šikýř, 2014 str. 103) Což je v organizacích nejčastěji vedoucí pracovník, který se dle respondentů vždy pohovoru účastní. U několika zařízení tou osobou může

být také ředitel organizace, zde záleží na čase, který může v danou chvíli věnovat. Záleží také na tom, zda se zaměstnanec přijímá narychlo. V takovém případě neprochází dlouhým procesem výběru, ale zkráceným bez přítomnosti ředitele organizace. Ve větším zařízení, kde je pozice personalisty obsazena, je to také personalista, kdo se účastní přijímacího pohovoru. Dvě zařízení také uvedla, že je u přijímacího pohovoru pouze jedna osoba, protože je zařízení tak malé, že nemá více zaměstnanců na dané pobočce. Pokud by tento zaměstnanec dlouhodoběji nebyl přítomen, nikdo nový se nepřijme. Dvě zařízení mohou mít u pohovoru i další osoby, které se účastní, a to na pozici ekonoma, pastoračního asistenta, dále účetní, vedoucí osobní asistentky nebo zvolený pracovník ze správní rady.

V kompetenci respondentů je také rozhodovat o tom, zda uchazeče přijmou či nikoliv. Respondentky se shodují, že rozhodnutí je zpravidla v kompetenci vedoucího pracovníka, případně ve spolupráci s ředitelem organizace. Dochází také k názoru, že není důležité, kdo rozhodne o přijetí uchazeče po pohovoru, ale kdo je tím, kdo může zaměstnance propustit ve zkušební době. To zastává z velké části opět vedoucí pracovník.

10.2 Mají organizace vypracované metodiky pro přijímání nových zaměstnanců a je podle nich postupováno?

V této výzkumné otázce byla pozornost věnována tomu, zda pohovory probíhají vždy stejným způsobem, který je ukotven v metodikách nebo se průběh pohovoru různí a to dle člověka, který momentálně uchazeče přijímá nebo dle zájmu uchazečů o danou pozici. V případě nedostatku uchazečů je organizace vděčná za každého člověka, který splňuje minimální požadavky na zvládnutí práce. V takovém případě je využíván model limitů, kdy je třeba určit, co je nejnižší možnou mírou schopností, aby činnost mohla být dále vykonávána. (Bělohávek, 2016 str. 104)

Z výzkumu vyplývá, že jsou využívány dva typy pohovorů. První je veden otázkami, které jsou předem definované pro všechny a musí zaznít na každém pohovoru nebo druhý typ pohovoru, kde otázky jsou voleny instinktivně nebo dle typu uchazeče, tedy podle jeho životopisu, podle zkušeností, podle klienta, ke kterému potřebujeme asistenta obsadit. Otázky mohou být připravené předem, ale nejsou pro všechny stejné. Celý tento postup by měl být ukotven v metodice.

Respondenti, kteří pracují ve větších zařízeních, mají metodiky k dispozici právě od metodika organizace. Tyto metodiky jsou dostupné a oni vědí, kde je hledat a jak

podle nich postupovat. V případě, že by nebyli respondenti dlouhodobě k dispozici, byl by postup díky metodice stále stejný. Dva respondenti si nejsou vědomi toho, že by proces personálního výběru byl v metodikách ukotven. Případně neví, kde metodiku hledat.

10.3 Jaké jsou metody výběru při přijímání zaměstnanců na pozici pracovníka v sociálních službách?

V další výzkumné otázce byly rozebírány metody výběru zaměstnanců. Analýza dokumentů je nejčastěji využívanou metodou. Pro zaměstnavatele je tím nejdůležitějším prvním krokem životopis. Ten je, až na jedno zařízení, zasílán ještě před výběrovým pohovorem a je to tedy zpravidla první kontakt s budoucím zaměstnavatelem. Siegel (2005 str. 52) doporučuje, aby byl životopis používán jako předvýběr a teprve poté, aby byly používány další metody výběru, a to především z hlediska času a organizační náročnosti. Společně s životopisem si také některá zařízení žádají motivační dopis. Ten může být zasílán buď elektronicky nebo při výběrovém pohovoru, který je běžnou součástí přijímacího řízení. Nejde jen o to získat zaměstnance, ale přesvědčit ho o kvalitách organizace a rovněž aby získal o novou práci zájem. (Bělohlávek, 2016 str. 169) Průběh výběrového pohovoru je ovlivněn personální situací, zda je urgentní či nikoliv, a také tím, kolik uchazečů se hlásí. Jediná respondentka uvádí, že při pohovoru využívá modelové situace, a to z důvodu, že sama je u pohovoru zažila. Vždy představí imaginárního klienta, kde není správná ani špatná odpověď. Respondentka se zajímá především o postup, směřování a na co klade uchazeč důraz. Další metodou je testování, které je v organizacích využíváno velmi málo. Pouze jedno zařízení zmínilo testování, a to až na konci zkušební doby. Asistenti při nástupu dostanou standardy organizace, metodiky a po zkušební době procházejí testem. Postupně se také rozvíjí forma stáže, dobrovolnictví či práce na zkoušku. Asistent má možnost si práci v terénu vyzkoušet ještě před nástupem, a to se zkušeným asistentem. Jedná se především o ty uchazeče, kteří v sociálních službách nepracovali. Zájemce si tak může práci vyzkoušet a zaměstnavatel má možnost vidět jeho činnost ještě před nástupem a při případném pohovoru má cenné informace a poznatky k jeho práci. (Kahle, a další, 1994 str. 242) Zkušební dobu využívají všechna zařízení, ale různými způsoby. Některá zařízení ve zkušební době mají stále pracovníka, který je zaměstnanci oporou a dochází s ním ke klientům. Bednář (2008 str. 70) to potvrzuje zkušeností, kdy organizace přijímají

zaměstnance na tříměsíční zkušební dobu na zaškolení, kdy pracují nejdříve se zkušeným kolegou a až poté sami. Vše je zakončeno hodnotícím rozhovorem.

Jedna z respondentek zmiňuje, že nechce pracovníky, kteří se budou bát zazvonit u cizích lidí. To potvrzuje Bednář (2008 str. 68): „Stejně důležité v sociálních službách jsou sociální schopnosti, mezi které řadíme: pocit odpovědnosti, pozitivní postoj k uživatelům, schopnost týmové práce, schopnost reflektování své práce, životní zkušenost, komunikace, duševní flexibilita, umění motivovat, aj. Pracovník v přímé péči by měl mít schopnost spolupracovat, měl by být srdečný, taktní, měl by se umět sebeovládat, měl by být empatický apod.“

Respondentky se také shodují, že to nejdůležitější, co při výběru u uchazeče posuzují, jsou osobnostní předpoklady. Kolařík (2011 str. 65) zdůrazňuje ve své stati, že pracovníci musí vyhovovat formálním kritériím, tzn. mít požadované vzdělání, dovednosti a nezapomíná ani na osobnostní charakteristiky a také na závěr, zda zapadnou do organizace a budou vytvářet její kulturu.

10.4 Co musí splňovat uchazeč, aby se mohl přihlásit do výběrového řízení?

Zájemci se do výběrového řízení hlásí z velké části z úřadů práce, které s organizacemi spolupracují. Dalším vhodným prostředkem jsou internetové portály. Nejvíce osvědčené je ale osobní doporučení a to bývá nejčastěji od stávajících asistentek. Aby se poté mohli přihlásit do výběrového řízení, musí zájemci často splňovat určitá kritéria. Velmi častým požadavkem a zároveň podmínkou je v zařízeních řidičský průkaz. Některé osobní asistence mají auta k dispozici, ale asistenti mohou dojíždět i MHD. Další zmiňované podmínky jsou čistý trestní rejstřík nebo očkování. Zkušenosti v oboru jsou výhodou, často v zařízeních stačí zkušenost s péčí o člena rodiny. Kurz pro pracovníky v sociálních službách berou jako velkou výhodu, v žádném zařízení ale není vyžadován před nástupem. Z výzkumu, který byl prováděn výzkumným centrem v Brně, vyplývá, že vedoucí pracovníci sociálních služeb vnímali jako nejvhodnější typ dosažené kvalifikace PSS pro výkon činností v jejich službě „střední vzdělání s maturitní zkouškou a s absolvovaným akreditovaným kvalifikačním kurzem pro PSS.“ (Havlíková, 2018 str. 62) Jedno ze zařízení uvádí také kritéria, která řeší pouze v případě, kdy se do výběrového řízení přihlásí větší množství uchazečů. Jsou to práce s počítačem a uživatelská znalost základních officů.

11 Závěr

Snahou této práce bylo zjistit, jakým způsobem jsou přijímání zaměstnanci na pozici pracovníka v sociálních službách v osobních asistencích pro seniory.

V teoretické části byla věnována pozornost pozici pracovníka v sociálních službách, předpokladům pro jeho výkon, odborné způsobilosti, náplni práce a také osobní asistenci pro seniory. Další velká část se věnovala personálnímu výběru od počátku, tedy náboru pracovníků, kritériím výběru, ale především metodám výběru, které jsou nejběžněji používané – analýza dokumentů, výběrový pohovor, assessment centre, testování uchazečů a reference z předchozích zaměstnání.

Ve výzkumné části byla krátce představena všechna zařízení osobní asistence, ve kterých byl výzkum prováděn. Hlavním cílem výzkumu bylo zhodnotit, jak vypadá celý proces personálního výběru pracovníků v sociálních službách v osobních asistencích pro seniory. Dílčí cíle se věnovaly kompetencím, které má zaměstnanec, který se personálnímu výběru věnuje, dále metodám, které jsou při přijímání používány, v neposlední řadě metodice přijímání zaměstnanců, zda v organizacích existuje a je podle ní postupováno, a také tomu, co musí uchazeč splňovat, aby se mohl do výběrového řízení přihlásit.

Při mapování kompetencí, které zaměstnanci mají, bylo zjištěno, že nejčastěji jsou to vedoucí pracovníci služby, kteří mají na starost výběr pracovníka. Do jejich pravomoci spadá rozhodnutí definovat potřebu někoho přijmout, dále spolupráce s úřadem práce pro zveřejnění nabídky. Dle velikosti zařízení je zapojen také personalista, který je v kontaktu s možnými zájemci. Pokud pozice personalisty není v organizaci obsazena, věnuje se uchazečům pověřený pracovník, který má na starost celý personální výběr. Dle respondentů zpravidla kontaktují zájemce telefonicky poté, co obdrží životopis, případně motivační dopis. Pokud je uchazeč zaujme, je dále pozván k výběrovému pohovoru. Zde přichází prostor také pro ostatní kolegy, kteří budou s potenciálním zaměstnancem spolupracovat. Rozhodnutí, zda uchazeče přijmout či nikoliv, velmi často konzultuje vedoucí pracovník s ředitelem organizace. Důležitější se však respondentům zdá, když mohou rozhodovat o setrvání uchazeče raději během zkušební doby.

Pokud se zaměříme na metodickou stránku, personální výběr je ovlivněn také tím, kdo uchazeče přijímá a jaký je zájem o pozici. To se odráží také ve výběrovém pohovoru. Jeho forma se různí a organizace se shodují na dvou postupech. První, kdy

všichni procházejí stejnými předem připravenými otázkami, a druhý, kdy zaměstnanci, kteří se účastní pohovoru, pokládají každému uchazeči jiné otázky, kvůli čemuž nedosahují ale pohovory takové objektivitu. Většina respondentů pracuje podle metodik a postup je vždy stejný. Dvě pracovnice ale neví o tom, že by nějaké metodiky měly k dispozici, proto se může postup při výběru lišit při jejich dlouhodobé nepřítomnosti.

Jako nejčastější metody jsou využívány analýza dokumentů a poté výběrový pohovor. Životopis posílají uchazeči do všech zařízení, ve kterých byl výzkum prováděn. Motivační dopis již nebývá tak vyžadován. Často je motivace zaměstnanců řečena po telefonu při jednom z prvních kontaktů nebo až při výběrovém pohovoru. Další metody nejsou hromadně používány. Pouze jedna uchazečka zmiňuje testování a modelové situace. To může pramenit z nedostatku uchazečů na pozici pracovníka v sociálních službách. Jedna z respondentek zmiňuje, že v případě, kdy se hlásí více zájemců a mohou si vybírat, upřednostňují ty, kteří mají alespoň uživatelskou znalost základních officů. Tím se opět ukazuje, že kvůli nedostatku kvalitních zájemců jsou často organizace nuceny přijmout někoho, kdo splňuje alespoň minimální požadavky.

Z tohoto důvodu často nové zaměstnance doporučují již stávající pracovníci, kteří se snaží doporučit nejvhodnější kandidáty z okruhu známých, kamarádů nebo rodinných příslušníků. To se i zaměstnavatelům již několikrát osvědčilo. Ne vždy je to možné, proto je často navázána spolupráce s úřady práce, kde jsou potom vyhledáváni uchazeči. Požadavky pro přijetí jsou často minimální. V místech, kde to jinak není možné, je to aktivní řízení auta. Zkušenost s pečovatelskými úkony je výhodou, ale zpravidla ne podmínkou pro nástup. Pokud má někdo z uchazečů kurz pracovníka v sociálních službách nebo z tohoto prostředí pochází, má vždy výhodu. Nejdůležitější věc, která ale u respondentů vítězí, jsou osobnostní předpoklady.

Cílem pro olomoucké centrum Maltézské pomoci bylo zefektivnit celý personální výběr a inspirovat se fungujícími prvky v jiných organizacích. Ve výzkumu bylo zjištěno, že postup, který je v současné době v Maltézské pomoci, je velmi oblíbený a populární také v ostatních službách v Olomouckém i Moravskoslezském kraji. Důvodem pro změnu byla skutečnost, kdy bylo do výběrového řízení přihlášeno přes 100 zájemců. Ve službách, které jsou srovnatelné počtem odpracovaných hodin, se tato situace nikdy neobjevila a zdaleka ani nepřiblížila. Proto je pro ně varianta komunikace s každým uchazečem během analýzy dokumentů stále dostupná a nejvíce oblíbená. To stejné platí také v menších centrech, kdy se uchazeči hlásí v počtu jednotek a komunikace s nimi není časovým problémem.

12 Citovaná literatura

Armstrong, Michael. 1999. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 1999.

Arnold , John, a další. 2007. *Psychologie práce*. Brno : Computer Press, a.s., 2007.

Bednář , Martin. 2012. *Kvalita v sociálních službách*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2012.

Bednář, Martin. 2008. Personální standardy a profesní rozvoj zaměstnanců. *Sociální práce/Sociálna práca*. 2008, 4.

Bělohávek, František. 2008. *Jak vést svůj tým*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008.

—. **2016.** *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2016.

Bryon, Mike a Modha, Sanjay. 2005. *How to pass selection tests*. London : autor neznámý, 2005.

Disman, Miroslav. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. místo neznámé : Karolinum, 2002.

Drábová, Renáta, Levová, Jaroslava a Filinová, Tereza. 2014. *Písemná a elektronická komunikace*. Havlíčkův Brod : FRAGMENT, 2014.

Dziadek, Jan. 2014. *Sociální práce/Sociálna práca*. [Online] říjen 2014. <http://socialniprace.cz/zpravy.php?oblast=1&clanek=650>.

Fairweather, Alan. 2009. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009.

Gajdošíková, Daniela. 2019. Přijímání a zaškolování nových asistentů Olomouc. *Metodika*. místo neznámé : Maltéžská pomoc, 2019.

Glaser, Barney. 1978. *Theoretical Sensitivity: Advances in the Method of Grounded Theory*. Mill Valley : Sociology Press, 1978.

Hanzlíková, Jana. 2018. Problematika personálního standardu. *Sociální služby*. červen-červenec, 2018.

Havlíková, Jana a kol. 2018. *Odborný výkon sociální práce ve veřejné správě a v sociálních službách: role vstupního vzdělání a dalšího vzdělávání*. Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2018.

Hendl, Jan a Remr, Jiří. 2017. *Metody výzkumu a evaluace.* Praha : Portál, s.r.o., 2017.

Hendl, Jan. 2008. *Kvalitativní výzkum.* Praha : Portál, s.r.o., 2008.

Holmerová, Iva a kolektiv. 2014. *Dlouhodobá péče.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2014.

Hrdá, Jana. 2006. *Osobní asistence: příručka postupů a rad pro osobní asistenty.* Praha : Pražská organizace vozíčkářů, 2006.

Hroník, František. 2006. *Hodnocení pracovníků.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2006.

Janišová, Dana a Křivánek, Mirko. 2013. *Velká kniha o řízení firmy.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2013.

Kahle, Bohuslav a Stýblo, Jiří. 1994. *Praktická personalistika.* Praha : Pragoeduca, 1994.

Kocianová, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010.

Kolařík, Petr. 2011. Identita a kultura organizace. Vyhledávání a přijímání zaměstnanců Charity s ohledem na její identitu. *Sociální práce/Sociálna práca.* 2011, 1.

Koubek, Josef. 2003. *Personální práce v malých podnicích.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2003.

—, 2002. *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Management Press, 2002.

Lewis, Christopher. 1985. *Employee Selection.* London : Hutschinson, 1985.

Malíková, Eva. 2011. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních.* Praha : Grada publishing, a.s., 2011.

Matoušek, Oldřich, Kodymová, Pavla a Koláčková, Jana. 2010. *Sociální práce v praxi.* Praha : Portál, 2010.

Mikuláščík, Milan. 2003. *Komunikační dovednosti v praxi.* Praha : Grada Publishing a.s., 2003.

Mišovič, Ján. 2019. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor.* Praha : SLON, 2019.

Neuveden. Co je empatie? *Empatie, stránky věnované empatii a vztahům.* [Online] <http://empatie.datafi.cz/>.

Pilařová, Irena. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2008.

- Průcha , Jan. 2014.** *Andragogický výzkum.* Praha : Grada Publishing,a.s, 2014.
- Reichel, Jiří. 2009.** *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* Praha : Grada Publishing,a.s., 2009.
- Řiháček, Tomáš, Čermák, Ivo a Hytych, Roman. 2013.** *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy.* Brno : Masarykova univerzita, 2013.
- Siegel, Zbyněk. 2005.** *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2005.
- Šikýř , Martin. 2014.** *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2014.
- Tegze, Jan. 2019.** *Jak hledat zaměstnance v 21. století.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2019.
- Tošovská, Denisa. 2005.** *Atraktivní životopis v angličtině.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2005.
- Urban, Jan. 2003.** *Řízení lidí v organizaci.* Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2003.
- Urban, Jan, Stýblo, Jiří a Vysokajová, Margerita. 2005.** *Personalistika 2006.* Praha : ASPI,a.s., 2005.
- Vajner, Luděk. 2007.** *Výběr pracovníků do týmu.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007.
- Vočka, Zbyněk. 2018.** Podmínka odborné způsobilosti u pracovníků v sociálních službách. *Sociální služby.* srpen-září, 2018.
- Zákon o dobrovolnické službě č. 198/2002 Sb.**
- Zákon o sociálních službách, 108/2006 Sb.**