



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Studies

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Zdravotně sociální fakulta  
Katedra sociální práce

Bakalářská práce

# Péče o zaměstnance v sociálních službách

Vypracoval: Dagmar Povolná  
Vedoucí práce: Mgr. Šárka Pechková

České Budějovice 2015

## Abstrakt

Péče o zaměstnance je velmi spekulované a aktuální téma, které v sociálních službách nemá žádnou ucelenou úpravu. Rozhodla jsem se připravit toto téma péče, která může být zaměstnancům v sociálních službách poskytnuta. Cílem práce je na základě studia odborné literatury a platné legislativy vymezit základní požadavky na péči o zaměstnance v sociálních službách. Hlavním cílem praktické části práce je provést analýzu systému péče o zaměstnance ve dvou vybraných organizacích. Dílčím cílem je porovnat systém péče o zaměstnance v těchto organizacích.

Teoretická část práce obsahuje povinnou, smluvní a dobrovolnou péči o zaměstnance a hodnocení a odměňování zaměstnanců. Ve výzkumné části práce jsou využity rozhovory se zaměstnanci dvou organizací, které poskytují sociální služby.

Z počátku teoretické části práce vymezuji, co je sociální služba a představuji základní pramen sociálních služeb, zákon o sociálních službách. Stanovuje se zde, kdo může být považován za zaměstnance v sociálních službách. Představuji, kdo je sociálním pracovníkem a kdo pracovníkem v sociálních službách, v čem jejich práce spočívá a jaké vzdělání pro výkon své profese potřebují. V této části se dovídáme, co do péče o zaměstnance můžeme zahrnout a jakým způsobem ji dělíme.

Povinnou péči o zaměstnance stanovuje zákoník práce, který je základním pramenem pro pracovní právo. Zákoník práce stanovuje důležité informace o mzdě, intervalech výplaty, za co se poskytují náhrady mzdy a výdajů. Řeší se zde BOZP a pracovní a životní podmínky zaměstnanců. Poskytují se zde informace o povinnosti zvyšování vzdělání zaměstnanců formou školení, které mají povinné 24 hodin/rok. Zákon stanovuje speciální pracovní podmínky pro ženy a mladistvé a snaží se je chránit před škodlivými vlivy. Představuji zde také zvláštnost péče o zaměstnance v sociálních službách, která je dána především delší dovolenou. V teoretické části práce se zmiňuji o

standardech kvality sociálních služeb, kde jsou dva standardy, které se týkají zaměstnanců.

Ve smluvní péči o zaměstnance představují odborové organizace a jejich přínos pro zaměstnance v organizaci. Vymezuji, co je kolektivní smlouva a jak funguje kolektivní vyjednávání. Důležitou částí jsou výhody, které zaměstnancům odbory a kolektivní smlouva přináší.

Další částí je dobrovolná péče, kterou zaměstnavatel poskytuje z dobrovolného hlediska. Je zde představeno, jaké formy dobrovolné péče zaměstnavatel může využívat. Důležitá zmínka je zde o supervizích, které přináší zaměstnancům nadhled, pohled jiné osoby nebo také relaxaci či oprostění od problémů.

Poslední částí teoretické části je hodnocení a odměňování zaměstnanců. Toto téma je velmi důležité proto, aby si zaměstnanci dokázali přestavit, jak hodnocení probíhá a jak mohou být odměněni. Jsou zde stanoveny metody hodnocení a v jakých časových úsecích probíhají. Vymezuje se zde, jakými formami mohou být zaměstnanci odměněni.

Z počátku výzkumné části stanovuji, že byla použita kvalitativní výzkumná strategie. Byla zde využita metoda dotazování a technika řízeného rozhovoru. Rozdělují výzkumnou část na 2 části, kdy součástí první části budou rozhovory se zaměstnanci Domova Laguna Psáry a druhou budou rozhovory se zaměstnanci Domova Na Hrádku. Při zpracování, systematizaci a interpretaci dat bylo použito „kódování“, které je aplikováno v rámci rámcové analýzy. Představuji výzkumný vzorek osob ze zařízení, se kterými s jejich souhlasem, byl rozhovor proveden.

K zaznamenání výsledných rozhovorů slouží rámcové tabulky, ve kterých jsou shrnuta indexovaná data rámcové analýzy, ke kterým dále patří shrnutí dat. Ze získaných dat vychází porovnání péče o zaměstnance ve dvou výše uvedených organizacích.

V úplném závěru práce se dovidám, že je péče o zaměstnance v Domově Laguna Psáry a v Domově Na Hrádku velmi podobná a liší se pouze v maličkostech. Hlavní rozdíl v péči o zaměstnance vidím ve speciálních pracovních podmínkách pro ženy, kdy

v Domově Na Hrádku používají zvedáky, které jim práci ulehčují. Dalším rozdílem je fungování odborové organizace v Domově Laguna Psáry, která jim přináší výhody kolektivní smlouvy. A poslední důležitý rozdíl vidím v častosti supervizí, které se v Domově Na Hrádku konají v pravidelných intervalech. Každé zařízení má silnější a slabší stránku, které vyplývají z výsledků výzkumu.

Má bakalářská práce může sloužit jako zpětná vazba pro ředitele obou organizací.

## **Abstract**

Employee care is a very speculated and present topic which has no comprehensive adjustment in social services. I decided to prepare this topic about care which can be provided to employees in social services. The aim of this thesis is to specify basic requirements on employee care in social services on the basis of specialized literature and valid legislation study.

The main target of a practical part of this thesis is analysis of employee care system in two chosen organizations. A partial target of this thesis is to compare employee care system in these organizations.

A theoretical part of this thesis includes mandatory, contractual and voluntary employee care and employee assessment and rewarding. There are interviews with employees from two organizations providing social services in a research part.

I define what the social service is and introduce a basic source of social services at the beginning of the theoretical part, The Act on social services. It determines who can be considered as an employee in social services. I introduce who a social worker is and one worker in social services, what job constitutes and which education they need to perform their profession. In this part we learn what we can include to the employee care and how it is divided.

The Labour Code determines mandatory employee care. It is a fundamental source for the Labour Law. The Labour Code determines important remuneration information, salary intervals, and for what an employee can get a salary and expense compensation. Furthermore, H&S, employee occupational and life conditions are concerned there. Information about responsibility to increase employee education via training, which is compulsory 24 hours per year, is provided there. The Code determines special labour conditions for women and adolescents and tries to protect them from harmful impacts. I introduce there a rarity in employee care in social services which is primarily given by

longer vacation. I mention standards of social services quality in the theoretical part and two of them are related to employees.

I introduce in the contractual are the labour union organizations and their contribution to employees in an organization. I define what a collective agreement is and how collective negotiation works. An important part is advantages which the labour unions and collective agreement offer to employees.

Another part refers to care which an employer provides voluntarily. There are introduced forms of voluntary care that an employer can use. An important mention about supervisions which bring detached view, perspective of other person or relaxation or problems freedom is in this part.

The last part in the theoretical part is the employee assessment and rewarding. This topic is very important in order to employees can imagine how assessment works and how they can be rewarded. There are assessment methods specified and in which intervals they take place. The forms of employee rewarding is defined there too.

I notify that a qualitative research strategy was used at the beginning of the research part. There were used a questioning method and controlled interview technique. I split the research part into two parts where the first part contains interviews with employees from Laguna Psáry Home and the second part includes interviews with employees from Home Na Hrádku. "Coding" was used during data processing, systematization and interpretation and it is used within the framework analysis. I introduce a research sample of people from organizations whose interviews with their agreement were performed with.

Framework tables are intended to record resulting interviews. The index data from the framework analysis are summarized in the framework tables. A comparison of employee care in the two organizations is based on obtained data.

In the final conclusion of the thesis I find out that employee care in Laguna Psáry Home and Home Na Hrádku is very similar and varies only in details. I see the main difference

in employee care in the special occupational conditions for women where a lifter is used in the Home Na Hrádku that facilitates work. Another contrast is the labour union organization working in Laguna Psáry Home which brings advantages of a collective agreement. And the last important difference I can see in supervision frequency which is in Home Na Hrádku in regular intervals. Every institution has a stronger and weaker side which is evident from the research results.

My Bachelor thesis can serve as a feedback for directors in both organizations.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 5. 5. 2015

Dagmar Povolná



## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat Mgr. Šárce Pechkové za odborné vedení mé bakalářské práce. Dále děkuji své rodině a příteli za pomoc a podporu po celou dobu mého studia. Velké poděkování patří také zaměstnancům a ředitelům Domova Laguna Psáry a Domova Na Hrádku, kteří byli ochotni se zúčastnit výzkumné části mé bakalářské práce.

## Obsah:

Úvod.....	12
I. TEORETICKÁ ČÁST .....	13
1. Péče o zaměstnance v sociálních službách .....	13
1.1 Povinná péče o zaměstnance.....	16
1.1.1 Pracovní doba a pracovní řád .....	17
1.1.2 Mzda, náhrada mzdy a náhrady výdajů .....	17
1.1.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	19
1.1.4 Péče o zaměstnance .....	19
1.1.5 Pracovní podmínky žen a mladistvých.....	21
1.2 Smluvní péče.....	24
1.3 Dobrovolná péče .....	27
1.3.1 Supervize v pomáhajících profesích.....	27
1.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	29
1.4.1 Hodnotící metody .....	32
1.4.2 Druhy ohodnocení .....	34
II. VÝZKUMNÁ ČÁST .....	36
1. Cíl práce.....	36
2. Metodika.....	37

2.1 Výzkumná strategie .....	37
2.2 Charakteristika místa výzkumného šetření .....	38
2.3 Výzkumný vzorek.....	38
2.4 Postup při výzkumném šetření a zpracování dat .....	40
3. Výsledky a jejich interpretace .....	41
3.1 Interpretace výsledků indexovaných dat ve vztahu k výše položeným otázkám ..	41
4. Diskuze .....	53
5. Závěr.....	57
6. Seznam použitých zdrojů .....	59
7. Přílohy .....	65

# Úvod

Cílem práce je na základě studia odborné literatury a platné legislativy vymezit základní požadavky na péči o zaměstnance v sociálních službách. Hlavním cílem praktické části práce je provést analýzu systému péče o zaměstnance ve dvou vybraných organizacích. Dílčím cílem je porovnat systém péče o zaměstnance v těchto organizacích. Hlavní výzkumnou otázkou je: "Jaká je péče o zaměstnance ve vybraných organizacích?" Dílčí výzkumnou otázkou je: "Jak se liší péče o zaměstnance ve vybraných organizacích?"

Z počátku práce bych chtěla představit péči o zaměstnance v sociálních službách, která je garantována státem a po té se zabývat péčí, která je nadstandartní. Péčí, kterou zaměstnavatel může svým zaměstnancům poskytnout, ale nemá k tomu žádnou povinnost. Zaměstnavatel by měl touto svou péčí motivovat své zaměstnance ke kvalitní práci a v konkurenčním prostředí by měl své zařízení prosadit.

Téma mé bakalářské práce mne zaujalo již na první pohled, když bylo vypsáno pro můj studijní obor. Problematika péče o zaměstnance v sociálních službách je mi velmi blízká z důvodu toho, že pracuji jako pracovník v sociálních službách na zkrácený úvazek v jedné z organizací, které se účastní výzkumné části bakalářské práce. Chtěla jsem si udělat ucelený náhled na tuto problematiku v přečtení a sepsání různých zdrojů, které se této problematice týkají. V současné době není žádná ucelená práce či kniha, které by popisovala péči o zaměstnance nejen v sociálních službách, ale i v jiných druzích zaměstnání. Tuto práci jsem se rozhodla napsat proto, abych já i široká veřejnost, která si práci bude moci přečíst, jsme získali náhled na péči o zaměstnance a jaké výhody či nevýhody v sociálních službách jsou.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Péče o zaměstnance v sociálních službách

V této kapitole je velice důležité si upřesnit, co můžeme označit sociální službou a koho můžeme označit jako zaměstnance v sociálních službách. Pro oblast sociální práce je nejdůležitější zákon č. 108/2006Sb., o sociálních službách, ve kterém jsou definovány všechny pojmy a oblasti týkající se sociálních služeb. Označení zaměstnance v sociálních službách můžeme použít pro sociálního pracovníka, ale také pro pracovníka v sociálních službách, kterým bych se zde chtěla věnovat více. Dále do kategorie zaměstnance v sociálních službách můžeme zařadit také rehabilitační pracovníky či pedagogické pracovníky.

Sociální služba je činnost nebo více činností, které slouží na pomoc a podporu lidem, za účelem začlenění do společnosti nebo jako prevence vyloučení ze společnosti. Sociální služby pomáhají především při péči o vlastní osobu, zajištění stravování, ubytování, ošetřování. Dále nabízejí pomoc při zajištění chodu domácnosti, ošetřování nebo také zprostředkování kontaktů se společenským prostředím, psycho a socioterapie či pomoc při prosazování práv a zájmů osob.(1)

*„Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb.“(2, § 109) Mezi základní úkoly sociálního pracovníka patří podpora klientova sociálního fungování, tzn. pomoc při zpětném získání nebo nabytí dovedností či informací, které*

mu umožní zvládat požadavky okolí nebo ovlivní ty požadavky, které jsou náročné.(3)  
K možnostem vzdělání sociálního pracovníka patří vyšší odborné vzdělání zaměřené na obor sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost. Dalším možným vzděláním sociálního pracovníka je vysokoškolské vzdělání, které se zaměřuje na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči nebo speciální pedagogiku. Sociálnímu pracovníkovi, který pracuje na této pozici, nejméně 5 let se také jako vzdělání uznává absolvování akreditovaného vzdělávacího kurzu v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin v oborech výše zmíněných.(4)

Pracovník v sociálních službách vykonává:

- a) přímou péčí o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb, které spočívají v nácviku denních činností, pomoci při osobní hygieně a oblékání, manipulaci s přístroji, pomůckami, prádlem, udržování čistoty v domácnosti a osobní hygieny, pracovníci v sociálních službách se snaží podporovat soběstačnost uživatelů sociální služby, snaha o posilování životní aktivizace, pomoc při vytváření sociálních a společenských kontaktů a také uspokojování psychosociálních potřeb uživatelů,
- b) základní výchovnou nepedagogickou činnost, která spočívá v prohlubování a upevňování základních hygienických a společenských návyků, působí na vytváření a rozvíjení pracovních návyků, snaží se rozvíjet manuální zručnost a pracovní aktivity, provádějí volnočasové aktivity zaměřené na rozvíjení osobnosti, zájmů, znalostí a tvořivých schopností formou výtvarné, hudební a pohybové výchovy, zabezpečují zájmové a kulturní činnosti uživatelům,
- c) pečovatelskou činnost v domácnosti osoby, která spočívá ve vykonávání prací spojených se stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi, komplexní péči o domácnost, sociální pomoc, pod vedením sociálního pracovníka provádějí sociální šetření, poskytují pomoc při vytváření a rozšiřování sociálních a společenských kontaktů a psychické aktivizaci, organizační zabezpečování a

komplexní koordinování pečovatelské činnosti a dále provádění osobní asistence,

- d) pod dohledem sociálního pracovníka provádějí činnosti spojené se základním sociálním poradenstvím, depistážní činnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, činnosti důležité při zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, poskytují pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů a obstarávání osobních záležitostí.(5)

Podmínkou pro práci pracovníka v sociálních službách je svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost, kterou stanovuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů.

Jedním ze základních stavebních kamenů každého podniku či organizace je péče o zaměstnance. Péče o zaměstnance je souhrn práv a povinností, které směřují k vytvoření optimálních podmínek pro výkon práce. Pracovníci v každé organizaci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici. Zaměstnanci, obzvláště kvalifikovaní jsou zároveň nejdražším zdrojem v tržním prostředí.(6)

Péče o zaměstnance je soubor povinností a opatření zaměstnavatelských subjektů směřujících ke zvyšování kultury práce, pracovního prostředí a pracovních podmínek, které umožňují, aby výkon práce byl kvalitní, hospodárný a bezpečný. Při péči o zaměstnance je velmi důležitá péče o kvalifikaci a její zvyšování nebo povinnost zajišťovat závodní stravování.(7)

Každý zaměstnavatel chce dosahovat lepších výsledků a rozvoje organizace, proto je potřeba zaměstnance motivovat a odměňovat za jejich pracovní výkon. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je závislá na pracovnících organizace. Je závislá na jejich schopnostech, pracovním chování, spokojenosti a vztahu k zaměstnavateli, a proto je nutné jim věnovat dostatečnou péči. V dřívějších dobách tuto problematiku měli na starosti odborové organizace, které byly součástí podniků. V současné době to spíše zaměstnavatelé řeší prostřednictvím personálních pracovníků.(8)

Péči o zaměstnance se zabývá pracovní právo České republiky, v zákoníku práce a to zejména v druhé části šesté hlavy zákoníku.

Péči o zaměstnance můžeme v současné době rozdělit do tří různých částí. Dělíme ji na péči povinnou, smluvní a dobrovolnou. Povinnou část péče o zaměstnance stanovují zákony a předpisy, které jsou vydávány vládou. Smluvní péče je dána kolektivní smlouvou, kterou v organizaci uzavírají mezi sebou odborová organizace a zaměstnavatel, jejímž obsahem jsou mzdové a další podmínky pro zaměstnance. Tato péče je dobrovolná a má výrazný vliv na zaměstnavatelovu pověst. Dobrovolná péče o zaměstnance je výrazem personální politiky dané organizace, zaměstnavatel se tím snaží získat konkurenční výhody na trhu práce.(9)

V další části práce bych se chtěla věnovat povinné, smluvní a dobrovolné péči o zaměstnance věnovat více.

### 1.1 Povinná péče o zaměstnance

Pracovní právo a s ním i péči o zaměstnance upravuje především zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, upravují se zde především vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli při výkonu závislé pracovní činnosti nebo souvislosti s ní.(10) Dle tohoto zákoníku se řídí péče o zaměstnance, která je povinná. Dovídáme se zde o vzniku pracovního poměru, pracovní době, mzdě, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, ale také například o zvláštních pracovních podmínkách žen a mladistvých. Z povinné části péče o zaměstnance bych zde více chtěla rozvést některé z nich, které považuji, jako důležité pro účely mé bakalářské práce.



### 1.1.1 Pracovní doba a pracovní řád

*„Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další.“ (11, s. 367)*

Týdenní délka pracovní doby je stanovena na maximálně 40 hodin týdně. V rámci pracovního práva rozlišujeme dva druhy pracovní doby – rovnoměrnou a pružnou. Rovnoměrná pracovní doba by měla být stejně rozvržena na každý pracovní den, tudíž by každý měl pracovat zhruba 8 hodin denně. U pružné pracovní doby začátek a konec stanovuje zaměstnavatel. Tuto pracovní dobu určuje zaměstnavatel tak, aby celková délka směny nepřesáhla 12 hodin.(12)

Nepřetržitý odpočinek musí zaměstnavatel zaměstnanci naplánovat tak, aby mezi směnami měl odpočinek alespoň 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích.

Zaměstnavatel může zaměstnanci nařídít práci přesčas pouze z vážných důvodů narušujících provoz i v době nepřetržitého odpočinku. Nařízené práce přesčas může mít zaměstnanec maximálně 8 hodin týdně nebo celkově 150 hodin za rok.

Zaměstnavatel musí zajistit zaměstnanci základní potřeby a nesmí docházet k přetěžování organismu, k tomu během pracovní doby slouží přestávky na jídlo a oddech. Tyto přestávky musí být maximálně po 6 hodinách alespoň na 30 minut. O začátku a konci přestávek rozhoduje zaměstnavatel.

### 1.1.2 Mzda, náhrada mzdy a náhrady výdajů

Mzda je finanční odměna za práci, kterou každý zaměstnanec vykoná za určité období. Finanční odměna za práci nesmí být nižší než minimální mzda, nezahrnuje se tam práce přesčas, příplatky za práci v noci, ve svátek, při ztížení pracovním prostředím nebo ve škodlivém pracovním prostředí.(13) Minimální mzda je nejnižší možná odměna za vykonanou práci v pracovněprávním vztahu. V současné době je minimální mzda za

týdenní pracovní dobu 40 hodin stanovena na částku 9200 Kč měsíčně neboli 55 Kč za hodinu.(14) Mzda se vyplácí po vykonané práci, nejpozději následující měsíc po kalendářním měsíci, ve kterém nárok na mzdu vznikl, pokud nebylo v pracovní nebo jiné smlouvě stanoveno kratší než měsíční období splatnosti.

Náhrada mzdy se poskytuje zaměstnanci v případě překážek v práci, při výkonu služby v ozbrojených silách nebo civilní služby a dále při školení a studiu při zaměstnání. Mezi hlavní důvody, kdy zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci náhradu mzdy, patří například výkon veřejných funkcí, nástup do základní vojenské či civilní služby, účast na školení nebo studium při zaměstnání, které je důležité pro výkon jeho povolání nebo také při dočasné pracovní neschopnosti. Další důležité důvody mohou být také na straně zaměstnavatele a to například přerušení práce z důvodu špatných povětrnostních podmínek.(15)

Náhrady výdajů poskytované zaměstnancům v souvislosti s výkonem práce poskytuje zaměstnavatel za určitých podmínek a ve výši stanovené zvláštním zákonem za cestovní, stěhovací a jiné výdaje, které vznikají při plnění pracovních povinností.(16) Za podmínek stanovených v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřních předpisech také za opotřebování vlastního náradí nebo zařízení potřebných pro výkon povolání.

### Mzda v sociálních službách

Dle Českého statistického úřadu průměrná měsíční mzda pro zdravotní a sociální péči činí 24728,-.(17) Do průměrné mzdy se započítávají všechny profese, které v těchto segmentech působí a to včetně managementu, vysokoškolsky vzdělaných sociálních pracovníků a pracovníků v přímé péči. Jedná se pouze o průměrné mzdy, které jsou v praxi například u sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách nižší. Můžeme se podívat na průměrný plat například v Německu a Rakousku, který se pro zdravotnictví a sociální služby pohybuje v přepočtu kolem 47000,-.(18)

### 1.1.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále také jen BOZP) jsou povinnosti právnických osob i podnikajících fyzických osob, kterými mají zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci. BOZP je zaměřena na prevenci rizik a jejich cíle, postupy jsou vzájemně co největší úrovně.

Ochrana zdraví se zabývá předcházením poškození zdraví v důsledku pracovních podmínek zaměstnanců. Důležitými prvky, kterými se především zabývá, je pracovní lékařství a pracovní hygiena.(19)

Na jednom pracovišti mohou pracovat zaměstnanci dvou či více zaměstnavatelů, a proto je důležité, aby se vzájemně písemně informovali o rizicích a opatřeních k ochraně před jejich působením. Tato opatření se týkají výkonu práce a pracoviště a měli by spolupracovat při zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci pro všechny zaměstnance na daném pracovišti.(20) Tyto zaměstnavatelé sepíšíou vzájemnou dohodu, kde jsou všechny tyto rizika stanoveny a dohodnou se, který ze zaměstnavatelů bude koordinovat a kontrolovat provádění opatření k ochraně zdraví při práci zaměstnanců obou zaměstnavatelů a bude plánovat postupy k jejich zajištění.

Zvýšená pozornost, která se věnuje ochraně zdraví a bezpečnosti zdraví při práci je velmi důležitá, protože úrazy a s tím i následné léčení způsobuje absence v práci a tím organizaci způsobuje škody a časové nedostatky. Je velmi důležité, aby vedení prokázalo svou snahu o ochranu zaměstnanců před riziky a aby se dalo prokázat, jak se tato ochrana projevuje. Každá organizace musí mít sepsanou písemnou podobu politiky ochrana zdraví a bezpečnosti při práci.(21)

### 1.1.4 Péče o zaměstnance

V této části zákona se především řeší pracovní a životní podmínky zaměstnanců a jejich odborný rozvoj a zabezpečení pracovní neschopnosti ve stáří a zaměstnávání po návratu

do práce. Zaměstnanec je povinen si soustavně zvyšovat kvalifikaci k výkonu práce, kterou má sjednanou v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel může zaměstnanci uložit zvýšení či obnovení kvalifikace.(22) V této části bych se především chtěla věnovat odbornému rozvoji zaměstnanců a jejich vzdělávání.

Výkonnost organizace je dána množstvím vykonané práce a kvalifikací pracovníků, kteří v organizaci pracují. Výkonnost zaměstnanců se řídí především rozvojem, který má dlouhodobý charakter. Jako motivace pro lepší práci zaměstnancům slouží odměny a hodnocení, ale také vzdělávání a rozvoj, které mohou sloužit jako motivace ke zlepšení práce.(23)

Cílem rozvoje lidských zdrojů je zvýšení jejich schopností v souladu s přesvědčením, že je pro ně a jejich práci rozvoj ve vzdělání velmi důležitý. Hlavními cíli rozvoje je zlepšení individuální i týmové spolupráce a hlavně rozvoj možností a dovedností každého zaměstnanců. Je velmi důležité, aby zaměstnanci dokázali využít své teoretické znalosti i v praxi. Nejdůležitějšími výsledky pro organizaci je zvýšení efektivnosti a udržitelnosti organizace a pro jednotlivce je důležitá zvýšená schopnost adaptability a zaměstnanosti. Proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je velmi důležitý pro ziskové i neziskové organizace. Důležitými složkami tohoto procesu jsou učení, vzdělávání se, rozvoj a výcvik.(24)

Lidé se učí především pro sebe a to hlavně prostřednictvím jiných lidí. Členové týmu se učí pomocí vzájemného působení mezi ostatními spolupracovníky, vedením a ostatními lidmi z organizace, se kterými jsou v kontaktu. Pokud mají zaměstnanci velkou motivaci k učení od ostatních, jejich schopnost učení je efektivnější.

Velmi důležitým faktorem v učení je odhodlání, které ovlivňuje efektivnost učení a vzdělávání nejvíce. Učení v organizaci probíhá dvěma různými způsoby a to v organizaci nebo pomocí učící se organizace.(25)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je vývojový proces, který umožňuje zaměstnancům postupovat ze současného stádia znalostí a schopností k budoucímu stádiu, ve kterém je

potřeba více znalostí, dovedností a schopností.(26) Tento proces se řadí ke vzdělávacím aktivitám, které připravují zaměstnance na odpovědnější a náročnější práci.

Během nepřetržitého procesu vzdělávání si zaměstnanci zvyšují již vzniklé schopnosti, získávají a rozvíjejí nové znalosti, dovednosti a postoje a dále je připravují na náročnější a úrovně vyšší úkoly v budoucnosti.(27) Hlavním cílem vzdělávání je v organizaci zabezpečit kvalifikované a schopné zaměstnance, kteří zvládnou uspokojit současné i budoucí potřeby organizace. Zaměstnanci by si měli být vědomi, že jejich současnou úroveň znalostí je možno rozvinout nebo zlepšit, aby mohli svou práci vykonávat k vlastní i ostatních spokojenosti.

Vzdělávající se zaměstnanci by měly být správně vedeny k tomu, aby svou práci vykonávaly efektivně. Je důležité, aby věděli, kde si sehnat informace a různé materiály a aby jim vedoucí pracovníci byli nápomocni. Vzděláváním a vytvářením podmínek pro toto vzdělávání se zaměstnavatel snaží pozitivně ovlivňovat motivaci zaměstnanců, spokojenost se zaměstnavatelem či vazbu na organizaci.(28)

K další péči o zaměstnance patří zabezpečení při neschopnosti práce v důsledku nemoci, úrazu, těhotenství a mateřství prostřednictvím nemocenského pojištění. Zabezpečení při invaliditě či ve stáří se zajišťuje prostřednictvím sociálního zabezpečení, preventivní a léčebná péče je upravena předpisy o péči a zdraví lidu. Zaměstnance, kterým náleží náhrada mzdy nebo těm, kteří se vrátí z mateřské či rodičovské dovolené, je zaměstnavatel povinen zařadit na stejné pracovní místo. V případě pokud tato práce odpadla nebo pracoviště bylo zrušeno, musí je zaměstnavatel zařadit na jinou práci, která odpovídá pracovní smlouvě.(29)

### 1.1.5 Pracovní podmínky žen a mladistvých

Pracovní podmínky žen a mladistvých můžeme dělit na 3 části:

- pracovní podmínky žen

- pracovní podmínky těhotných žen a matek
- pracovní podmínky mladistvých

Zvláštní pracovní podmínky ženám zakazují práci pod zemí, při těžbě nerostů nebo při ražení tunelů či štol s výjimkou práce odpovědné a řídicí funkce, při které nevykonávají manuální práci, zdravotnické a sociální služby, provozní praxi při studiu nebo nemanuální práci, která je občas nutno konat pod zemí a souvisí s dozorcí, kontrolní či studijní činností.(30) Ženy dále nesmí být zaměstnávány pracemi, které by ohrožovali jejich mateřství. Těhotné ženy nesmí být zaměstnávány pracemi, které dle lékařského posudku ohrožují jejich těhotenství či mateřství.

Speciální podmínky pro těhotné ženy a matky slouží především jako sociální jistota v oblasti práce. Zákaz některých prací se je snaží chránit před škodlivými účinky, které by mohly ohrozit funkčnost jejich organismus, zejména po stránce biologicko-reprodukční a proto jejich charakter je převážně sociálně-zdravotní.(31) Pokud těhotná žena koná práci, která je jí zakázána nebo by mohla ohrozit její těhotenství je zaměstnavatel povinen ji dočasně přeložit na jinou práci, která je pro ni vhodná a dosáhne při ní stejného výdělku. Případně pokud těhotná žena pracuje v noci a požádá-li o převedení na denní práci je zaměstnavatel povinen jí vyhovět. Těhotná žena nebo žena pečující o dítě do 8 let věk může být na pracovní cestu vyslána pouze se svým souhlasem. Výpověď může zaměstnavatel dát těhotné ženě nebo ženě trvale pečující o dítě, mladší 3 let, pouze výjimečně v případech stanovených zákonem.(32) Při zařazování zaměstnanců do směn je zaměstnavatel povinen přihlížet k potřebám žen pečujícím o děti. Mateřská dovolená se ženám poskytuje po dobu 28 týdnů, v případě, že žena porodila 2 a více dětí nebo je osamělým rodičem 37 týdnů. Na mateřskou dovolenou navazuje rodičovská dovolená, která se poskytuje na žádost zaměstnance. Jedná-li se o otce dítěte, rodičovská dovolená se poskytuje po narození dítěte.

Dle zákoníku práce se za mladistvého považuje zaměstnanec ve věku 15 až 18 let. Zaměstnavatelé musí vytvářet příznivé podmínky pro rozvoj tělesných a duševních schopností mladistvého zaměstnance. V této specifické skupině je velmi důležitá

spolupráce zaměstnavatele s rodiči zaměstnance. Mladiství zaměstnanci smějí vykonávat pouze práce, které jsou přiměřené jejich fyzickému a rozumovému vývoji. Nesmí vykonávat práce přesčas a v noci, práce v podzemí při těžbě nerostů nebo při ražení tunelů a štol, práce, při kterých je zvýšené nebezpečí úrazu nebo práce nebezpečné či škodlivé jejich zdraví.(33)

Ženy mají především zakázány těžké práce a práce v podzemí z toho důvodu, aby nebyl ohrožen jejich zdravotní stav a jejich případné budoucí těhotenství a mateřství. Pro naši ekonomiku a celkové fungování státu je velmi důležité, aby ženy plnily funkci biologicko-reprodukční, aby se naše obyvatelstvo rozmnožovalo. Stát se touto částí zákona snaží dát ženám podporu při práci i v době těhotenství a mateřství. Dále se stát snaží motivovat mladé lidi, aby v době nezletilosti pracovali nebo případně měli brigády. Snaží se jim připravit takové pracovní podmínky, které nebudou ohrožovat jejich fyzický a rozumový vývoj.

#### Zvláštnosti péče o zaměstnance v sociálních službách

U některých specifických zaměstnání je péče o zaměstnance rozdílná. Jelikož práce v sociálních službách nebývá často příliš jednoduchou, proto je velmi důležitá motivace tuto práci vykonávat.

K hlavní a zřejmě nejvýznamnější zvláštnosti péče o zaměstnance v sociálních službách patří dovolená. Těmto pracovníkům náleží dovolená, jak ji v běžném slova smyslu známe, ke které se přičítá dodatková dovolená. Dovolená se poskytuje na 5 týdnů, 25 pracovních dní. Dodatková dovolená se v rámci sociálních služeb poskytuje zaměstnancům, kteří pracují při přímém ošetřování nebo obsluze duševně chorých či mentálně postižených nejméně v rozsahu poloviční týdenní pracovní doby.(34) Dodatková dovolená se poskytuje v rozsahu jednoho týdnu, 5 pracovních dní. Touto dovolenou se zákon snaží ulehčit od zvláště těžké a náročné práce. Tato zvláštnost péče o zaměstnance jim je zaručena státem pomocí zákoníku práce.

## Standardy kvality sociální služeb

K péči o zaměstnance můžeme dále řadit standardy kvality sociálních služeb (dále jen standardy), kdy se zaměstnanci zabývá standart číslo 9 a číslo 10. Standard číslo 9 je Personální a organizační zajištění sociální služby. V tomto standardu se popisuje struktura a počet pracovních míst, kvalifikační a osobnostní požadavky zaměstnanců. Písemně je zde sepsána vnitřní organizační struktura a vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců. Standard číslo 10 je Profesní rozvoj zaměstnanců, kdy je zde písemně zpracován postup při hodnocení zaměstnanců, program vzdělávání zaměstnanců, výměna informací mezi zaměstnanci, finanční a morální oceňování zaměstnanců a podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka.(35) Standardů máme ještě celou řadu, ale pouze tyto se týkají zaměstnanců. Vzor těchto standardů Domova Laguna Psáry nalezneme v příloze č. 1 a vzor standardů Domova Na Hrádku je přiložen jako příloha č. 2.

## 1.2 Smluvní péče

Základním a důležitým orgánem pro smluvní péči v rámci pracovního práva jsou odbory. Odbory zakládají zaměstnanci za cílem prosazovat pracovní, hospodářské, politické a sociální zájmy všech zaměstnanců. Odbory zastupují pracovníky dané organizace a jednají jejich jménem při jednání se zaměstnavatelem nebo státem, například při řešení mezd nebo pracovních podmínek zaměstnanců.

Vznik odborové organizace se musí hlásit Ministerstvu vnitra České republiky, které nemůže návrh odmítnout. Počet odborových organizací není omezen a vznikají nezávisle na státu, i u jednoho zaměstnavatele může být více odborových organizací.



## Kolektivní vyjednávání

*„Kolektivní vyjednávání lze z hlediska úpravy v pracovněprávních předpisech charakterizovat jako jednu z metod vzájemné komunikace mezi zaměstnavateli a příslušnou odborovou organizací při řešení mzdových nebo platových práv a ostatních práv v pracovněprávních vztazích.“*(36) Kolektivní vyjednávání vystihuje praxi zaměstnavatelů a zástupců zaměstnanců, kteří se pravidelně scházejí a projednávají podmínky práce.

Kolektivní vyjednávání nemůže přímo odstranit konflikty mezi subjekty, ale slouží k výměně názorů a vytváří předpoklady vzájemně pochopit své problémy.

Cílem tohoto vyjednávání je uzavření kolektivní smlouvy a je jedním z projevů kolektivního práva.

## Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva je nejčastějším výsledkem kolektivního vyjednávání. Kolektivní smlouvu za zaměstnance má právo uzavřít pouze odborová organizace.

*„Kolektivní smlouvy můžeme tedy pojmově vymezit jako dvoustranné pracovněprávní úkony uzavírané mezi odborovými organizacemi, vyššími odborovými orgány či odborovými svazy na jedné straně a zaměstnavateli (sdruženími zaměstnavatelů) na straně druhé, jejichž obsahem jsou mzdové a další pracovní podmínky platné pro zaměstnance, které nejsou upraveny obecně závaznými pracovněprávními předpisy (ochranným zákonodárstvím), nebo jsou sice normami pracovního práva upraveny, ale jen v minimálním, popřípadě výjimečně i v maximálním rozsahu.“*(37, s. 475)

Ucelená úprava kolektivních smluv není v současné legislativě nijak vystižena. O kolektivních smlouvách se hovoří v zákoníku práce a v zákonu o kolektivním vyjednávání. Tento zákon se především zabývá pravidly fázi kolektivního vyjednávání a

řešení kolektivních sporů. V obojí této legislativní úpravě je naznačeno, co by kolektivní smlouva měla obsahovat, ale povinné údaje zde nenalezneme.

Obsahem kolektivních smluv jsou konkretizované a speciální závazky. Kolektivní smlouvy především upravují:

- a. individuální závazky mezi zaměstnavateli a zaměstnanci
- b. kolektivní závazky mezi zaměstnavateli a zaměstnanci
- c. práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců.(38)

Pokud v organizaci nelze uzavřít kolektivní smlouvu z důvodu, že u zaměstnavatele nepůsobí odborová organizace, může být vydán tzv. vnitřní předpis, kterým se mohou upravit pracovní právní výhody zaměstnanců. Kdyby po vydání vnitřního předpisu odborová organizace uzavřela se zaměstnavatelem kolektivní smlouvu, měla by přednost před vnitřním předpisem.

#### Výhody kolektivní smlouvy

Odbory v organizaci zastupují zájmy zaměstnanců ohledně pracovní doby, vzniku, změny a zániku pracovního vztahu, dovolené, odměňování za práci, ale také při bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Dále zde může být také stanoven odborný a vzdělávací rozvoj zaměstnanců.(39)

V kolektivní smlouvě se mohou stanovit různé zaměstnanecké výhody, jimiž mohou být stravování, odměny zaměstnancům ale také peněžní i nepeněžní dary.

V Domově Laguna Psáry, od kterého jsem měla možnost vidět kolektivní smlouvu, zaměstnavatel zaměstnancům v pracovním poměru zajišťuje závodní stravování za zvýhodněnou cenu. Zaměstnancům poskytuje odměny při dovršení daného věku nebo při odchodu do starobního důchodu. Zaměstnanci dostávají dary za mimořádnou

aktivitu vůči organizaci při různých neočekávaných situacích a při různých pracovních výročích daného zaměstnance u zaměstnavatele.(40)

### 1.3 Dobrovolná péče

Dalším avšak neméně důležitým typem péče o zaměstnance je dobrovolná péče. Dobrovolnou péči o zaměstnance zaměstnavatel neposkytuje z povinnosti, kterou by mu ukládal zákon ale ryze z dobrovolného hlediska. Tato péče není upravena v žádném zákonném předpisu, tuto činnost mohou mít sepsanou ve vnitřních pravidlech organizace. Dobrovolná péče spočívá hlavně v péči o pracovní a životní podmínky zaměstnanců a o jejich kvalifikaci a jejím zvyšování.

Dobrovolná péče o zaměstnance zahrnuje především příspěvky na stravování, sociální programy, kulturní akce. Dále to mohou být kancelářské potřeby, služební telefon, počítač, auto. Dobrovolná péče také spočívá v rozšiřování kvalifikace zaměstnanců dané organizace, které probíhá formou různých kurzů či seminářů.

V sociálních službách můžeme do dobrovolné péče řadit především supervize v pomáhajících profesích, které jsou v současné době velmi aktuální.

#### 1.3.1 Supervize v pomáhajících profesích

Supervize je velmi důležitá především v pomáhajících profesích. Měla by být prostředkem neustálé práce na svém profesionálním růstu. Hlavním cílem je podpořit osobnost v autentičnosti a tvořivosti a rozvinout styl práce s uživateli služeb. O supervizi můžeme říci, že je součástí odborného růstu pracovníků v pomáhajících profesích. Pomáhá získat nadhled, orientaci, řešení situace a podporuje sebepoznání. Základním cílem je rozvoj profesionálních a osobnostních kompetencí jednotlivých pracovníků i celého týmu.(41)

Supervize má 3 základní funkce:

1. Vzdělávací - rozvíjení schopností, dovedností a vědomostí supervidovaných, uvědomování si vlastních stavů a procesů, uvědomování si mezi pracovníkem a klientem, hledání náhradních způsobů řešení a intervencí.
2. Podpůrná - věnuje se zpracovávání vlastních pocitů a emocí pracovníka, zvyšuje uvědomování si vlastních kompetencí pracovníka.
3. Normativní - poukazuje na normy a hodnoty, pomáhá si stanovovat a udržovat hranice.(42)

Na každém začátku supervize si supervizor a supervidovaní stanovují dohodu o supervizi, tzv. kontrakt. Tento kontrakt má dvě hlavní části, a to technickou a obsahovou.

Supervizi můžeme dělit na supervizi pro jednotlivce, pro skupinu či tým osob nebo mezi kolegy. V supervizi pro jednotlivce je pouze supervidovaný a supervizor a také je finančně dražší než skupinová supervize. Výhodou skupinové supervize může být finanční dostupnost, podpůrná atmosféra od ostatních členů skupiny, reflexe a zpětné vazby od ostatních kolegů nebo také skupina může nabídnout širší škálu životních zkušeností.

Pro skupinovou supervizi je velmi důležitý výběr členů skupiny, sepsání kontraktu, ale také vytvoření atmosféry. Všichni vedoucí skupiny by se měli snažit zajistit, aby skupinová dynamika neprobíhala nepovšimnutě, a snažit se nalézt způsoby, jak ji vynést na světlo, aby jí účastníci věnovali svou pozornost a učili se z ní, aniž by se stala hlavním cílem skupiny.(43) Týmová supervize není to samé jako skupinová supervize, liší se v tom, že tým lidí existuje i mimo supervizi, mají společně provázaný pracovní život. Společně provázaný pracovní život může být například stejná cílová skupina, se kterou supervidovaní pracují. Pro supervizi mezi kolegy je velmi důležité, aby se supervize účastnil i nadřízený supervidovaných. Mnoho vedoucích pracovníků ani nenapadne se účastnit supervizí kolegů. Mnoho vedoucích pracovníků nemá zkušenosti

se supervizemi, je důležité, aby zde byl i vedoucí, z důvodu probírání problémových situací a názoru jiných osob na tento problém i z vnějšího prostředí.

#### 1.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení a odměňování zaměstnanců je velmi důležité v péči o zaměstnance z toho důvodu, aby zaměstnanci věděli, jakým způsobem se jejich práce hodnotí a jakými formami mohou být odměňováni. Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti zaměstnanců jsou personální činnosti, které patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Hodnocení pracovníků provádí manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisté.(44)

Zaměstnavatelé se snaží zaměstnance odměňovat tak, jak se doopravdy zaslouží a proto se provádí hodnocení jejich práce.(45) V této kapitole bych chtěla nastínit způsoby hodnocení a jakými formami se odměňování provádí. Z počátku se hodnocení chtělo používat jako nástroj odměny, čím větší měl zaměstnanec pracovní výkon, tím vyšší byla odměna a naopak. Praktické příklady ukázaly, že ve většině případů to takto nefunguje. Pokud vedení organizace chce dosáhnout efektivních výsledků podřízených, je velmi důležité přistupovat k pravidelnému hodnocení, dávání zpětné vazby a motivaci podřízených k většímu výkonu.

V každé organizaci je velmi důležité hodnocení z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele. Pro zaměstnavatele je důležité, aby věděl, jaké zaměstnance ve své organizaci zaměstnává a jakých výsledků jsou schopni dosáhnout. Pro zaměstnance je důležité, aby znal názor svého nadřízeného, zda svou přidělenou práci vykonává správně či ne, nebo kde se může zlepšit.

Hodnocení pracovníků se provádí dvěma způsoby, formální a neformální cestou.(46) Neformální hodnocení se provádí během výkonu pracovníka, není nijak plánované a odráží se od dané situace. Toto hodnocení často bývá velmi ovlivněno momentální situací bez podrobnějšího zkoumání. Jedná se o součást každodenního vztahu mezi

zaměstnancem a nadřízeným. Formální hodnocení se provádí v určitých intervalech a vyznačuje se plánovitostí a systematičností. Toto hodnocení se provádí v písemné podobě a zakládá se do spisu každého zaměstnance. Formální hodnocení se zpravidla doporučuje provádět jedenkrát ročně. Hodnocení by nemělo poškozovat žádného zaměstnance a ani by neměl mít takový pocit.(47) Hodnocení by měl provádět vedoucí, který se každodenně setkává s prací těchto zaměstnanců, proto se doporučuje, aby hodnocení prováděli vedoucí jednotlivých oddělení.

### Cílená zpětná vazba

V hodnocení je velmi důležitá cílená zpětná vazba, díky tomuto se zaměstnanec dozví proč je hodnocen tak, jak hodnocen je. Dále se zaměstnanci dovídají, co by na své práci mohli zlepšit a tím pádem být lépe hodnoceni. „*Cílená zpětná vazba pomáhá člověku nahlédnout do sebe samého a lépe porozumět chování lidí, se kterými přichází do kontaktu.*“ (48) Můžeme říci, že je to informace, která poskytuje náhled na vnější projevy živých bytostí. Zpětná vazba nebyla cíleně vytvořena, ale vyskytuje se zcela přirozeně a skoro v každé chvíli v životě. Oproti tomu cílená zpětná vazba neprobíhá zcela přirozeně, ale je to zpětná vazba chtěná, která se zaměřuje na nějakou charakteristiku. Vyvolává se záměrně, většinou někým zvenčí, týká se většinou informací, které se pak týkají konkrétních situací nebo osob, které jsou otevřené a jasně srozumitelné.(49)

Cílená zpětná vazba se vymezuje několika ději:

- formulování a vyjadřování prožitků, formou různých postřehů, myšlenek nebo pocitů,
- přijímání těchto prožitků formulovaných okolím a jejich následné zpracování,
- formulování a vyjadřování prožitků spjatých se sebou samým.(50)

Cílená zpětná vazba je důležitá pro zaměstnance, kdy se dovídají o výsledcích své práce a jejich nedostatcích. Zpětná vazba patří k jednomu z nejdůležitějších předpokladů dobré výkonnosti, bez ohledu na to, jakou zaměstnanec vykonává funkci. Zpětná vazba je velmi důležitá pro plnění úkolů, které vedoucí pracovníci od zaměstnance očekávají. Pokud je zpětná vazba od vedoucího pracovníka nedostatečná nebo nesprávně podaná, tak zaměstnanci nemusí svou činnost vykonávat tak, jak od něho vedoucí pracovník očekává. Může to být z toho důvodu, že zaměstnanec o svých nedostatcích v práci neví, vedoucí je na ně neupozornil. Nebo to může být z důvodu, že zaměstnanec není motivován, nebo má malou sebedůvěru.(51)

### Motivace

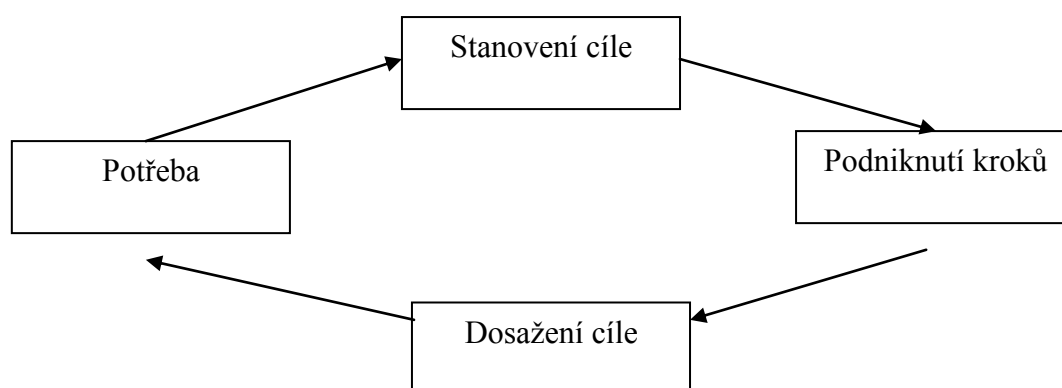
Všichni zaměstnavatelé se snaží motivovat zaměstnance ke zlepšení výkonu v práci, snaží se je navést ke společnému cíli. Pokud zaměstnanci zlepší svůj pracovní výkon, zaměstnavatel je tím lépe hodnotí a odměňuje. V sociálních službách je motivace pro práci velmi důležitá. Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Motivace je vůle dosáhnout určitého cíle.(52)

Základním cílem organizace je úsilí o dosažení, co nejvyšší úrovně výkonu svých zaměstnanců a tuto úroveň si udržet. Proto je velmi důležité věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí s pomocí nástrojů, jako jsou odměny, vedení lidí a poskytnutí dobrých pracovních podmínek. Cílem je vytvoření motivačních procesů a pracovních podmínek, které mohou pomoci k dosažení co nejlepších výsledků.(53)

Motivací se snažíme zaměstnance uvést do pohybu, kterým chceme, aby se za dosažením výsledku ubírali. Je velmi důležité, aby zaměstnanci měli jasně stanovené cíle, a očekávají, že jejich kroky, které povedou k naplnění těchto cílů s následným získáním odměny, která uspokojí jejich potřeby.(54)

Důležitou roli v motivování zaměstnanců hrají vedoucí pracovníci a vedení organizace. Vedoucí pracovníci musí využívat své dovednosti, aby zvládli své zaměstnance namotivovat tak, aby podávaly co nejlepší výkony. Pro vedoucí pracovníky je velmi důležité pochopit proces motivace, který je zde zobrazen.

Obrázek 1 Proces motivace (55)



Zdroj: Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha 2007, s. 220

Tento proces se snaží vysvětlit, že v motivaci je důležité vědomé i nevědomé zajištění neuspokojených potřeb, které vytvářejí přání, kterého chceme dosáhnout. Následuje stanovení cíle, který má za úkol uspokojit přání nebo potřebu a volí se cestu, která k nim povede. Po dosažení cíle jsou přání či potřeby uspokojeny a s největší pravděpodobností bude tento postup v budoucnosti zvolen znovu.

#### 1.4.1 Hodnotící metody

Každý zaměstnavatel by měl svým zaměstnancům představit, jakými metodami budou hodnoceni. Zaměstnanci by měli vědět, co je v jaké metodě důležité a proč se zrovna v organizaci využívá tato metoda. Rozhodnutí, jakou metodu hodnocení budeme používat, se provádí dle druhu činnosti, kterou zaměstnanec vykonává. Při jednodušších pracovních výkonech se vychází ve větší míře z kvantifikace výsledků, komplexněji se



hodnotí složitější činnosti (především tvořivost a iniciativa, schopnost kooperace či komplexní výsledky řízeného úseku).(56)

Metody hodnocení zaměstnanců můžeme dělit dle zaměření na:

1. Minulost – zabývají se minulostí.
2. Přítomnost – orientují se na přítomnost, hodnotí aktuální situaci.
3. Budoucnost – zaměřují se na budoucnost, snaží se předpovídat to, co se může stát.(57)

Metody hodnocení pracovníků plní zejména podpůrnou funkci. Snaží se sledovat plnění standartního pracovního výkonu. Dle Dvořákové (2007) máme pouze dvě formy hodnocení a to metody orientované na minulost a budoucnost.(58) Tabulka metod hodnocení od Dvořákové je součástí přílohy č. 3. O metodách, které se využívají v sociálních službách, bych se zde chtěla zmínit více.

Mezi metody, které se zabývají minulostí, můžeme řadit například hodnotící dotazník, metodu BARS či srovnání pracovníků.

Hodnotící dotazník posuzuje pracovní výkon a jednání formou dotazníku, ve kterém zaškrťává pole, které dle jeho názoru nejvíce vystihuje konkrétního zaměstnance. Může se zde také využít dotazník, ve kterém vedoucí pracovník zaškrťává možnosti vždy, velmi často, často, příležitostně či nikdy. Každému z těchto tvrzení je přidělen počet bodů a celkový počet bodů tvoří hodnocení pracovníka.(59)

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale) je průběžná metoda sledování, hodnotí chování, které je požadované pro výkon určité pracovní činnosti.(60) Tato metoda se zaměřuje na přístup zaměstnance k práci, pracovní postup a chování. Hodnocení provádí přímý nadřízený formou číselné bodové nebo slovní stupnice. Vždy je důležité, aby nadřízený dal zaměstnanci i slovní hodnocení, aby pochopil proč je hodnocen tak a ne jinak.

Srovnání pracovníků provádí hodnotitel tím, že srovnává pracovní výkony s ostatními kolegy z daného oddělení. Jedná se o praktickou a jednoduchou metodu, která se zakládá na subjektivním názoru hodnotitele.(61) Zaujatost hodnotitel může být velkou nevýhodou této metody.

K metodám, které se zabývají budoucností, radíme především sebehodnocení, kterému se zde dále věnuji více.

Sebehodnocení se z hlediska hodnotících kritérií opírá o stejná či podobná kritéria jako manažerské hodnocení. Cílem tohoto hodnocení je posílit zaměstnance, aby přemýšleli nad svou prací a jejími výsledky a dokázaly uvažovat, jakými způsoby se dá zlepšit a podpořit objektivitu zhodnocení.(62) Nadřizený sebehodnocením zaměstnanců získá zpětnou vazbu, která souvisí s pohledem zaměstnanců na jejich pracovní výkon. Tímto hodnocením se snaží zaměstnavatelé získat zájem zaměstnance o rozvojové, výkonové či budoucí kariérní cíle.

#### 1.4.2 Druhy ohodnocení

Jako základní formu ohodnocení, určitě můžeme považovat mzdu, dále to může být jiná forma peněžní odměny, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci. V sociálních službách se mzda vypočítává díky platovým tabulkám a třídám, ve kterých je důležité vzdělání či praxe v oboru. Platový tarif se řídí počtem let praxe v oboru a o platové třídě rozhoduje ředitel dané organizace.

V současné moderní společnosti můžeme jako formu ohodnocení také považovat:

- povýšení,
- formální uznání (pochvalu),
- zaměstnanecké výhody nepeněžitého charakteru,
- věci nebo okolnosti (zařazení na určité pracoviště, nové vybavení kanceláře),

- vzdělávání poskytované organizací.(63)

Je velmi užitečné, aby se v každé organizaci využívalo několik forem ohodnocení pracovníků. Často záleží, jakou činnost organizace vykonává a na jaké pracovní pozici je hodnocený zaměstnanec zaměstnán. Nejvíce bývá využívána jako forma ohodnocení peněžní odměna.

## II. VÝZKUMNÁ ČÁST

### 1. Cíl práce

Hlavním cílem praktické části práce je **provést analýzu systému péče o zaměstnance ve dvou vybraných organizacích**. Dílčím cílem je **porovnat systém péče o zaměstnance v Domově Laguna Psáry a Domově Na Hrádku**.

K výše uvedenému cíli byla stanovena jedna hlavní a jedna dílčí otázka. Hlavní výzkumnou otázkou je: **"Jaká je péče o zaměstnance ve vybraných organizacích?"** Dílčí výzkumnou otázkou je: **"Jak se liší péče o zaměstnance ve vybraných organizacích?"**

## 2. Metodika

V této části bude představena výzkumná strategie, charakteristika místa výzkumného šetření, výzkumný soubor a postup při výzkumném šetření a sběru dat.

### 2.1 Výzkumná strategie

Vzhledem ke zpracovávanému tématu jsem zvolila strategii kvalitativního přístupu. Kvalitativní výzkum se provádí v delším kontaktu s jedincem v normální situaci. V typickém případě výzkumník zpočátku vybírá výzkumné téma a určuje základní výzkumné otázky. Otázky se mohou měnit v průběhu výzkumu, sběru či analýzy dat.  
(64)

K zodpovězení výzkumných otázek jsem si stanovila metodu a techniku sběru dat. Zvolila jsem si metodu dotazování a techniku řízeného rozhovoru. Základním principem dotazování je kladení otázek daným respondentům, na jejichž základě získá výzkumník nejdůvěryhodnější informace, které jsou důležité pro jeho výzkum.(65) Řízený rozhovor může být každý rozhovor, kterého hlavním úkolem je něco zjistit, co nejrychleji a pokud možno nejpresněji. Výhodami rozhovoru je, že se můžeme ujistit, zda jsme odpověď od respondenta pochopili správně, může vyjádřit své pohledy a názor. Je zde velmi důležité, že je mírný efekt tazatele, snadněji se vyhodnocují data a jsou vhodná pro srovnání.(66)

Vzor otázek řízeného rozhovoru je obsahem přílohy č. 4. Otázky do řízeného rozhovoru byly vytvořeny s úmyslem dozvědět se, co nejvíce informací od respondentů. Otázky byly sestaveny dle důležitosti informací, které se týkají mé bakalářské práce.

## 2.2 Charakteristika místa výzkumného šetření

Domov Laguna Psáry je poskytovatel sociálních služeb, který poskytuje celoroční, denní, týdenní službu pro osoby s mentální retardací, pečovatelskou službu a chráněné bydlení. Rozhovor probíhal uvnitř Domova Laguna Psáry v pracovní době respondentů. Domov Laguna Psáry se nachází ve Středočeském kraji, který je také jeho zřizovatelem. Domov se nachází v obci Psáry, v okrese Praha-Západ.

Domov Na Hrádku je poskytovatel sociálních služeb, který poskytuje domov pro osoby se zdravotním postižením, chráněné bydlení, domov pro seniory, pečovatelská služba a podpora samostatného bydlení. Rozhovor probíhal v Domově Na Hrádku v pracovní době respondentů. Domov Na Hrádku se nalézá ve Středočeském kraji v obci Červený Hrádek, nedaleko Uhlířských Janovic v okrese Kutná Hora. Zřizovatelem Domova Na Hrádku je Středočeský kraj.

## 2.3 Výzkumný vzorek

Definice 1. výzkumného vzorku

Z organizace Domova Laguna Psáry byli osloveni 4 zaměstnanci, kteří v organizaci pracují na pozici pracovníka v sociálních službách v průměru 5 let. Zaměstnanci byli seznámeni s mou bakalářskou prací a souhlasili s tím, že mi poskytnou rozhovor na danou problematiku. Respondenti byli ve velmi širokém věkovém rozmezí. Respondenti v Domově Laguna Psáry byly pouze ženy, protože jsou zde zaměstnání pouze 2 muži, kdy v době výzkumu jeden měl dovolenou a druhý byl v pracovní neschopnosti.

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Věk	45	50	35	28

Služba v zařízení	Služby pro osoby s MR	Služba pro osoby s MR	Chráněné bydlení	Pečovatelská služba
Počet let v zařízení	5	10	2	5

#### Definice 2. výzkumného vzorku

V Domově Na Hrádku jsem oslovila 4 zaměstnance, kteří zde pracují na pozici pracovníka v sociálních službách, zda jsou ochotni mi pomoci s výzkumnou částí mé bakalářské práce. Všichni oslovení zaměstnanci souhlasili s tím, že mi rozhovor poskytnou. Respondenty můžeme řadit do velmi široké věkové skupiny. Všichni oslovení respondenti pracují na pozici pracovníka v sociálních službách.

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Věk	40	45	30	50
Služba v zařízení	Domov pro osoby ZP	Chráněné bydlení	Domov pro seniory	Pečovatelská služba
Počet let v zařízení	5	6	2	8

Se všemi respondenty byl sepsán písemný souhlas, který je jako vzor obsahem přílohy č. 5. Písemný souhlas byl dále sepsán s řediteli zařízení, kteří souhlasili s účastí svého zařízení na výzkumné části mé bakalářské práce, vzor je obsahem přílohy č. 6.

## 2.4 Postup při výzkumném šetření a zpracování dat

Respondenti byli zvoleni kvótním výběrem, kdy jako kvóta bylo stanoveno zastoupení každé služby, která se v zařízení poskytuje. Kontakt s respondenty proběhl osobní cestou přímo v organizacích. Rozhovory s respondenty z Domova Na Hrádku proběhly 9. dubna 2015 v odpoledních hodinách a s respondenty z Domova Laguna Psáry dne 10. dubna 2015 v dopoledních hodinách. Tyto rozhovory byly nahrány v podobě audiozáznamu a následně autorkou přepsány.

Vhodnost zvolené techniky sběru dat a srozumitelnost kladených otázek jsem zjišťovala pilotní rozhovorem. Pilotní rozhovor přinesl podstatné poznatky, které byly do rozhovoru zařazeny. Pilotní rozhovor proběhl dne 8. dubna 2015.

Při kvalitativním sběru dat bylo pro zpracování, systematizaci a interpretaci dat použito „kódování“, které je použito v rámci metody rámcové analýzy dle Ritchie a Spencer. Cílem rámcové analýzy je indexace primárních dat.(67) V rámci interpretace dat jsou představeny dílčí rámcové analýzy, které přinášejí indexovaná data k hlavní výzkumné otázce. Data jsou interpretována v tabulkách, které jsou pak slovně vyhodnoceny.

Stejně jako u většiny výzkumných šetření může docházet k určitému nezáměrnému zkreslení dat. Je také nutné počítat s tím, že kvalitativní výzkumná strategie vykazuje nízkou reliabilitu a vysokou validitu dat. Důležitou částí tohoto výzkumu je důvěryhodnost, přenositelnost, hodnověrnost a potvrditelnost dat.(68)



### **3. Výsledky a jejich interpretace**

Ke zpracování získaných dat byla využita metoda rámcové analýzy, která vyplývá z primárních dat řízeného rozhovoru, které jsou získané od 4 pracovníků v sociálních službách v Domově Laguna Psáry a 4 pracovníků v sociálních službách z Domova Na Hrádku. Výsledkem této analýzy jsou tabulky, které umožňují přehledné zobrazení získaných dat z rozhovorů a jejich porovnání. Výsledky rámcové analýzy zodpovídají výzkumné otázky.

#### 3.1 Interpretace výsledků indexovaných dat ve vztahu k výše položeným otázkám

V následujících rámcových tabulkách jsou shrnuta indexovaná data z rámcové analýzy, ke kterým patří následné shrnutí výsledných dat.

**Interpretace hlavní výzkumné otázky: „Jaká je péče o zaměstnance ve vybraných organizacích?“ v Domově Laguna Psáry.**

	<b>Respondent 1</b>	<b>Respondent 2</b>	<b>Respondent 3</b>	<b>Respondent 4</b>
	Služba pro osoby s MR	Služba pro osoby s MR	Chráněné bydlení	Pečovatelská služba
<b>Dodržuje se v organizaci pracovní doba?</b>	Ano, dodržuje, dvousměnný provoz, 7,5 h./den	Dodržuje, maximálně 40 h./ týden, 12 h. denně, vyhovuje	Dodržuje, 12 h./týden, vyhovuje	Dodržuje se, 13 h./den, maximálně 40 h./týden, vyhovuje
<b>Máte ve Vaší organizaci stanoven pracovní řád?</b>	Ano mají, zná ho	Mají, dodržují ho	Zná ho, vyhovuje	Ano mají, neměnila by ho, vše je tam jasně stanoveno
<b>Dostáváte mzdu od zaměstnavatele ve stanovených termínech?</b>	Pravidelně, mohla by být lepší	Ano, spokojena	Dostává, spokojenost relevantní	Dostává, občas i dříve, nespokojena
<b>Máte ve Vaší organizaci stanoveny podmínky BOZP?</b>	Mají, zná, školení každý rok	Stanoveny, 1x ročně	Ano, znají, školení 2x ročně	Ano, školení 1x ročně

<b>Umožňuje Vám zaměstnavatel zvýšení Vaší kvalifikace?</b>	Zvyšování povinné 24 hodin ročně, mohou si školení vybrat	Školení povinné, 24 hodin ročně, vybírá vedoucí	Ano, nepovinné, mohou si vybrat	Umožňuje, dobrovolné, mohou si vybírat
<b>Připravuje Vám zaměstnavatel podmínky pro zvýšení kvalifikace?</b>	Není si vědoma	Asi ano	Asi ano	Ano připravuje
<b>Mají u Vás v organizaci ženy nějaké speciální podmínky při práci?</b>	Stejně podmínky	Většinou jsou samé ženy, takže nemají	Nemají jiné podmínky	Mohou si zavolat na pomoc muže, pokud je nějaký zrovna v práci, jinak ne
<b>Fungují v rámci organizace odbory?</b>	Fungují, podepsaná kolektivní smlouva, dary k výročím, příspěvky na dovolené a tábory	Fungují odbory, peněžní dary k výročím	Neví o odborech	Fungují, dary k výročím v organizaci

<b>Dostáváte příspěvky na obědy?</b>	Sleva na oběd	Levnější oběd	Sleva na oběd	Sleva na oběd
<b>Zařizuje Vám zaměstnavatel nějaké kulturní akce nebo sociální programy?</b>	Možnost účastnit se i s rodinou, dopravu zajišťuje organizace, snaží se pomáhat	Při volnu se mohou účastnit, dopravu zajišťuje organizace, snaží se pomáhat	Zaměstnanci se mohou účastnit akcí pořádaných organizací, dopravu zajišťuje organizace	Mohou se účastnit, dopravu zajišťuje organizace, snaží se pomáhat
<b>Poskytuje Vám zaměstnavatel kancelářské pomůcky, služební telefon nebo auto?</b>	Pomůcky pro výkon práce	Kancelářské potřeby, služební telefon na oddělení	Neposkytuje	Ano, poskytují, služební auto, kancelářské potřeby
<b>Probíhají ve Vaší organizaci supervize?</b>	Osoba mimo organizaci, 2x ročně, pohled nestranné osoby, dohoda o přínosu, dobrovolné	Supervizor mimo organizaci, rady, domluva o přínosu jak kdy, dobrovolné	Vede mimo organizaci, 2x ročně, jiný pohled na problém, dobrovolné	Osoba mimo organizaci, dobrovolné, 4x ročně, dohoda o řešené věci

<b>Jak často hodnocení zaměstnanců probíhá?</b>	1x ročně, finanční forma, motivování ke zlepšení, rozbor práce	1x ročně, motivace ke zlepšení práce, řešení problému a zpětné vracení k němu	1x ročně, zaměstnavatel hodnotí známkou, snaží se motivovat, zpětné řešení situace	Každý měsíc osobní ohodnocení, motivace, zaměstnavatel pomáhá řešit problémy
<b>Jakými formami jste odměňováni?</b>	Finančně, nepovyšuje se	Finanční, často se nepovyšuje	Osobní ohodnocení, nepovyšuje se	Finanční a slovní odměna, nepovyšuje se

Zdroj: Vlastní výzkum

### **Shrnutí indexových dat k rámcové analýze k hlavní výzkumné otázce: „Jaká je péče o zaměstnance ve vybraných organizacích?“**

Z výše zpracované analýzy vyplývá, že se v organizaci pracovní doba dodržuje, někteří zaměstnanci pracují ve dvousměnném provozu, tudíž mají pracovní dobu 7,5 hodiny za den, dále někteří pracují 12 nebo 13 hodin denně. I přes tyto časově rozdílné směny se dle respondentů dodržuje týdenní pracovní doba 40 hodin. V Domově Laguna Psáry je stanoven pracovní řád, se kterým jsou všichni zaměstnanci seznámeni a snaží se ho dodržovat. Respondentky dostávají mzdu ve stanovených termínech, občas i dříve, některé jsou s výší mzdy spokojeny, některé ne. Zaměstnanci zařízení mají školení BOZP povinné 1x ročně a znají podmínky pro BOZP. Většina respondentů říká, že školení mají povinné a mohou si vybírat, jaké školení budou absolvovat, a bude se jim k výkonu práce hodit. Zaměstnankyně si myslí, že při zvyšování vzdělání by jim zaměstnavatel pomohl, i když s tím zatím nemají žádné zkušenosti. Speciální podmínky při práci ženy nemají, protože je v organizaci velmi malé množství mužů. Respondentka č. 4 říká: „Pokud bychom potřebovaly pomoc při zvedání těžkého uživatele služby, můžeme si zavolat nějakého muže na pomoc, pokud zrovna v práci nějaký bude.“ V organizaci fungují odbory, se kterými mají podepsanou kolektivní smlouvu. Kolektivní smlouva jim navíc poskytuje finanční dary při výročích, příspěvky na dovolené a tábory. Všichni zaměstnanci dostávají příspěvky na obědy formou slevy na oběd od organizace. Organizace pro zaměstnance pořádá kulturní akce, na které je většinou dopravuje zaměstnavatel. Respondentky si myslí, že by jim zaměstnavatel pomohl ve složité sociální situaci. Většina respondentek říká, že jim jsou poskytnuty kancelářské pomůcky, pomůcky pro výkon práce, jako jsou například gumové rukavice, služební telefon a některým i služební auto. Jedna respondentky dále uvádí, že jí je poskytnuto služební auto, které potřebuje pro výkon své práce. Dle většiny respondentek probíhají supervize zhruba 2x ročně, nemají je povinné a vede je osoba mimo organizaci. Supervize přináší především jiný pohled na věci nebo pohled nestranné osoby. Velké hodnocení probíhá 1x ročně a zaměstnanci za něj mají finanční odměnu, jinak každý měsíc dostávají osobní ohodnocení. Zaměstnanci jsou odměněni nejčastěji finanční formou, v organizaci se nepovyšuje.

**Interpretace hlavní výzkumné otázky: „Jaká je péče o zaměstnance ve vybraných organizacích?“ v Domově Na Hrádku.**

	<b>Respondent 1</b>	<b>Respondent 2</b>	<b>Respondent 3</b>	<b>Respondent 4</b>
	Domov pro osoby se ZP	Chráněné bydlení	Domov pro seniory	Pečovatelská služba
<b>Dodržuje se v organizaci pracovní doba?</b>	Ano, maximálně 40 h./týden, směny po 11 h.	Maximálně 40 h./týden, směny po 12 h.	Ano, směny po 11 h., vyhovuje.	Ano, směny na 12 hodin.
<b>Máte ve Vaší organizaci stanoven pracovní řád?</b>	Ano, zná ho a vyhovuje	Zná ho, pokud nastane problém, řeší se	Mají, neměnila by ho	Mají, vyvěšen na každém oddělení.
<b>Dostáváte mzdu od zaměstnavatele ve stanovených termínech?</b>	Ano, celkem spokojena	Ano, v rámci možnosti spokojena	Ano, mohla by se zvednout	Ano, spokojena
<b>Máte ve Vaší organizaci stanoveny podmínky BOZP?</b>	Ano, zná, školení 1x ročně	Zná, školení 1x ročně, neví přesně	Mají, školení 1x ročně.	Ano, školení 1x ročně.

<b>Umožňuje Vám zaměstnavatel zvýšení Vaší kvalifikace?</b>	Ano, školení, povinné, vybírá vedoucí	Školení 24 h./rok, školení nabídnuto	Ano, nemají povinné, mohou si vybírat.	Zvyšování povinné, vybírá vedoucí.
<b>Připravuje Vám zaměstnavatel podmínky pro zvýšení kvalifikace?</b>	Neví, zatím nemá zkušenost.	Určitě ano, ale nemá zkušenost	Ano, snaží se pomáhat	Asi ano, nemá zkušenost.
<b>Mají u Vás v organizaci ženy nějaké speciální podmínky při práci?</b>	Nemají, je zde málo mužů a mají zvedáky na uživatele služby.	Nemají, zvedáky a práce ve dvojicích	Nemají, mužů je v zařízení velmi málo	Mají, nemohou zvedat tak těžké věci jako muži
<b>Fungují v rámci organizace odbory?</b>	Nemají	Nemají	Nejsou	Nefungují
<b>Dostáváte příspěvky na obědy?</b>	Příspěvky na obědy	Sleva na oběd	Příspěvek na oběd	Sleva na obědy



<b>Zařizuje Vám zaměstnavatel nějaké kulturní akce nebo sociální programy?</b>	Wellness pobyt, hromadné cestování, pomáhá při řešení sociální situace	Ano, cestování jak kdy, na dohodě, pomáhá	Často se zúčastňují, muzikály apod., cestování po dohodě, pomoc při sociálních problémech	Zařizují, cestování většinou organizace, pokud je potřeba pomoc, organizace pomůže
<b>Poskytuje Vám zaměstnavatel kancelářské pomůcky, služební telefon nebo auto?</b>	Poskytuje kancelářské pomůcky, hygienické potřeby, rukavice	„Poskytuje vše, co je pro práci potřebné.“	Ano, vše, co potřebují	Ano, poskytuje především kancelářské potřeby a pomůcky pro výkon práce
<b>Probíhají ve Vaší organizaci supervize?</b>	Vede mimo organizaci, 3x ročně, odreagování, dobrovolné	Supervisor mimo zařízení, 1/3 měsíce, odlehčení problémů, relaxace, dobrovolné (střídání)	Paní mimo organizaci, 1x za 3 měsíce, jiný náhled na věc, klid, rady, dobrovolné	Supervizorka mimo zařízení, 1x za 3 měsíce, dobrovolné, občas se dohodnou na přínosu

<b>Jak často hodnocení zaměstnanců probíhá?</b>	1x ročně, poděkování, finanční	2x ročně finanční odměna, poděkování, motivace zaměstnanců, cílená zpětná vazba na poradách	Hodnocení každý měsíc a celkové 2x za rok, pochvaly, motivace	2x ročně, snaha motivovat ke zlepšení práce, písemné hodnocení.
<b>Jakými formami jste odměňováni?</b>	Finanční, nepovyšuje se	Děkovný dopis, nepovyšuje se, finanční odměna	Peněžně, povyšuje se, ale velmi málo	Nejčastěji finanční odměna, nepovyšuje se.

Zdroj: Vlastní výzkum

### **Shrnutí indexových dat k rámcové analýze k hlavní výzkumné otázce: „Jaká je péče o zaměstnance ve vybraných organizacích?“**

Z výše zpracované analýzy vyplývá, že se v organizaci pracovní doba dodržuje, i přesto, že denní pracovní doba je 11 nebo 12 hodin za den, tak týdenní pracovní doba nepřesahuje maximálně počet 40 hodin týdně, kterou stanovuje zákon. V Domově Na Hrádku je stanoven pracovní řád, každý zaměstnanec ho zná, dodržuje ho a nedělal by v něm žádné změny. Respondentky dostávají mzdu ve stanovených termínech, jsou spokojeny s výší své mzdy, i když respondentka č. 3 říká: „Spíše mě zaráží, že je tady nižší plat než v jiných oblastech.“ Zaměstnanci zařízení mají školení BOZP povinné 1x ročně a znají podmínky pro BOZP. Většina respondentek říká, že zvyšování kvalifikace mají povinné formou školení, které musí mít ročně 24 hodin. Zaměstnankyně si myslí, že při zvyšování vzdělání by jim zaměstnavatel pomohl, i když s tím zatím nemají žádné zkušenosti. Speciální podmínky při práci ženy nemají, protože je v organizaci velmi malé množství mužů, pracují ve dvojicích a mají k dispozici zvedáky. V rámci organizace nemají odbory a respondentky mají přehled, v čem by jim zřízení odborů mohlo napomoci. Všichni zaměstnanci dostávají příspěvky na obědy formou slevy na oběd od organizace. Organizace pro zaměstnance pořádá kulturní akce například muzikály, wellness pobyty na které je většinou dopravuje zaměstnavatel nebo po dohodě. Respondentky se naštěstí v žádné složité sociální situaci neocitly, ale myslí si, že by je zaměstnavatel „nenechal na holičkách“. V organizaci jsou poskytovány především kancelářské pomůcky a pomůcky pro výkon jejich práce, což jsou například, gumové rukavice a telefony, které jsou na každém oddělení. V organizaci probíhají supervize, které bývají 1x za 3 měsíce, které vede nestranná osoba mimo zařízení. Supervize nejsou povinné, ale často se jich zaměstnanci účastí a přinášejí jim jiný pohled, relaxaci, rady či odreagování. Velké hodnocení s finanční odměnou probíhá 2x ročně, zaměstnanci se jinak hodnotí každý měsíc a dostávají pochvaly či poděkování. Odměňování zaměstnanců probíhá nejčastěji finanční formou, nebo děkovným dopisem, formou povýšení probíhá velmi málo, spíše vůbec.

**Shrnutí indexových dat k rámcové analýze k dílčí výzkumné otázce: „Jak se liší péče o zaměstnance ve vybraných organizacích?“**

Z výše uvedené rámcové analýzy dat vychází, že se péče o zaměstnance v obou organizacích příliš neliší, dodržují se zde zákonem dané povinnosti organizací. První rozdílem v péči o zaměstnance je, že v Domově Na Hrádku pracují na všech odděleních ve dvojicích a při zvedání uživatelů služby využívají zvedáky, tudíž nenosí těžká břemena. V Domově Laguna Psáry se respondentky o zvedacích nezmiňují a žádné specifické podmínky pro ženy při práci nemají, maximálně si na pomoc mohou zavolat muže, pokud zrovna nějaký v práci je. Jeden z hlavních rozdílů vidím v tom, že v Domově Na Hrádku nemají odborovou organizaci a v Domově Laguna Psáry ji mají a využívají jejích služeb. Všichni zaměstnanci se mohou účastnit kulturních akcí, které pořádá organizace a v Domově Laguna Psáry jim zařídí dopravu na akci, kdežto v Domově Na Hrádku se doprava řeší dle akce a domlouvá se. Výhodu v Domově Na Hrádku vidím v tom, že se supervize konají častěji. Respondenti potvrzují, že časté konání supervizí je pro ně velmi dobré a pomáhá jim. V Domově Na Hrádku velké hodnocení zaměstnanců s odměnami probíhá 2x ročně, kdežto v Domově Laguna Psáry pouze 1x ročně.

## 4. Diskuze

Tato práce si klade za cíl vymežit základní požadavky na péči o zaměstnance v sociálních službách, která vychází z odborné literatury a platné legislativy. Hlavním cílem praktické části práce je provést analýzu systému péče o zaměstnance ve dvou vybraných organizacích. Dílčím cílem je porovnat systém péče o zaměstnance v těchto organizacích. Toto téma je velmi aktuální, jelikož problematika péče o zaměstnance se stále probírá.

Dle respondentů se v organizaci dodržuje povinná péče o zaměstnance. I přesto, že každý zaměstnanec v organizaci pracuje jiný počet hodin denně, dodržuje se týdenní pracovní doba, kterou zákoník práce stanovuje na 40 hodin. V každé organizaci je ze zákona stanoven pracovní řád, podmínky BOZP, zvyšování kvalifikace a dodržování stanovené minimální mzdy. Všechnu tuto povinnou péči o zaměstnance stanovuje Zákoník práce.

Respondenti Domova Laguna Psáry, u kterých funguje odborová organizace, se shodují, že jim přináší výhody, kterých využívají. Odbory zastupují zájmy všech zaměstnanců organizace. Odborová organizace je občanské sdružení zaměstnanců, případně i dalších osob, které podporují a chrání především hospodářské a sociální zájmy. Hlavní úlohou v tržní ekonomice je formulovat, obhajovat a prosazovat zájmy zaměstnanců organizace. Kolektivní smlouva se vztahuje na všechny zaměstnance zaměstnavatele, u kterého odbory působí. Z kolektivní smlouvy vznikají nároky všem zaměstnancům zaměstnavatele. Obsahem kolektivních smluv může být zvýšení a rozšíření pracovněprávních nároků podle zákoníku práce, zajištění přiměřených sociálních služeb zaměstnancům, dále zde mohou být sjednány nároky či mzdové podmínky.(69)

Supervize se snaží zaměstnancům pomoci získat nadhled a pohled jiné osoby.(70) Organizace využívají supervizi, které si myslím, že jsou velmi důležité pro výkon práce v sociálních službách. Respondenti organizací, které se zúčastnili výzkumné části, jsou

se supervizemi velmi spokojeni a využívají týmové supervize. Jako formu dobrovolné péče o zaměstnance vedení organizace využívá především podporu formou kancelářských pomůcek, služební telefon a pomůcky pro výkon práce, na některých pozicích je zaměstnancům poskytováno i služební auto.

Hodnocení v organizaci se především zaměřuje na minulost a hodnotí se pomocí srovnávání zaměstnanců.(71) Zaměstnanci jsou nejčastěji odměněni finančním ohodnocením, kdy mají měsíční hodnocení formou osobního ohodnocení a celoroční hodnocení formou odměny, dále se v zařízeních používá slovní a písemné hodnocení. V Domově Na Hrádku dle standardu č. 10 k hodnocení zaměstnanců využívají hodnotící pohovor a sebehodnocení, kdežto v Domově Laguna Psáry v tomto standardu zmínka o hodnocení chybí.

Při zpětném pohledu na výsledky výzkumné části práce si myslím, že tyto dvě organizace si jsou v péči o zaměstnance velmi podobné. Velkým rozdílem je fungování odborové organizace. Pokud by v Domově Na Hrádku fungovala odborová organizace, přineslo by to zaměstnancům značné výhody. Výhody vidím v tom, že odbory zastupují zájmy zaměstnanců ohledně pracovní doby, vzniku, změny a zániku pracovněprávního vztahu, dovolené, odměňování za práci, ale také při bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. V kolektivní smlouvě se dále stanovují mimořádné odměny a odměny při významných jubileích.(72)

Je velmi možné, že mi výsledky výzkumné části vyšly velmi podobné z důvodu stejného zřizovatele, kterým je Středočeský kraj. Kdybych si mohla znovu stanovit organizace, které zapojím do výzkumu, asi bych zvolila tak, aby každé zařízení mělo jiného zřizovatele. Zřizovatelem může být kraj, ministerstvo nebo soukromá osoba. Je možné, že by mi v tomto případě vyšly výsledky péče o zaměstnance rozdílné, ale také to pravda být nemusí.

Když se podíváme na standardy kvality sociálních služeb, které jsou přiloženy v příloze č. 1 a č. 2., tak zjistíme, že odpovídají tomu, co by měli obsahovat. Velký rozdíl ve standardech v Domově Laguna Psáry a Domově Na Hrádku vidím především v rozsahu

daných standardů. Dalším velkým rozdílem vidím, že v Domově Laguna Psáry se ve standardech nezmiňují o hodnocení zaměstnanců. U standardu č. 9 v Domově Laguna Psáry mají pouze obecné informace, ke kterým se vztahují přílohy, ve kterých jsou informace podrobněji popsány. V Domově Na Hrádku mají všechny tyto informace popsány přímo ve standardu a v přílohách mají pouze dodatečné informace například o počtu zaměstnanců či úvazcích. Standard číslo 10 se též liší v rozsahu, u Domova Laguna Psáry nevidím zmínku, o poskytnutí podpory nezávislého kvalifikovaného odborníka, kdežto v Domově Na Hrádku tuto pomoc poskytují pomocí Supervizí, které zde přímo zmiňují. Respondenti se zmiňují v Domově Na Hrádku, že supervize nemají povinné, ale pouze dobrovolné, ale dle standardu č. 10 tyto supervize jsou povinné. Zákon se přímo nezmiňuje o povinnosti supervizí, a proto jsem se rozhodla je zařadit do dobrovolné péče o zaměstnance.

Velmi specifické je téma finančního ohodnocení v sociálních službách. Dle mého názoru jsou zaměstnanci v sociálních službách za svou práci, která je velmi náročná, jak po psychické tak po fyzické stránce, velmi málo finančně ohodnocena. Když se podíváme na mzdové tabulky v sociálních službách, tak zjistíme, jaké platy se týkají pracovníků v sociálních službách a jaké sociálních pracovníků. Nejnižší možný plat pro pracovníka v sociálních službách bez příplatků činí 8300,-.(73) Tato částka v současné době nedosahuje ani částku minimální mzdy, a když se podíváme na to, kolik v dnešní době stojí bydlení, jídlo a jiné náklady, tak se nemohu nedivit, že je pracovníků v sociálních službách nedostatek. Když se podíváme na údaje Českého statistického úřadu, tak průměrná měsíční mzda pro zdravotní a sociální péči je 24728,-.(74) Nemusíme chodit příliš daleko a můžeme se podívat na průměrný plat v Německu a Rakousku pro zdravotnictví a sociální služby, který se pohybuje v přepočtu kolem 47000,-.(75) Tyto výsledky ukazují, že v Německu a Rakousku ve zdravotnictví a v sociálních službách zaměstnanci mají skoro jednou tak velké finanční ohodnocení za práci. Určitě budou rozdíly i ve finanční náročnosti bydlení a stravování, ale jistě, stejně jako u nás v České republice, u nich bude existovat levnější a dražší forma bydlení a stravování. Je možné, že díky těmto finančním rozdílům někteří lidé odjíždí za prací do Německa nebo Rakouska a že někteří lidé do těchto zemí pracovat ze svého

bydliště v ČR. Vláda ČR si uvědomila, že je práce v sociálních službách špatně finančně ohodnocena a proto počátkem roku 2015 schválila návrh na „Posílení prostředků na financování sociálních služeb v roce 2015“. Díky tomuto zvýšení přišlo do sociálních služeb 750 milionů, které byly využity na zvýšení platů a mezd pracovníků v sociálních službách.(76)



## 5. Závěr

Cílem práce je na základě studia odborné literatury a platné legislativy vymezit základní požadavky na péči o zaměstnance v sociálních službách. Hlavním cílem praktické části práce je provést analýzu systému péče o zaměstnance ve dvou vybraných organizacích. Dílčím cílem je porovnat systém péče o zaměstnance v těchto organizacích.

Pro lepší přehlednost jsem teoretickou část práce rozdělila do čtyř základních částí. V první části jsem představila povinnou péči, která se zaměstnancům poskytuje převážně dle Zákoníku práce. Snahou bylo získat ucelený pohled na povinnou péči o zaměstnance. Druhá část teoretické práce obsahuje dobrovolnou péči, ve které se zmiňuji o odborech, kolektivních smlouvách, kolektivním vyjednávání a výhodách, které odbory zaměstnancům mohou přinášet. V další části se zmiňuji o dobrovolné péči, kterou zaměstnavatel může svým zaměstnancům poskytovat. Dobrovolná péče může obsahovat jakoukoli formu, kterou zaměstnavatel uzná za vhodné. Poslední část teoretické části práce tvoří hodnocení a odměňování zaměstnanců, které považuji za velmi důležité. V této části je představeno, jakým způsobem může hodnocení probíhat a jakými formami se zaměstnanci odměňují.

Ve výzkumné části práce jsem došla k závěru, že se péče o zaměstnance ve vybraných organizacích příliš neliší. Jako velký rozdíl vidím především rozdíl ve speciálních pracovních podmínkách pro ženy, kdy v Domově Na Hrádku používají zvedáky, které jim značně ulehčí práci. Dalším a ne méně důležitým rozdílem je fungování odborové organizace v Domově Laguna Psáry, která jim přináší určité výhody. A poslední důležitý rozdíl vidím v četosti supervizí, které se v Domově Na Hrádku konají v pravidelných intervalech. Každé zařízení má silnější a slabší stránku, které vyplývají z výsledků výzkumu.

S ohledem na danou problematiku vidím přínos mé práce pro širokou veřejnost, pracovníky v organizacích poskytující sociální služby i vedení organizací. Tyto výsledky slouží ředitelům organizací jako zpětná vazba.

## 6. Seznam použitých zdrojů

1. Komunitní plánování. II. *Definice sociální služby* [online] [cit. 20.2.2015] Dostupné z: <http://www.komunitniplanovani.estranky.cz/clanky/socialni-sluzby/ii.-definice-socialni-sluzby.html>
2. Přesná definice dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách [§ 109]
3. NAVRÁTIL, Pavel, *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Marek Zeman, 2001. 21 s. ISBN 80-9030070-0-0.
4. Sociální revue. *Sociální pracovník a pracovník v sociálních službách*. [online] [cit. 31.3.2015] Dostupné z: <http://socialnirevue.cz/item/socialni-pracovnik-a-pracovnik-v-socialnich-sluzbach>
5. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. 1.1.2015
6. ČEŠKOVÁ, T. *Péče o zaměstnance jako součást sociální politiky zaměstnavatele*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Bankovní institut vysoká škola Praha, Katedra ekonomických a sociálních věd.
7. FIALA, J, MATES, P., NOVÝ, K., PRŮCHA, P. *Malá právnícká encyklopedie*. Praha: Linde a. s., 1995. 232 s. ISBN 80-85647-63-X.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
9. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
10. MPSV. *Práce a právo* [online] [cit. 21.2.2015] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/6>
11. MIKULÁŠTÍK, Milan, *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-2471-349-6.
12. Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce. 1.1.2007
13. Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce. 1.1.2007

14. MPSV. *Minimální mzda od 1.1.2015* [online] [cit. 10.3.2015] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/19457>
15. Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce. 1.1.2007
16. Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce. 1.1.2007
17. *Pracovník v sociálních službách má nižší plat než sociální pracovník.* [online], [cit. 13. 4. 2015]. Dostupné z: <http://kupnisila.cz/pracovnik-v-socialnich-sluzbach/>
18. *Platy v Německu.* [online], [cit. 13. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.nemeckysen.cz/prace/6-platy-v-nemecku>
19. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
20. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
21. NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
22. Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce. 1.1.2007
23. ČEŠKOVÁ, T. *Péče o zaměstnance jako součást sociální politiky zaměstnavatele.* Praha, 2009. Bakalářská práce. Bankovní institut vysoká škola Praha, Katedra ekonomických a sociálních věd.
24. KOUBEK, Josef, *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
25. REITMAYEROVÁ, E., BROUMOVÁ, V., *Cílená zpětná vazby.* Praha: Portál, 2012. 15 s. ISBN 978-80-262-0222-6.
26. REITMAYEROVÁ, E., BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazby.* Praha: Portál, 2012. 14 s. ISBN 978-80-262-0222-6.
27. doc. Jan Urban, CSc. *Předpokladem výkonnosti zaměstnanců je zpětná vazba.* [online] [cit. 3.3.2015] Dostupné z: [www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d37885v47817-predpokladem-vykonnosti-zamestnancu-je-zpetna-vazba/](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d37885v47817-predpokladem-vykonnosti-zamestnancu-je-zpetna-vazba/)

28. Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce. 1.1.2007
29. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
30. Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce. 1.1.2007
31. *Pracovní podmínky těhotných žen a matek*. [online] [cit. 10.3.2015] Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/pracovni-podminky-tehotnych-zen-a-matek-17244.html>
32. Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce. 1.1.2007
33. *Mladiství v práci*. [online] [cit. 10.3.2015] Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/mladistvi-v-praci-15244.html>
34. Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce. 1.1.2007
35. MPSV. *Standardy kvality sociálních služeb*. [online] [cit. 21.4.2015] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/5963>
36. MPSV. *Příručka pro personální a platovou agendu*. [online] [cit. 10.3.2015] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB069>
37. BĚLINA, M., a kol. *Pracovní právo*. Praha: C.H.Beck, 2004. 475 s. ISBN 978-80-7400-283-0.
38. BĚLINA, M., a kol. *Pracovní právo*. Praha: C. H. Beck, 2004. 475 s. ISBN 978-80-7400-283-0.
39. Domov Laguna Psáry. *Kolektivní smlouva pro rok 2014*.
40. Domov Laguna Psáry. *Kolektivní smlouva pro rok 2015*.
41. HAWKINS, P., SHOHET, R., *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.
42. *Supervize*. [online] [cit. 3.3.2015] Dostupné z: <http://www.vzdelavani-psychotherapie.cz/supervize.php>
43. HAWKINS, P., SHOHET, R., *Supervision in the Helping Professions*. United Kingdom: Open University Press, 2012. ISBN 9780335243112.

44. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha 2006. ISBN 80-247-1458-2.
45. ČEŠKOVÁ, T. *Péče o zaměstnance jako součást sociální politiky zaměstnavatele*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Bankovní institut vysoká škola Praha, Katedra ekonomických a sociálních věd.
46. ČEŠKOVÁ, T. *Péče o zaměstnance jako součást sociální politiky zaměstnavatele*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Bankovní institut vysoká škola Praha, Katedra ekonomických a sociálních věd.
47. KOUBEK, Josef, *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
48. REITMAYEROVÁ, E., BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba*. Praha 2007. ISBN 978-80-262-0222-6.
49. REITMAYEROVÁ, E., BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba*. Praha 2007. ISBN 978-80-262-0222-6.
50. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha 2007, s. 143. ISBN 978-80-247-2202-3.
51. REITMAYEROVÁ, E., BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba*. Praha 2007. ISBN 978-80-262-0222-6.
52. HÁJEK, M., *Základní pojmy motivace*. [online], [cit. 3. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>
53. HÁJEK, M., *Základní pojmy motivace*. [online], [cit. 3. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>
54. HÁJEK, M., *Základní pojmy motivace*. [online], [cit. 3. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>
55. ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 987-80-247-1407-3.

56. SYNEK, Miloslav a kol., *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
57. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
58. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7119-893-4.
59. ŘÍHOVÁ, Z. *Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku*. České Budějovice, 2012. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
60. ČEŠKOVÁ, T. *Péče o zaměstnance jako součást sociální politiky zaměstnavatele*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Bankovní institut vysoká škola Praha, Katedra ekonomických a sociálních věd.
61. ŘÍHOVÁ, Z. *Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v podniku*. České Budějovice, 2012. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
62. HOFMEISTER, T., *Metody hodnocení zaměstnanců*, [online], [cit. 3. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.spravnipravo.eu/news/metody-hodnoceni-zamestnancu/>
63. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
64. ŠVARŤÍČEK, Roman a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
65. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
66. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
67. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
68. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

69. ŠUBRT, B. *Odbory, zaměstnavatelé a právo*. Karviná: Nakladatelství Paris, 1995.
70. HAWKINS, P., SHOHET, R., *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.
71. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7119-893-4.
72. ŠUBRT, B. *Odbory, zaměstnavatelé a právo*. Karviná: Nakladatelství Paris, 1995.
73. *Pracovník v sociálních službách má nižší plat než sociální pracovník*. [online], [cit. 13. 4. 2015]. Dostupné z: <http://kupnisila.cz/pracovnik-v-socialnich-sluzbach/>
74. Vláda České republiky. *Vláda podpořila zvýšení mezd zaměstnanců v sociálních službách*. [online], [cit. 13. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/369107-vlada-podporila-zvyseni-mezd-zamestnancu-v-socialnich-sluzbach/>
75. *Platy v Německu*. [online], [cit. 13. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.nemeckysen.cz/prace/6-platy-v-nemecku>
76. Vláda České republiky. *Vláda podpořila zvýšení mezd zaměstnanců v sociálních službách*. [online], [cit. 13. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-podporila-zvyseni-mezd-zamestnancu-v-socialnich-sluzbach-121159/>



## **7. Přílohy**

Příloha č. 1 – Standardy kvality sociálních služeb – Domov Laguna Psáry

Příloha č. 2 – Standardy kvality sociálních služeb – Domov Na Hrádku

Příloha č. 3 – Metody hodnocení pracovníka

Příloha č. 4 – Okruhy otázek pro pracovníky v sociálních službách

Příloha č. 5 – Informovaný souhlas pro pracovníky v sociálních službách

Příloha č. 6 – Informovaný souhlas pro ředitele organizace



## STANDARD Č. 9

### PERSONÁLNÍ A ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Organizace: Domov Laguna Psáry, poskytovatel sociálních služeb, Jílovská 138, Psáry  
Statutární zástupce: Mgr. Jakub Adámek, ředitel  
Poskytovaná služba: Týdenní stacionář  
Vypracoval: Mgr. Jakub Adámek, Zdeňka Adámková, Vendula Štanclová  
Konzultant: PhDr. David Čáp  
Platnost od: 1. 1. 2014  
V Psárech dne: 20. 12. 2013

Hlavním cílem personální politiky Domova Laguna Psáry je zajištění kvalifikovaného personálu odpovídajícího požadavkům a potřebám uživatelů služeb a vytvoření co nejlepších pracovních podmínek pro každého zaměstnance, které motivují k co nejkvalitnějším pracovním výkonům.

Klíčem kvalitních služeb jsou lidé, kteří je přímo poskytují. Pro Domov jsou nejdůležitější vlastní zaměstnanci, jejich znalosti a schopnosti, iniciativa a otevřenost vůči všemu novému, čímž odpovídají potřebám uživatelů a umožňují naplňování standardů kvality sociální služby. Neméně důležitá je pro poskytovatele spokojenost zaměstnanců a bezpečnost práce na pracovištích, práce v atmosféře důvěry, dobré nálady a podpory.

Struktura zařízení a počet pracovních míst je zpracován v Organizační struktuře a Personálním plánu Domova Laguna Psáry. Pro všechny pracovní pozice je vytvořena pracovní náplň.

Kapacita zařízení je 120 míst, z toho služby týdenního stacionáře 4, čemuž odpovídá struktura i početnost personálu, který zajišťuje jak samotné služby, tak technické a administrativní zázemí. Z těchto předpokladů pracovního týmu vychází i výběr nových zaměstnanců a požadavky na jejich kvalifikaci.

Personál musí pokrývat různé specifické potřeby jednotlivých uživatelů, proto se dbá na to, aby byli přijímáni pouze zaměstnanci s odpovídajícím odborným vzděláním a dovednostmi.

Způsob přijímání zaměstnanců a jejich odměňování odpovídá platným právním předpisům a je blíže rozpracován i ve vnitřních předpisech.

Každý zaměstnanec je na začátku své práce na novém pracovišti seznamován s příslušnými obecně platnými právními předpisy i s organizačními pravidly (vnitřní právní předpisy, směrnice, provozní řády apod.) – zodpovídá zástupce ředitele pro administrativní a technickou podporu a vedoucí příslušných pracovišť.

Zaměstnanci jsou zavázáni mlčenlivostí a jsou poučeni o ochraně osobních údajů – zodpovídá vedoucí úseku.

Každý zaměstnanec je v den nástupu proškolen z předpisů BOZP – zodpovídá odpovědná osoba za BOZP.

Každý zaměstnanec je seznámen s popisem své funkce již před sjednáním pracovního poměru – zodpovídá zástupce ředitele pro administrativní a technickou podporu a vedoucí příslušných pracovišť.

Každý zaměstnanec je na novém pracovišti zaškolen pro svou práci (zodpovídá vedoucí úseku), v pracovní smlouvě je stanovena zkušební lhůta.

Každý zaměstnanec prochází školením o právech uživatelů a zavazuje se tato práva zachovávat. Je seznámen s etickým kodexem.

Přílohy:

1. Směrnice ředitele Domova Laguna Psáry č. 1/ 2013 Zácvik nových zaměstnanců.
2. Směrnice ředitele Domova Laguna Psáry č. 2/ 2013 Pravidla Domova Laguna Psáry pro dobrovolnictví, kodex dobrovolníky.
3. Směrnice ředitele Domova Laguna Psáry č. 3/2013 Organizační struktura, organizační řád.
4. Směrnice ředitele Domova Laguna Psáry č. 4/ 2013 Personální plán.
5. Směrnice ředitele Domova Laguna Psáry č. 5/ 2013 Profesní rozvoj pracovníků DLP a pravidla pro přijímání nových zaměstnanců.



## STANDARD Č. 10

### PROFESNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Organizace: Domov Laguna Psáry, poskytovatel sociálních služeb, Jílovská 138, Psáry  
Statutární zástupce: Mgr. Jakub Adámek, ředitel  
Poskytovaná služba: Domov pro osoby se zdravotním postižením  
Vypracoval: Mgr. David Čáp, Mgr. Jakub Adámek, Zdeňka Adámková  
Platnost od: 1. 1. 2012  
V Psárech dne:

#### **Profesní rozvoj pracovníků a pracovních týmů**

Domov Laguna Psáry podporuje další vzdělávání svých pracovníků. Zaměstnanci mají možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti i nad rámec zákonem stanoveného počtu hodin dalšího vzdělávání. Pracovníci jsou obeznámeni s cíli a posláním Domova a díky tomu mají možnost navrhnout zlepšování poskytovaných služeb.

Zaměstnanci Domova se zapojují do rozvoje a zkvalitňování poskytovaných služeb, pravidelně se scházejí s vedením na společných poradách.

Domov má zpracována kritéria hodnocení svých zaměstnanců a vždy jednou za rok je s každým pracovníkem realizována schůzka, jejímž obsahem je hodnocení a možnosti rozvoje pracovníka. Takové schůzky se účastní pracovník, jeho nadřízený a eventuálně i zástupce vedení.

Pracovní týmy mají k dispozici služby nezávislého odborníka. Supervize směřují ke zkvalitňování poskytovaných služeb, nikoliv k hodnocení zaměstnanců.

#### **Vzdělávání se řídí pravidly pro vzdělávání pracovníků Domova Laguna**

Rozvíjet své znalosti a dovednosti personálu vyplývá z celé řady skutečností, např. zavádění standardů kvality do praxe, zavádění nových metodických postupů, měnící se přístup ke klientům apod.

#### 1. Pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci:

Každý zaměstnanec přímé péče má za povinnost ročně splnit zákonem stanovený počet 24 hodin dalšího vzdělávání pracovníků v sociálních službách. Toto vzdělávání má následující formu: kurz s akreditovaným programem, odborná stáž a školicí akce. V případě zájmu více zaměstnanců může takovou akci zorganizovat přímo Domov Laguna Psáry.

Tato povinnost dalšího vzdělávání se vztahuje i na stážisty a dobrovolníky. V situaci, kdy zaměstnanec pracuje na zkrácený úvazek, se zákonem stanovený počet hodin nekrátí. Pregraduální vzdělávání nenahrazuje povinné další vzdělávání zaměstnance.

#### 2. Zaměstnanci ostatních profesí, kteří přicházejí do přímého kontaktu s klienty – masér, rehabilitační sestra, pracovníci v terapeutických dílnách:

Všichni tito zaměstnanci mají za povinnost se 1x ročně zúčastnit kurzu, který bude rozvíjet jejich znalosti a dovednosti.

#### 3. Registrované zdravotní sestry plní podmínky svého profesního vzdělávání tak, aby jejich registrace zůstávala v platnosti. O tom také 1x ročně informují svého úsekového vedoucího a tuto skutečnost adekvátním způsobem dokládají.

#### 4. Každý zaměstnanec přímé péče má možnost navštívit akreditovaný kurz dalšího rozvoje pracovníků v sociálních službách dle vlastního výběru v délce trvání 6 dnů. Kurzovné hradí Domov Laguna.

#### 5. Zaměstnanci projednávají svou účast na akreditovaném kurzu MPSV v hodnotě do 5000,- Kč s úsekovým vedoucím. V případě finančně náročnějšího kurzu nebo kurzu, o kterém nerozhodne úsekový vedoucí, jedná zaměstnanec přímo s ředitelem.

#### 6. Osvědčení o účasti na kurzu předává v kopii zaměstnanec úsekovému vedoucímu. Ten jednou za rok předává řediteli přehled o dalším vzdělávání zaměstnanců řediteli. Domov Laguna Psáry podporuje další vzdělávání svých pracovníků, a to nejen z důvodu obnovení, upevnění a doplnění jejich kvalifikace.

#### Přílohy:

Směrnice ředitele Domova Laguna Psáry č. 5/ 2013 Profesionální rozvoj pracovníků DLP a pravidla pro přijímání nových zaměstnanců

Pravidelné hodnocení zaměstnanců Domova Laguna Psáry

System výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě

## **Organizační řád Domova Na Hrádku**

**Statutárním zástupcem organizace je ředitelka**, podřízeni jsou jí tito zaměstnanci:

- zástupce ředitelky – zastupuje ředitelku ve všech činnostech v době její nepřítomnosti, mimo podepisování smluv
- vedoucí sociálního úseku - sociální pracovníce
- vedoucí zdravotně sociálního úseku
- vedoucí přímé péče
- vedoucí ekonomického úseku – ekonom

**Zástupcem ředitelky je provozně – technický pracovník.** Jemu jsou přímo podřízeni:

- vedoucí pro úklid a prádelnu
- údržbáři

Vedoucí pro úklid a prádelnu jsou podřízeny uklízečky a pradelny.

V případě její nepřítomnosti ji zastupuje vedoucí zdravotně sociálního úseku.

V případě nepřítomnosti ředitelky a současně nepřítomnosti zástupce ředitelky, je zastupuje vedoucí sociálního úseku nebo vedoucí ekonomického úseku.

**Vedoucí sociálního úseku** jsou přímo podřízeni:

- sociální pracovníce
- vedoucí chráněného bydlení (CHB), podpory samostatného bydlení (PSB) a volnočasových aktivit
- pracovníci v pečovatelské službě
- studenti na praxi, dobrovolníci

Vedoucí CHB, PSB a volnočasových aktivit jsou přímo podřízeni PSS v CHB a PSB a PSS, kteří pracují v dílnách a provozují volnočasové aktivity s klienty. V případě nepřítomnosti vedoucí CHB, PSB a volnočasových aktivit, ji zastupuje sociální pracovnice. Obě se vzájemně zastupují v případě nepřítomnosti.

V případě nepřítomnosti vedoucí sociálního úseku ji zastupuje sociální pracovnice.

**Vedoucí zdravotně sociálního úseku** jsou přímo podřízeni:

- registrované všeobecné zdravotní sestry, neregistrované zdravotní sestry
- pracovníci sociální služby – přímá obslužná péče, PSS ZVNČ domova seniorů

V případě nepřítomnosti vedoucí zdravotně sociálního úseku ji zastupuje určená zastupující sestra nebo vedoucí přímé péče

**Vedoucí přímé péče** jsou přímo podřízeni:

- pracovníci sociální služby – základní výchovná nepedagogická činnost (ZVNČ) a přímá obslužná péče (POP) v domově pro osoby se zdravotním postižením na 1., 2. a 3. skupině

V případě nepřítomnosti vedoucí přímé péče ji zastupuje vedoucí zdravotně sociálního úseku, popřípadě vedoucí sociálního úseku.

**Vedoucí ekonomického úseku** jsou přímo podřízeni:

- vedoucí stravování a zásobování
- mzdová účetní

V případě nepřítomnosti vedoucí ekonomického úseku ji zastupuje mzdová účetní.

Vedoucí stravování a zásobování jsou přímo podřízeni:

- kuchařky.

V případě nepřítomnosti vedoucí stravování a zásobování ji zastupuje jí určený pracovník – kuchařka.

**Počet zaměstnanců: (viz příloha č. 3 a č. 4 organizační struktura)**

**Počet úvazků:** (viz příloha č. 11 personální zajištění služby) je také vedeno u mzdové účetní ve mzdovém programu

### **Náplně činností jednotlivých úseků – viz příloha č. 9**

Na Dohodu o provedení práce jsou zaměstnáváni klienti, kteří jsou dle svých možností a schopnosti vykonávat jednoduché práce v prádelně, kuchyni a pomocné práce v údržbě, na zahradě.

### **Domov Na Hrádku poskytuje 5 sociálních služeb:**

**1/ Domov pro osoby se zdravotním postižením** – pobytová služba, provoz zajištěn 24 hodin denně.

#### **2/ Chráněné bydlení –**

**Červený Hrádek** - provoz je zabezpečen 3 PSS ZVNČ od 7:00 do 20:00 hod. včetně víkendů a svátků. Noční provoz je omezen.

**Cerhenice** – provoz zabezpečen celoročně 3 PSS ZVNČ od 7:00 – 20:00 hod. včetně víkendů a svátků /noční provoz omezen/

**Kolín** – provoz zajištěn 2 PSS ZVNČ – od 8.00 do 17,30 hod ve všední dny hod., o víkendu od 9.00 – 17.30 hod. + svátky. Pracovní doba může být rovněž dle potřeb uživatelů i v dopoledních hodinách. Bez nočního provozu.

**3/ Domov pro seniory** – provoz zajištěn denně PSS ZVNČ z 1. skupiny od 7.00 hod. do 19.00, + víkendy a svátky. Noční provoz zajištěn PSS POP.

**4/ Pečovatelská služba** – provoz zajišťují sociální pracovníce, při dopravě klientů vypomáhá pracovník údržby nebo PSS.

**5/ Podpora samostatného bydlení** – pomoc a podpora je zajištěna 1 PSS dle potřeb klientů

### **Vybraní zaměstnanci mají své úvazky rozděleny do pěti sociálních služeb (viz popis personálního zajištění)**

Počet zaměstnanců v současné době je dán

1. z dlouhodobé zkušenosti z provozu
2. z analýzy zřizovatele



3. z metodických návštěv a doporučení zřizovatele
4. ze zabezpečení provozu zařízení – pěti sociálních služeb
5. z přenosu informací pracovníků soc. služby na poradách
6. na základě individuálního přístupu k uživateli

Pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců – viz příloha č. 7 Popis pracovních činností

- **Cílové skupiny uživatelů:** osoby s mentálním postižením, osoby s jiným zdravotním postižením, osoby s tělesným postižením a osoby s kombinovaným postižením ve věku 19 – do konce života, dále mladší a starší senioři, kteří se z důvodu snížené soběstačnosti ocitli v obtížné sociální nebo zdravotní situaci a senioři, kteří před umístěním do domova žili ve společné domácnosti se synem, dcerou nebo sourozenci či jiném příbuzenském vztahu, jejichž zdravotní stav odpovídá cílové skupině.

Požadavky pro PSS: základní, SO, SOU, ÚSO + rekvalifikační kurz pracovníka v sociálních službách

Sociální pracovník: VOŠ, VŠ bakalářské, magisterské dle zákona č.108/2006

ZS: ÚSO SZŠ + registrace

Vedoucí pracovníci: ÚSO, VOŠ, VŠ

Kapacita zařízení: DOZP 42 uživatelů – viz registrace

CHB 20 uživatelů - viz registrace

Domov pro seniory – 4 uživatelé – viz registrace

Podpora samostatného bydlení - 2 uživatelé – viz registrace

Pečovatelská služba – dle poptávky, maximálně 15 klientů

Uživatelé jsou v DOZP rozděleni do 3 skupin po 13 – 16. Na 1. a 2. skupině je 9 PSS ZVNČ klíčové pracovníce. Na 3. skupině je 6 PSS ZVNČ jako klíčové pracovníce + 1 PSS – POP. Klíčové pracovníce mají od 2 – 5 uživatelů, s nimi pracují dle individuálních plánů.

Uživatelé CHB jsou ve 4 domácnostech po 4 - 6 klientech.

Dva uživatelé PSB bydlí v pronajatém bytě.

**Potřeby cílových skupin:**

- poradenství
- terapeutické dílny
- podpora při hledání práce, vzdělávání
- navrácení způsobilosti
- podpora při hledání samostatného bydlení – podporované bydlení
- integrace do společnosti, humanizace
- sociální kontakty
- podpora při jednání s úřady
- vyřizování stížností
- práva uživatelů
- individuální plány

**Specifické potřeby uživatelů:**

- alternativní komunikace
- rehabilitační činnosti
- ošetrovatelská péče (bazální stimulace, nutriční péče)
- fixování dovedností
- spolupráce s rodinou
- podpora v soběstačnosti
- vzdělávací činnosti
- podpora při řešení problémů v běžném životě – nákupy, lékař apod.
- pracovní činnosti – terapeutické činnosti
- volnočasové aktivity
- zaměstnávání - na základě pracovních smluv, DPP.

### **Výběr nových pracovníků**

Dojde-li k vytvoření nového pracovního místa nebo se uvolní již zavedené pracovní místo, osloví ředitelka nebo zástupce ředitelky zájemce o zaměstnání, které vede v evidenci na základě jejich předcházejícího zájmu, projeveného osobním dotazem, telefonicky nebo písemně. Nejsou-li vhodní zájemci v evidenci, je osloven ÚP a je vyhlášeno výběrové řízení – na webové stránce organizace.

**A/Vyhlášení výběrového řízení na danou pozici** – ÚP, tisk, web, možnost nabídnutí pozice vlastním zaměstnancům – možnost kariérního růstu.

### **Výběr nových pracovníků:**

1/ písemný kontakt – na základě vyhlášení výběrového řízení

2/ osobní kontakt – návštěva zařízení

### **B/Přijímání nových pracovníků**

1/ přijímací pohovor – zjistit zájem o práci

2/ vyplnění podkladů pro platové zařazení a mzdovou agendu – osobní dotazník, praxe - kontroluje mzdová účetní. **Osobní dotazník – příloha č. 2**

3/ strukturovaný životopis

4/ občanský průkaz

5/ výpis z RT / ne starší 3 měsíců/

6/ průkaz zdravotní pojišťovny

7/ zdravotní průkaz (je veden u vedoucích zdravotně sociálního úseku)

8/ doklady o vzdělání, profesním růstu – ověřené nejvyšší dosažené vzdělání (např. poslední ročník vysvědčení ZŠ nebo výuční list, maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom, rekvalifikační kurzy apod.)

9/ ŘP skup. B

10/ zápočtový list, potvrzení z ÚP

11// doklad o vstupní prohlídce

12/ daňové prohlášení

13/ uchazeč, který uplatňuje slevu na děti, předkládá rodný list dítěte, potvrzení nebo čestné prohlášení od druhého z manželů, že neuplatňuje slevu, u rozvedených rozhodnutí soudu o svěřeni dětí do výchovy, nad 18 let potvrzení o studiu dítěte

14/ uchazeč se starobním důchodem předkládá rozhodnutí o výměru důchodu

15/ uchazeč s invalidním důchodem předkládá potvrzení o výplatě důchodu

16/ uchazeč se sníženou pracovní schopností předkládá rozhodnutí ÚP, že se jedná o osobu zdravotně znevýhodněnou

17/ číslo účtu pro zaslání platu

18/ sdělení o přijetí

### **C/ Vlastní výběr**

V případě PSS – rozhoduje o přijetí ředitelka, vedoucí zdravotně soc. úseku, vedoucí přímé péče, sociální pracovnice

Ostatní pracovníci – zástupci z vedení

Na pozice vedoucích pracovníků – komise ve složení zástupce zřizovatele, odborný pracovník z jiného zařízení, ředitelka, zástupce ředitelky, sociální pracovnice, vedoucí pracovník zařízení. Veškerá dokumentace o zaměstnancích je vedena v kanceláři u mzdové účetní a odpovědnost za personální agendu má mzdová účetní.

### **D/ Před nástupem do zaměstnání**

Před nástupem do zaměstnání nebo nejpozději první den zaměstnání obdrží zaměstnanec:

- ✓ pracovní smlouvu
- ✓ platový výměr
- ✓ náplň práce
- ✓ docházkovou čipovou kartu
- ✓ univerzální klíč

Dále zaměstnanec absolvuje vstupní školení o ochraně zdraví při práci a požární ochraně.

Zaměstnanec je vybaven pracovním oděvem a ochrannými pracovními pomůckami, vyžaduje-li to charakter jeho práce.

Zaměstnanec nemůže v žádném případě nastoupit bez vstupní zdravotně lékařské prohlídky (platí i na DPP a DPČ) a bez povinného očkování proti žloutence typu B.

Každému novému zaměstnanci je přidělen garant, kterým je již zkušený pracovník. Garant seznamuje nového zaměstnance se vším, co je třeba, aby v novém zaměstnání věděl informace z hlediska své práce, prostředí i kolektivu.

Současně je nový zaměstnanec seznámen svým nadřízeným vedoucím pracovníkem s aktuálním „Pracovním řádem“, „Vnitřním předpisem“, „Provozním řádem“, s interními směrnicemi a vnitřními předpisy.

S pracovníky, u kterých to vyžaduje jejich pracovní zařazení, je sepsána dohoda o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování.

Každý nový pracovník je přihlášen nejpozději **do 8 dnů** u příslušné zdravotní pojišťovny a OSSZ.

### **1) Zácvik nových pracovníků:**

/zkušební lhůta 3 měsíce/

Při nástupu nového pracovníka ho vedoucí úseku představí všem zaměstnancům a uživatelům.

Z řad stávajících zaměstnanců dle pozice – 1-3 měsíce zácvik

1. první den s novým zaměstnancem ten vedoucí, pod kterého nový zaměstnanec spadá, projde postupně celé zařízení, ředitelka nebo její zástupce zajistí pracovní náplň, pracovní smlouvu a platový výměr. Vedoucí provede vstupní proškolení BOZP a PO, seznámí s dokumenty zařízení, provozním řádem a etickým kodexem. Zajistí předání klíčů, čipové karty k docházkovému systému a seznámí s plánem zácviku.

1. vedoucí úseku přidělí novému zaměstnanci garanta – zkušeného pracovníka – 1x týdně provádí hodnocení s vedoucím úseku – nutná zpětná vazba – seznámení s právy a ochranou uživatelů, s riziky, jak pracovat s individuálním plánem uživatele a jak připravovat individuální plán – vedoucí připraví písemně, který pracovník bude zacvičovat – po dobu 4 týdnů,
2. při směnném provozu, bude nový pracovník první týden pracovat pouze na ranní směnu, aby se seznámil se zařízením a uživateli a náplní práce,
3. druhý až třetí týden bude pracovat samostatně pod dohledem garanta a vedoucího pracovníka,

4. druhý měsíc bude pracovat samostatně pod dohledem garanta, který s ním povede 1x za 14 dní pohovor – pozitivní i negativní reakce,
5. před ukončením zkušební lhůty provede vedení společně s garantem a se zaměstnancem pohovor /viz příloha č. 6 Závěrek nových zaměstnanců/.

Pokud pracovník nesplňuje kvalifikační předpoklady PSS a sociálního pracovníka, pracuje pod dohledem sociální pracovníce – po dobu než splní kvalifikační požadavky dle zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách /do 18 měsíců splnění rekvalifikace – akreditovaný kurz MPSV/.

Zdravotní sestra, která nesplňuje registrační požadavky, pracuje pod dohledem vedoucí zdravotně sociálního úseku.

Závěrek u ostatních zaměstnanců zajišťuje vedoucí pracovník, pod kterým je nový pracovník přímo podřízen.

Závěrek u dobrovolníků zajišťuje sociální pracovníce ve spolupráci s vedoucími úseku. Závěrek probíhá jako u nových zaměstnanců.

Pro uživatele, kteří mají specifické potřeby a vyžadují personál s odborným vzděláním a dovednostmi, pracuje personál, který je průběžně proškolen a vzdáván a prochází supervizí – viz Vzdělávací plán.

Plán vzdělávacích akcí je doplňován v průběhu roku.

2x ročně provádí vedení zařízení hodnocení všech zaměstnanců – jejich profesní růst. Kritéria hodnocení vychází z Vnitřního předpisu zařízení. V prvním pololetí je hodnocení prováděno, zda zaměstnanec splňuje podmínky pro přiznání osobního příplatku – hrubé porušování pracovní kázně, porušování lidských práv a etického kodexu k uživatelům. V druhém pololetí je prováděno celoroční hodnocení – program Cygnus a všichni zaměstnanci jsou s hodnocením seznámeni – potvrdí svým podpisem.

**2) Kvalifikační, osobnostní a morální předpoklady jsou pro jednotlivé pozice stanoveny dle přílohy č. 5 „Pravidla pro stanovení zaměření a oboru vzdělání a dalších požadavků potřebných pro výkon pracovních činností.“**

### **3) Lhůty pro zaškolení:**

- **1.den** – školení BOZP a PO
- do 14 dnů znát všechny úkony vyplývající z pracovní náplně a spojené s činností v organizaci a s pracovními postupy

- **do 2 měsíců** být seznámen se všemi vnitřními předpisy a směrnici obslužné péče – standardy, provozní řád, domácí řád, organizační řád, vnitřní předpis...
- **do 3. měsíců** ověření znalostí vnitřních předpisů a směrnic

Zaškolování nových pracovníků – viz příloha č. 1

Vypracovala: PhDr. Jana Pilná – ředitelka

Tímto se ruší Organizační řád z 1. 8. 2013.

Účinnost tohoto organizačního řádu je od 1. 4. 2014

Rozdělovník: ředitelka  
zástupce ředitelky  
vedoucí zdravotně sociálního úseku  
vedoucí přímé péče  
vedoucí sociálního úseku  
vedoucí ekonomického úseku  
vedoucí chráněného bydlení, podpory samostatného bydlení a  
volnočasových aktivit  
zaměstnanci domova (informační tabule v šatně zaměstnanců)

## **Personální standard**

### Profesní rozvoj zaměstnanců

#### **Hodnocení pracovníků:**

##### **1. Úkoly hodnocení**

- Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka
- Umožnit a pomoci pracovníkovi zlepšit jeho pracovní výkon
- Stimulace a motivace pracovníka
- Zabývat se profesním rozvojem a vzděláváním pracovníků, rozpoznání potřeb vzdělávání
- Zlepšit pracovní vztahy mezi podřízeným a nadřízeným
- Poskytnout pracovníkovi informace nutné ke zlepšení jeho práce
- Diferencovat odměňování
- Zajistit spokojenost pracovníka

##### **2. Oblasti hodnocení:**

- Schopnosti pracovníka
- Vzdělání pracovníka
- Pracovní podmínky
- Motivace pracovníka
- Pracovní a sociální chování
- Přístup k práci
- Loajalita k organizaci



### 3. Formy hodnocení

- v době zaškolení
- průběžné
- periodické
- mimořádné

1. **Hodnocení v době zaškolení** slouží k posouzení pracovníka, jeho adaptace, plnění si pracovních povinností a zapojení se do pracovních aktivit. Provádí se ústně (průběžně) u všech nových pracovníků přímým nadřízeným.
2. **Průběžné hodnocení** slouží k posouzení volby správných metod práce a jednání pracovníka. Je podkladem pro další druhy hodnocení. Toto hodnocení provádí nadřízený ústně při výkonu práce nebo na provozních schůzích formou rozhovoru.
3. **Zjištěné nedostatky** jsou zaznamenány písemně.
4. **Periodické hodnocení** je pravidelné posouzení kvalit pracovníka v sociálních službách.
5. **Provádí se 2x ročně**, z toho v I. pololetí jen ústní formou, ve II. pololetí písemně u všech pracovníků přímým nadřízeným:
  - sebehodnocení pracovníka probíhá v programu Cygnus – modul Zaměstnanci
  - hodnocení nadřízeným
  - hodnotící pohovor – zhodnocení úkolů za uplynulé období
  - úkoly na další období

#### **Pracovníkova kritika vůči organizaci nesmí znamenat ohrožení!**

Hodnocení je stvrzeno podpisem obou stran a uloženo v osobní složce pracovníka – profesní růst zaměstnance.

#### **viz. příloha č. 2 – Návrh na osobní příplatek**

6. **Mimořádné hodnocení** se zpracovává při mimořádně kvalitním plnění úkolů nebo naopak. Zpracovává se vždy volnou písemnou formou.

#### 4. Metodika hodnocení

7. **Hodnocení** ve všech fázích probíhá 2x ročně ve stejném období /červen, prosinec/
8. **Zaměstnanci si ústně** připraví splněné úkoly, které si zadal v předcházejícím období.
9. **Přímý nadřízený** poté ohodnotí podřízeného do formuláře, připraví termíny schůzek k hodnotícím pohovorům a seznámí s nimi podřízené.
10. **Pohovor** je o dosažení shody v hodnocení a diskusi nad popisným hodnocením, diskuse je zkoumání důvodu proč se názory hodnotitele a hodnoceného liší a možnosti zdůvodnit připomínky či stanoviska, slouží k odhalení silných a slabých stránek hodnoceného.

Pohovor probíhá v kanceláři nadřízeného nebo v ředitelně.

#### 5. Zásady hodnotícího pohovoru

- zájem (zajímá se o člověka)
  - respekt (na pohovor je důkladně připraven, pohovor není ohrožením pro pracovníka)
  - řešení (rozhovor konstruktivně vede k řešení)
  - z pohovoru musí vyplynout úkoly pro obě strany
6. **Závěry z procesu** hodnocení pracovníka jsou podkladem pro odměňování a vzdělávání.
- V případě odchodu pracovníka** ze zaměstnání budou tyto materiály skartovány

#### 7. Formy ocenění:

##### Oceňování vychází z hodnocení pracovníka

###### ➤ finanční

- osobní ohodnocení
- mimořádné odměny
- **Osobní hodnocení** je plánováno v rozpočtu domova na další rok.

- **Osobní ohodnocení** se stanovuje zejména za činnost klíčového pracovníka, za osobní přístup k práci, za inovaci, za dobré celkové hodnocení pracovníka.
- **Mimořádné odměny** jsou vypláceny za mimořádné úkoly, zpravidla v následující výplatě po splnění úkolu. Odměny navrhuje pro PSS jejich nadřízení. Pro zdravotní personál, pradelnu a uklízečky vedoucí zdravotně sociálního úseku a DS, pro údržbáře vedoucí CHB, PSB a dílen, pro kuchařky vedoucí stravování a zásobování. Pro účetní a hospodářku navrhuje odměnu zástupkyně ředitelky. Pro vedoucí jednotlivých úseků, sociální pracovníci a zástupce ředitele navrhuje odměny ředitelka domova.

➤ **pochvala**

- ✓ ústní
- ✓ písemná

➤ **mimořádné vzdělávání** (finančně nákladné kurzy, stáže, kongresy)

## 8. Profesní rozvoj pracovníků

- **Organizace zajišťuje pro každého pracovníka individuální vzdělávací plán**, dle individuálních vzdělávacích potřeb pracovníků zjištěných v předchozím ročním hodnocení pracovníka, v závislosti na nabídce vzdělávacích institucí a finančních prostředků organizace určených na vzdělávání pracovníků – program Cygnus

### Formy vzdělávání:

- **na pracovišti**
  - zácvik nového pracovníka, vedení garantem
  - semináře na téma zvolené pracovníky po dohodě s nadřízenými
  - studium odborné literatury
  - supervize
- **mimo pracoviště**
  - specializační kurzy

- kurzy specifických dovedností
  - semináře
  - konference, sympozia
  - stáže
- **Organizace** každoročně vyčleňuje adekvátní část finančních prostředků, dle plánu vzdělávání pracovníků, ve svém rozpočtu.
  - **Každý z pracovníků má Plán vzdělávání** zaměstnanců na celý rok program Cygnus.
  - Absolvované školení, kurz apod. zaměstnanec (na základě potvrzení o absolvování) zavede pověřený pracovník Domova Na Hrádku do programu Cygnus – modul Zaměstnanci. Originál listu na vzdělávání je u vedoucích pracovníků, kopii si nechává zaměstnanec.
  - **Plán vzdělávání a plnění individuálního vzdělávacího plánu každého pracovníka kontroluje** přímý nadřízený pracovníka nejméně 2x ročně.
  - **Pracovníci jsou povinni** se průběžně a soustavně vzdělávat, průběžně obnovovat, zvyšovat a doplňovat vědomosti a dovednosti v souladu s rozvojem oboru, dále jsou povinni zúčastňovat se supervizí./ zákon č. 108/2006 Sb.
  - **Organizace** je povinna evidovat v osobních složkách pracovníků doklady o účasti na veškerém vzdělávání, pracovník je povinen neprodleně doklad předat k založení – složka Profesní růst zaměstnanců.

### **Harmonogram průběžného hodnocení a návazných vzdělávacích aktivit**

<b>1. periodické hodnocení - sebehodnocení 2x ročně</b>	<b>červen, prosinec</b>
<b>2. periodické hodnocení – hodnocení nadřízeného, pohovory</b>	<b>červen, prosinec</b>
<b>3. hodnotící pohovory</b>	<b>prosinec</b>
<b>4. příprava individuálních vzdělávacích plánů</b>	<b>listopad, prosinec</b>
<b>5. stanovení osobního hodnocení na další rok</b>	<b>prosinec</b>
<b>6. mimořádné odměny</b>	<b>červen, prosinec</b>

**7. vzdělávání pracovníků**

**leden – prosinec**

**8. kontrola plnění vzdělávacích plánů**

**čtvrtletně**

### **7.9. Externí supervize**

- **Pojem supervize** /nadhled/: je proces, který napomáhá rozvoji otevřeného a důvěryhodného vztahu uvnitř týmu, umožňuje rozvoj lidí a celé organizace. Dává prostor k obousměrné diskusi o práci, možných a stávajících problémech
- **Organizace je povinna** v rámci profesního rozvoje pracovníků smluvně sjednat externího supervizora a vyčlenit prostředky z rozpočtu organizace.
- **Pracovníci mají možnost** se supervize zúčastňovat ve stanoveném rozsahu, účast na supervizi je započítána do odpracovaných hodin. K doložení účasti podepisuje pracovník prezenční listinu.

#### **Rozsah a forma supervize:**

Týmová supervize, minimálně 1x za 3 měsíce a je prováděna bez účasti managementu v délce min. 2 hodiny

**Pracovníci mají právo** znát termíny supervize v předstihu, - viz plán porad a supervizí na celý rok

**Organizace je povinna** uzavřít smlouvu pouze se supervizorem, který není zaměstnancem organizace a splňuje minimálně stanovené kvalifikační předpoklady

- ✓ vysokoškolské vzdělání
- ✓ znalost standardů kvality péče v sociálních službách
- ✓ vzdělání v pomáhající profesi
- ✓ praxe v pomáhajících profesích
- ✓ komunikační schopnosti
- ✓ schopnost motivovat personál

#### **Minimální obsah supervizních schůzek:**

- zátěž pracovníka
- profesní rozvoj a potřeba výcviku a vzdělávání

- osobní a profesní podporu
- řešení problémů pracovníků souvisejících s výkonem práce
- role a rozdělení odpovědnosti
- celková kvalita služeb
- komunikace mezi členy týmu
- komunikace mezi týmem a klienty

**Záznamy z průběhu** supervize jsou uloženy u organizace – záznamy ze supervize je stručné shrnutí témat, které se probírali a výstupů ze supervize.

## **10. Kontrakt o supervizi**

### **1. Zadavatel – Domov Na Hrádku odpovídá:**

- co se od supervize očekává, jak začlenit do dlouhodobých plánů
- zajistí základní znalost o supervizi
- vytvořit organizační podmínky
- dohodnout formu a obsah zpětné vazby
- zajistit financování

### **2. Vedoucí /nadřízený supervizantů/ odpovídá:**

- za zázemí supervize /hodnocení pracovníků, vzdělávání, rozhodování.../
- účastní se aktivně kontrahování supervize /smlouva/
- rozhoduje o výsledcích supervize – navazování
- akceptuje podněty k rozvoji supervize a realizuje je
- řeší situace, týkající se porušení etických norem

### **3. Supervizanti /příjemci supervize/ odpovídají:**

- za svoji práci a volbu tématu pro supervizi

- za rozhodnutí, co udělají s postřehy ze supervize
- za to, co v supervizi udělají, řeknou či neřeknou/pravda, odvaha, otevřenost/
- za to, jak přispívají k bezpečí procesu / porozumění, respekt, vcítění, takt, laskavost, mlčenlivost/

#### **4. Supervizoři odpovídají za:**

- vyjednávání kontraktu
- vyjednávání vyhodnocení supervize
- bezpečí, rámec, hranice a řízení procesu v souladu s kontraktem
- podporu vzdělávání a rozšíření schopnosti v týmu
- celkovou odbornost a kvalitu supervize
- vlastní rozvoj /vzdělávat se, mít supervizi/
- poskytnutí zpětné vazby zadavateli v dohodnuté formě a obsahu

Vypracovala: PhDr. Jana Pilná

Datum vydání: 2008

Aktualizace: 2. 4. 2014

Příloha č. 3 - Metody hodnocení pracovníka:

<b>Metody hodnocení pracovníka</b>	
<b>Orientované na odvedený pracovní výkon</b>	<b>Orientované na budoucnost</b>
Řízení podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnání se standartním pracovním výkonem	Assessment centre/development centre
Testování a pozorování pracovního výkonu	360° zpětná vazba
Hodnotící dotazník	
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání pracovníků	



Příloha č. 4 – Okruhy otázek pro pracovníky v sociálních službách

Jaká péče je Vám poskytovaná ze zákona?	Dodržuje se v organizaci pracovní doba?	1) Jaká je Vaše pracovní doba? 2) Vyhovuje Vám?
	Máte ve Vaší organizaci stanoven pracovní řád?	1) Znáte pracovní řád? 2) Chybí Vám v něm něco? 3) Nebo přebývá?
	Dostáváte mzdu od zaměstnavatele ve stanovených termínech?	1) Jste spokojeni s výší své mzdy?
	Máte ve Vaší organizaci stanoveny podmínky BOZP? Umožňuje Vám zaměstnavatel zvýšení Vaší kvalifikace?	1) Znáte podmínky BOZP? 2) Jste proškoleni BOZP? 3) Jak často školení BOZP probíhá? 4) Máte zvyšování kvalifikace povinné? 5) Můžete si vybrat, jaké školení absolvujete? 6) Případně kdo to vybírá?
	Připravuje Vám zaměstnavatel podmínky pro zvýšení vzdělání?	1) Dostáváte studijní volno?
	Mají ve Vaší organizaci ženy nějaké speciální podmínky při práci?	1) Liší se nějakým způsobem ve Vaší organizaci práce žen od mužů? 2) Čím se tato práce liší?
Poskytuje se Vám v organizaci nějaká smluvní péče?	Fungují v rámci organizace odbory?	1) Máte v organizaci podepsanou kolektivní smlouvu? 2) Jaké výhody Vám kolektivní smlouva přináší? 3) Funguje u Vás kolektivní vyjednávání?
Jakou dobrovolnou péči Vám zaměstnavatel poskytuje?	Dostáváte příspěvky na obědy?	1) Jakou formou příspěvky na obědy dostáváte?
	Zařizuje Vám zaměstnavatel nějaké kulturní akce nebo sociální programy?	1) Můžete se účastnit kulturních akcí pořádaných organizací? 2) Cestování zajišťuje organizace nebo každý sám? 3) Pomáhá Vám zaměstnavatel

		při řešení složité sociální situace?
	Poskytuje Vám zaměstnavatel kancelářské pomůcky, služební telefon nebo auto?	1) Jaké další formy podpory dostáváte?
	Probíhají ve Vaší organizaci supervize?	1) Kdo supervize vede? 2) Jak často probíhají? 3) Co Vám supervize přináší? 4) Domlouváte se na tom, co chcete, aby Vám supervize přinesla? 5) Máte supervize povinné nebo se jich účastníte dobrovolně?
Jakými formami Vás zaměstnavatel hodnotí a odměňuje?	Jak často hodnocení zaměstnanců probíhá?	1) Jakou formou Vás zaměstnavatel hodnotí? 2) Snaží se Vás zaměstnavatel formou hodnocení motivovat ke zlepšení práce? 3) Jakou formou zaměstnavatel využívá cílenou zpětnou vazbu?
	Jakými formami jste odměňováni?	1) Povyšuje se ve Vaší organizaci často? 2) Býváte odměněni finanční formou?

## **INFORMOVANÝ SOUHLAS**

Souhlasím s poskytnutím a nahráváním rozhovoru vedeného za účelem výzkumu, jenž bude popsán v bakalářské práci „Péče o zaměstnance v sociálních službách“. Rozhovor vede Dagmar Povolná, studentka 3. ročníku Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, oboru Rehabilitační – psychosociální péče o postižené děti, dospělé a seniory.

V ..... dne .....

Podpis respondenta

## INFORMOVANÝ SOUHLAS

Souhlasím s účastí mého zařízení (.....) ve výzkumu k bakalářské práci „Péče o zaměstnance v sociálních službách“. Souhlasím, že zaměstnanci této organizace poskytnou rozhovory, které budou zpracovány v téže bakalářské práci. Rozhovor vede Dagmar Povolná, studentka 3. ročníku Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, oboru Rehabilitační – psychosociální péče o postižené děti, dospělé a seniory.

V ..... dne .....

Podpis ředitele zařízení