

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**

**PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

**Ústav pedagogiky a sociálních studií**



**Diplomová práce**

**Bc. Blanka LABOŇOVÁ**

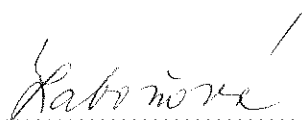
**Personální práce ředitelky organizace poskytující sociální služby**

**Olomouc 2012**

**vedoucí práce: Mgr. Jana Poláchová Vašátková, Ph.D.**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla veškerou použitou literaturu.

V Kojetíně dne 16. 6. 2012

.....  
  
.....  
Bc. Blanka Laboňová

Děkuji Mgr. Janě Poláchové Vašátkové, Ph.D. za odborné vedení, konzultace a cenné rady, které mi poskytla při zpracování této diplomové práce. Děkuji také vedoucím pracovníkům obou organizací za ochotné poskytnutí informací a vnitřních dokumentů, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

# OBSAH

ÚVOD .....	6
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>8</b>
<b>1. VYMEZENÍ POJMŮ .....</b>	<b>9</b>
1.1 POJEM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO VÝZNAM .....	9
1.1.1 Vnější a vnitřní vlivy působící na řízení lidských zdrojů .....	12
1.2 ORGANIZACE POSKYTUJÍCÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY .....	13
<b>2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ JAKO PROCES.....</b>	<b>15</b>
2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	15
2.2 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRÁCE A PRACOVNÍHO MÍSTA .....	17
2.3 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	19
2.4 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	21
2.5 ORIENTACE JAKO ADAPTAČNÍ PROCES.....	24
2.6 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	26
2.7 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	29
<b>3. ROLE VZDĚLÁVÁNÍ V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>33</b>
3.1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	33
3.2 SLOŽKY VZDĚLÁVÁNÍ.....	39
<b>II. EMPIRICKÁ ČÁST.....</b>	<b>40</b>
<b>4. CÍL VÝZKUMU A POPIS METOD SBĚRU DAT .....</b>	<b>41</b>
4.1. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE I. ....	42
4.1.1 Organizační struktura.....	43
4.2. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE II. ....	44
4.2.1 Organizační struktura .....	45
<b>5. KOMPARACE VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ     ŘEDITELŮ .....</b>	<b>47</b>
5.1. ANALÝZA PRÁCE A PRACOVNÍCH MÍST V ORGANIZACÍCH .....	47
5.1.1. Porovnání obou organizací v rámci popisu práce a pracovních míst všech pracovníků... 48	
5.2. PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ V ORGANIZACÍCH .....	48
5.2.1. Porovnání obou organizací v rámci personálního plánování .....	50
5.3. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....	50
5.3.1. Porovnání obou organizací v rámci získávání a výběru zaměstnanců.....	52
5.4. ORIENTAČNÍ A ADAPTAČNÍ PROCES .....	53
5.4.1. Porovnání obou organizací v rámci orientačního a adaptačního procesu .....	55
5.5. HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	55
5.5.1. Porovnání obou organizací v rámci hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	58
5.6. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ .....	59

5.6.1. Porovnání obou organizací v rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků .....	61
<b>6. DISKUZE A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>62</b>
6.1. STRUČNÉ SHRUTÍ.....	62
6.2. DOPORUČENÍ.....	63
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>71</b>
<b>ANOTACE</b>	

# ÚVOD

*„Řízení je umění možného. Čím dokonalejší je řízení, tím smělejší cíle jsou možné. Nebe není hranice.“<sup>1</sup>*

Každá organizace si dává za cíl být výkonná, konkurenceschopná a dosahovat stanovených zisků čili plnit stanovené cíle. Těchto stanovených cílů pak dosahuje za pomoci kvalifikovaných a odborně vzdělaných zaměstnanců. Moderní organizace, a můžeme říci „inteligentní“, jsou ztotožněny s názorem, že klíčovým zdrojem pro rozvoj a prosperitu organizace jsou její zaměstnanci. Z tohoto důvodu začaly využívat řízení lidských zdrojů neboli personálního řízení.

Řízení lidských zdrojů má v dnešní době velmi důležitou roli v oblasti plánování podnikatelské strategie. Z důležitých oblastí podnikatelské strategie je to pak získávání kvalifikovaných zaměstnanců, udržení si výkonných zaměstnanců a zamezení jejich odchodu jinam. Do této oblasti patří i motivace a vzdělávání zaměstnanců. Lidé jsou největším bohatstvím každé organizace a je nutné, aby si organizace uvědomili, že odborné znalosti a dovednosti zaměstnanců představují nejen kapitál, ale i konkurenční výhodu. Je třeba o zaměstnance pečovat a investovat do nich, je to jeden ze zdrojů, který je třeba dále rozvíjet. Jsou to zaměstnanci, kteří rozhodují o prosperitě a úspěchu či neúspěchu organizace.

Personální činnosti, které jsem si pro zkoumání vybrala, jsem zvolila dle poznatků o jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů, a které považuji za nejdůležitější. V podstatě to jsou činnosti, bez kterých se žádná organizace jako zaměstnavatel neobejde a také pro to, že výsledky těchto personálních činností pak dále slouží k efektivnímu fungování organizace.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část empirickou. Cílem teoretické části je prohloubení znalostí v oblasti teorií řízení lidských zdrojů. Kapitola první podává vysvětlení základních pojmů, které se týkají řízení lidských zdrojů, objasnění hlavních úkolů řízení lidských zdrojů a vlivy působící na řízení lidských zdrojů. Ve druhé kapitole je popsán proces řízení lidských zdrojů se zaměřením na personální činnosti, které tvoří ucelený blok postupů, jež následují za sebou v pořadí od vytváření a analýzy práce a pracovního místa, přes

---

<sup>1</sup> Editorický tým publikace: *Vedení školy v praxi*. Praha: Raabe, 2007

personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, orientační a adaptační proces, motivaci až po hodnocení a odměňování zaměstnanců. Třetí kapitola je věnována roli vzdělávání v řízení lidských zdrojů.

Cílem empirické části diplomové práce je analýza vybraných personálních činností ředitelů u dvou zkoumaných organizací a jejich následná komparace. Dle výsledků analýzy a komparace a za podpory teoretického základu pak navrhnout doporučení, které by mohlo vést ke zlepšení stávajícího stavu. V této části je postupováno od analýzy práce a pracovních míst v organizacích, přes personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, orientační a adaptační proces, hodnocení a odměňování až po vzdělávání a rozvoj pracovníků.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**



# 1 Vymezení pojmů

V této kapitole budou představeny základní pojmy týkající se vedení lidí a zároveň co je hlavním úkolem při řízení lidských zdrojů.

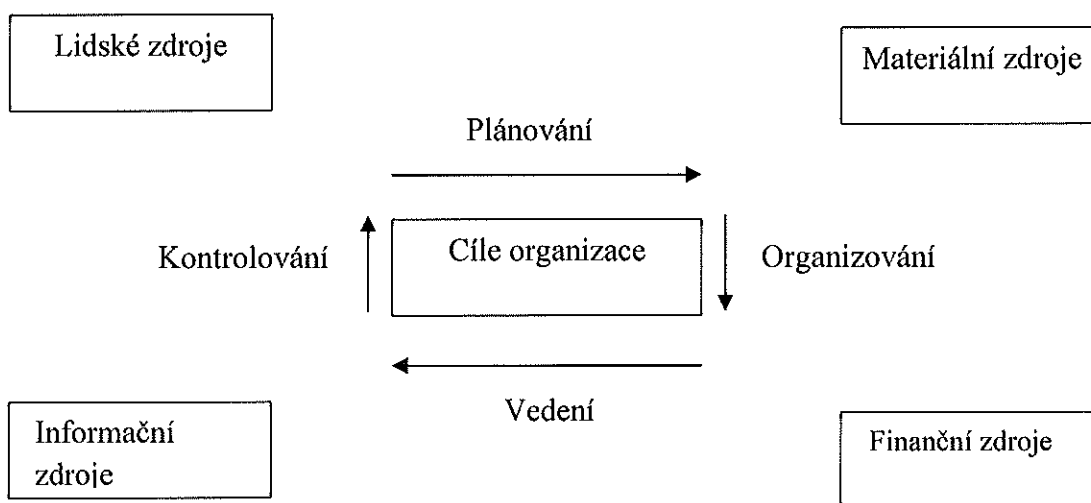
## 1.1 Pojem řízení lidských zdrojů a jeho význam

Řízení lidských zdrojů (anglicky HUMAN RESOURCES MANAGEMENT) představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou.<sup>2</sup>

Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího vstupu a motoru činnosti organizace.<sup>3</sup>

Pokud má organizace dobře a efektivně fungovat a plnit tak svoji primární úlohu, musí být využívány, propojeny a shromážděny všechny její zdroje, což jsou zdroje materiální, finanční, informační a konečně také zdroje lidské.

Schéma č. 1: Zdroje organizace a proces řízení



Zdroj: Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů (základy moderní personalistiky)*. 3. vydání, Praha, Management Press, 2001, s. 13

Úkolem řízení organizace je propojovat a uvádět do pohybu všechny tyto zdroje. Ta část řízení, která se zabývá člověkem v pracovním procesu, se nazývá řízení lidských zdrojů.

<sup>2</sup> Laboňová, B. *Návrh metodické příručky (pro vedoucí pracovníky školy pro oblast řízení lidských zdrojů)*. Bakalářská práce. Olomouc: Filozofická fakulta UP, Katedra sociologie a andragogiky, 2008, s. 8

<sup>3</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 27 - 33

Řízení lidských zdrojů má souvislost s několika dalšími pojmy jako jsou personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení na straně jedné a řízení lidských zdrojů jako nejmodernější pojetí personální práce na straně druhé. Pojem řízení lidských zdrojů označuje jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a také její postavení v hierarchii organizace zatímco pojmy personální práce či personalistika se zpravidla používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace.

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“<sup>4</sup>*

Podle J. Koubka je člověk: *„Rozhodující hnací silou podnikového mechanismu a na lidské práci a pracovním chování záleží, jak bude podnik úspěšný a konkurenceschopný. Personální práce v moderně řízených podnicích je ústředním problémem podnikového řízení a je jí věnována mimořádná pozornost.“<sup>5</sup>* Můžeme tedy konstatovat, že řízení lidských zdrojů je nástrojem, který rozhoduje o zvyšování výkonnosti a ekonomické úspěšnosti organizace. Mluvíme o tom, že lidské zdroje představují pro organizaci největší bohatství a jsou také limitujícím faktorem pro úspěšné fungování organizace jako celku.

*„Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval.“<sup>6</sup>*

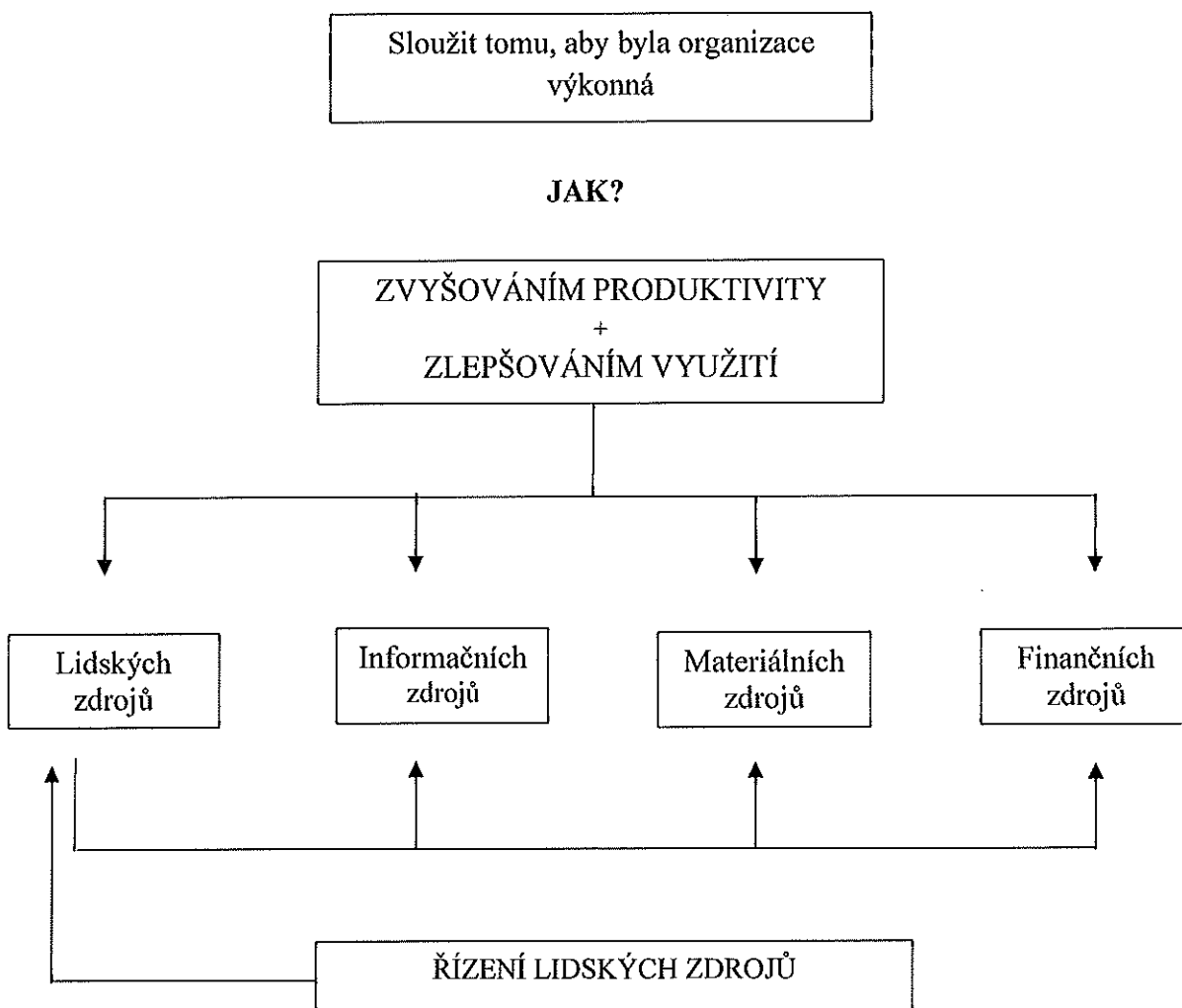
---

<sup>4</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27

<sup>5</sup> Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 17

<sup>6</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 14

Schéma č. 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, J. Řízení lidských zdrojů (základy moderní personalistiky). 3. vydání, Praha: Management Press, 2001 s. 17

#### Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

1. Hledat nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vylad'ovat:
  - a) pro určitou práci nalézt vhodné pracovníky.
  - b) pro pracovníky nalézáme takové úkoly, aby byly optimálně využívány jeho pracovní schopnosti.
  - c) pracovník má vnitřní uspokojení z práce a to ovlivňuje jeho výkon.
2. Usilovat o optimální využití pracovníků podniku.
3. Formulovat pracovní týmy, usilovat o efektivní vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy.

4. Zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků. Dbát na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.<sup>7</sup>

### 1.1.1 Vnější a vnitřní vlivy působící na řízení lidských zdrojů

Vlivy, které působí na řízení lidských zdrojů, můžeme rozdělit na vnější vlivy a vnitřní vlivy.<sup>8</sup>

#### Vnější vlivy

1. Legislativa – platné zákony a nařízení, hospodářská politika; dopady a přímé účinky na řízení lidských zdrojů v organizacích - v oblastech:
  - pracovněprávních předpisů
  - mzdových a platových předpisů
  - daňových předpisů
  - kolektivního pracovního práva
  - dále také v oblastech právních předpisů sociálního, důchodového a zdravotního pojištění
  - právních předpisů o zaměstnanosti
2. Ekonomika – trh a jeho podmínky (výrobky a služby); inflace (zpravidla se projeví změnou cen).
3. Demografické změny – důležité segmenty předurčující rozhodování o lidských zdrojích
  - pracovní síla, podíl práce schopného obyvatelstva, populace
  - věková struktura
  - imigrace
  - kvalita pracovní síly
4. Technologie – technologie zpravidla mění obsah práce, vytváří nové dovednosti, nově určují, co se musí zaměstnanci učit, školení zaměstnanců; nové technologie mohou způsobit vážné problémy v organizaci
5. Politické vlivy – stabilita politických poměrů v zemi ovlivňuje strategické úvahy personální práce

---

<sup>7</sup> Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 19

<sup>8</sup> Upraveno dle Prášilové, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006

6. Sociální vlivy – nepříznivá situace v oblasti bydlení podstatně limituje prostorovou mobilitu pracovních sil

### **Vnitřní vlivy**

Pět níže uvedených faktorů má velký vliv na průběh pracovních procesů v organizaci a na řízení lidských zdrojů:<sup>9</sup>

1. Finanční podmínky – jde o tvorbu zisku, od kterého se odvíjí strukturalizace organizace v závislosti na finančním plánu (nedílnou součástí je personální politika), úroveň odbornosti (vzdělávání, rekvalifikace) a odměňování.
2. Podnikatelská strategie – ta zahrnuje určení účelu neboli poslání organizace a jejích základních dlouhodobých cílů, určení směru rozvoje a výběr zdrojů potřebných pro dosažení vytyčených cílů.
3. Technologie – zaváděním nových technologií možnost "ohrožení" pracovní jistoty zaměstnanců (požadavek nových znalostí a dovedností či vyšší úroveň vzdělání apod. Obavy může utlumit určitá participace zaměstnanců na rozhodování o zavedení nových technologií, která může mít pozitivní vliv na přizpůsobení se probíhajícím změnám).
4. Podniková kultura a filozofie – jednání a vystupování zaměstnanců v dané organizaci, které se projevuje nejen směrem dovnitř, ale i vně organizace.
5. Styl řízení – současné trendy směřují k vedení participativnímu, dále také k posilování týmové práce a pravomocí. Pro pracovníky personálních útvarů se z titulu jejich funkce nabízí řada nástrojů pro změny, a to počínaje výběrem pracovníků, systémem hodnocení ke vzdělávání

## **1.2 Organizace poskytující sociální služby**

Slovo organizace pochází z řeckého výrazu *organum* či latinského *organon* čili řád, nástroj, pořádek. Význam tohoto slova je spatřován především ve sdružení lidí, v účelovém uspořádání a správě.<sup>10</sup> Nejčastěji používaná definice pro organizaci jako účelovou skupinu je: "*Organizace je sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle.*" Cílovost je podstatnou charakteristikou organizace.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 24-26

<sup>10</sup> <<http://slovník-cizich-slov.abc.cz/web.php/slovo/organizace-organisace/>>

<sup>11</sup> Prášilová, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Olomouc:Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 21

Organizace existuje v určitém prostoru a z tohoto hlediska lze sledovat vnitřní a vnější prostředí organizace. Vnitřní prostředí tvoří lidské, materiálové, finanční a informační zdroje a jejich úroveň předurčuje její konkurenceschopnost. Vnější prostředí tvoří sociální a kulturní podmínky, přírodní podmínky, politické a ekonomické podmínky, technologické i technické a také konkurence. Vnější prostředí (okolí) je místem, kam organizace své cíle směřuje a odkud čerpá prostředky pro obnovu, doplňování a rozšiřování vlastních vnitřních zdrojů.<sup>12</sup>

Organizace je strukturovaná formální sociální skupina se zacílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou, nicméně funkčně diferencovanou činností.<sup>13</sup>

Organizace, poskytující sociální služby, zajišťují pomoc a podporu potřebným osobám, a to za účelem jejich sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. Tuto činnost vykonávají na základě zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění. Poskytovateli sociálních služeb jsou, při splnění podmínek stanovených zákonem, územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby, další právnické osoby, fyzické osoby a ministerstvo a jím zřízené organizační složky státu.<sup>14</sup>

Rozsah a forma pomoci a podpory poskytované prostřednictvím sociálních služeb musí zachovávat lidskou důstojnost osob. Pomoc musí vycházet z individuálně určených potřeb osob, musí působit na osoby aktivně, podporovat rozvoj jejich samostatnosti, motivovat je k takovým činnostem, které nevedou k dlouhodobému setrvávání nebo prohlubování nepříznivé sociální situace, a posilovat jejich sociální začleňování. Sociální služby musí být poskytovány v zájmu osob a v náležitě kvalitě takovými způsoby, aby bylo vždy důsledně zajištěno dodržování lidských práv a základních svobod osob.<sup>15</sup>

Organizace se dále dělí na služby pobytové, terénní a ambulantní, a to dle formy poskytování sociální služby. Pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb, ambulantními službami se rozumí služby, za kterými osoba dochází nebo je doprovázena nebo dopravována do zařízení sociálních služeb a součástí služby není ubytování, terénními službami se rozumí služby, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném sociálním prostředí.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> Srov.: Prášilová, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Olomouc:Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 21

<sup>13</sup> Srov.: Grombířová, E. *Personální řízení a jeho specifika v malých firmách bez personalisty*. Diplomová Práce. Brno: Fakulta sociálních studií MU, 2011, s. 13

<sup>14</sup> Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů, § 6

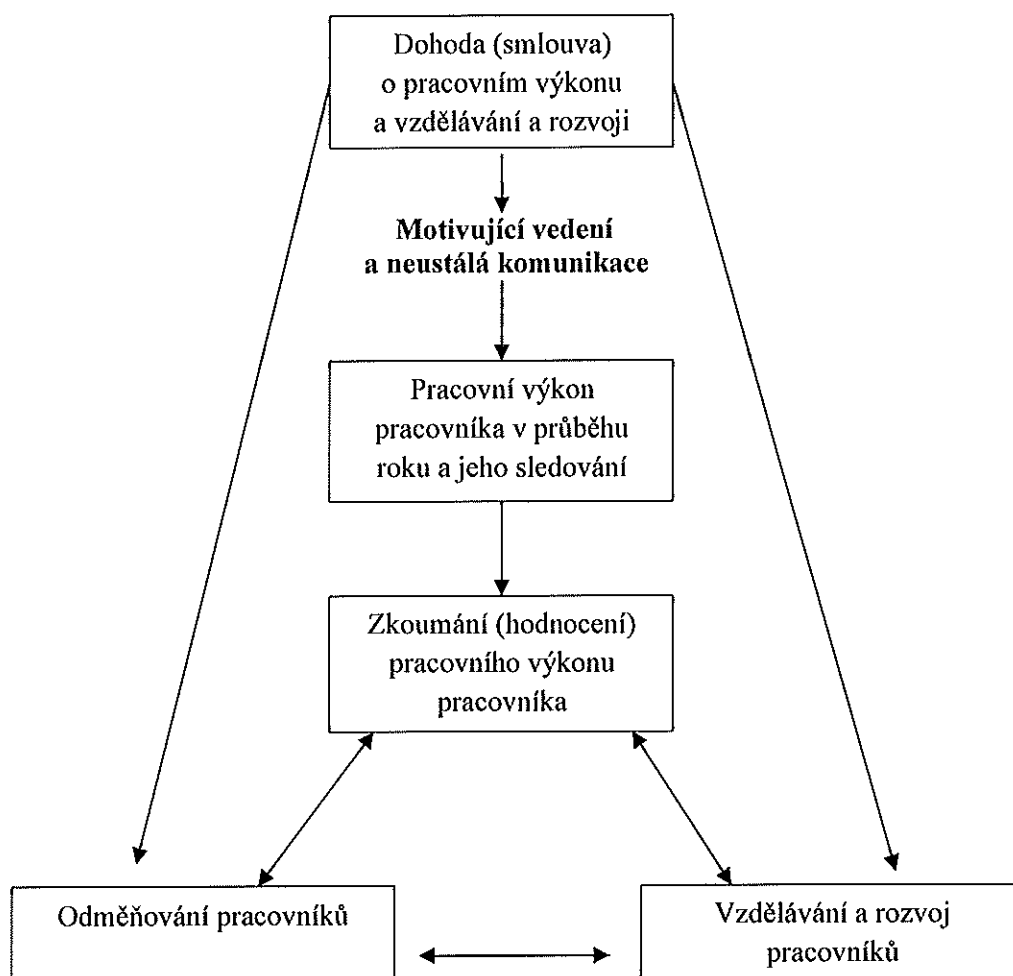
<sup>15</sup> Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů, § 2

<sup>16</sup> Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů, § 33

## 2 Řízení lidských zdrojů jako proces

Řízení lidských zdrojů, jakožto nikdy nekončící proces vzájemného uspokojování potřeb zaměstnanců a organizace, je jedním z klíčových faktorů úspěchů organizace. Základním předpokladem je, že probíhá v souladu s firemní strategií a dlouhodobými cíli organizace a současně v souladu s očekáváním zaměstnanců.<sup>17</sup>

Schéma č. 3: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007

### 2.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Pojem strategie definovali Johnson a Scholes jako: „*Dlouhodobější směřování a oblast působnosti organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech*

<sup>17</sup> Srov.: Oudová, A. *Magie procesu zvaného „řízení lidských zdrojů*, Článek <[http://casopis.mensa.cz/kariera/magie\\_procesu\\_zvaného\\_rizeni\\_lidskych\\_zdroju.html](http://casopis.mensa.cz/kariera/magie_procesu_zvaného_rizeni_lidskych_zdroju.html)>[cit. 2. 6. 2012]

*zainteresovaných stran.*<sup>18</sup> Lze říci, že strategie organizace je určitá představa o ucelené perspektivě organizace a o jejím směřování.

V oblasti personální práce se strategie řízení lidských zdrojů týká dlouhodobých cílů v této oblasti a obsahuje metody, jak cílů dosáhnout a je ovlivněna celkovou strategií podniku. Můžeme ji charakterizovat jako základní směr podniku využívající lidské zdroje, které slouží k zajištění dlouhodobých podnikových cílů. Personální strategie se promítne ve všech oblastech personálního řízení, kde jsou potřebné změny, a to takovým způsobem, aby se dařilo dosahovat vytyčených cílů organizace.<sup>19</sup>

Než zformulujeme personální strategii, musíme si odpovědět na tři základní otázky: Kde se právě teď nacházíme? Kde chceme být za stanovené období? (za tři či více let). A jak se tam dostaneme? K zajištění dosažení těchto cílů je třeba naplánovat finanční a materiálové zdroje a také zdroje lidské a stanovit personální strategii.<sup>20</sup>

Personální strategie má za cíl vytvářet pozitivní podnikovou kulturu, což znamená získat kvalifikovanou pracovní sílu v souladu a s potřebou organizace a vytvářet předpoklady pro maximální využití schopností zaměstnanců. Rovněž musí být jejím cílem i podpora obchodní strategie firmy.<sup>21</sup>

Na personální strategii navazuje personální politika, kterou můžeme chápat dvojitým způsobem:<sup>22</sup>

- a) jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele.
- b) jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidské činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů podniku.

Koubek J. píše: „*Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci podniku.*“<sup>23</sup>

---

<sup>18</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 115

<sup>19</sup> Srov. Grombířova, E. *Personální řízení a jeho specifika v malých firmách bez personalisty*. Diplomová práce. Brno: Fakulta sociálních studií MU, 2011, s. 28-29

<sup>20</sup> Srov.: Kapl, A. *Personální práce ředitele školy*. Bakalářská práce, Olomouc: Filozofická fakulta UP v Olomouci, Katedra sociologie a andragogiky, 2008, s. 12

<sup>21</sup> Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 27-30

<sup>22</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 23

<sup>23</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 23



## 2.2 Vytváření a analýza práce a pracovního místa

Analýza práce a pracovního místa tvoří základ personální práce. Je klíčovým krokem v personálních činnostech a základním kamenem, na němž je postavena řada dalších personálních činností. Cílem je popis pracovních míst, který je pak podkladem pro specifikaci pracovního místa.<sup>24</sup>

Koubek J. uvádí, že: „*Vytváření pracovních míst je proces, během nějž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (skupiny) a seskupují se do základních prvků organizační struktury tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato místa. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.*“<sup>25</sup>

Po provedené analýze pracovního místa se pak specifikují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka v daném okamžiku zjišťování.

Základní otázky, které se týkají analýzy pracovních úkolů a podmínek podle J. Koubka jsou:

1. Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?
2. Jak je pracovní místo organizačně začleněno? (úsek, útvar, oddělení, umístění)
3. Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?
4. Jak se práce provádí? (úkoly a povinnosti, používání metod, nástroje, stroje, individuální, týmová...)
5. Jaký je účel úkolů a povinností? (vazba úkolů a povinností k ostatním částem práce)
6. Kdy se úkoly a povinnosti vykonávají? (sekvence, jak často se vykonávají v rámci celé práce...)
7. Kde se úkoly a povinnosti vykonávají?
8. Jaké je vzájemné postavení úkolů a povinností, jejich hierarchické uspořádání z hlediska:
  - a) obtížnosti;
  - b) frekvence;

---

<sup>24</sup> Srov.: Gregar, A. *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. Studijní text. Brno: VUT, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999, s. 36

<sup>25</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 43

c) důležitosti?

9. Komu je odpovědný pracovník?
10. Jaký je vztah pracovního místa k ostatním pracovním místům?
11. Jaké jsou normy výkonu, jaký je standardní výkon?
12. Existuje možnost výcviku při vykonávané práci?
13. Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky? (fyzikální, sociální či platové)<sup>26</sup>

Základní otázky týkající se pracovníka:<sup>27</sup>

1. Fyzické požadavky (svalová síla, manuální zručnost, sedavá práce, cestování, pracovní doba...)
2. Duševní požadavky (celková vzdělanost, jazykové znalosti, organizační schopnosti znalosti získané školením...)
3. Dovednosti (psychomotorické, sociální – komunikační, vést lidi, ...)
4. Vzdělání a kvalifikace
5. Pracovní zkušenosti
6. Charakteristika osobnosti (hodnotová orientace, sociální potřeby, povaha, temperament, iniciativa, pracovat bez dozoru, ...)

Pokud jsou do procesu vloženy úkoly a dovednosti, které budou potřeba do budoucna, bývá nazýván modelováním práce (*job modelling*).<sup>28</sup>

Na kvalitě získaných informací o pracovním místě a na zvoleném zdroji informací do značné míry závisí úspěšnost analýzy. Informace může podat pracovník zařazený na pracovní místo či jeho přímý nadřízený, specialista na analýzu pracovních míst, kolegové spolupracovníci nebo také podřízený, experti či existující písemné materiály k pracovnímu místu.

Mezi nejdůležitější metody používané při analýze pracovního místa patří pozorování, rozhovor (interview), dotazníková metoda a analýza kritických událostí. Metoda pozorování, rozhovor (interview) a dotazníková metoda jsou známé a nejvíce využívané. Analýza kritických událostí (*critical incident analysis*) spočívá v získání určitého počtu držitelů

---

<sup>26</sup> Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2006, s. 124

<sup>27</sup> Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2006, s. 125

<sup>28</sup> Foot, M - Hook, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005, s. 31

pracovních míst a jejich nadřazených pro popsání událostí, kdy se projevilo úspěšné a neúspěšné pracovní chování. Analytik získá určitý počet jakýchsi vyprávění a čerpá z nich soupis dimenzí, jež charakterizují analyzovanou práci.<sup>29</sup>

## 2.3 Plánování lidských zdrojů

*„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a navrhuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou.“<sup>30</sup>* Je to lidská pracovní síla, která je hnacím činitelem a uvádí organizaci do pohybu, zabezpečuje fungování organizace a rozhoduje o tom, zda organizace bude úspěšná a dosáhne svých stanovených cílů.<sup>31</sup>

Můžeme říci, že personální plánování má zvláštní postavení v podnikovém plánování neboť usiluje o to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:<sup>32</sup>

- a) v potřebném množství;
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi;
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
- e) flexibilní a připravené na změny;
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;
- g) ve správný čas a
- h) s přiměřenými náklady

Plánování lidských zdrojů má podle M. Armstronga tři kroky:

- předvídání (prognózy) budoucí potřeby lidí (prognózy poptávky)
- předvídání (prognózy) budoucích zdrojů lidí (prognóza nabídky)
- sestavování plánů majících sladit nabídku a poptávku<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Foot, M – Hook. C. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005, s. 33

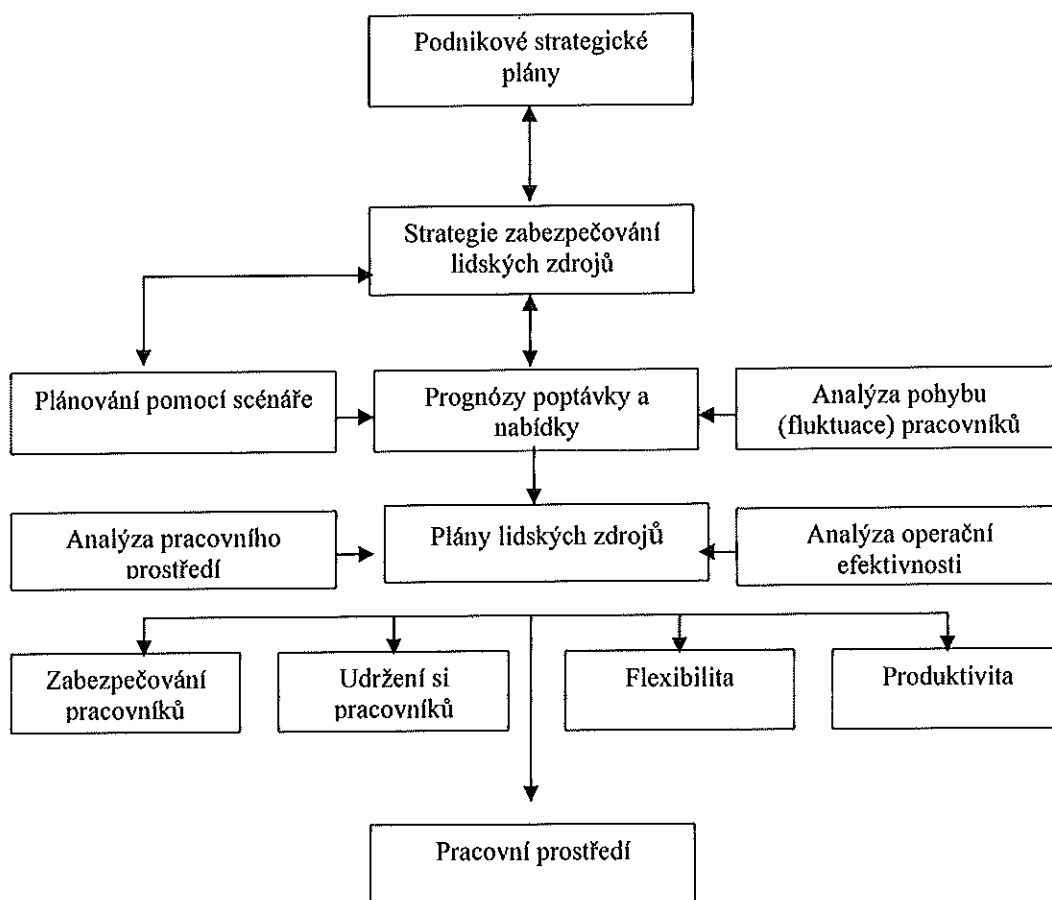
<sup>30</sup> Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2006, s. 145

<sup>31</sup> Srov.: Laboňová, B. *Návrh metodické příručky (pro vedoucí pracovníky školy pro oblast řízení lidských zdrojů)*. Bakalářská práce. Olomouc: Filozofická fakulta UP, 2008, s. 8

<sup>32</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. 4. vyd.* Praha: Management Press, 2007, s. 93

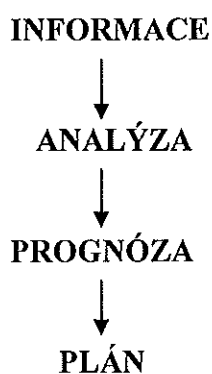
<sup>33</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 306.

Schéma č. 4: Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 310

Dle Koubka je páteří každého plánovacího procesu posloupnost:



Zdroj: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007, s. 99

## 2.4 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Získávání pracovníků do organizace se v dnešní době skládá z pečlivě metodologicky propracovaných operací.<sup>34</sup>

Získávání pracovníků spolu s výběrem je klíčová činnost, která rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je přilákání dostatečného množství vhodných uchazečů na obsazení volných pracovních míst za přiměřených nákladů a v požadovaném termínu.<sup>35</sup>

U nás se pro tuto činnost vžil termín nábor pracovníků a organizace musí na tuto činnost vynaložit nemalé finanční prostředky. Je důležité věnovat tomuto procesu důkladnou přípravu a určitý čas.

Proces výběru zaměstnanců se může dít dvěma způsoby:<sup>36</sup>

- z vnitřních zdrojů – jde o vlastní zaměstnance, kteří se velmi dobře orientují v organizaci, mají osvojenou kulturu organizace a víme, co lze od nich očekávat.
- z vnějších zdrojů – jde o lidi zvenčí např. ze škol, trhu práce, úřadu práce. Tito mohou přinést určité výhody do organizace, netrpí tzv. vnitřní slepotou.

Výběr zaměstnanců v rámci vnitřních zdrojů je považováno za nejjednodušší a nejefektivnější řešení. Pokud organizace nedisponuje zaměstnanci s potřebnou odbornou kvalifikací pro danou pracovní pozici, má opět dvě možnosti. Nechat si vyškolit vlastní zaměstnance nebo přijmout vhodné kandidáty z vnějšku. Hlavním cílem při získávání nových zaměstnanců je vzbudit zájem vhodných a odborně vzdělaných kandidátů o práci v dané organizaci. Organizace se pak mezi těmito kandidáty snaží nalézt ty, kteří nejlépe odpovídají stanoveným požadavkům z odborného a profesního hlediska.<sup>37</sup>

Organizace při vytváření nabídky na pracovní místo vychází z popisu pracovního místa, z informací o pracovním místě a požadavků vedoucích zaměstnanců.

Důležitým úkolem při získávání nového pracovníka pro organizaci je, aby se na volné pracovní místo přihlásil dostatečný počet zájemců v daném čase a za vynaložení přiměřených

---

<sup>34</sup> Srov.: Bělohlávek, F. *Desatero managera*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2009, s. 10.

<sup>35</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 100

<sup>36</sup> Srov.: Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 100 -107

<sup>37</sup> Srov.: Šuplerová, M. *Řízení lidských zdrojů*. stud.text, 1. vyd. Olomouc. 2005, s. 37-53

nákladů. Je proto nutné zvolit vhodnou metodu vyhledání a získání pracovníků, a to dle druhu obsazované pracovní pozice.<sup>38</sup>

- **Úřady práce** – evidence uchazečů o zaměstnání v různých profesích, mají komplexní informace o nich.
- **Inzerce v denním tisku** - nejpoužívanější způsob, možnost oslovení největšího počtu uchazečů.
- **Internet** – rychlý a dostupný proto velmi oblíbený.
- **Uchazeči se organizaci již v minulosti nabídli** – písemné či osobní žádosti o pracovní místo
- **Vývěsky** – osloví jen malé skupiny uchazečů, ale vhodným umístěním lze informaci o volném pracovním místě přesně nasměrovat.
- **Vlastní zaměstnanci** – také se mohou podílet, a to buď jako podnikoví náboráři, nebo prostřednictvím svých známých. Výhoda tkví v tom, že znají kulturu organizace a pocítují určitou zodpovědnost za výběr vhodného kandidáta na pracovní místo.
- **Vzdělávací instituce** – tam, kde dobře funguje spolupráce s organizací. Vzdělávací instituce mohou doporučovat vhodné kandidáty z řad absolventů.
- **Personální agentury** – možnost podílet se na získání vhodného kandidáta několika způsoby:
  1. Náborovou kampaň za svého klienta realizují.
  2. Ve vlastní databázi evidovaných uchazečů o zaměstnání hledají vhodného kandidáta.
  3. Poskytují personální leasing.
- tzv. **Lovci hlav** – pro svoje klienty vyhledávají většinou manažery nebo specializované pracovníky.

Při výběru zaměstnanců postup závisí především na tom, jaké pracovní místo budeme obsazovat a jak obtížné bude získat zaměstnance s požadovanou odbornou kvalifikací.

Níže uvedený postup se v personální praxi již vžil.<sup>39</sup>

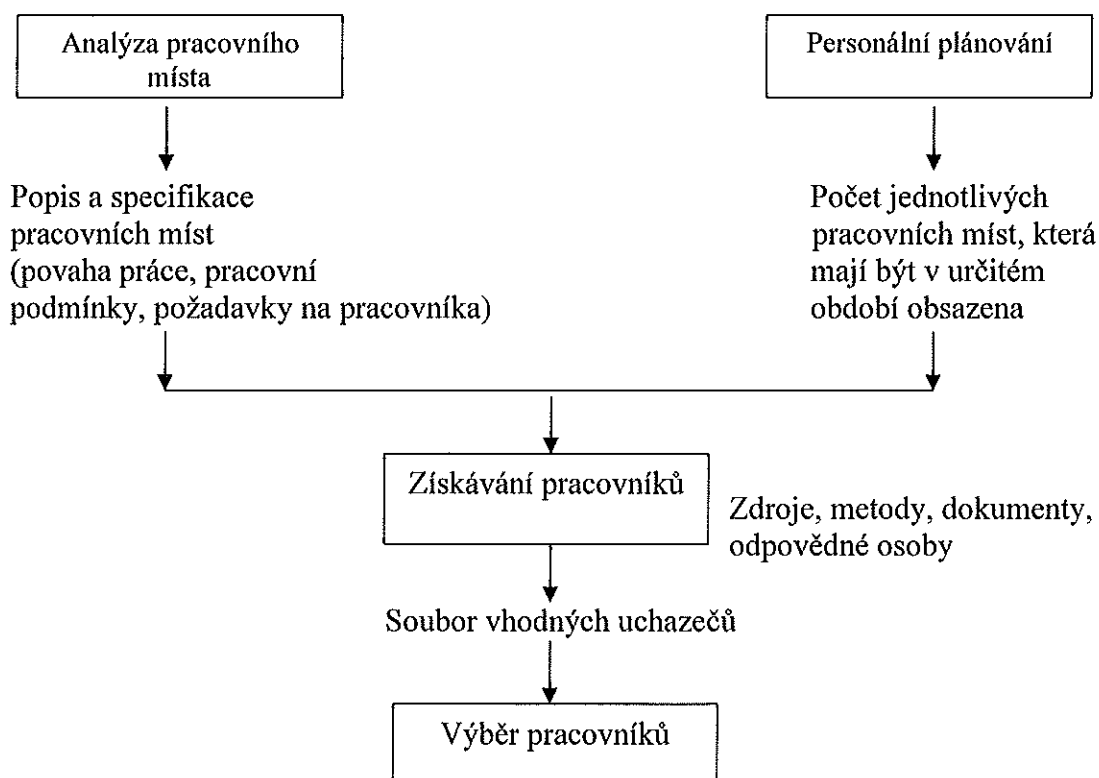
---

<sup>38</sup> Srov.: Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s. 365

<sup>39</sup> Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 103

1. Zkoumání dotazníků a dokumentů předložených uchazečem. (Nezbytný krok)
2. Předběžný pohovor doplňující některé skutečnosti. (Nemusí se uskutečnit)
3. Testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti. (Nemusí se uskutečnit)
4. Výběrový pohovor. (Nezbytný krok)
5. Zkoumání referencí. (Pozor na subjektivní zkreslení informací)
6. Lékařské vyšetření. (Jen pokud je nezbytné)
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
8. Informování uchazečů o rozhodnutí.

Schéma č. 5: Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků

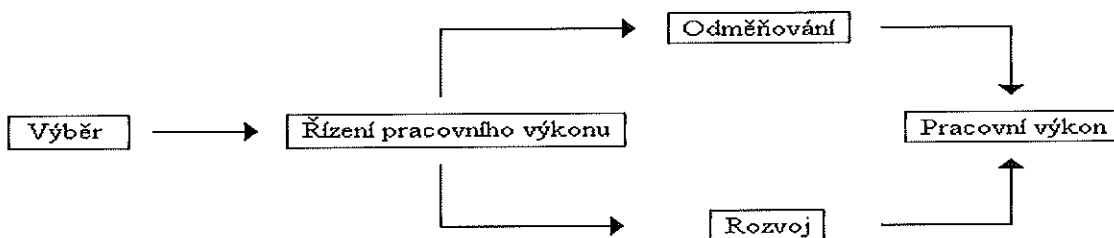


Zdroj: Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů (základy moderní personalistiky)*. 3. vydání, Praha: Management Press, 200, s. 107

Z hlediska budoucnosti organizace je výběr zaměstnanců důležitou činností. Správným výběrem zaměstnanců s potřebnou odbornou kvalifikací a respektujícími kulturu organizace lze bezesporu přispět ke zlepšení efektivnosti a konkurence-schopnosti organizace. V případě

přijetí nového zaměstnance, následuje podepsání pracovní smlouvy a dnem nástupu by měl onen nový pracovník začít pracovat.

Schéma č. 6: Cyklus lidských zdrojů (Upraveno podle Fombruna a kol., 1984)



Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 29

## 2.5 Orientace jako adaptační proces

Důležitým procesem spojeným s přijetím nového pracovníka je tzv. orientace. Orientace pracovníka znamená seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, vnitřními předpisy a také podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.<sup>40</sup>

Hlavním smyslem orientace pracovníka je, aby se co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu, adaptoval se na styl práce v organizaci, osvojil si znalosti a dovednosti a ztotožnil se s podnikovými cíly. Orientace tak zkracuje dobu adaptace nového pracovníka zprostředkováním nezbytných znalostí a procedur souvisejících s organizací a zkracuje tak dobu, po kterou nový pracovník nepodává plnohodnotný pracovní výkon. Orientace pracovníků má značný vzdělávací efekt. Jde o doformování pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům zaměstnavatele a pracovního místa.<sup>41</sup> Orientace bývá stále častěji zařazována do systému podnikového vzdělávání.

Celý tento proces od uvedení zaměstnance na pracovní místo do doby, než zvládne pracovní požadavky na něj kladené, se nazývá orientace pracovníka neboli adaptační proces.

Dle Armstronga má uvádění nových zaměstnanců čtyři cíle:<sup>42</sup>

- překonání počáteční fáze (novému pracovníkovi se jeví vše neobvyklé a cizí);

<sup>40</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2001, s. 155

<sup>41</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2001, s. 155

<sup>42</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 395



- co nejdříve vytvořit u nového zaměstnance příznivý postoj a vztah k organizaci (zvýšíme tak jeho stabilizaci v organizaci);
- v co nejkratším čase dosáhnout žádoucího pracovního výkonu u nového zaměstnance po nástupu do práce;
- pokusit se snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka z organizace;

Orientace nových zaměstnanců se dle J. Koubka zaměřuje na tři oblasti:

1. **Celopodniková orientace**, zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah práce.
2. **Útvarová orientace /skupinová či týmová/**, týkající se organizační jednotky, v níž je příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem. Má postihnout některé detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v útvaru vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru.
3. **Orientace na konkrétní pracovní místo**, konkrétní zaměstnání pak už bývá obsahově diferencované podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.<sup>43</sup>

V rámci orientace obdrží nový pracovník v mnohých organizacích soubor písemných materiálů tzv. orientační balíček. Tyto písemné materiály si může pracovník nastudovat doma a později se k nim vrátit. J. Koubek uvádí, co by měl orientační balíček obsahovat:

- organizační schéma podniku,
- plán (mapa) podniku,
- klíčové termíny specifické pro odvětví, podnik,
- příručka informující o mzdové politice,
- kopie kolektivní smlouvy,
- materiál obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa,
- seznam zaměstnaneckých výhod,

---

<sup>43</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 156

- kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu pracovníků, informace o termínech a procedurách hodnocení,
- kopie jiných formulářů používaných zaměstnanci,
- přehled možností vzdělávání na pracovišti,
- zdroje informací (různé informační přehledy),
- detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti, informace o prevenci nehod,
- ukázka důležitých podnikových publikací (novin),
- důležitá telefonní čísla (policie...) a adresy klíčových zaměstnanců podniku aj.),
- informace o pojištění zaměstnanců.<sup>44</sup>

Výhodou orientačního balíčku je nejen úspora času, ale hlavně snížení pravděpodobnosti, že by se některé důležité informace k novému pracovníkovi nedostaly.

V rámci orientace zaměstnance neboli adaptačního procesu nemůžeme opominout komunikaci, která hraje jednu z nejdůležitějších rolí. Komunikace musí být jasná, srozumitelná a otevřená. Vždy musí jít o dialog. Je potřeba dbát na to, vyvolat v zaměstnanci pocit, že se může zeptat na cokoli a kdykoli.<sup>45</sup>

Je zřejmé, že adaptační proces stojí organizaci jisté finanční náklady a také určitý čas, který věnuje přidělený pracovník novému zaměstnanci. Je třeba to brát jako investici a pokud celý adaptační proces proběhne v pořádku, vždy se tato investice vyplatí. Nový zaměstnanec se během několika dnů či týdnů stane plnohodnotným členem pracovního týmu.

## 2.6 Motivace zaměstnanců

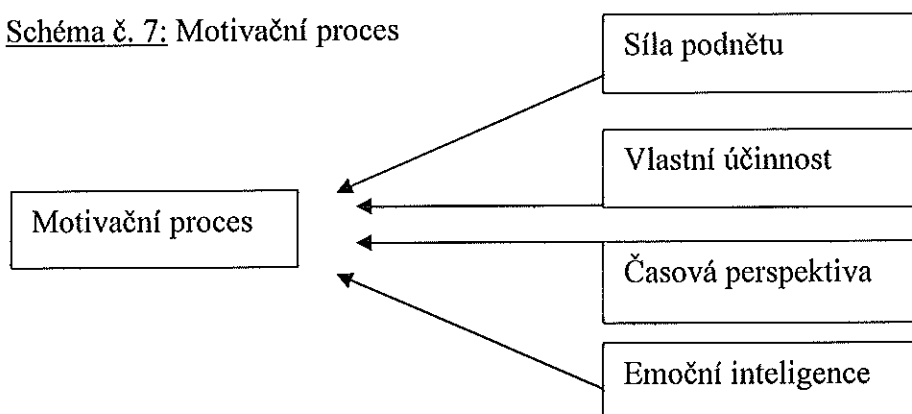
Všechny organizace mají zájem mít co nejlepší pracovní výsledky, čili je třeba dosáhnout vysoké úrovně výkonu zaměstnanců. To znamená, věnovat pozornost nejvhodnějším nástrojům motivování lidí jako je např. vedení lidí, odměny, nejrůznější stimuly či samostatná práce, kterou lidé vykonávají.

<sup>44</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání, Praha: Management Pres, 2001, s. 157

<sup>45</sup> Srov.: Bělohlávek, F. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Robico, 1996, s. 231-253

„Motivaci člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací sílu jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání“.<sup>46</sup> Klíčovým pojmem motivačních teorií je „motiv“. Jednoduše řečeno je to pohnutka, důvod abychom něco udělali. Je to určitý vnitřní stav člověka, který pak způsobuje určité chování. Mluvíme o smysluplném psychologickém procesu, který aktivuje chování člověka a dává mu určitý směr, vůli něčeho dosáhnout. Motivace nepředstavuje žádnou lidskou vlastnost, ale je výsledkem určitého procesu.<sup>47</sup>

Schéma č. 7: Motivační proces



Zdroj: Niermeyer, R. – Seyffert, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 45

„O motivaci platí, že je páteří personálního managementu. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, taková lze očekávat i jejich pracovní výsledky. Motivace také přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňující pracovní výkonnost – k vytváření pozitivního klimatu podniku, je konstrukčním prvkem organizační a řídicí kultury.“<sup>48</sup>

Základními zdroji motivace jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály.<sup>49</sup>

Níže uvedený model procesu motivace související s potřebami naznačuje, že motivace je iniciována vědomým či nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb.

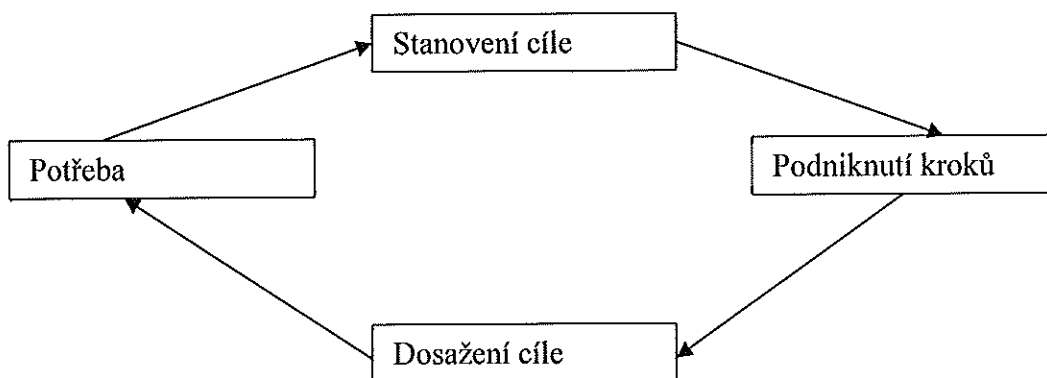
<sup>46</sup> Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 199

<sup>47</sup> Niermeyer, R. – Seyffert, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 21

<sup>48</sup> Stýblo, J. *Personální management*. Grada 1993, s. 15

<sup>49</sup> Prášilová, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 127

Schéma č. 8: Proces motivace:



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

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:<sup>50</sup>

- teorie instrumentality, která tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečování tomu, aby se lidé chovali žádoucím způsobem;
- teorie zaměřené na obsah, podniká kroky k uspokojování potřeb a identifikace hlavních potřeb, které ovlivňují chování; (také je známa jako teorie potřeb) představitelé: Maslow, Herzberg, McGregor
- teorie zaměřené na proces, zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci související s očekáváním a vnímáním spravedlnosti.

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům – peníze, osobní postavení, pracovní výsledky (výkon), přátelství, jistoty, odbornost, samostatnost, tvořivost. Pro organizace je důležité, aby znala motivy svých pracovníků a tímto přispívala k úspěšnosti práce.<sup>51</sup>

#### DEMOTIVACE neboli nežádoucí motivace

Slovo demotivace znamená ztrátu zájmu, motivu.<sup>52</sup> Vzniká neuspokojením potřeb zaměstnanců a dlouhodobé chyby manažera ji pak ještě více zesilují.

Příčiny demotivace:<sup>53</sup>

- nevěšmavost vedoucího k dobrým výsledkům, zlepšování
- chaos neboli špatná organizace práce a pracovních postupů

<sup>50</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 221

<sup>51</sup> Šuplerová, M. *Řízení lidských zdrojů*. stud.text, 1.vyd.Olomouc. 2005, s. 78

<sup>52</sup> <<http://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/demotivace> />[cit. 15. 5. 2012]

<sup>53</sup> Srov.: <<http://pavel.lasakovi.com/dovednosti/tymova-prace/demotivace/>>[cit. 2. 6. 2012]

- odměňování a oceňování, které je nespravedlivé či vůbec žádné, neocenění práce navíc
- nedostatek práce a materiálů, postupů, pomůcek k práci
- vedoucí neřeší pracovní problémy

Pokud manažer nikdy neocení práci podřízeného, nemůže pak počítat s tím, že se bude podřízený v práci seberealizovat a tím pak bude stoupat výkon celé organizace.<sup>54</sup>

Pokud organizace nedokáže své pracovníky efektivně motivovat, neměla by je alespoň demotivovat.<sup>55</sup>

## 2.7 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

*„Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.“<sup>56</sup>*

Hodnocení patří mezi významné úkoly personálních činností, je také velmi účinným nástrojem kontroly pracovníků a jejich motivace. Při hodnocení jde o zjišťování, posuzování a stanovování úkolů, týkajících se pracovního výkonu. U pracovníka v průběhu pracovního výkonu sehrává důležitou roli motivace od vedoucího pracovníka. Toto je dle J. Koubka východiskem tzv. nového přístupu k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení, tj. k tzv. řízení pracovního výkonu.

Koubek rozlišuje dvě podoby hodnocení pracovníků:<sup>57</sup>

- formální hodnocení - systematické, pravidelné, je vytvořen zápis, který se zakládá do osobního spisu zaměstnance
- neformální hodnocení - průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce

Hodnocení se může zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní chování zaměstnance.

<sup>54</sup> Srov.: < <http://ekonomika-management.studentske.cz/2009/02/nezadouci-motivace-demotivace.html> > [cit. 2. 6. 2012]

<sup>55</sup> Šuplerová, M. *Řízení lidských zdrojů*. stud.text, 1. vyd. Olomouc. 2005, s. 80

<sup>56</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, s. 169.

<sup>57</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, s. 166

Pokud se hodnocení zaměří na výsledky práce, pak jsou bezesporu kritéria, jako jsou kvalita, množství, včasnost, náklady těmi správnými. Pokud se zaměří na pracovní chování budou to kritéria, jako jsou iniciativa, disciplína, znalosti, péle, schopnost rozhodnout se, umění jednat s lidmi apod.<sup>58</sup>

Koubek J. uvádí níže uvedené metody hodnocení:<sup>59</sup>

- a) hodnocení podle stanovených cílů (častěji se používá pro hodnocení manažerů, specialistů),
- b) hodnocení na základě plnění norem (hodnocení výrobních pracovníků),
- c) volný popis (hodnotitel popisuje pracovní výkon hodnoceného),
- d) hodnocení na základě kritických případů (jsou vedeny záznamy popisující pracovní chování),
- e) hodnocení dle stupnice (číselná, grafická, slovní),
- f) chesklit (dotazník),
- g) metoda BARS – klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování,
- h) metody založené na pořadí pracovníků (střídavé porovnávání, párové porovnávání, povinné rozdělení),
- i) assessment centre – hodnocení odbornou firmou,

Zaměstnanec je seznámen s hodnocením v tzv. hodnotícím rozhovoru, kdy hodnotitel musí být důkladně připraven. Cílem je nalezení nápravy výkonu či jiných problémů, které se v průběhu hodnocení objevily.

Hodnocení zaměstnanců nesmí být v rozporu s lidskými právy a s platnými zákony.

Oblast odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která je velmi úzce spjata s hodnocením pracovníků a zároveň je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které organizace a její vedoucí pracovníci mají k dispozici. V moderním řízení lidských zdrojů zahrnuje mimo finanční odměnu také povýšení, pochvalu-formální uznání a zaměstnanecké výhody.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Srov.: Šuplerová, M. *Řízení lidských zdrojů*. stud.text, 1. vyd. Olomouc. 2005, s. 61

<sup>59</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, s. 185

<sup>60</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 265

Každá organizace by měla mít systém odměňování šitý na míru dle potřeb organizace a potřeb zaměstnanců. Systém odměňování by pak měl být spravedlivý a motivující.

Podle českého pracovního práva rozlišujeme odměňování formou mzdy, platu nebo odměny.

Termín mzda se používá k označení odměny za práci ze závislé činnosti v širším smyslu. V užším smyslu se tento termín používá k označení odměny za práci zpravidla u podnikatelského subjektu.

Termín plat se používá při odměňování za práci, která je konaná na základě služebního poměru nebo pracovního poměru v příspěvkových organizacích či organizačních složkách státu, v právních vztazích soudců, představitelů státní moci, u ústavních a duchovních činitelů. Jednoduše řečeno, pokud je činnost zaměstnavatele financována z veřejných zdrojů (v případě příspěvkových organizací je rozhodující míra financování z veřejných zdrojů – viz § 109 odst. 3 písm. d) ZP) plat je poskytován ve veřejných službách a správě (tzv. nepodnikatelská sféra).<sup>61</sup>

Také je nutné podotknout, že platí zásada „co není dovoleno, je zakázáno“, tj. plat se nesmí určit jiným způsobem, v jiném složení a v jiné výši, než stanoví zákoník práce a právní předpisy vydané k jeho provedení.

Odměna je termín, který se v odborném slova smyslu používá pro označení odměňování prací konaných na základě uzavřených dohod o provedení práce či dohod o pracovní činnosti.<sup>62</sup>

#### **Mezi hlavní úkoly odměňování dle Koubka patří:<sup>63</sup>**

- a) Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
- b) Stabilizovat žádoucí pracovníky.
- c) Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti.
- d) V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
- e) Systém odměňování, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální
- f) Být zaměstnanci akceptován.

<sup>61</sup> Kolektiv autorů. *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: ANAG s.r.o., 2012, s. 95 - 116

<sup>62</sup> Srov.: Kolektiv autorů. *Zákoník práce*. Olomouc: ANAG s.r.o., 2012, s. 256-259

<sup>63</sup> Srov.: Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 236-245

- g) Být pozitivní rolí v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
- h) Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- i) Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.

Odměňování může být limitujícím faktorem, který je třeba brát v úvahu při plánování pracovníků, ale může být i nástrojem hledání vnitřních rezerv pokrytí potřeby pracovních sil v podobě lepšího motivování k práci a lepšího využívání stávajících pracovníků.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 278



### 3 Role vzdělávání v řízení lidských zdrojů

Změny, které probíhají v naší společnosti, se promítají do nových potřeb zaměstnavatelů, mění se struktura trhu práce, odborné, ekonomicko-politické požadavky v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Málokdo vystačí se vzděláním, které získal ve školních lavicích před mnoha lety, ale ne všichni chtějí či mohou znovu usednout do školních lavic.

Mimo školní výuky získáváme znalosti, schopnosti a praktické dovednosti v rodinách, na pracovištích, v dobrovolnických službách, ve vrstevnických skupinách nebo díky rozvíjení svého zájmu.

#### 3.1 Vzdělávání zaměstnanců

Požadavky na dovednosti či znalosti člověka se v dnešní době stále zvyšují. Z tohoto důvodu je důležité neustále si zvyšovat a prohlubovat své znalosti a dovednosti.

„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně vyšší úkoly.“<sup>65</sup>

Základem současnosti je flexibilita a připravenost na změny a v první řadě musí být flexibilní a připravena pracovní síla. Péče o formování pracovních schopností je jedním z nejdůležitějších úkolů podnikové personální práce. Je totiž potřebné zajistit, aby rozvoj pracovních schopností byl stále v předstihu před technickým a organizačním rozvojem organizace, aby pracovní síla byla schopna pružně reagovat na požadavky a možnosti trhu a potřebu neustálého zdokonalování systému řízení organizace.<sup>66</sup>

Hlavním cílem vzdělávání je zvýšení výkonnosti jednotlivce, oddělení i celého podniku.<sup>67</sup>

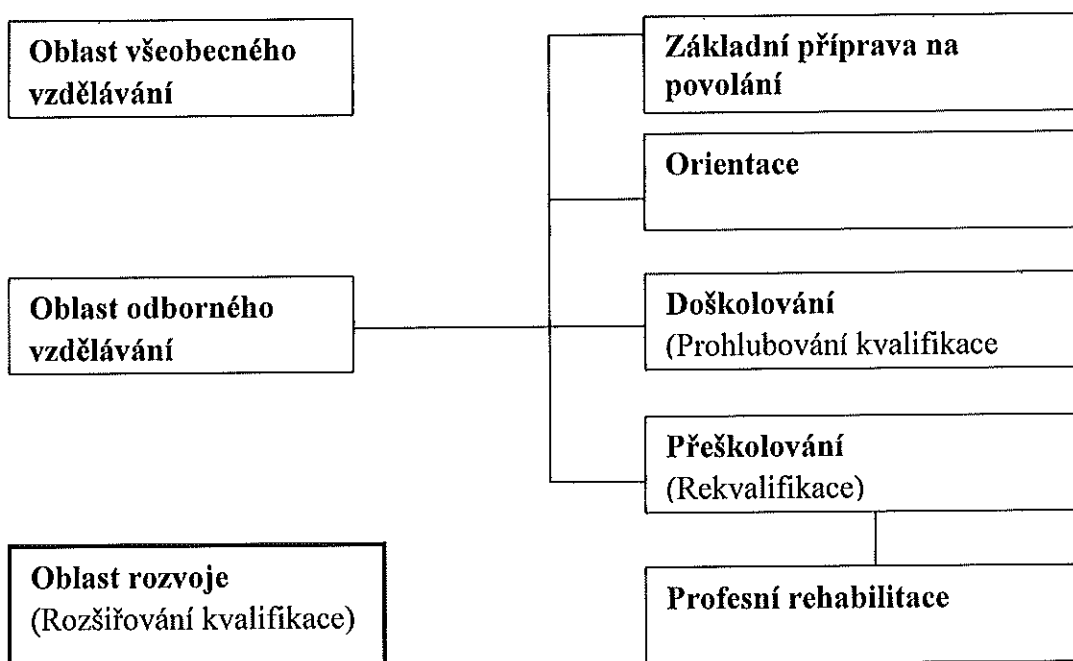
---

<sup>65</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 462

<sup>66</sup> Srov.: Šuláková J., *Personální práce ředitele školy*. Bakalářská práce. Olomouc: Filozofická fakulta UP, Katedra sociologie a andragogiky, 2010, s. 22

<sup>67</sup> Vodák, J.; Kucharčíková, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 70

Schéma č. 9: Systém formování profesních činností člověka



Zdroj: Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 200, s. 209.

Personální činnosti, zabývající se vzděláváním pracovníků:<sup>68</sup>

- 1) přizpůsobování pracovních schopností měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci,
- 2) zvyšování použitelnosti pracovníků, tak aby alespoň z části zvládli vykonávání dalších pracovních míst či prací,
- 3) úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje,
- 4) organizace většinou nepřijímá nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na které byli přijati. Je nutné přizpůsobit pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci atd. Provádí tzv. orientaci pracovníka,

<sup>68</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press 2001, s. 238 -239

- 5) formování pracovních schopností překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti pracovníka a stále více zahrnuje formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích.

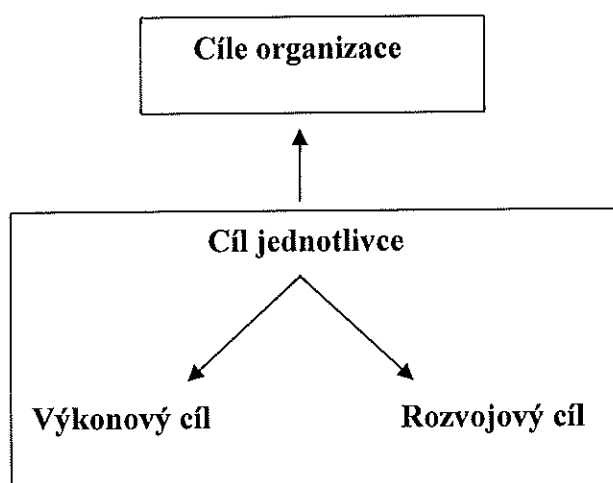
Změna a rozvíjení pracovních schopností můžou v organizaci probíhat dvěma způsoby.<sup>69</sup>

- a) prohlubování pracovních schopností
- b) rozšiřování pracovních schopností

Žádná organizace v procesu přijímání nových pracovníků nezískává vždy takové pracovníky, kteří jsou již dostatečně odborně připraveni vykonávat pracovní činnosti na určených pracovních místech. Zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům pracovních míst v dané organizaci s ohledem na používané technologie, pracovní postupy, styl práce a podobně. Pracovníci tudíž musí být doškolení, přeškolení, nebo se musí alespoň adaptovat na zvláštnosti organizace a organizační kulturu.

System vzdělávání pracovníků je cyklus vycházející z potřeby zabezpečit kvalifikační rozvoj pracovníků organizace s ohledem na dosažení cílů organizace.

Schéma č. 9 - Dvě základní skupiny cílů



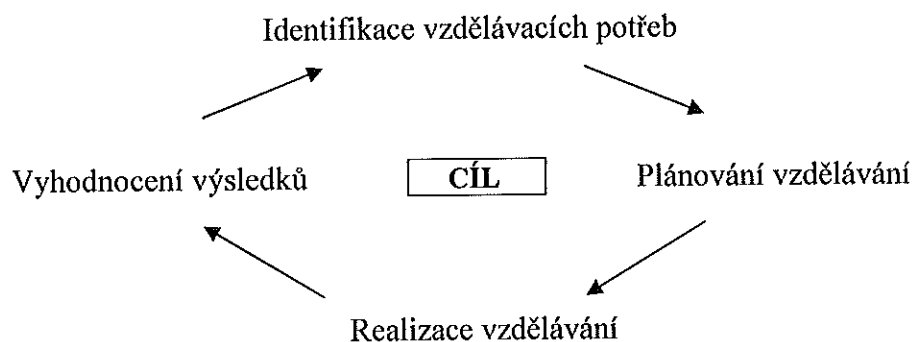
Zdroj: Prášilová, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 127

K tomu, aby odborná příprava přinášela žádoucí efekt, je potřeba zajistit dobře organizovaný systém vzdělávání.

<sup>69</sup> Šuplerová, M. *Řízení lidských zdrojů*. stud.text, 1. vyd. Olomouc. 2005, s. 82

Systematické vzdělávání pracovníků se vyznačuje opakujícím se cyklem čtyř fází - identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocení výsledků vzdělávání, účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.<sup>70</sup>

Schéma č. 10: Systematické vzdělávání pracovníků



Zdroj: Šuplerová, M. *Řízení lidských zdrojů. stud.text, 1.vyd.Olomouc, 2005*

Identifikace vzdělávacích potřeb neboli analýza vzdělávacích potřeb v podstatě znamená zachycení rozdílu mezi stávajícími kompetencemi zaměstnance a požadavky kladené na jeho pracovní místo.

K identifikaci vzdělávacích potřeb můžeme použít následující postup:<sup>71</sup>

1. analýza práce a pracovního místa (stanovení požadavků na pracovní místo)
2. analýza kompetencí pracovníka (buď místo již zastává nebo ho na určité místo plánujeme)
3. srovnání požadavků na pracovní místo s kompetencemi konkrétního pracovníka a zjistíme případné nedostatky nebo naopak nevyužité kompetence

Při plánování vzdělávání a vytváření projektu vzdělávání jsou nejdůležitější odpovědi na následující otázky:<sup>72</sup>

- CO je třeba formovat, jaké pracovní schopnosti
- KOHO, JAKOU PRACOVNÍ SKUPINU chceme vzdělávat
- JAK DLOUHO - kolik času zabere vzdělávací akce
- JAK ČASTO - interval a konkrétní doba

<sup>70</sup> Srov.: Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press 2001, s. 244*

<sup>71</sup> Šuplerová, M. *Řízení lidských zdrojů. stud.text, 1.vyd.Olomouc, 2005, s.84*

<sup>72</sup> Tamtéž, s. 84

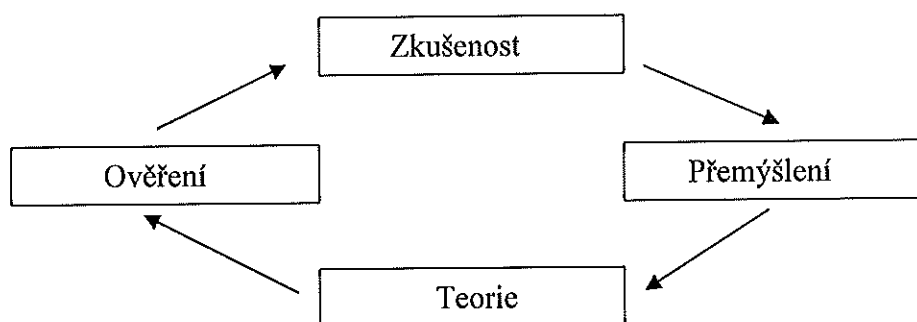
- KDE a KÝM – vlastními silami nebo externí vzdělávací instituce
- ZA KOLIK – kolik finančních prostředků může organizace uvolnit

Výše uvedené odpovědi na otázky jsou pak rozpracované do *projektu vzdělávací akce*.

V rámci realizace vzdělávání je pak velmi důležité dodržování stanovených kroků v projektu.<sup>73</sup>

V procesu vzdělávání pracovníků by měl být kladen důraz především na efektivní učení, kde lze využít tzv. Kolbyho cyklus. Vzdělávací proces musí obsahovat všechny 4 fáze Kolbyho cyklu. Důvodem je střídání metod vzdělávání např. přednáška, demonstrování, workshop... a tím jsou účastníci vzdělávání podněcováni k přemýšlení.<sup>74</sup>

Schéma č. 10: Kolbyho cyklus



Zdroj: Šuplerová, M. *Řízení lidských zdrojů. stud. text, 1.vyd. Olomouc, 2005*

Metody vzdělávání dělíme na metody používané ke vzdělávání na pracovišti (instrumentáž, coaching, mentoring, counselling, asistování, delegování, rotace práce, pracovní porady) a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (přednáška, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre, outdoor training).<sup>75</sup>

„Samostatné nebo samostatně řízené vzdělávání znamená podněcovat lidi k tomu, aby převzali odpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb vzdělávání za účelem zlepšení pracovního výkonu na svém současném pracovním místě nebo za účelem rozvoje svého potenciálu a uspokojování svých aspirací ohledně kariéry.“<sup>76</sup>

<sup>73</sup> Šuplerová, M. *Řízení lidských zdrojů. stud. text, 1.vyd. Olomouc, 2005, s.85*

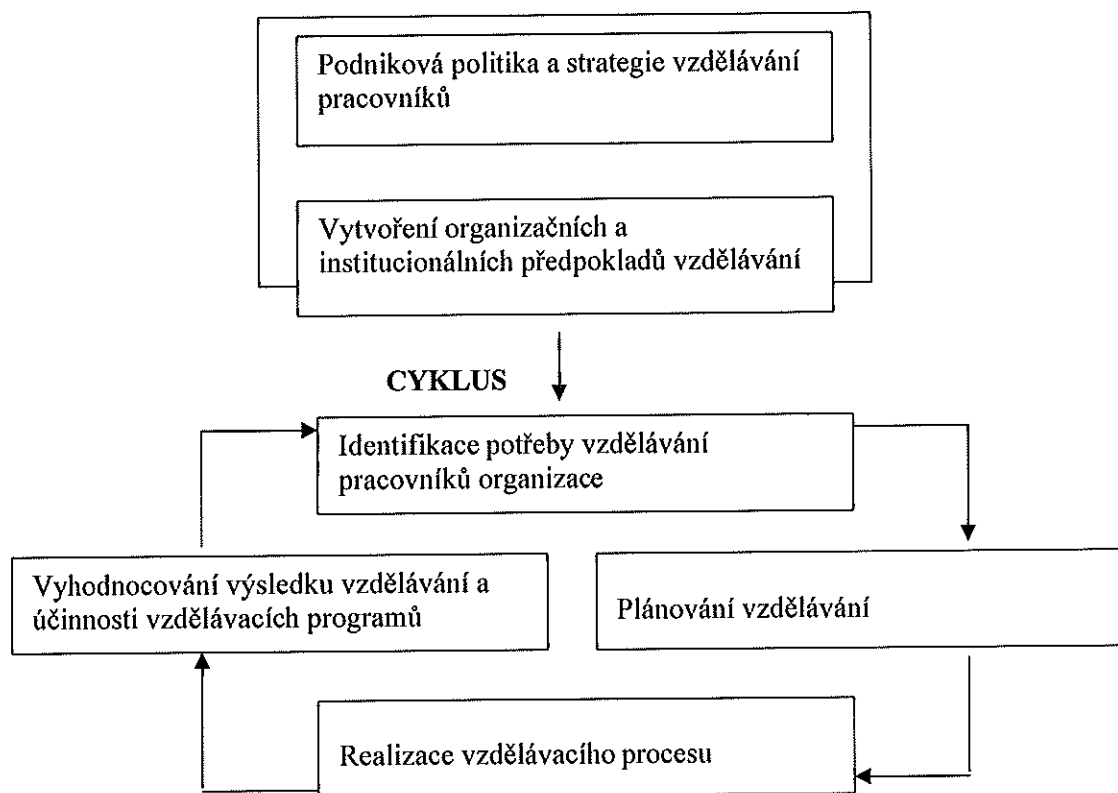
<sup>74</sup> Srov.: Tamtéž. s. 85

<sup>75</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press 2001, s. 252 -258*

<sup>76</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 463*

Vzhledem k tomu, že se v současné době rychle mění pracovní podmínky, organizace si stále více uvědomují potřebu vzdělávat svoje zaměstnance po dobu jejich profesionální kariéry. A pokud má být vzdělávání pracovníků účinné, musí být systematicky organizované, naplánované a rozhodně musí probíhat v rámci opakujícího se cyklu.

Schéma č. 11: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 260

Dle Koubka lze konstatovat, že: „Podnikové vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených podnicích zřejmě nejvýznamnější personální činností.“<sup>77</sup>

Pro vyhodnocování výsledků vzdělávacího procesu lze využít různé postupy, ovšem nejnámějším je tzv. Hamblinův přístup, který spočívá v hodnocení na 5 úrovních:<sup>78</sup>

- 1. úroveň = hodnocení na úrovni reakce v průběhu vzdělávací akce. Tato úroveň poskytuje důležité, ale nejméně hodnotné informace. Kromě pozorování lze zde využít také dotazníky, ale bez odborných odpovědí.

<sup>77</sup> Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 139.

<sup>78</sup> Šuplerová, M. *Řízení lidských zdrojů*. stud.text, 1.vyd. Olomouc, 2005, s.87

- 2. *úroveň* = vyhodnocení získaných znalostí. Pro tuto úroveň jsou většinou využívány testy či odborné dotazníky. Pro vyšší hodnotu získaných údajů je účelné nejprve před začátkem vzdělávací akce zjistit vstupní znalosti účastníka a po ukončení pak zjistit úroveň znalostí získaných a výsledky následně srovnat.
- 3. *úroveň* = zjištění změn v chování.
- 4. *úroveň* = zjištění výsledků pracoviště, které by měly být ovlivněny novými znalostmi či dovednostmi (zde působí i jiné faktory).
- 5. *úroveň* = zjištění změny na úrovni celé organizace, tedy dle ekonomických ukazatelů (opět je nutné brát v úvahu i jiné faktory).

### 3.2 Složky vzdělávání

Podle pojetí Evropské komise i Rady Evropy se vzdělávací systém skládá ze tří navzájem propojených složek formálního, neformálního a informálního vzdělávání.<sup>79</sup>

1. Formální vzdělávání – se vztahuje ke strukturovanému vzdělávacímu systému, který zahrnuje všechny školy od základních až po univerzitu, včetně specializovaných programů odborného a profesního výcviku.
2. Neformální vzdělávání – se vztahuje ke všem plánovaným programům osobního a sociálního vzdělávání mladých lidí určených k rozvíjení celé řady dovedností a kompetencí mimo rámec formálního vzdělávacího kurikula.
4. Informální vzdělávání – se vztahuje k průběhu celého našeho života, v němž si každý jednotlivec osvojuje určité postoje, hodnoty, dovednosti a znalosti pod vlivem různých vzdělávacích zdrojů ve svém okolí a z každodenní zkušenosti (z domova, ze sousedství, z médií, z knihovny, ze zkušeností nabytých při práci, při hře apod.)

*„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně vyšší úkoly.“<sup>80</sup>*

Výše uvedená citace naprosto vystihuje záměr propojovat jednotlivé vzdělávací elementy tak, aby se vzájemně inspirovaly a doplňovaly a spolu tak vytvořily rozvíjející se proces celoživotního učení, který bude motivovat k osobnímu i profesnímu rozvoji každého z nás.

<sup>79</sup> <<http://www.neformalnivzdelavani.cz/>> [cit. 20. 5. 2012]

<sup>80</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 462

## **II. EMPIRICKÁ ČÁST**



## 4 Cíl výzkumu a popis metod sběru dat

Cílem výzkumného šetření je analýza vybraných personálních činností u dvou organizací poskytujících sociální službu a následné porovnání mezi sebou. V případě zjištěných nedostatků pak navrhnu změny vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu.

Hlavním kritériem pro výběr obou organizací bylo jejich sídlo v Olomouckém kraji čili dostupnost, dále také stejná právní forma, zřízení organizace územním samosprávným celkem, poskytování stejného druhu sociální služby včetně formy poskytování, stejný počet pracovníků sociálních služeb, podobná organizační struktura a také absolvování inspekce kvality poskytovaných služeb u stejného druhu služby.

Metody, kterými jsem cíle dosahovala, byly rozhovory s vedením organizací, analýza zpracovaných personálních standardů<sup>81</sup> v obou organizacích, dále také analýza vnitřních směrnic (platové předpisy včetně hodnocení pracovních výsledků, organizační řády, pracovní řády), zřizovacích listin a dalších dostupných dokumentů (registrace organizací, výroční zprávy, náplně práce zaměstnanců).

Na obě organizace, poskytující sociální služby, které jsem si pro svou diplomovou práci vybrala, pohlížím jako na určitý komplexní celek, který je propojen vztahy s okolím.

### Společné rysy obou organizací

1. Příspěvková organizace zřízená územním samosprávným celkem
2. Samostatný právní subjekt
3. Sídlo v Olomouckém kraji
4. Poskytovatel sociálních služeb dle zákona č. 108/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů
5. Podobná organizační struktura
6. Stejný počet pracovníků v sociálních službách
7. Stejný jeden druh zaregistrované sociální služby (pečovatelská služba)
8. Forma poskytování stejné sociální služby

---

<sup>81</sup> Kritéria upřesňující způsob odpovídajícího personálního zajištění služeb. Vedení organizace stanoví potřebnou strukturu a odpovídající počet pracovníků, kteří zajišťují jak samotné služby, tak technické a administrativní zázemí, a tomu přizpůsobí pravidla pro výběr nových pracovníků, požadavky na jejich kvalifikaci, zaškolení, atd. Stejně podmínky platí i pro dobrovolné pracovníky či stážisty.

9. Absolvování inspekce kvality poskytovaných služeb u stejného druhu sociální služby

#### Čím se od sebe obě organizace liší

1. Den vzniku organizace
2. Oblast působení (území) pro poskytování sociálních služeb
3. Počet zaregistrovaných sociálních služeb
4. Denní kapacita počtu klientů u stejné sociální služby
5. Počet pracovníků v dělnické profesi

Veškeré uvedené informace jsou dostupné na webových stránkách obou organizací.

Obě organizace považují za transformační systém, neboť v nich dochází k přenosu vstupů a požadavků z okolí organizace do nabídky služeb pro zákazníky – klienty organizace v jejím okolí.<sup>82</sup>

### **4.1 Charakteristika organizace I.**

Příspěvková organizace I. byla zřízena k 1. 1. 2008. Jejím hlavním účelem je poskytování sociálních služeb v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. Rozsah poskytování služeb je vymezen vyhláškou MPSV č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Organizace I. poskytuje dle zákona č. 108/2006 Sb. Sociální poradenství (základní soc. poradenství) - § 37, tzv. Pečovatelskou službu - § 40, dále také poskytuje na základě zřizovací listiny ubytování v Krizové ubytovací jednotce, zabezpečuje tzv. tísňové volání na jednotlivých DPS (domy s pečovatelskou službou), zajišťuje možnost využívání internetových koutků, poskytuje pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů svým klientům, zabezpečuje výchovné, vzdělávací, aktivizační a společenské činnosti pro seniory, zdravotně postižené občany a děti ze znevýhodněného sociálního prostředí.

Pečovatelská služba je poskytována jako terénní nebo ambulantní služba osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo tělesného postižení, je

---

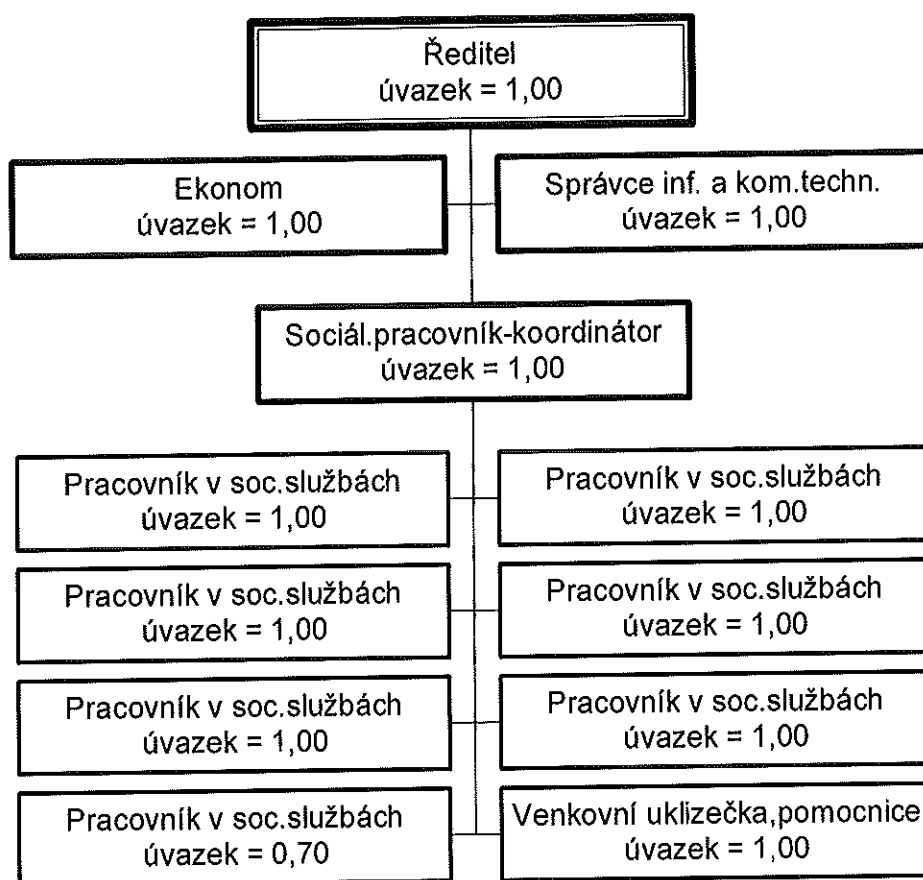
<sup>82</sup> Srov.: Prášilová, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Olomouc:Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 22

nabízena těm občanům města Kojetín a místních částí Koválovice a Popůvky, kteří nejsou schopni sami nebo s pomocí rodiny zvládat domácnost a běžné denní sebeobslužné úkony.

#### 4.1.1 Organizační struktura

Níže uvedené organizační schéma zobrazuje přímou rozhodovací povinnost, čili zabezpečuje tzv. řízení „shora dolů“.

**Organizační schéma příspěvkové organizace I.**  
k 1. 4. 2012<sup>83</sup>



Celkový fyzický počet pracovníků je 12 osob s přepočteným pracovním úvazkem 11,7 a z toho je 6,7 pracovních úvazků pracovníků v sociálních službách (pečovatelek).

#### Stručný popis jednotlivých pracovních pozic

Ředitelka - je statutární zástupce organizace oprávněným jednat jménem organizace, jmenuje ji a odvolává rada města, řídí, organizuje, kontroluje a odpovídá za činnost celého zařízení při dodržování platných zákonů a dalších obecně závazných právních předpisů, dohlíží na

<sup>83</sup> Vnitřní předpis „Organizační řád“

do držování zásad hospodárnosti a racionálnosti provozu organizace, je odpovědná za pracovně personální agendu, je přímou nadřízenou ekonomce organizace, sociální pracovníci-koordinátorce a správce informačních a komunikačních technologií.

Ekonom – zpracování komplexního účetnictví, rozpočtovnictví, komplexní vedení mzdové problematiky pracovníků (včetně daní a zákonných odvodů).

Správce informačních a komunikačních technologií – monitorování a diagnostika sítí, zajištění provozu výpočetní techniky příspěvkové organizace včetně 4 internetových koutků, tvorba internetových stránek organizace, zajištění a organizace volnočasových aktivit pro uživatele služby.

Sociální pracovník-koordinátor – koordinuje práci s uživateli služby (zajišťování přímé obslužné péče), přímo řídí pečovatelky, organizuje a řídí, dává závazné pokyny podřízeným pracovníkům, připravuje smlouvy o poskytnutí pečovatelské služby, změnu a ukončení, včetně všech podkladů, provádí sociální šetření, řeší sociálně právní problémy, vede evidenci a spisovou dokumentaci klientů.

Pracovník v sociálních službách – pečovatelky s přímou obslužnou péčí u klientů mobilních i imobilních.

Venkovní uklízečka, pomocnice – zabezpečení úklidu venkovních prostranství v areálu všech DPS, pletí záhonků, sečení a úklid trávy, údržba vnitřních chodníků a prostranství, opravy nátěrů laviček apod.<sup>84</sup>

## 4.2 Charakteristika příspěvkové organizace II.

Příspěvková organizace II. vznikla dne 1. 1. 1995. Předmětem její činnosti je zajišťovat pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění a prevence sociální vyloučení v důsledku nepříznivé sociální situace. Organizace poskytuje dle zákona č. 108/2006 Sb. Sociální poradenství (základní soc. poradenství) - § 37, Pečovatelskou službu - § 40, v rámci sociálně aktivizačních činností také provozuje klub „Pohoda“.

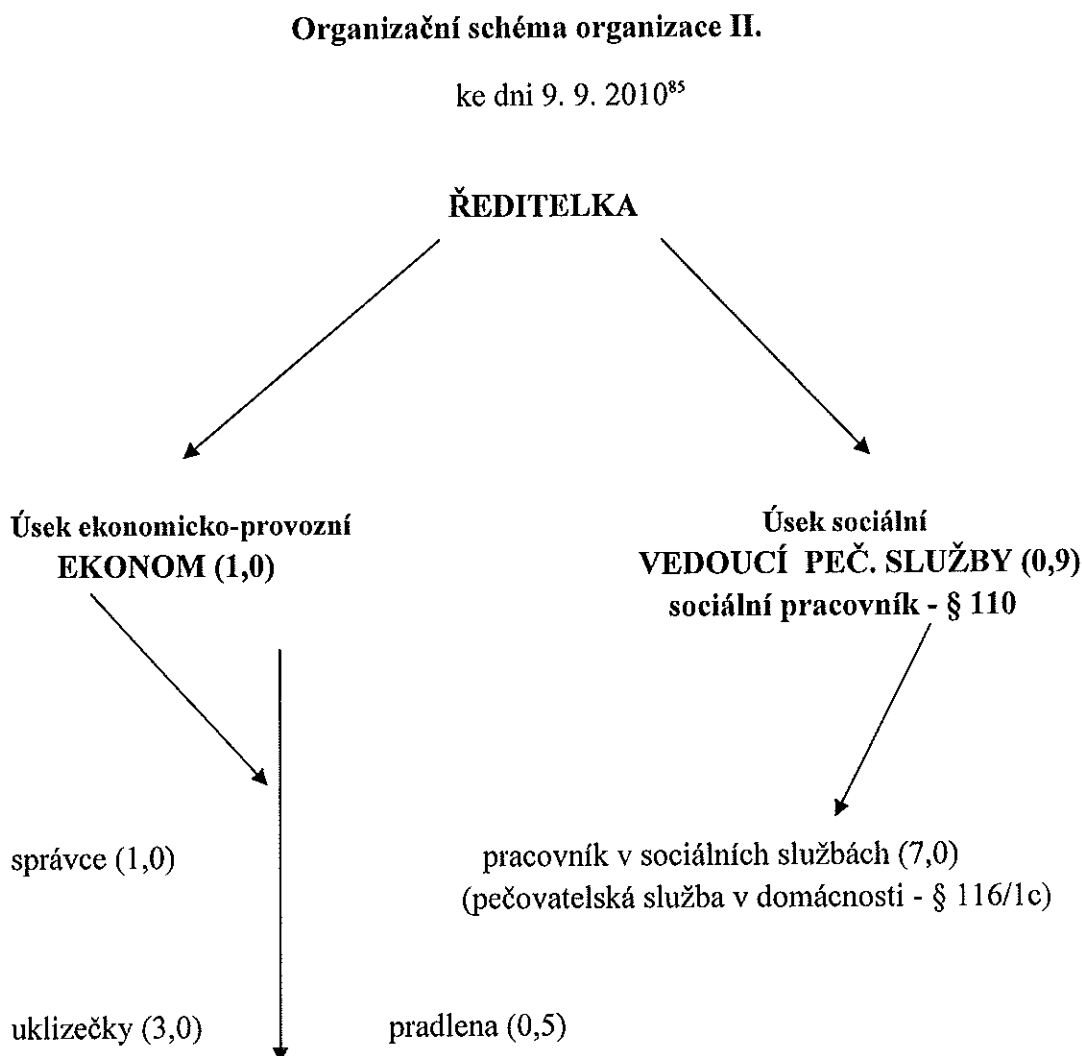
Hlavním smyslem Pečovatelské služby je uspokojení základních potřeb občana v takovém rozsahu, aby mohl co nejdéle setrvat v domácím prostředí a vedl plnohodnotný život. Pečovatelská služba je organizací poskytována jako terénní nebo ambulantní služba ve městě Lipník nad Bečvou a jeho místních částí (Nové Dvory, Podhůra, Loučka, Podhoří, Trnávka).

---

<sup>84</sup> Vnitřní předpis „Organizační řád“

### 4.2.1 Organizační struktura

Z níže uvedeného organizačního schématu je zřejmé uplatňování rozhodovacích pravomocí mezi jednotlivými úseky. Schéma zobrazuje přímou rozhodovací povinnost.



Celkový fyzický počet pracovníků je 15 osob s přepočteným pracovním úvazkem 14,4 a z toho je 7,00 pracovních úvazků pracovníků v sociálních službách (pečovatelek).

#### Stručný popis jednotlivých úseků:

Ředitelka – stojí v čele organizace, jmenuje ji a odvolává Rada města, je statutárním orgánem oprávněným jednat jménem organizace, řídí, organizuje, kontroluje a odpovídá za činnost

<sup>85</sup> Standard č. 9 a, aktualizován 16. 2. 2010

celého zařízení při dodržování platných zákonů a dalších obecně závazných právních předpisů, dodržování zásad hospodárnosti a racionálnosti provozu, je odpovědný za pracovně personální agendu zařízení, zjišťuje přijímání a ukončení pobytu občanů v domě s pečovatelskou službou a na ubytovně Venedik, včetně zajištění všech podkladů, které s tímto souvisí, vede pokladnu organizace, je přímým nadřízeným ekonomovi organizace a vedoucí pečovatelské služby.

Úsek ekonomicko-provozní – vedoucím úseku je ekonom, přímo řídí správce budov, úklidové pracovnice, prádleny, plánuje a sestavuje rozpočet, hospodaří s finančními prostředky, vede účetnictví, je zodpovědný za mzdovou a právní agendu, zajišťuje běžnou údržbu a úklid zařízení spadajících do správy organizace.

Úsek sociální – vedoucím úseku je vedoucí pečovatelské služby. Je sociálním pracovníkem organizace, přímo řídí pečovatelky, popřípadě pečovatelky dobrovolné. Plánuje a sestavuje zajištění pečovatelské služby v DPS, ve městě Lipník nad Bečvou a v místních částech, připravuje smlouvy o poskytnutí pečovatelské služby, změnu a zastavení, včetně všech podkladů.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Standard č. 9 a, aktualizován 16. 2. 2010

## 5 Komparace vybraných personálních činností ředitelů

V této kapitole nejdříve analyzuji vybrané personální činnosti v organizaci I. a organizaci II., následně je mezi sebou porovnávám.

### 5.1 Analýza práce a pracovních míst v organizacích

Analýza práce a pracovního místa zachycuje všechny pracovní aktivity, které zaměstnanec vykonává ve své činnosti po stanovenou pracovní dobu, dále také spočívá ve shromažďování veškerých informací o pracovním místě.

#### Organizace I.

Na základě rozhovoru s ředitelkou organizace, nabyl proces analýzy pracovních míst velkého významu při zřízení příspěvkové organizace. Analýza se týkala všech pracovních pozic v organizační složce města, která zanikla a místo ní vznikla příspěvková organizace. Analýzu prováděla ředitelka metodou pozorování a rozhovoru se stávajícími pracovníky, výsledkem pak byl popis všech pracovních činností v organizaci. Ředitelka výsledky analýzy použila jako přílohu k nově vytvořenému organizačnímu schématu v rámci výběrového řízení na ředitelku nově zřízené příspěvkové organizace,<sup>87</sup> dále pak k vytvoření standardu č. 9, Personální a organizační zajištění sociální služby, který je přílohou č. 2 diplomové práce.

Dle sdělení ředitelky pak proces analýzy pracovních míst v průběhu existence příspěvkové organizace probíhal ještě několikrát za pomoci metod pozorování, rozhovorů s pracovníky a popisem pracovní činnosti a ten byl opět prováděn ředitelkou organizace. Výsledkem analýzy je pak nový popis pracovního místa<sup>88</sup> a náplň práce k danému pracovnímu místu (viz.příloha č. 1), dále také změna organizační struktury – organizačního schématu. Poslední analýza proběhla v měsících prosinci 2011 – únor 2012 a výsledkem je vznik nové pracovní pozice *venkovní uklízečka, pomocnice* s úvazkem 1,00, s popisem činnosti a vytvořenou náplní práce, kterou na svém zasedání pro organizaci I. odsouhlasila rada města.<sup>89</sup>

Z rozhovoru s ředitelkou organizace dále vyplynulo, že veškerou personální a také platovou agendu včetně pracovních náplní má ve správě ředitelka organizace.<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup> Schválená organizační struktura k 1. 1. 2008 – součást vnitřního předpisu „Organizační řád“

<sup>88</sup> Standard č. 9 a, aktualizován v lednu 2012

<sup>89</sup> Usnesení rady ze dne 29. 2. 2012

<sup>90</sup> Uvedla v rozhovoru ředitelka organizace I.

## **Organizace II.**

Organizace II. má také zpracován standard č. 9 a), ve kterém se uvádí stručný popis jednotlivých úseků organizace a pracovních pozic od ředitelky organizace přes úsek ekonomicko-provozní po úsek sociální. Rovněž jsou zde uvedeny kvalifikační předpoklady pro jednotlivé pracovní pozice (viz.příloha č. 2a). Poslední aktualizace popisu pracovního místa byla provedena v únoru 2010 v rámci přípravy na inspekci standardů kvality sociálních služeb.

Z rozhovoru s ředitelkou organizace a popisu její pracovní pozice vyplynulo, že je odpovědná za pracovní personální agendu, popis pracovních míst vytvářela sama za pomoci pozorování a rozhovorů s pracovníky organizace, ovšem v konečné fázi celý popis pracovních míst prodiskutovala se všemi zaměstnanci na všech pracovních pozicích v rámci porady všech zaměstnanců, neboť pracovníci na daných pozicích nejlépe znají pracovní činnosti, které dnes a denně vykonávají.<sup>91</sup>

### **5.1.1 Porovnání obou organizací v rámci popisu práce a pracovních míst všech pracovníků**

Při podrobnějším zkoumání jsem došla k závěru, že obě ředitelky v rámci popisu práce a pracovního místa ke zjišťování všech informací využili metody pozorování a rozhovorů se zaměstnanci organizace. Výsledkem je pak standard č. 9 a).

Ředitelka organizace II. své výstupy k pracovním pozicím prodiskutovala ještě na poradě všech pracovníků a teprve pak vytvořila konečnou podobu pracovních míst do výše uvedeného standardu.

Ředitelka organizace I. již své závěry ohledně pracovních míst s nikým nekonzultovala, pouze všechny zaměstnance se svými závěry a vytvořeným standardem seznámila na poradě všech zaměstnanců.

## **5.2 Personální plánování v organizacích**

Personální plánování neboli plánování lidských zdrojů v organizaci vychází z vize organizace, strategického cíle a zřizovací listiny.

---

<sup>91</sup> Uvedla v rozhovoru ředitelka organizace II



## **Organizace I.**

Hlavním účelem organizace, dle zřizovací listiny, je poskytování sociálních služeb v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů. Přílohy ke zřizovací listině ukládají organizaci také zabezpečení údržby majetku svěřeného organizaci na základě Smlouvy o výpůjčce, a tento užívat s péčí řádného hospodáře. V rámci přidělených venkovních prostor kolem čtyř domů s pečovatelskou službou nebylo možné zajistit údržbu majetku stávajícími pracovníky – pracovníky vykonávajícími přímou péči u klientů pečovatelské služby.<sup>92</sup> Z těchto důvodů předložila ředitelka organizace radě města návrh na vytvoření pracovního místa venkovní uklízečka, pomocnice, s úvazkem 1,00, a to s patřičným odůvodněním.<sup>93</sup>

Z rozhovoru s ředitelkou organizace vyplynulo, že při plánování nové pracovní pozice (venkovní uklízečka, pomocnice) ředitelka vycházela z poznatků ze zpracované SWOT analýzy pro oblast plánování lidských zdrojů.

Rada města uznala předložené odůvodnění a s nově vytvořeným pracovním místem souhlasila.<sup>94</sup>

## **Organizace II.**

Organizace na základě zřizovací listiny poskytuje sociální služby vymezené zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů. Z rozhovoru s ředitelkou organizace vyplynulo, že počet zaměstnanců v organizaci v průběhu 3 let klesl o jednu pracovníci, která pracovala na pozici pracovníka v sociálních službách. Důvodem odchodu byl její zdravotní stav a přiznání invalidního důchodu. Příspěvková organizace má v rámci zřizovací listiny přiděleny určité prostory a budovy ke své činnosti a tyto je povinna spravovat a také zabezpečovat jejich údržbu. K tomuto účelu má od zřízení organizace přiděleny nejen uklízečky, ale i správce budov, který je zároveň domovníkem. Vnitřní analýzu pro zjištění personálních podmínek ředitelka dosud neprováděla, protože již ke zřízení organizace jí byly počty pracovníků na jednotlivých pracovních pozicích přiděleny zřizovatelem a současné počty zaměstnanců vyhovují v rámci zabezpečení chodu organizace.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> Uvedla v rozhovoru ředitelka organizace I.

<sup>93</sup> Žádost do Rady města ze dne 21. 2. 2012

<sup>94</sup> Usnesení rady ze dne 29. 2. 2012

<sup>95</sup> Uvedla v rozhovoru ředitelka organizace II.

### 5.2.1 Porovnání obou organizací v rámci personálního plánování

Ze zjištěných skutečností vyplynulo, že ředitelka organizace I. využívá znalostí SWOT analýzy pro zjištění silných a slabých stránek personálních podmínek v organizaci. Z výsledků analýzy pak vytváří žádost na radu města pro schválení zřízení nového pracovního místa v organizaci a žádosti bylo vyhověno. SWOT analýzu ředitelka použila již při konkurzním řízení, neboť dle ní vytvářela počty pracovníků, sestavovala pracovní pozice a následně pak organizační strukturu.

Z rozhovoru s ředitelkou organizace II. vyplynulo, že SWOT analýzu ve své práci nikdy nepoužila.

## 5.3 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků je velmi důležitou oblastí, která rozhoduje o tom, jací pracovníci budou v organizaci pracovat.

### Organizace I.

Z analýzy procesu získávání a výběru pracovníků metodou rozhovoru s ředitelkou a také předložením písemných dokumentů vyplynulo, že organizace dává přednost výběru pracovníků z vnějších zdrojů. Na tomto procesu se podílí pouze ředitelka organizace,<sup>96</sup> která si zároveň vede evidenci uchazečů o zaměstnání. Na základě analýzy práce a pracovního místa zpracovala základní charakteristiku pracovního místa do stručného popisu jednotlivých úseků v organizaci včetně kvalifikačních a osobnostních předpokladů.<sup>97</sup>

Pro zaměstnance organizace pracujících na pozici pracovníků sociálních služeb (sociální pracovník, pracovník v sociálních službách - pečovatelka) je nezbytné dodržení zákona č. 108/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, který stanovuje předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka v §109 a § 110, dále také stanovuje předpoklady pro výkon činností pracovníků v sociálních službách v § 115 a § 116.<sup>98</sup>

Z analýzy předložených dokumentů k získávání externích zájemců o zaměstnání vyplynulo, že organizace využívá níže uvedené komunikační kanály:

- vychází z vlastní evidence zájemců o práci

<sup>96</sup> Standard č. 9 c) v organizaci I.

<sup>97</sup> Standard č. 9 a) v organizaci I.

<sup>98</sup> Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů

- vytipovává a oslovuje absolventy škol, kteří byli v organizaci na odborné praxi
- doporučení uchazeče jiným poskytovatelem či subjektem
- spolupracuje s úřadem práce
- organizace také využívá inzerce na vlastních webových stránkách či webových stránkách zřizovatele

Proces, týkající se přijímání zaměstnance v organizaci je veden formou osobního pohovoru s ředitelkou organizace, ovšem v případě vyhlášení výběrového řízení se postupuje dle níže uvedeného:

- je stanovena výběrová komise – komise je sestavena ze zkušených stávajících pracovníků organizace, podle pracovní pozice, ve které je obsazováno volné pracovní místo. Výběrová komise má nejméně 3 členy včetně ředitelky, členy výběrové komise určí ředitelka organizace.

- Účastníci výběrového řízení předloží k výběrovému řízení:

- přihlášku uchazeče o pracovní místo včetně specifikace pracovní pozice
- strukturovaný životopis
- fotokopii dokladů o nejvyšším dosaženém vzdělání

- Průběh výběrového řízení

Komise se seznámí s obsahem dodaných materiálů a je sestaven seznam a pořadí uchazečů, následně jsou uchazeči, kteří splnili podmínky výběrového řízení pozváni k výběrovému řízení.

Výběr je pak prováděn na základě doložených dokumentů a rozhovoru s uchazečem před komisí. Jsou posuzována kritéria: odborná způsobilost, praxe v oboru, komunikativnost, je možné zohlednit reference předcházejících zaměstnavatelů.

Při osobním pohovoru je možno využívat výběrovou komisí metody:

- skupinové diskuse
- řízeného rozhovoru
- splnění zadaného úkolu
- řešení modelových situací a rolí

### ➤ Výběr uchazeče

Výběrová komise posoudí všechny účastníky a aspekty výběrového řízení, rozhodne o vhodném uchazeči na volné pracovní místo. Všichni zúčastnění obdrží vyrozumění o výsledku výběrového řízení.

Celý postup je popsán ve standardu č. 9 c), který je přílohou č. 2 diplomové práce.

Uchazeč o zaměstnání, který byl vybrán ve výběrovém řízení či byl výběr přímým oslovením a pohovorem s ředitelkou a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, je na schůzce s ředitelkou případně jiným pověřeným zaměstnancem informován o pracovních a platových podmínkách, pracovní náplni, právech a povinnostech (pracovní řád), organizační struktuře a organizačním řádu, o dalších dokladech, které musí nezbytně předložit k uzavření smlouvy.<sup>99</sup> V případě, že uchazeč se vším souhlasí, je s ním pak následně uzavřena písemná pracovní smlouva a po podpisu pracovní smlouvy výběrové řízení končí.

### **Organizace II.**

Analýza dokumentů a rozhovor s ředitelkou organizace a vedoucí pečovatelské služby potvrdily, že na všechna volná pracovní místa v organizaci probíhá výběrové řízení. Na pracovníky úseku ekonomicko-provozního (správce, uklízečky, prádlena) probíhá tzv. zúžené výběrové řízení, kterého se zúčastní ředitelka organizace + přímý nadřízený. Tito také stanoví podmínky výběrového řízení.

Na vedoucí úseků a pracovníky v přímé péči probíhá rozšířené výběrové řízení, kterého se zúčastní ředitelka, zástupce ředitelky, přímý nadřízený a v případě vedoucích úseků zástupce zřizovatele – bude-li z jeho strany vznesen tento požadavek. Tito pak stanoví podmínky výběrového řízení. V obou případech konečné rozhodnutí náleží ředitelce organizace.

Podrobnější popis získávání a výběru pracovníků v organizaci neexistuje, taktéž není popsán průběh výběrového řízení. Z rozhovoru s ředitelkou organizace jsem se dověděla, že ve většině případů využívají externích zdrojů k získání nových pracovníků, a to především z úřadu práce popř. využívají vlastních webových stránek.

### **5.3.1 Porovnání obou organizací v rámci získávání a výběru pracovníků**

Z analýzy standardů č. 9 u obou organizací vyplynulo, že ředitelka organizace I. nepodceňuje získávání a výběr pracovníků, kteří následně budou pracovat v organizaci. Má velmi

---

<sup>99</sup> Standard č. 9c organizace I.

podrobně popsán celý proces ve standardu č. 9 c) včetně způsobu obsazování. V organizaci II. ředitelka organizace jen velmi stručně uvádí, že vždy bude probíhat výběrové řízení, a to zúžené nebo rozšířené vždy dle pracovní pozice.

## 5.4 Orientační a adaptační proces

V procesu orientace a adaptace nového zaměstnance hraje nejdůležitější roli přímý nadřízený, pak „uvádějící pracovník“ a nastavená pravidla a také podmínky pro adaptaci nového zaměstnance.

### Organizace I.

Tato organizace má zpracována tzv. „Pravidla pro zaškolování zaměstnanců“ ve standardu č. 9, kdy cílem zaškolování je orientace nového zaměstnance v činnosti organizace, v poskytovaných sociálních službách včetně organizace práce, ujasnění pracovní pozice a náplně činností požadovaných po pracovníkovi. Pravidla dále uvádí následující:

- *Doba zaškolování* – trvá po dobu zkušební doby, zaměstnanci jsou poskytovány potřebné informace k plynulému zapracování a adaptaci na nové pracovní místo.
- *Uvádějící pracovník* - za zapracování je odpovědný pověřený kmenový pracovník organizace, provází ho celým obdobím zapracování, zodpovídá na bezprostřední dotazy. Pokud je to možné, nový pracovník je přijímán ještě před odchodem stávajícího zaměstnance na dané pozici.
- *Po nástupu* – nový zaměstnanec je seznámen se základními informacemi týkajícími se jeho výkonu práce (veřejný závazek, poskytované služby, vnitřní předpisy, etický kodex, vedením dokumentace, uvádějícím pracovníkem atd.).
- *Průběh zaškolování* – nový pracovník je v průběhu prvních 2 dnů seznámen s pracovním prostředím, kolegyněmi, provozem organizace...vždy se řeší další specifické věci dle toho, na jaké pracovní místo zaměstnanec nastupuje (ekonomka nebude seznamována s dokumentací uživatelů služby, pečovatelka s účetními dokumenty apod.)
- *Průběžné seznamování* a zapojování do běžných činností je provázeno zadáváním drobných úkolů a jejich postupném rozšiřování, kdy je třeba nezapomenout na neformální vyhodnocování splněných úkolů a pracovní činnosti nového zaměstnance (zpětná vazba).

- *Obsah zaškolování* – viz odstavec *Po nástupu do práce* a další informace dle pracovní pozice
- *Hodnocení zaškolování nového zaměstnance* – před ukončením zkušební doby je vypracován Záznam o hodnocení zaměstnance, podle kterého se vyhodnotí pracovní výkon, dle něhož je přiznán osobní příplatek.<sup>100</sup>

Z mého zkoumání a z rozhovoru s pracovníci v přímé péči (pečovatelka), která dlouhodobě zastupovala kmenovou zaměstnankyni, vyplynulo, že tento postup byl při jejím zástupu dodržen. Ředitelka této organizace dbá na dodržování nastavených pravidel a postupů, proto musí všichni zaměstnanci znát standardy kvality a je samozřejmostí, že mají možnost kdykoli do nich nahlédnout.

## **Organizace II.**

Organizace má ve standardu č. 9 uvedeno, že po nástupu zaměstnance do pracovního poměru je ředitelka organizace povinna nového zaměstnance seznámit:

- se všemi předpisy, které se vztahují k dohodnuté práci
- s organizačním řádem, pracovním řádem, s vnitřním platovým předpisem
- zajistit proškolení zaměstnance o bezpečnosti práce a proškolení zásad protipožární ochrany
- vybavit nového zaměstnance osobními ochrannými pracovními pomůckami
- představit a předat nového zaměstnance přímému nadřízenému

Dále se ve standardu píše o tříměsíčním zaškolování přímým nadřízeným, který:

- dohlíží na nového zaměstnance
- pomáhá mu v rozvoji praktických dovedností, s organizací práce
- může nového zaměstnance předat k zaškolení zkušenému zaměstnanci
- informuje ředitelku organizace, jak zaškolování probíhá a zda pokračovat v pracovním poměru i po uplynutí zkušební doby<sup>101</sup>

Vedoucí pečovatelské služby v rozhovoru na téma orientace a adaptace zaměstnance uvedla, že v případě pracovníků v přímé péči (pečovatelka) je nový zaměstnanec seznamován

<sup>100</sup> Standardy č. 9, organizace I.

<sup>101</sup> Standard č. 9, organizace II.

v průběhu této doby s problematikou standardů kvality a jejich uplatňování v praxi a při práci s uživateli.

#### **5.4.1 Porovnání obou organizací v rámci orientačního a adaptačního procesu**

Výsledkem mého zjišťování je skutečnost, že obě organizace mají velmi dobře zpracován postup při orientaci a adaptaci zaměstnance a věnují tomuto procesu dostatečnou pozornost, což znamená, že jejich prioritou je co nejrychlejší zařazení nového pracovníka do pracovního kolektivu, adaptace na styl práce v organizaci, osvojení si znalostí a dovedností. Nový pracovník tak mnohem rychleji dokáže podávat plnohodnotný pracovní výkon.

### **5.5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Obecně platí, že při podpisu pracovní smlouvy je novému pracovníkovi předána pracovní náplň týkající se jeho pracovní pozice a taktéž je seznámen se svým platovým zařazením.

#### **Organizace I.**

V uvedené organizaci se platová práva zaměstnanců řídí dle vnitřního platového předpisu, který je vydán na základě zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce ve spojení s nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ve znění pozdějších předpisů a s nařízením vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.<sup>102</sup>

Tento vnitřní platový předpis upravuje platová práva zaměstnanců v pracovněprávních vztazích s organizací. Na zaměstnance, kteří konají pro organizaci práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, se vztahují pouze ta ustanovení, u nichž je to výslovně uvedeno.<sup>103</sup>

Vnitřní platový předpis upravuje podmínky poskytování a vyplácení platů zaměstnancům organizace, poskytování příplatků a odměn.

Je rozdělen do několika článků:

- čl. I. Působnost vnitřního platového předpisu
- čl. II. Základní ustanovení
- čl. III. Určení výše platu
- čl. IV. Zařazení zaměstnance do platové třídy

<sup>102</sup> Platový předpis organizace I.

<sup>103</sup> Uvedla v rozhovoru ředitelka organizace I.

- čl. V.            Zařazení zaměstnance do platového stupně
- čl. VI.           Postup při zařazování nově přijatých zaměstnanců do platových tříd a platových stupňů
- čl. VII.          Platový tarif
- čl. VIII.        Příplatek za vedení
- čl. IX.          Příplatek za noční práci
- čl. X.            Příplatek za práci v sobotu a v neděli
- čl. XI.          Plat nebo náhradní volno za práci přesčas
- čl. XII.         Osobní příplatek
- čl. XII.         Odměna
- čl. XIII.        Plat nebo náhradní volno za práci ve svátek

a dále také řeší povinnost vydat zaměstnanci platový výměr, odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, odměnu za pracovní pohotovost, příplatek za rozdělenou směnu, splatnost a výplatu platu, srážky z platu a závěrečná ustanovení.

Dle prokazatelného zjištění z osobních složek zaměstnanců je osobní příplatek přiznán na návrh vedoucího zaměstnance podřízeným zaměstnancům zpravidla až po ukončení zkušební doby. Podkladem pro přiznání osobního příplatku nebo jeho možnou změnu je pravidelné bodové hodnocení 1x za kalendářní rok (viz. Hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců - příloha č. 3), které provádí zaměstnanec (sebehodnocení), přímý nadřízený a ředitelka (závěrečný pohovor se zaměstnancem), pokud přímý nadřízený nepředloží návrh na změnu osobního příplatku v průběhu roku (např. snížení osob. příplatku z důvodu zhoršení kvality odváděné práce apod.).

Ředitelka organizace může zaměstnanci poskytnout odměnu za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu. Využívá tak možnosti zákoníku práce v § 134.

Odměny jsou udělovány převážně 2x ročně vždy na návrh přímého nadřízeného.

Veškeré výše zjištěné informace se týkají tzv. formálního hodnocení. V organizaci, dle rozhovorů s pracovníky v přímé péči (pečovatelky), existuje i tzv. neformální hodnocení - hodnocení je prováděno bez zbytečného odkladu, v konkrétní situaci (nadřízený poukáže na dobrý výkon zaměstnance či na zjištěný nedostatek v jeho práci). Zúčastnění jeho prostřednictvím získávají aktuální zpětnou vazbu.<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> Standard č. 10 a, organizace I.



Z rozhovoru se sociální pracovníci této organizace jsem se dověděla, že při inspekci kvality poskytované péče se jeden inspektor zeptal přítomné pečovatelky, zda si vzpomene, kdy naposledy ji ředitelka neformálním způsobem hodnotila. Pečovatelka odpověděla: „*Dnes ráno, protože mě přistihla kouřit v prostorách dvorního traktu a to máme zakázáno. Dostala jsem ústní výtku, nepomohlo mi ani to, že jsem z inspekce nervózní.*“

## **Organizace II.**

Podle mnou provedeného zjištění je v této organizaci vytvořen platový předpis, který upravuje poskytování platu a odměny za pracovní pohotovost zaměstnancům organizace, jejichž pracovní poměr k organizaci vznikl na základě pracovní smlouvy a současně upřesňuje:

- způsob zařazování zaměstnanců do platové třídy
- způsob zařazování zaměstnanců do platového stupně
- pravidla postupu zaměstnanců do vyššího platového stupně
- zaměření nebo obor vzdělání potřebné pro výkon práce
- podmínky pro stanovení osobního příplatku
- podmínky pro přiznání příplatku za vedení
- podmínky pro poskytování odměn

Vnitřní platový předpis je rozdělen na tři části, které obsahují celkem 12 článků. V článku č. 7 jsou uvedena hlavní kritéria, dle kterých je přiznán osobní příplatek:

- soustavné operativní řešení problémů na pracovišti
- samostatné a kvalitní plnění pracovních úkolů
- využitelnost pracovníka nad rámec oblastí běžně určené
- avizování problémů v dané oblasti a zejména schopnost je řešit
- vždy seriózní jednání s lidmi, schopnost podávat věcné informace
- ochota pomoci při řešení problémů mezi jednotlivými pracovišti
- schopnost nést odpovědnost za svá vlastní rozhodnutí
- plnění jednorázových úkolů nadřazeného (mimo pracovní náplň)<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> Vnitřní platový předpis organizace II.

Dále v článku 9. je vyspecifikováno, při jakých okolnostech lze poskytnout zaměstnanci odměnu. Rozhodnutí o přiznání odměny předkládají pro zaměstnance příslušní vedoucí.<sup>106</sup>

### **5.5.1 Porovnání obou organizací v rámci hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Z analýzy vnitřních dokumentů obou organizací jsem zjistila, že obě organizace mají vytvořenu vnitřní směrnici pro určování platových práv zaměstnanců.

#### **Organizace I.**

Organizace v rámci hodnocení a odměňování postupuje dle platných zákonných norem, dále dle vytvořené vnitřní směrnice „Platový předpis“, a to vše v souladu s personálním standardem kvality sociálních služeb č. 10. V tomto standardu je písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců (příloha č. 4), který navazuje na již zmíněný Platový předpis a jeho přílohu č. 2 „Hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců“ - kritéria pro výpočet a přidělení osobních příplatků zaměstnanců.

V tomto hodnocení se uvádí maximální bodové hodnocení (75 bodů) v rámci nastavených kritérií pro pracovníky v sociálních službách a ostatní pracovníky.

Kritéria pro pracovníky v sociálních službách (přímá péče):

- Kvalitní výkon sociální péče
- Samostatnost, aktivita, postoj k práci
- Komunikace<sup>107</sup>

Kritéria pro ostatní pracovníky:

- Kvalitní výkon práce
- Samostatnost, aktivita, postoj k práci
- Komunikace<sup>108</sup>

Dle těchto kritérií a v rámci získání bodového hodnocení je pak přidělen osobní příplatek, jehož maximální výše je stanovena.

Vzhledem ke zjištěným skutečnostem je naprosto zřejmé, že ředitelka neopomíná tzv. neformální hodnocení pracovníků,<sup>109</sup> což mi také v rozhovoru potvrdila. Dle mého názoru je

<sup>106</sup> Uvedla v rozhovoru ředitelka organizace II.

<sup>107</sup> Hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců organizace I.

<sup>108</sup> Hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců organizace I.

neformální hodnocení stejně důležité jako formální hodnocení a chápu ho jako motivační nástroj pro kvalitně odváděnou práci zaměstnanců. Je založeno na oboustranné komunikaci vedoucího pracovníka a zaměstnance, kdy zúčastnění jeho prostřednictvím získávají aktuální zpětnou vazbu. Je prováděno při běžných činnostech, prostřednictvím kontrol plnění úkolů na poradách, při individuálních rozhovorech nadřízeného s pracovníkem, při řešení konkrétní situace apod.

## **Organizace II.**

Proces hodnocení a odměňování zaměstnanců v této organizaci se řídí Vnitřním platovým předpisem, a to v souladu se zákonnými normami.

Pro přidělování osobního příplatku jsou zpracována hlavní kritéria. Postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců je popsán ve standardu č. 10, který je přílohou č.4a. diplomové práce a kde jsou popsána kritéria pro pracovníky v přímé péči:

- odbornost
- účelnost
- praktický přístup, řízení nákladů
- asistence uživatelů
- osobní rozvoj
- organizační orientace

Toto hodnocení ovšem slouží pro stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a k získání informací o potřebách vzdělávání zaměstnanců – pracovníků v přímé péči, neslouží ke stanovení, změnám či odnětí osobních příplatků. Ředitelka organizace se opírá pouze o Vnitřní platový předpis čl. 2 a čl. 7, co se týká odměn, opírá se o článek 9, což dle mého názoru není motivačním faktorem pro zaměstnance.

## **5.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Vzdělávání zaměstnanců a péče o formování jejich pracovních schopností a zvyšování odbornosti je jedním z nejdůležitějších úkolů v každé organizaci.

---

<sup>109</sup> Standard č. 10 a organizace I.

## Organizace I.

Organizace má ve svém standardu uvedeno, že každá služba je tak kvalitní, jak kvalitní, odborně vzdělání jsou pracovníci, poskytující službu. Zákon o sociálních službách stanovuje povinnost dalšího vzdělávání pracovníků, kterým si každý obnovuje, doplňuje a upevňuje kvalifikaci. Z hlediska zajištění kvality služby je další vzdělávání nezbytné. Další vzdělávání je tedy nejen povinností a pracovním předpokladem každého pracovníka, ale i jistou formou odměny.

Předmětem dalšího vzdělávání je průběžné a soustavné zvyšování stávajících vědomostí, znalostí a dovedností pracovníků prostřednictvím absolvování odborně zaměřených kurzů, školení, školicích akcí, stáží apod., směřované k zajištění kvality poskytované služby a také k efektivnímu pracovnímu výkonu

Cílem dalšího vzdělávání je prohloubení a rozšíření schopností zaměstnanců, zvýšení jejich odborné způsobilosti a uspokojení osobních potřeb v oblasti profesního rozvoje, ale také potřeb organizace v oblasti kvality a rozvoje poskytovaných služeb.<sup>110</sup>

Organizace má popsáno, o jaké formy vzdělávání jde:

- *Interní* – zaškolování nových pracovníků, týmová výměna zkušeností (porady), přenos informací z externího vzdělávání (školicí akce pro kolegyně), studium vnitřních dokumentů, samostudium odborné literatury, interní školení v oblasti BOZP,PO, podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka
- *Externí* – převážně se jedná o rozšiřující či prohlubující akreditované vzdělávání s využitím nabídky jiných poskytovatelů a vzdělávacích agentur. Každý pracovník v přímé péči se účastní v průběhu kalendářního roku vzdělávání v rozsahu minimálně 24 hodin., náklady hradí organizace.
  - Jednorázová školení
  - Stáže
  - Přednášky
  - Konference<sup>111</sup>

Podrobnou analýzou jsem zjistila, že další vzdělávání zaměstnanců organizace se odvíjí od plánů osobního rozvoje jednotlivců (viz příloha č. 5) a navazuje na hodnocení pracovních

---

<sup>110</sup> Standard č. 10 b organizace I.

<sup>111</sup> Standard č. 10 b organizace I.

výsledků jednotlivých zaměstnanců. Plán dalšího vzdělávání je vytvářen společně se všemi pracovníky vždy dle výsledků hodnocení zaměstnance, dle nabídky vzdělávacích akcí a dostatku finančních prostředků organizace.

## **Organizace II.**

Tato organizace má ve svém standardu uvedeno jen velmi stručně, že další vzdělávání zaměstnanců se odvíjí od plánů osobního rozvoje jednotlivců a navazuje na hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců. Zdůrazňuje se v něm, že i když zaměstnanci splňují požadované vzdělání dle zákonných norem, je potřeba věnovat pozornost jejich dalšímu vzdělání v rámci změn v oblastech jednotlivých činností a měnících se potřebách uživatelů služeb.<sup>112</sup>

### **5.6.1 Porovnání obou organizací v rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků**

Ze zjištěných skutečností vyplynulo, že se obě organizace zabývají vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců. Organizace I. má podrobněji popsány formy dalšího vzdělávání, organizace II. je mnohem stručnější. Z předložených dokumentů však vyplývá uvědomění si důležitosti dalšího vzdělávání zaměstnanců v rámci rozšiřování a doplňování jejich odbornosti.

---

<sup>112</sup> Srov. standard č. 10 b organizace II.

## **6 Diskuze a doporučení**

Má diplomová práce se zabývala nejdříve teorií v rámci personálních činností a následně analýzou vybraných personálních činností u dvou organizací, a to za použití různých metod zjišťování jako jsou rozhovory, analýza předložených dokumentů, pozorování. Pak jsem přistoupila ke komparaci personálních činností obou organizací.

Z výše uvedených skutečností si dovoluji pro jednotlivé vybrané, zanalyzované a zkomparované personální činnosti stručné shrnutí a své vlastní doporučení tam, kde jsem zjistila nedostatek. Věřím, že mé doporučení by mohlo vést ke zlepšení stávajícího stavu.

### **6.1 Stručné shrnutí**

#### **Analýza práce a pracovních míst v organizaci**

V rámci srovnání obou organizací jsem dospěla k závěru, že ředitelky obou organizací využívají ke zjišťování informací metod pozorování a rozhovorů se zaměstnanci. Ovšem systém ředitelky organizace II. je přesnější, neboť na závěr ještě vše prodiskutovává se všemi pracovníky, zastávajícími jednotlivé pozice, což vede ke vzájemnému doplňování a upřesňování, jak se práce provádí, jaký je účel úkolů a povinností, kdy a kde se úkoly a povinnosti vykonávají.

#### **Personální plánování v organizaci**

Při srovnání obou organizací jsem zjistila, že ředitelka organizace II. dosud nepracovala při personálním plánování se SWOT analýzou.

#### **Získávání a výběr pracovníků**

Z provedeného srovnání obou organizací v této personální činnosti vyplynulo, že i když obě organizace mají určitým způsobem zpracován personální standard pro získávání a výběr pracovníků, musím konstatovat, že ředitelka organizace č. I. nepodceňuje získávání a výběr pracovníků a celý postup má velmi dobře a podrobně zpracován v personálním standardu.

#### **Orientační a adaptační proces**

V rámci analýzy a následného srovnání obou organizací jsem došla k závěru, že obě organizace mají dobře zpracován postup při orientaci a adaptaci zaměstnance. Uvedené znamená, že prioritou obou organizací je co nejrychlejší zařazení nového pracovníka do pracovního kolektivu, adaptace na styl práce v organizaci, osvojení si znalostí a dovedností.

## **Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Z porovnání zjištěných skutečností jsem zjistila, že obě organizace dodržují zákonné normy, co se týká vypracování vnitřních směrnic a standardů kvality, ovšem mezi organizací I. a organizací II. je velký rozdíl v obsahu zpracovaného dokumentu.

## **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Z komparace obou organizací vyplynulo, že se obě organizace zabývají vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců. Což znamená, že vzdělávání zaměstnanců je pro obě ředitelky důležitým aspektem pro rozvoj odbornosti zaměstnanců a potažmo i rozvoj organizace.

## **6.2. Doporučení**

Níže si dovoluji popsat své vlastní doporučení a to tam, kde jsem zjistila nedostatek a to způsobem, který dle mého názoru, by mohl vést ke zlepšení stávajícího stavu.

### **Analýza práce a pracovních míst v organizaci**

Při provádění analýzy práce a pracovního místa doporučuji ředitelce organizace č. I. prodiskutovat zjištěné informace se všemi pracovníky, popř. alespoň s těmi pracovníky, kteří danou pracovní pozici zastávají. Závěry jsou tak mnohem přesnější a vystihující dané pracovní místo a pracovní pozici.

U organizace II. doporučuji zachovat stávající postup.

### **Personální plánování v organizaci**

Při personálním plánování bych doporučila organizaci II. využívat SWOT analýzy, neboť je to velmi rychlá a praktická metoda zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro organizaci, a to nejen v personálním plánování. Je všeobecně známo, že budoucnost vychází plynule ze současného stavu a proto doporučuji využít postupu vyjádřeného následujícími otázkami:

- Kde jsme nyní?
- Kam směřujeme? Kde bychom chtěli být?
- Jak se tam dostaneme?
- Jak zajistíme, že se tam dostaneme?

- Jak poznáme, že jsme se tam dostali? <sup>113</sup>

Organizaci I. doporučuji zachovat i nadále způsob zjišťování současného stavu.

### **Získávání a výběr pracovníků**

Pro organizaci II. bych doporučila doplnit standard č. 9c) (viz. příloha č. 2) o informaci, kde je zveřejněno volné pracovní místo a co bude o něm uvedeno, dále také z jakých zdrojů bude vybírán uchazeč a samozřejmostí je popis celého procesu výběrového řízení.

Dobře zvládnuté personální činnosti zaručují pak kvalitu poskytované sociální služby včetně stálého obsazení pracovních míst.

Organizaci I. doporučuji nadále zachovat stávající stav.

### **Orientační a adaptační proces**

V rámci prováděné analýzy jsem si uvědomila, že k podávání ústních informací a předkládání jednotlivých dokumentů novému zaměstnanci v rámci orientace a adaptace by bylo dobré u obou organizací přidat i tzv. orientační balíček (soubor písemných materiálů), který by obsahoval:

- stručnou historii organizace
- organizační schéma
- seznam spolupracovníků
- telefonní seznam všech pracovníků organizace
- vizi organizace, strategický cíl, dlouhodobé i krátkodobé cíle organizace
- formu poskytování sociální služby
- denní kapacitu sociální služby, cílové skupiny klientů

Orientální balíček by tak napomohl nejen pracovní adaptaci, ale i sociální adaptaci nového pracovníka, která ve většině případů probíhá pomaleji než ta pracovní. Sociální adaptace znamená co nejrychlejší začlenění nového pracovníka do systému existujících vzájemných vztahů v organizaci a začíná již prvním dnem, kdy nový pracovník nastoupí a seznamuje se s normami a zvyky zažitými v pracovním kolektivu. Se sociální adaptací také souvisí adaptace na kulturu organizace, která zahrnuje tradice organizace, hodnoty, názory a

---

<sup>113</sup> Prášilová, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*, UP-Olomouc, 2006, s. 73



myšlenky, které jsou ve stylu řízení organizace viditelné, motivování pracovníků, prezentace na veřejnosti či dodržování určitých tradic.

Oběma organizacím doporučuji vytvořit orientační balíček, který pak mohou předložit nově nastupujícímu zaměstnanci a zkrátit tak dobu, po kterou pracovník nepodává plnohodnotný pracovní výkon.

### **Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Rozhodně bych paní ředitelce organizace II. doporučila zabývat se minimálně 1x za rok hodnocením všech pracovníků (pracovníků v sociálních službách i ostatních pracovníků) pro zjištění skutečností, zda stanovení osobního příplatku pro zaměstnance je dostačující a zároveň motivující, posoudit jeho aktivitu a pracovní nasazení a také to zapracovat do vnitřní směrnice. Vždyť oblast odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které organizace a její vedoucí pracovníci mají k dispozici.

Ředitelce organizace I. doporučuji nadále udržet stávající stav.

### **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Zde bych oběma organizacím doporučila využívat pro vzdělávání svých zaměstnanců různých projektů např. projekt Úřadu práce „Vzdělávejte se pro růst – adaptabilita“, kde mohou získat finanční prostředky na tato vzdělávání a docílit tak zvyšování odbornosti svých zaměstnanců, aniž by jim to narušilo finanční rozpočet organizace na daný rok. Dále také mají možnost využívat široké nabídky vysokých škol, které mají pro tyto účely spoustu vzdělávacích programů pro různé oblasti profesí.

S potěšením však musím konstatovat, že se obě organizace řadí k moderním organizacím, neboť uplatňují tzv. systematické vzdělávání pracovníků v organizaci za pomoci plánů vzdělávání směřujících k naplňování profesních cílů zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Diplomová práce je zaměřena na téma personální práce ředitelky organizace poskytující sociální služby.

V rámci této práce jsem se snažila nejen o hlubší uchopení teoretického tématu, ale také o proniknutí do chodu obou organizací, pochopení jejich systému práce, pracovních postupů, předávání informací, vzájemných vztahů a kultur organizací.

Při analýze vnitřních dokumentů organizací a z rozhovoru s ředitelkami obou organizací jsem zjistila, že se řízením lidských zdrojů zabývají jen ředitelky organizací, tzv. vrcholoví manažeři. Z rozhovorů obou ředitelek vyplynulo, že nemají jinou možnost, a to z důvodu rozhodnutí zřizovatele, velikosti organizace, schváleného počtu pracovníků a nedostatku finančních prostředků na další pracovní pozici personalisty. Ekonomky a zároveň rozpočtářky a účetní v jedné osobě v obou organizacích jsou pracovníčně tak vytíženy, že se nemohou této oblasti věnovat. Rozhodně to dle mého názoru má svoje výhody i nevýhody.

Výhody vidím v malém počtu lidí a tím užší spolupráci se všemi zaměstnanci, v dobré komunikaci a operativním přístupu k řešení různých problémových situací, které v pracovním procesu nastávají. Další výhodou vidím u ředitelky organizace I., která má vystudován obor Management na Filozofické fakultě UP v Olomouci, Katedra sociologie a andragogiky, čili v teorii řízení lidských zdrojů získala odborné teoretické znalosti.

Nevýhody vidím především v nezastupitelnosti ředitelek, které jsou zodpovědné za pracovní právní a platovou agendu v organizaci, za kvalitní poskytování sociálních služeb, řídí, organizují, plánují, kontrolují a celkově odpovídají za činnost celé organizace. V případě potřeby v rámci personálních činností je nemá kdo zastoupit. Jejich odborné znalosti v několika oblastech musí být na vysoké úrovni, jinak by chod organizace vázl.

Po analýze vybraných personálních činností následovala jejich komparace, a ta mne přiměla k zamyšlení a zapojení získaných teoretických znalostí v této oblasti, a tak vyvstaly na povrch určité nedostatky v některých personálních činnostech. Proto v kapitole 6. navrhuji doporučení, podložená teoretickým základem, v oblasti personálních činností. Lze očekávat, že aplikace navržených doporučení budou pro obě organizace přínosem. Mnou navržená doporučení mohou dopomoci k upevnění postavení obou organizací na trhu poskytovatelů sociálních služeb a zároveň přispět k rozvoji obou organizací a profesnímu růstu jednotlivých

zaměstnanců. Základem každé, byť i malé organizace, jsou především lidské zdroje a jejich práce, jež představuje ten nejlepší kapitál, se kterým může organizace disponovat.

Cíle, stanovené v diplomové práci, byly naplněny. Teoretická část obsahuje poznatky získané z odborné literatury pro oblast řízení lidských zdrojů a tím bylo dosaženo prohloubení znalostí z oblasti řízení lidských zdrojů. V empirické části se věnuji analýze vybraných personálních činností ředitelek u dvou zkoumaných organizací a jejich následné komparaci. Dle výsledků analýzy a komparace, za podpory teoretického základu pak navrhuji doporučení, která by mohla vést ke zlepšení stávajícího stavu.

Výsledky mého zkoumání mohou posloužit nejen stávajícím vedoucím pracovníkům v organizacích, mezi které se řadím i já, ale i studentům a pracovníkům, se kterými je v budoucnu počítáno na vedoucí pozice, nebo kteří se chtějí ucházet o vedoucí pozici. Tato diplomová práce jim může pomoci při zpracování koncepce rozvoje organizace v rámci řízení lidských zdrojů.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## LITERATURA

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. FOOT, M - HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515 -6.
3. HORNÍK F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
4. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2006. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
5. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1998.2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
7. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
8. NIERMEYER, R. – SEYFFERT. M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
9. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7
10. PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*, 1. vydání, UP-Olomouc, 2006. 164 s. ISBN 80-244-0676-4
11. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha, Grada Publishing, a.s., 1993. ISBN 80-85424-92-4
12. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, ISBN 80-85839-09-1
13. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. studijní text, 1. vyd. Olomouc, 2004
14. EDITORSKÝ TÝM PUBLIKACE: *Vedení školy v praxi*. Praha: Raabe, 2007, ISSN 1801-8343
15. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů (základy moderní personalistiky)*, 3. vydání, Praha, Management Press, 2001, ISBN 80-7261-116-3
16. STÝBLO, J.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1993, ISBN 80-85424-92-4
17. ŠUPPLEROVÁ, M.: *Řízení lidských zdrojů*, studijní text, 1. vyd. Olomouc, 2005, ISBN 80-244-1184-9
18. URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci – Personální rozměr managementu*, Praha: ASPI Publishing s. r. o, 2003, ISBN 80-86395-46-4

19. MAŠTALKA, J. *Osobní údaje a my*. Praha: C. H. Beck, 2008. 212 s. ISBN 9788074000331
20. D'AMBROSOVÁ, H. - KLÍMOVÁ, R. *Vedení personálních a mzdových agend v praxi od roku 2004*. Praha: Pragoeduca, 2004. 266 s. ISBN 8073100126
21. D'AMBROSOVÁ, H. – ČORNEJOVÁ, H - LEŠTINSKÁ, V. aj. *Abeceda personalisty 2009*. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2009. 383 s. ISBN 9788072635122
22. BUKOVJAN, P. - CHLÁDKOVÁ, A. *Personalistika: dvanáctero správného vedení personální agendy od 1. 1. 2009*. 2. rozšíř. a aktualiz. vyd. Praha: ASPI, 2009. 435 s. ISBN 9788073574048
23. ŠLAPÁK, Č. T. – PÁNEK, Z. – KOTOUS, J. *Zaměstnanost a personální řízení*. Praha: Univerzita Karlova v Praze Právnická fakulta, v nakl. IFEC, 2006. 80 s. ISBN 8085889765
24. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. doplněné vydání. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0
25. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1
26. JAKUBKA, J. *Vzory smluv v pracovněprávních*. Olomouc: ANAG, 1999. 142 s. ISBN 80-7263-013-X
27. BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera...* Praha: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2
28. KAHLE, B. *Praktická personalistika: po novele zákoníku práce od 1. 1. 2001*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Pragoeduca, 2001. 211 s. ISBN 80-8585-694-8
29. HEJLÍK, L. – MATOUŠOVÁ, M. *Osobní údaje a jejich ochrana*. 2. dopl. a aktualiz. vydání. Praha: ASPI, Wolters Kluwer, 2008. 455 s. ISBN 9788073573225
30. D'AMBROSOVÁ, H. - KLÍMOVÁ, R. *Vedení personálních a mzdových agend v praxi od roku 2004*. Praha: Pragoeduca, 2004. 266 s. ISBN 8073100126
31. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7
32. BACÍK, F., KALOUS, J., SVOBODA, J. a kol. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*. Praha: Univerzita Karlova, 1995. ISBN 80-7184-010-6
33. BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
34. EGER, L. *Efektivní školský management*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. ISBN 80-7082-430-1
35. GIBSON, J., DONNELLY, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1997. ISBN 80-7169-422-3
36. HOMOLA, M. *Psychologie v práci ředitele školy*. Praha: SPN, n. p., 1977
37. KALOUS, J. *Teorie vzdělávací politiky*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1997. ISBN 80-211-0247-0
38. OBST, O. *Manažerské minimum pro učitele*. Olomouc: UP v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1359-0

39. OBST, O a kol. *Základy obecného managementu*. Olomouc: UP v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1365-5
40. OBST, O. *Základy školského managementu pro učitele*. Olomouc: UP v Olomouci, 1998. ISBN 80-7067-941-7
41. WARD, M. *50 základních manažerských technik*. Praha: Management Press, 1998. 197 s. ISBN 80-85943-59-X
42. KOLEKTIV AUTORŮ. *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: ANAG. 2012. 300 s. ISBN 978-80-7263-716-4
43. OBST, O., PRÁŠILOVÁ, M. *Základy školského managementu*. Olomouc: UP v Olomouci, 2002. ISBN 80-244-0558-X
44. PRŮŠA, J. *Moderní metody vedení lidí*. Praha: nakladatelství Svoboda, 1985
45. SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, a.s., 2006. ISBN 80-7357-176-5
46. TURECKIOV[, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. ISBN 80-2470-405-6
47. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4
48. ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2004. 138 s. ISBN 80-7043-258-6
49. Jirásek, J., *Souboj mozků v řízení*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 176 s. ISBN 80-86851-01-X
50. HÁJEK, V. *Platové předpisy ve veřejných službách a správě*. 3.vyd. Třinec: Resk s.r.o., 2010. 163 s. ISBN 978-80-904324-2-0
51. JAKUBKA, J., HLOUŠKOVÁ, P., aj. *Zákoník práce s komentářem*. 4.vyd. Olomouc: Anag s.r.o., 2010. 1150s. ISBN 978-80-7263-573-3
52. GREGAR, A., *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. studijní text. Zlín:VUT Brno, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999. 163 s. ISBN 80-214-1500-2
53. KOLEKTIV AUTORŮ. *Zákoník práce*. Olomouc: ANAG. 2012, ISBN 978-80-7263-713-3

## DALŠÍ ZDROJE

1. ŠULÁKOVÁ, J., *Personální práce ředitele školy*. Bakalářská práce. Olomouc: Filozofická fakulta UP v Olomouci, Katedra sociologie a andragogiky, 2010
2. LABOŇOVÁ, B., *Návrh metodické příručky (pro vedoucí pracovníky školy pro oblast řízení lidských zdrojů)*. Bakalářská práce. Olomouc: Filozofická fakulta UP v Olomouci, Katedra sociologie a andragogiky, 2008
3. GROMBÍROVÁ, E. *Personální řízení a jeho specifika v malých firmách bez personalisty*. Diplomová práce. Brno: Fakulta sociálních studií MU, 2011
4. KAPL, A. *Personální práce ředitele školy*. Bakalářská práce, Olomouc: Filozofická fakulta UP v Olomouci, Katedra sociologie a andragogiky, 2008

## INTERNETOVÉ ZDROJE

1. <<http://slovník-cizich-slov.abc.cz/web.php/slovo/organizace-organisace/>>
2. <[http://casopis.mensa.cz/kariera/magie\\_procesu\\_zvaneho\\_rizeni\\_lidskych\\_zdroju.html](http://casopis.mensa.cz/kariera/magie_procesu_zvaneho_rizeni_lidskych_zdroju.html)> [cit. 2. 6. 2012]
3. <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/demotivace/>> [cit. 15. 5. 2012]
4. <<http://pavel.lasakovi.com/dovednosti/tymova-prace/demotivace/>> [cit. 2. 6. 2012]  
<<http://ekonomika-management.studentske.cz/2009/02/nezadouci-motivace-demotivace.html/>> [cit. 2. 6. 2012]

## FIREMNÍ DOKUMENTY

1. Zřizovací listiny
2. Rozhodnutí o registraci poskytování sociálních služeb
3. Standardy kvality poskytované péče
4. Vnitřní směrnice - Platové předpisy včetně hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců  
- Organizační řád  
- Pracovní řád
5. Náplně práce zaměstnanců
6. Výroční zprávy rok 2010, 2011

## SEZNAM PŘÍLOH

1. Organizace I. – pracovní náplň venkovní uklízečky
2. Organizace I. – standard č. 9a, 9b, 9c, 9d
- 2 a. Organizace II. – standard č. 9a, 9b
3. Organizace I. – Hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců (kritéria pro výpočet a přidělení osobních příplatků zaměstnanců), záznam o hodnocení zaměstnance
4. Organizace I. – standard č. 10a, 10b, 10c, 10d, 10e
- 4a. Organizace II. – standard č. 10a, 10b, 10c, 10d, 10e
5. Organizace I. – Osobní plán profesního rozvoje
6. Výzkumný nástroj - Otázky pro ředitelky organizací kladené při rozhovoru

## Organizace I.

### Pracovní náplň

Pracovní zařazení :

Jméno a příjmení :

Datum narození :

- je přímo podřízena pracovníci organizující pečovat.službu
- kromě obecných povinností vyplývajících z ustanovení ZP zabezpečuje a odpovídá za tyto činnosti :

### *Uklízeč*

1. Běžný úklid (venkovní), zametání, úklid odpadků apod. a s tím souvisí :

1. Úklid venkovních prostor kolem všech DPS (zametání altánů, chodníků)
2. Sečení a úklid trávy kolem všech DPS
3. Údržba okrasné zeleně a veškeré výsadby kolem všech DPS- zalévání, pletí, okopávání, výsadba
4. Nátěry laviček, broušení, tmelení apod.
5. Vykonává další práce související s pracovním zařazením dle pokynů nadřízeného pracovníka
6. Dodržuje bezpečnost práce.

Další související činnosti pomocnice :

1. Poskytování pomoci při přímé obslužné péči o klienty
  - Oblékání a svlékání klienta
  - Nákupy a pochůzky
  - Praní prádla
  - Udržování čistoty a hygieny domácností u klientů

V Kojetíně dne : .....

.....

podpis zaměstnance

.....

podpis nadřízeného pracovníka



# Organizace I.

## Standard č. 9

### Personální a organizační zajištění sociální služby

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována	ano
b) Poskytovatel má písemně zpracovány vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců; kritérium není zásadní	ne
c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ne
d) Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje	ne

## Personální a organizační zajištění sociální služby

### a) Struktura a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační a osobnostní předpoklady

#### Okruh pracovníků CSS:

- a) Ředitelka
- b) Sociální pracovník – koordinátor
- c) Pracovníci přímé péče (pečovatelky)
- d) Technicko-hospodářští pracovníci (ekonomka, ICT)

#### Všeobecná práva a povinnosti:

- Dodržovat příslušné právní předpisy, pracovní předpisy obsažené v ZP, předpisy související s dodržováním zásad bezpečnosti práce, protipožární prevence
- Osobně, svědomitě a řádně plnit zadané pracovní činnosti dle svých schopností, znalostí a pracovního zařazení
- Dodržovat Organizační řád, Pracovní řád, Platový řád
- Naplňovat povinnosti dalšího vzdělávání, kterým si zaměstnanec obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci (účast na akred. kurzech a školeních, odborných stážích, školících akcích, popř. specializačních vzdělávacích kurzech)
- Dodržovat a plně využívat stanovenou pracovní dobu
- Nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce čerpat přestávku na jídlo a oddech v délce 30 minut
- Řádně hospodařit se svěřenými prostředky, ochraňovat svěřený majetek
- Zachovávat na veřejnosti mlčenlivost o záležitostech organizace, chránit utajované skutečnosti (včetně údajů a dat uživatelů a spolupracovníků), hájit na veřejnosti zájmy organizace a uživatelů soc. služby
- Za vykonanou práci dostávat plat v souladu s vnitřním předpisem
- Čerpat řádnou dovolenou v příslušném kalendářním roce a to v souladu se ZP

Struktura a počet pracovních míst

Počet zaměstnanců organizace – v souladu se zřizovací listinou a s registrací organizace pro poskytování služby sociální péče – pečovatelské služby (110 uživatelů terénní formy a 5 uživatelů ambulantní formy)

Organizační schéma – viz příloha

Stručný popis jednotlivých úseků:

*Ředitelka*

Ředitel stojí v čele organizace. Jmenuje a odvolává jej Rada města Kojetín. Ředitel je statutárním orgánem oprávněným jednat jménem organizace, je přímým nadřízeným ekonomovi organizace, správci inf. a komun. technologií a sociálnímu pracovníkovi-koordinátorovi. Ředitel odpovídá zřizovateli za ochranu majetku a výkon práv a povinností jednotlivých zaměstnanců, za personální a mzdovou situaci v organizaci, za odbornou činnost zaměstnanců, za činnost celého zařízení při dodržování platných zákonů a dalších obecně závazných právních předpisů, dodržování zásad hospodárnosti a racionálnosti provozu organizace. Zajišťuje běžnou údržbu, opravy a úklid zařízení spadajících do správy organizace. Ředitel využívá manažerských dovedností a funkcí.

Technicko-hospodářský úsek

*Ekonomka*

Plánuje a sestavuje rozpočet ve spolupráci s ředitelkou, hospodaří s finančními prostředky, vede komplexní účetnictví, je zodpovědná za personální, mzdovou a účetní agendu.

*Správce informačních a komunikačních technologií*

Zajišťuje základní funkčnost a bezpečnost provozované počítačové aplikace, internetových místností, pomáhá při programovém vybavení, jejich instalaci a následné aktualizaci, zabezpečuje aktivizační činnosti pro cílové skupiny organizace (kulturní, vzdělávací a společenské akce pořádané organizací), tvoří, kontroluje a aktualizuje webové stránky ve spolupráci s ředitelkou organizace.

Úsek sociální péče

*Sociální pracovník*

Sociální pracovník - koordinátor je vedoucím pečovatelské služby. Je přímým nadřízeným pečovatelkám. Organizuje, odborně zabezpečuje pečovatelskou službu v domácnostech uživatelů služby, v DPSkách nebo v domácnostech na území města Kojetín a jeho místních částech.

Připravuje smlouvy o poskytnutí pečovatelské služby, jejich změnu a ukončení, včetně všech podkladů. Plánuje průběhu poskytování sociální služby včetně jejího hodnocení podle osobních cílů, potřeb a schopností klienta.

#### *Pečovatelka*

Pečovatelka je přímo podřízena sociální pracovníci-koordinátorovi. Její hlavní činností je provádění pečovatelských prací spojených s přímým stykem s klienty s fyzickými i psychickými obtížemi. Zabezpečuje pomoc při zajištění chodu domácnosti, nákupy, péči o prádlo, donášku paliva a provádí pohybové aktivizace klientů. Vede klienta k samostatnosti, nácviku dovedností, rozvíjení jeho vlastních schopností při sebeobsluze a pomáhá při naplňování jeho osobních cílů.

#### Kvalifikační předpoklady:

**Ředitelka organizace** – požadavky na vzdělání, praxi, znalosti a kvalifikační dovednosti stanovuje Rada města Kojetín.

#### Obecné předpoklady:

- manažerské dovednosti, funkce
- organizační schopnosti
- rozhodovací schopnosti
- motivace k výkonu povolání – předpoklad pro týmovou práci
- komunikativnost, otevřenost, přizpůsobivost
- vztah k sobě – schopnost odpočívat, zvládat stres a zátěžové situace
- práce s PC ( word, excel, internet, email )
- znalost standardů kvality, schopnost se jimi řídit
- morální bezúhonnost

#### Znalosti:

- znalost personálních záležitostí, zákoník práce, mzdová problematika
- orientace v zákonech souvisejících s ekonomikou organizace
- znalost zákona o sociálních službách
- orientace v zákoně o obcích a v předpisech s tím souvisejících

**Ekonom organizace** - minimálně střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru ekonomickém (výhodou), praxe výhodou.

#### Znalosti:

- znalost zákona o účetnictví a s tím souvisejících předpisů

- znalost práce na PC (word, excel, internet, email)
- znalost sociálních zákonů v návaznosti na ekonomiku organizace
- znalost mzdových a personálních předpisů, zákoníku práce

Ostatní dovednosti:

- schopnost rozhodování
- organizační schopnosti
- flexibilita
- morální bezúhonnost
- vstřícnost v jednání
- ochota se vzdělávat a učit nové věci
- diskrétnost a trpělivost
- vztah k sobě – schopnost odpočívat, zvládat stres a zátěžové situace
- udržování dobrých vztahů se spolupracovníky – kolegiálnost
- umět přijímat úkoly

**Sociální pracovník – koordinátor** - v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb. - § 110 odst. 4, v platném znění.

Znalosti :

- znalosti zákona o sociálních službách a s tím souvisejících předpisů
- orientace v zákonech o životním a existenčním minimu, o pomoci v hmotné nouzi, o sociálním zabezpečení
- znalosti problematiky cílových skupin
- praxe v oboru výhodou
- znalost standardů kvality a schopnost se jimi řídit
- Etický kodex pracovníků organizace

Ostatní dovednosti:

- organizační schopnosti
- flexibilita
- morální bezúhonnost
- znalost práce na PC (word, excel, internet, email)
- ŘP skupiny B
- kladný vztah k cílovým skupinám
- schopnost komunikace s cílovými skupinami
- schopnost naslouchat

- schopnost vyjadřování
- schopnost přijímání kompromisů
- schopnost přijímat kritiku
- umět přijímat úkoly
- schopnost rozhodování – řešení krizových situací
- asertivita
- vztah k sobě – schopnost odpočívat, zvládat stres a zátěžové situace
- motivace k výkonu povolání – předpoklad pro týmovou práci
- udržování dobrých vztahů se spolupracovníky, kolegiální

**Pracovník přímé péče – pečovatelka** - v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb. - § 116 odst. 5c a d, v platném znění.

Znalosti:

- základní znalosti zákona o sociálních službách
- další znalosti :
  - první pomoci
  - péče o nemocné
  - hygieny a epidemiologie
  - výživy a přípravy pokrmů
  - etiky a estetiky
  - psychologie
  - právní minimum
  - typologie sociálních služeb
- znalost standardů kvality a schopnost se jimi řídit

Ostatní dovednosti:

- flexibilita
- morální bezúhonnost
- vstřícnost v jednání
- schopnost naslouchat
- udržování dobrých vztahů se spolupracovníky, kolegiální
- praxe v oboru výhodou
- ŘP skupiny B
- schopnost přijímat příkazy nadřízených
- kladný vztah k cílovým skupinám

- vztah k sobě – schopnost odpočívat, zvládat stres a zátěžové situace

**Správce informačních a komunikačních technologií** – minimálně střední vzdělání s maturitou, obor výpočetní techniky (výhodou), praxe výhodou

Znalosti:

- informační a komunikační technologie
- orientace v zákoně o sociálních službách
- Etický kodex pracovníků organizace

Ostatní dovednosti:

- praktické dovednosti
- morální bezúhonnost
- flexibilita
- udržování dobrých vztahů se spolupracovníky, kolegialita

Základní podmínkou přijetí do pracovního poměru u všech zaměstnanců je:

- doložení dokladu bezúhonnosti (výpis z trestního rejstříku)
  - doklad o nejvyšším ukončeném vzdělání
  - vstupní lékařská prohlídka
- /další dokumenty viz. čl.2 Pracovního řádu/

**U všech pracovníků se předpokládá loajalita k zaměstnavateli.**

*b) Vnitřní organizační struktura*

Nadřízeným orgánem organizace je Město Kojetín.

Ředitel organizace jedná jejím jménem ve vztahu k třetím osobám samostatně a na svou odpovědnost. V jeho nepřítomnosti ho zastupuje zástupce nebo osoba pověřena plnou mocí.

Organizace hospodaří se svěřeným majetkem dle zřizovací listiny.

Chod zařízení je řízen organizačním řádem, který je dispozici všem zaměstnancům v kopii u sociální pracovnice a v originále kontrolním orgánům u ředitelky.

Organizace hospodaří s finančními prostředky získanými svou vlastní činností, s prostředky přijatými z rozpočtu zřizovatele, s prostředky získanými z různých dotačních titulů, z přijatých darů

a také s fondy př. organizace. S finančními prostředky hospodaří organizace v souladu s platnými předpisy. Vždy se řídí rozpočtem schváleným zřizovatelem pro jedno účetní období.

Interně se zařízení člení na tyto základní vnitro-organizační úseky

- Technicko-hospodářský úsek (ekonomka, správce informačních a komunikačních technologií).
- Úsek sociální péče (sociální pracovník, pracovníci sociální péče = pečovatelky)

### 1. Práva, povinnosti a odpovědnost vedoucích zaměstnanců

práva, povinnosti a odpovědnost řeší ZP, Organizační řád, Pracovní řád a náplň práce

Vedoucí pracovník :

- v rozsahu své působnosti stanovuje konkrétní úkoly a přijímá opatření k jejich plnění
- zajišťuje řádné hospodaření se svěřenými finančními prostředky a majetkem
- kontroluje dodržování právních předpisů v oboru své působnosti
- pečuje o zvyšování odborné úrovně podřízených zaměstnanců
- rozhoduje o odměnách podřízených zaměstnanců
- vede podřízené zaměstnance k dodržování předpisů o bezpečnosti práce, o požární ochraně
- vede podřízené zaměstnance k dodržování všech směrnic vydaných v organizaci

### 2. Zastupování vedoucích zaměstnanců

Zastupování v organizaci:

Ředitele organizace v době jeho nepřítomnosti delší jak dva dny zastupuje osoba pověřená plnou mocí.

Ekonomku organizace zastupuje v době jeho nepřítomnosti ředitelka organizace.

Sociálního pracovníka - koordinátora služby zastupuje v době její nepřítomnosti ředitelka organizace.

Při předávání a přejímání funkce jsou zastupovaný a zástupce povinni se vzájemně informovat o všech skutečnostech, které mohou mít vliv na řádný výkon funkce. V případě složitých pracovních úkolů je zastupovaný povinen vyhotovit písemnou zprávu a předat ji zástupci. Zastupovaný si může vyhradit právo rozhodnutí o zvláště důležitých otázkách, popř. pozastavit opatření svého zástupce.

### 3. Zastupování zaměstnanců, s nimiž je uzavřena dohoda o hmotné odpovědnosti

Zaměstnanec/ekonomku/, s níž je uzavřena dohoda o hmotné odpovědnosti za hodnoty svěřené k vyúčtování, zastupuje v době její nepřítomnosti ředitelka organizace. Předání a převzetí pokladni



hotovosti jsou zástupce i zastupovaný povinni vyznačit písemně v pokladní knize formou předávacího protokolu.

Zaměstnance /pečovatelku/ s níž je uzavřena dohoda o hmotné odpovědnosti za hodnoty svěřené k vyúčtování, zastupuje v době její nepřítomnosti jiná pověřená pečovatelka.

#### 4. Zaměstnanec je zejména povinen:

- vykonávat činnosti dle pracovní náplně
- pracovat řádně, svědomitě, iniciativně, dále si prohlubovat svoji kvalifikaci
- dodržovat pracovní řád, organizační řád, ostatní vnitřní směrnice upravující chod organizace /např. směrnice účetní jednotky, vnitřní plat. předpis, používání jízdních kol.../
- upozornit včas nadřízeného na škodu či nebezpečí vzniku škody na zdraví či majetku a zakročit k odvrácení škody
- nezneužívat náradí, zařízení, stroje, materiál, přístroje, dopravní prostředky patřící organizaci pro osobní účely
- nenastupovat do zaměstnání pod vlivem alkoholu a drog a tyto nepožívat na pracovišti, dodržovat zákaz kouření
- ohlašovat ekonomickému úseku a úseku ředitele případné změny v osobních a dalších údajích
- vyznačovat předepsaným způsobem příchod a odchod ze zaměstnání, na pracovišti se zdržovat pouze v souvislosti s plněním pracovních úkolů, plně využívat pracovní dobu
- dbát dodržování firemního tajemství
- dodržovat zásadu maximálně efektivního nakládání se svěřenými prostředky zaměstnavatele, nejednat v rozporu s jeho zájmy

**Další povinnosti zaměstnance řeší náplň práce jednotlivých pracovních pozic.**

#### 5. Další povinnosti zaměstnavatele, oprávnění zaměstnanců:

- přidělovat zaměstnanci práci dle uzavřené pracovní smlouvy a naopak, zaměstnanec má právo vykonávat práci dle uzavřené pracovní smlouvy
- za tuto práci poskytovat zaměstnanci dohodnutý plat
- vytvářet podmínky pro další prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnance a pro úspěšné plnění pracovních úkolů při dodržování právního řádu platného v ČR
- zabezpečovat v organizaci odpovídající pracovní právní vztahy v souladu s příslušnými pracovní právními předpisy

Další informace jsou dostupné v Organizačním řádu, v Pracovním řádu a ve Vnitřním platovém předpisu organizace, které jsou uloženy u ředitelky organizace a u vedoucích pracovníků a každý zaměstnanec je s nimi seznámen, což potvrzují svým podpisem.

c) Pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem

**1. Volná pracovní místa**

Přijímání nových pracovníků je v kompetenci ředitelky organizace. Potřeba přijetí nového zaměstnance vychází z potřeb poskytovaných služeb, z organizační struktury organizace.

Jedná se o :

- a) Vytvoření nového pracovního místa v souladu s potřebami uživatelů služeb či potřebami organizace (může nastat např. změnou zřizovací listiny)

Při vytváření nového pracovního místa je třeba zvážit veškeré možnosti, vycházející ze skutečnosti, zda se jedná o dlouhodobé pracovní místo, aktuální místo, časově omezenou potřebu. Zvláště při nutnosti zabezpečení aktuálních potřeb organizace je třeba předem zvážit veškeré možnosti alternativního řešení, kterým je:

- Rozdělení práce mezi ostatní pozice
- Pokrytí pracovních úkonů formou přesčasové práce stávajících pracovníků
- Zabezpečení aktuálních potřeb organizace krátkodobým smluvním vztahem (DPP, DPČ, vedlejší prac. poměr)
- Důkladně zvážit nutnost pracovního úvazku nového pracovního místa

Uvedená alternativní řešení je třeba zvážit především z hlediska zajištění kvality poskytované soc.slужby a také ekonomické náročnosti. Vytvoření nového pracovního místa, které není a nebylo součástí organ. struktury organizace je předem projednáno se zřizovatelem a musí být schváleno Radou města.

- b) Přijetí nového pracovníka na stávající pracovní pozici v souladu s organ.strukturou organizace.

## **2. Pravidla pro přijímání zaměstnanců**

- a) Popis pracovního místa – vychází z písemné charakteristiky pracovní pozice a náplně práce, včetně stanovených podmínek odborné způsobilosti
- b) Zdroje uchazečů – volná pracovní místa jsou obsazována :
  - Z vnitřních zdrojů organizace
  - Z vnějších zdrojů na základě :
    - Zveřejnění volného pracovního místa
    - Vytíčováním a přímým oslovením
    - Doporučením uchazeče jiným poskytovatelem či subjektem

**Zveřejnění volného pracovního místa** – zabezpečuje se prostřednictvím webových stránek organizace, webových stránek MěÚ Kojetín, ÚP. Ve zveřejnění volného pracovního místa je uvedeno :

- Druh práce (název)
- Místo výkonu práce
- Předpokládaný termín nástupu
- Předpoklady (občanství, bezúhonnost.....)
- Další požadavky
- Charakteristika zaměstnání
- Platové zařazení
- Náležitosti přihlášky + přílohy
- Kde lze získat bližší informace
- Termín pro podání přihlášky
- Adresa pro zaslání přihlášky

**Výběrové řízení** – volné pracovní místo zabezpečené z vnitřních zdrojů na jakoukoli pracovní pozici v organizaci - výběrové řízení se nemusí uskutečnit, záleží na rozhodnutí ředitelky organizace (vybírání se osvědčený pracovník).

- volné pracovní místo zabezpečené z vnějších zdrojů na jakoukoli pracovní pozici v organizaci – výběrové řízení nemusí být uskutečněno, záleží na rozhodnutí ředitelky organizace, která vždy posuzuje danou pracovní pozici.

**Pokud je vyhlášeno výběrové řízení :**

- je stanovena výběrová komise – komise je sestavena ze zkušených stávajících pracovníků organizace, podle pracovní pozice, ve které je obsazováno volné pracovní místo. Výběrová komise má nejméně 3 členy včetně ředitelky, členy výběrové komise určí ředitelka organizace.

- Účastníci výběrového řízení předloží k výb.řízení :

- Přihlášku uchazeče o pracovní místo včetně specifikace prac.pozice
- Strukturovaný životopis
- Fotokopii dokladů o nejvyšším dosaženém vzdělání

- Průběh výběrového řízení

Komise se seznámí s obsahem dodaných materiálů a je sestaven seznam a pořadí uchazečů, následně jsou uchazeči, kteří splnili podmínky výb.řízení pozváni k výběrovému řízení.

Výběr je pak prováděn na základě doložených dokumentů a rozhovoru s uchazečem před komisí. Jsou posuzována kritéria : odborná způsobilost, praxe v oboru, komunikativnost, je možné zohlednit reference předcházejících zaměstnavatelů.

Při osobním pohovoru můžou být výběrovou komisí využity metody:

- Skupinové diskuse
- Řízeného rozhovoru
- Splnění zadaného úkolu
- Řešení modelových situací a rolí

- Výběr uchazeče

Výběrová komise posoudí všechny účastníky a aspekty výběrového řízení, rozhodne o vhodném uchazeči na volné pracovní místo. Všichni zúčastnění obdrží vyrozumění o výsledku výběrového řízení.

**Přijetí nového zaměstnance** – uchazeč, který byl vybrán ve výběrovém řízení (či byl výběr přímým oslovením) a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, je na schůzce s ředitelkou případně jiným pověřeným zaměstnancem informován o :

- Pracovních a platových podmínkách
- Pracovní náplni, právech a povinnostech (pracovní řád)
- Organizační strukturuře
- Organizačním řádu
- O dokladech, které musí nezbytně předložit k uzavření smlouvy (viz.čl.2 Pracovního řádu)

**Vznik pracovního poměru** – se děje na základě uzavřené pracovní smlouvy (dvoustranný právní akt) se všemi povinnostmi pro organizaci i zaměstnance vyplývajícími z pracovně právních a jiných předpisů (sociální, zdravotní...).

Zaměstnanci je založena osobní složka a mzdový list, se kterými je nakládáno v souladu se zákonem 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů.

### **Pravidla pro zaškolování zaměstnanců**

Cílem zaškolování je orientace nového zaměstnance v činnosti organizace Centrum sociálních služeb Kojetín, v poskytovaných službách včetně organizace práce, ujasnění jeho pracovní pozice.

- *Doba zaškolování* – trvá po dobu zkušební doby, zaměstnanci jsou poskytovány potřebné informace k plynulému zapracování a adaptaci na nové pracovní místo.
- *Uvádějící pracovník* - za zapracování je odpovědný pověřený kmenový pracovník organizace, provází ho celým obdobím zapracování, zodpovídá na bezprostřední dotazy. Pokud je to možné, nový pracovník je přijímán ještě před odchodem stávajícího zaměstnance na dané pozici.
- *Po nástupu* – nový zaměstnanec je seznámen se základními informacemi týkajícími se jeho výkonu práce (veřejný závazek, poskytované služby, vnitřní předpisy, etický kodex, vedením dokumentace, uvádějícím pracovníkem atd.).
- *Průběh zaškolování* – nový pracovník je v průběhu prvních 2 dnů seznámen s pracovním prostředím, kolegyněmi, provozem organizace...vždy se řeší další specifické věci dle toho, na jaké pracovní místo zaměstnanec nastupuje (ekonomka nebude seznamována s dokumentací uživatelů služby, pečovatelka s účetními dokumenty apod.)
- *Průběžné seznamování* a zapojování do běžných činností je prováděno zadáváním drobných úkolů a jejich postupným rozšiřování, kdy je třeba nezapomenout na neformální vyhodnocování splněných úkolů a pracovní činnosti nového zaměstnance (zpětná vazba).
- *Obsah zaškolování* – viz. odstavec *Po nástupu do práce* a další informace dle pracovní pozice
- *Hodnocení zaškolování nového zaměstnance* – před ukončením zkušební doby je vypracován Záznam o hodnocení zaměstnance, podle kterého se vyhodnotí pracovní výkon a dle něhož je přiznán osobní příplatek.

### **Působení dalších pracovníků v pracovně právním vztahu**

V organizace Centrum sociálních služeb minimálně působí zaměstnanci na DPČ nebo DPP. Jde převážně o zajištění oprav svěřených prostor v rámci sledování ekonomických možností organizace. Veškeré smluvní vztahy jsou řešeny dle zákona 262/2006 Sb. Zákoník práce.

### d) Pravidla pro působení s činností fyzických osob, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu

V organizaci CSS [redacted] občas pracují fyzické osoby, které nejsou s organizací v pracovně právním vztahu. Tyto osoby jsou v kontaktu s ředitelkou organizace a následně se sociální pracovníci či ekonomkou. Záleží na zaměřenosti osob.

- dobrovolníci
- studenti škol na souvislé příp.individuální praxi (dále jen stážisté)
- účastníci kvalifikačních kurzů (dále jen stážisté)
- fyzické osoby na dohody (DPP, DPČ)

#### **Dobrovolníci:**

Pro přijímání dobrovolníků do organizace má organizace uzavřenou smlouvu s organizacemi, zabývajícími se prací dobrovolníků např. s Centrem pro komunitní práci střední Morava, Kramářova 31, 750 02 Přerov (dále jen CpKP Přerov). Návrh smlouvy zpravidla předkládá organizace vysílající dobrovolníka.

#### **Postup:**

- v případě, že dobrovolník sám projeví zájem o práci v naší organizaci je odeslán k dalšímu jednání na CpKP Přerov, případně nám CpKP dobrovolníka vyšle (vždy po vzájemné dohodě)
- dobrovolník s CpKP Přerov uzavře smlouvu, jejíž kopii doručí k nám do organizace
- CpKP Přerov předá dobrovolníkovi přehled docházky do zařízení, který po ukončení každého měsíce odevzdá ředitelce organizace, u které vykonává dobrovolnickou činnost
- ředitelka organizace výkaz potvrdí razítkem a podpisem a odešle zpět do CpKP

#### **Stážisté:**

Stážisté na souvislou případně individuální praxi nastoupí do organizace na základě uzavřené smlouvy o zajištění odborné praxe. Smlouvu předkládá vysílající organizace na základě předběžného zjištění, zda je možno stáž v organizaci vykonat.

### **Zaškolování dobrovolníků a stážistů:**

Dobrovolníci a stážisté jsou při nástupu do organizace seznámeni:

- s tzv. základními předpisy organizace – organizačním řádem a pracovním řádem
- obdrží pokyny pro stážisty a dobrovolníky (příloha č. 1)
- jsou proškoleni o bezpečnosti práce a proškoleni o zásadách protipožární ochrany, písemně zaznamenáno.
- dále obdrží k podpisu mlčenlivost dle zákona č. 101/2000Sb. a zákona 108/2006 Sb.(příloha č. 2,3)

Po zaškolení jsou dobrovolníci a stážisté předáni pracovníkovi, který bude dohlížet na jejich práci.

Dále zaškolovatel seznámí dobrovolníka či stážistu s :

- prohlídka zařízení a představení dobrovolníka či stážisty ostatním pracovníkům
- historii, současnosti a plánu organizace
- organizační strukturou zařízení
- vymezením činnosti a podmínek výkonu dobrov.služby
- chování k uživatelům, ochrana práv uživatelů, zachování mlčenlivosti
- evidenci docházky

Vždy před uplynutím doby platnosti smlouvy (dobrovolníka) provede ředitelka organizace s dobrovolníkem pohovor, zda – li má zájem v práci pro organizaci nadále pokračovat.

V případě, že dobrovolník souhlasí, zajistí ředitelka prodloužení smlouvy u CpKP v Přerově.

V případě stážistů – ke konci praxe bude ředitelkou (případně vedoucí pečovatelské služby nebo ekonomkou organizace) vyhotoven konečný posudek, jehož možný obsah předloží stážista sám z vlastní iniciativy nebo obdrží od vysílající organizace (školy).

### **Fyzické osoby na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti**

Ostatní fyzické osoby, které budou konat pro organizaci práci na základě uzavřených dohod o provedení práce nebo dohod o pracovní činnosti, uzavřou s organizací dohody písemně a to v souladu se zák.č. 262/2006 Sb, Zákoník práce v platném znění.

Termín zpracování : leden 2009

Zpracovali: ředitelka

Aktualizace : leden 2010, leden 2012

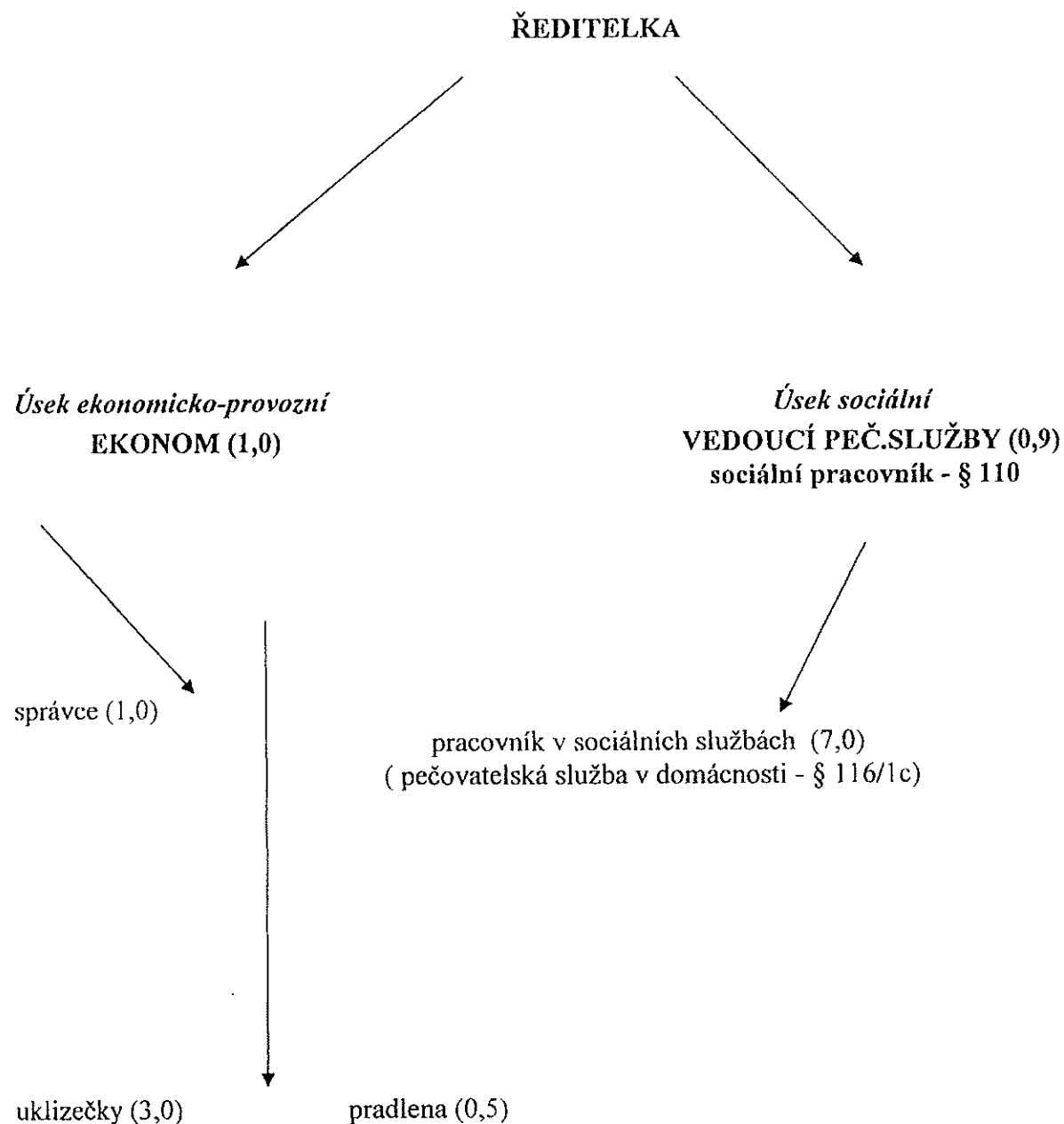
Další aktualizace : dle potřeby

## Organizace II.

*Příloha č. 2a*

Standard č. 9a – Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována.

### Organizační schéma (beze jmen):



Zpracovala:



Počet zaměstnanců organizace – v souladu se zřizovací listinou a s registrací organizace pro poskytování služby sociální péče – pečovatelské služby (nyní maximální denní kapacita 65 uživatelů terénní formou a 5 uživatelů ambulantní formou):

- \* ředitelka organizace
- \* ekonom organizace
- \* vedoucí pečovatelské služby
- \* pracovníci sociální péče – pečovatelky
- \* techničtí pracovníci

Stručný popis jednotlivých úseků:

Ředitelka

Ředitel stojí v čele organizace. Jmenuje a odvolává jej Rada města Lipník nad Bečvou. Ředitel je statutárním orgánem oprávněným jednat jménem organizace. Řídí, organizuje, kontroluje a odpovídá za činnost celého zařízení při dodržování platných zákonů a dalších obecně závazných právních předpisů, dodržování zásad hospodárnosti a racionálnosti provozu, je odpovědný za pracovní personální agendu zařízení. Zajišťuje přijímání a ukončení pobytu občanů v domě s pečovatelskou službou a na ubytovně Venedik, včetně zajištění všech podkladů, které s tímto souvisí. Vede pokladnu organizace. Je přímým nadřízeným ekonomovi organizace a vedoucí pečovatelské služby.

Úsek ekonomicko provozní

Vedoucím úseku je ekonom, přímo řídí správce budov, úklidové pracovnice, prádleny. Plánuje a sestavuje rozpočet, hospodaří s finančními prostředky, vede účetnictví, je zodpovědný za mzdovou a právní agendu. Zajišťuje běžnou údržbu a úklid zařízení spadajících do správy organizace.

## Úsek sociální

Vedoucím úseku je vedoucí pečovatelské služby. Je sociálním pracovníkem organizace. Přímo řídí pečovatelky, popřípadě pečovatelky dobrovolné. Plánuje a sestavuje zajištění pečovatelské služby v DPS, ve městě Lipník nad Bečvou a v místních částech.

Připravuje smlouvy o poskytnutí pečovatelské služby, změnu a zastavení, včetně všech podkladů.

### **Kvalifikační předpoklady:**

**Ředitelka organizace** – požadavky na vzdělání, praxi, znalosti a kvalifikační dovednosti stanovuje Rada města Lipník nad Bečvou.

#### Obecné předpoklady:

- komunikativní
- otevřená
- přizpůsobivá
- flexibilní
- motivace k výkonu povolání – předpoklad pro týmovou práci
- vztah k sobě – schopnost odpočívat, zvládat stres a zátěžové situace
- práce s PC ( word, excel, internet, email )
- znalost standardů kvality schopnost se jimi řídit

#### Vědomosti:

- znalost personálních záležitostí, zákoník práce
- znalost zákona o sociálních službách
- orientace v zákoně o obcích a v předpisech s tím souvisejících
- orientace v ekonomických otázkách

## Ekonom organizace:

### Kvalifikační předpoklad:

Minimálně střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru ekonomickém (výhodou), praxe minimálně pět let.

### Vědomosti:

- znalost zákona o účetnictví a s tím související předpisy
- znalost práce na PC (word, excel, internet )
- znalost sociálních zákonů v návaznosti na ekonomiku organizace
- znalost mzdových předpisů
- znalost personálních předpisů, zákoník práce

### Ostatní dovednosti:

- schopnost rozhodování
- organizační schopnosti
- flexibilita
- morální bezúhonnost
- vstřícnost v jednání
- ochota se vzdělávat a učit nové věci
- diskrétnost a trpělivost
- vztah k sobě – schopnost odpočívat
- udržování dobrých vztahů se spolupracovníky – kolegiálnost
- rozhodnost
- umět přijímat úkoly

## Vedoucí pečovatelské služby:

### Kvalifikační předpoklad:

V souladu se zákonem č. 108/2006 Sb. - § 110 odst. 4, v platném znění.

### Vědomosti:

- znalosti zákona o sociálních službách a s tím související předpisy
- znalosti zákona o životním a existenčním minimu
- znalosti zákona o pomoci v hmotné nouzi
- znalosti zákona o sociálních zabezpečení
- znalosti problematiky cílové skupiny
- znalost etického kodexu sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách
- praxe v oboru výhodou
- znalost standardů kvality a schopnost se jimi řídit

### Ostatní dovednosti:

- organizační schopnosti
- flexibilita
- morální bezúhonnost
- znalost práce na PC (word, excel, internet, email)
- ŘP skupiny B
- kladný vztah k cílové skupině
- schopnost komunikace s cílovou skupinou
- schopnost naslouchat
- schopnost vyjadřování
- schopnost přijímání kompromisů
- schopnost přijímat kritiku
- umět přijímat úkoly
- schopnost rozhodování – řešení krizových situací
- asertivita
- vztah k sobě – schopnost odpočívat , zvládat stres a zátěžové situace
- předpoklady pro týmovou práci
- udržování dobrých vztahů se spolupracovníky, kolegiálnost

## Pracovník přímé péče – pečovatelka:

### Kvalifikační předpoklad:

V souladu se zákonem č. 108/2006 Sb. - § 116 odst. 5c a d, v platném znění.

### Vědomosti:

- morální bezúhonnost
- vstřícnost v jednání
- základní znalosti zákona o sociálních službách
- základní znalosti :
  - první pomoci
  - péče o nemocné
  - hygieny a epidemiologie
  - výživy a přípravy pokrmů
  - etiky a estetiky
  - psychologie
  - právní minimum
  - typologie sociálních služeb
- znalost standardů kvality a schopnost se jimi řídit
- schopnost přijímat příkazy nadřízených
- kladný vztah k cílové skupině
- vztah k sobě – schopnost odpočívat, zvládat stres a zátěžové situace

### Ostatní dovednosti:

- flexibilita
- morální bezúhonnost
- vstřícnost v jednání
- udržování dobrých vztahů se spolupracovníky, kolegalita
- praxe v oboru výhodou
- ŘP skupiny B

## Techničtí pracovníci:

### Domovník:

Předpokladem k výkonu povolání je výuční list, vyučen v oboru zámečnick je výhodou, praxe minimálně 5 let.

Mezi jeho dovednosti patří:

- vstřícnost v jednání
- praktické dovednosti
- morální bezúhonnost
- flexibilita
- udržování dobrých vztahů se spolupracovníky

### Pracovnice úklidu, pradelna:

Postačuje základní vzdělání.

Praktické dovednosti.

Podmínkou přijetí do pracovního poměru u všech zaměstnanců je:

- doložení dokladu bezúhonnosti (výpis z trestního rejstříku)
- doklad o nejvyšším ukončeném vzdělání
- vstupní lékařská prohlídka

U všech pracovníků se předpokládá loajalita k zaměstnavateli.

Zpracoval:	
Označení:	Interní směrnice
Platnost:	Trvale
Datum vydání:	01.02.2007
Aktualizace:	16.02.2010
Standard:	9
Kritérium:	a)
Kontroloval:	

**Standard č.9b – Poskytovatel má písemně zpracovanu vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců.**

Nadřízeným orgánem organizace je Město Lipník nad Bečvou.

Navenek zastupuje zařízení ředitel, v jeho nepřítomnosti jeho statutární zástupce ekonom organizace.

Organizace hospodaří s majetkem zřizovatele, který byl organizaci předán do správy dle zřizovací listiny (příloha standardu č. 1).

Chod zařízení je řízen organizačním řádem, který je dispozici všem zaměstnancům a kontrolním orgánům u ředitele a dále u každého vedoucího úseku.

Organizace hospodaří s finančními prostředky získanými svou vlastní činností a s prostředky přijatými z rozpočtu zřizovatele a hospodaří s nimi v souladu s platnými předpisy. Vždy se řídí v jednom účetním období schváleným rozpočtem nákladů a výnosů.

Interně se zařízení člení na tyto základní vnitroorganizační jednotky:

- úsek ředitele
- úsek ekonomicko provozní
- úsek sociální

#### 1. Práva, povinnosti a odpovědnost vedoucích zaměstnanců

- v rozsahu své působnosti stanovit konkrétní úkoly a přijímat opatření k jejich plnění
- vymezit práva, povinnosti a odpovědnost podřízených zaměstnanců a vyjádřit je v náplních práce
- zajišťovat řádné hospodaření se svěřenými finančními prostředky a majetkem
- kontrolovat dodržování právních předpisů v oboru své působnosti
- pečovat o zvyšování odborné úrovně podřízených zaměstnanců
- rozhodovat o mimořádných odměnách podřízených zaměstnanců
- vést podřízené zaměstnance k dodržování předpisů o bezpečnosti práce, o požární ochraně
- vést podřízené zaměstnance k dodržování všech řádů vydaných v organizaci

## 2. Zastupování vedoucích zaměstnanců

Zastupování v organizaci:

Ředitele organizace v době jeho nepřítomnosti zastupuje ekonom organizace.

Ekonom organizace zastupuje v době jeho nepřítomnosti ředitel organizace.

Vedoucí pečovatelské služby zastupuje v době její nepřítomnosti ředitel organizace.

Při předávání a přejímání funkce jsou zastupovaný a zástupce povinni se vzájemně informovat o všech skutečnostech, které mohou mít vliv na řádný výkon funkce. V případě složitých pracovních úkolů, je zastupovaný povinen vyhotovit písemnou zprávu a předat ji zástupci. Zastupovaný si může vyhradit právo rozhodnutí o zvláště důležitých otázkách, popř. pozastavit opatření svého zástupce.

## 3. Zastupování zaměstnanců, s nimiž je uzavřena dohoda o hmotné odpovědnosti

Zaměstnanec/účetní/, s nímž je uzavřena dohoda o hmotné odpovědnosti /pokladna/, zastupuje v době jeho nepřítomnosti ekonom organizace. Předání a převzetí pokladní hotovosti jsou zástupce i zastupovaný povinni vyznačit písemně v pokladní knize formou předávacího protokolu.

## 4. Zaměstnanec je zejména povinen:

- vykonávat činnosti dle pracovní náplně
- pracovat řádně, svědomitě, iniciativně, dále si prohlubovat svoji kvalifikaci
- dodržovat pracovní řád, organizační řád, ostatní organizační normy upravující chod organizace /nařízení ředitele, směrnice účetní jednotky, vnitřní plat. předpis /
- upozornit včas nadřazeného na škodu či nebezpečí vzniku škody na zdraví či majetku a zakročit k odvrácení škody
- nezneužívat náradí, zařízení, stroje, materiál, přístroje, dopravní prostředky patřící organizaci pro osobní účely
- nenastupovat do zaměstnání pod vlivem alkoholu a drog a tyto nepožívat na pracovišti, dodržovat zákaz kouření



- ohlašovat ekonomickému úseku a úseku ředitele případné změny v osobních a dalších údajích
- vyznačovat předepsaným způsobem příchod a odchod ze zaměstnání, na pracovišti se zdržovat pouze v souvislosti s plněním pracovních úkolů, plně využívat pracovní dobu
- dbát dodržování firemního tajemství
- dodržovat zásadu maximálně efektivního nakládání se svěřenými prostředky zaměstnavatele, nejednat v rozporu s jeho zájmy

Bližší povinnosti jsou uvedeny v náplni práce, který je nedílnou součástí pracovní smlouvy.

#### 5. Další povinnosti zaměstnavatele, oprávnění zaměstnanců:

- přidělovat zaměstnanci práci dle uzavřené pracovní smlouvy a naopak, zaměstnanec má právo na práci dle uzavřené pracovní smlouvy
- za tuto práci poskytovat zaměstnanci dohodnutou mzdu
- vytvářet podmínky pro další prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnance a pro úspěšné plnění pracovních úkolů při dodržování právního řádu platného v ČR
- zabezpečovat v organizaci odpovídající pracovní právní vztahy v souladu s příslušnými pracovní právními předpisy

Další informace jsou dostupné v Organizačním řádu, v Pracovním řádu a ve Vnitřním platovém předpisu organizace, které jsou uloženy u ředitelky organizace a u vedoucích pracovníků a každý zaměstnanec je s nimi seznámen, což potvrzují svým podpisem.

Zpracoval:	
Označení:	Interní směrnice
Platnost:	Trvale
Datum vydání:	01.02.2007
Aktualizace:	24.02.2010
Standard:	9
Kritérium:	b)
Kontroloval:	

Příloha č.2 k vnitř.směrnici - Platový předpis

## **Hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců** (kritéria pro výpočet a přidělení osobních příplatků zaměstnanců)

### **Předmět úpravy**

Hodnocení pracovních výsledků a výkonnosti zaměstnanců je základní povinností každého vedoucího zaměstnance (§ 302 Zákoníku práce).

### **Základní zásady hodnocení**

Hodnocení je důležitým nástrojem personálního řízení, je porovnáním nejvyššího nároku zaměstnavatele na určité pracovní místo a pracovního výkonu, jehož hodnocený zaměstnanec na tomto místě skutečně dosahuje.

Hodnocení slouží především k motivaci zaměstnance a k usměrnění jeho dalšího osobního rozvoje.

Hodnocení je činnost trvalá. Vedoucí zaměstnanec je povinen zaměstnance, kterého řídí, hodnotit průběžně, tzn. že mu bez zbytečného odkladu vytkne zjištěný nedostatek v práci nebo vyzvedne jeho dobrý výkon. Hodnocení je příležitostí pro získání zpětné vazby, může vedoucímu zaměstnanci pomoci při přijímání rozhodnutí.

Výsledek hodnocení je podkladem pro stanovení osobního příplatku (viz. Kritéria pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance).

### **Cíl hodnocení**

Cílem hodnocení je dosáhnout postupnými kroky a opatřeními stavu, kdy zaměstnanec přidělený k výkonu určité práce, co nejvíce vyhovuje nárokům zaměstnavatele, kladeným na tuto práci.

Je v zájmu zaměstnavatele i zaměstnance, aby zaměstnanec podával takový pracovní výkon, s nímž bude zaměstnavatel spokojen. Spokojenost zaměstnavatele s podaným výkonem se zaměstnanci projeví ve stabilitě jeho pracovního místa a v pohyblivé složce platu. Zaměstnavatel při hodnocení zaměstnanci sděluje, jaké má nároky na výkon jeho pracovního místa, kde není s jeho prací spokojen a kde spatřuje v jeho práci rezervy. Tím dává zaměstnanci příležitost, aby zlepšil svůj pracovní výkon a přiblížil se co nejvíce nárokům, jejichž splnění zaměstnavatel očekává.

### **Závěrem hodnocení může být:**

- a) vzájemná dohoda mezi vedoucím a zaměstnancem o jeho dalším osobním rozvoji a vylepšení pracovního výkonu v dohodnutém termínu (např.v čem se dále vzdělávat), pokud zaměstnanec s takovým závěrem souhlasí
- b) uložení konkrétních úkolů směřujících ke zlepšení pracovních výsledků k určitému termínu, nebylo-li dosaženo dohody

c) návrh na snížení nebo zvýšení osobního příplatku, případně ponechání ve stávající výši

#### **Společná a závěrečná ustanovení**

Vedoucí zaměstnanec/ci (viz. organizační schéma) provede/dou hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců podle těchto pravidel 1x za rok ( k 31.12.) kalendářního roku .

Písemné záznamy o hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců s případnými návrhy na změnu osobního příplatku budou uloženy v osobních spisech zaměstnanců.

Údaje obsažené v záznamech o hodnocení podléhají ochraně osobních údajů dle zák. č. 101/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a jsou pořizovány a využívány zaměstnavatelem pouze v souvislosti s plněním povinnosti dané vedoucím zaměstnancům v § 302 Zákoníku práce.

**Hodnocení zaměstnanců (kritéria pro výpočet a přidělení osobních příplatků zaměstnanců) nabývá účinnosti dnem 1.1.2011.**

V Kojetíně dne 29.12.2010

ředitelka

# ZÁZNAM O HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE

Zaměstnanec:

Pracovní zařazení: *pracovník sociální péče (pečovatelka)dle písm.c) a d) zák 108/2006,§ 116*

---

## KRITÉRIA pro výpočet a přidělení osobního příplatku zaměstnance (hodnocení pracovního výkonu)

### Kvalitní výkon sociální péče (stupnice bodů 1 – 5)

	Sebehodnocení	Hodnocení zaměstnavatelem	Výsledek hodnocení (pohovor s ředitelkou)
<i>Odborné znalosti, dovednosti, zkušenosti</i>			
<i>Sebevzdělávání a aplikace získaných poznatků v praxi</i>			
<i>Kreativita v soc. péči</i>			
<i>Kvalita plnění úkolů</i>			
<i>Dodržování předpisů a zákonů, BOZ a PO</i>			

### Samostatnost, aktivita, postoj k práci (stupnice bodů 1 – 5)

	Sebehodnocení	Hodnocení zaměstnavatelem	Výsledek hodnocení (pohovor s ředitelkou)
<i>Iniciativa, aktivita</i>			
<i>Samostatnost</i>			
<i>Odpovědnost</i>			
<i>Svědomitý přístup k práci</i>			
<i>Spolupráce s ostatními zaměstnanci a vedením</i>			

<i>Pomoc při aktivitách vyhlášených zřizovatelem, zaměstnavatelem</i>			
<i>Dodržování pracovní doby</i>			

**Komunikace (stupnice bodů 1 – 5)**

	<b>Sebehodnocení</b>	<b>Hodnocení zaměstnavatelem</b>	<b>Výsledek hodnocení (pohovor s ředitelkou)</b>
<i>Způsob vystupování vůči uživatelům a na veřejnosti všeobecně</i>			
<i>Ochota pomoci řešit problém</i>			
<i>Chápavost, vnímavost</i>			

*Výše uvedené hodnocení je podkladem pro výpočet osobního příplatku, vychází z průběžných kontrol vedoucí a ředitelky. Částka osobního příplatku je limitována platnými předpisy a celkovou částkou na nenárokovou složku platu v daném kalendářním roce.*

**Závěr hodnocení**

.....  
 .....  
 .....

Hodnocení provedeno dne: .....

Návrh osobního příplatku celkem: .....

Změna osobního příplatku ke dni:.....  
 .....  
 podpis vedoucího

Stanovisko ředitelky: .....

.....  
 podpis

S hodnocením byl zaměstnanec seznámen dne: .....

# ZÁZNAM O HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Zaměstnanec:

Pracovní zařazení: ekonomka, správce inform. a komunikačních technologií.....

---

## KRITÉRIA pro výpočet a přidělení osobního příplatku zaměstnance (hodnocení pracovního výkonu)

### Kvalitní pracovní výkon (stupnice bodů 1 – 5)

	Sebehodnocení	Hodnocení zaměstnavatelem	Výsledek hodnocení (pohovor s ředitelkou)
<i>Odborné znalosti, dovednosti, zkušenosti</i>			
<i>Sebevzdělávání a aplikace získaných poznatků v praxi</i>			
<i>Kreativita v prac. činnosti</i>			
<i>Kvalita plnění úkolů</i>			
<i>Dodržování předpisů a zákonů, BOZ a PO</i>			

### Samostatnost, aktivita, postoj k práci (stupnice bodů 1 – 5)

	Sebehodnocení	Hodnocení zaměstnavatelem	Výsledek hodnocení (pohovor s ředitelkou)
<i>Iniciativa, aktivita</i>			
<i>Samostatnost</i>			
<i>Odpovědnost</i>			
<i>Svědomitý přístup</i>			
<i>Spolupráce s ostatními zaměstnanci a vedením</i>			

<i>Pomoc při aktivitách vyhlášených zřizovatelem, zaměstnavatelem</i>			
<i>Dodržování pracovní doby</i>			

**Komunikace (stupnice bodů 1 – 5)**

	<b>Sebehodnocení</b>	<b>Hodnocení zaměstnavatelem</b>	<b>Výsledek hodnocení (pohovor s ředitelkou)</b>
<i>Způsob vystupování na veřejnosti všeobecně</i>			
<i>Ochota pomoci řešit problém</i>			
<i>Chápavost, vnímavost</i>			

*Výše uvedené hodnocení je podkladem pro výpočet osobního příplatku, vychází z průběžných kontrol vedoucí a ředitelky. Částka osobního příplatku je limitována platnými předpisy a celkovou částkou na nenárokovou složku platu v daném kalendářním roce.*

**Závěr hodnocení**

.....  
.....  
.....

Hodnocení provedeno dne: .....

**Návrh osobního příplatku celkem:** .....

Změna osobního příplatku ke dni:.....

.....  
podpis vedoucího

Stanovisko ředitelky: .....

.....

.....  
podpis

S hodnocením byl zaměstnanec seznámen dne: .....

.....  
podpis

# Organizace I.

## Standard č. 10

### Profesní rozvoj zaměstnanců

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace	ne
b) Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje	ne
c) Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje	ne
d) Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje, kritérium není zásadní	ne
e) Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka	ne



## Profesní rozvoj zaměstnanců

a) Písemný postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace

### Formální hodnocení

Každý kmenový zaměstnanec Centra sociálních služeb Kojetín je 1x za rok hodnocen – příloha č.2 Platového předpisu „Hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců“, jde o tzv. formální hodnocení.

Hodnocení je důležitým nástrojem personálního řízení, je porovnáním nejvyššího nároku zaměstnavatele na určité pracovní místo a pracovního výkonu, jehož hodnocený zaměstnanec na tomto místě skutečně dosahuje. Hodnocení slouží především k motivaci zaměstnance a k usměrnění jeho dalšího osobního rozvoje. Hodnocení je příležitostí pro získání zpětné vazby, může vedoucímu zaměstnanci pomoci při přijímání rozhodnutí. Výsledek hodnocení je podkladem pro stanovení osobního příplatku.

Cílem hodnocení je dosáhnout postupnými kroky a opatřeními stavu, kdy zaměstnanec přidělený k výkonu určité práce, co nejvíce vyhovuje nárokům zaměstnavatele, kladeným na tuto práci (stanovení, vývoj a naplňování profesních cílů, vzdělávání). Výsledek hodnocení je podkladem pro stanovení osobního příplatku (viz. Kritéria pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance).

Pracovnice v přímé péči budou hodnoceny dle těchto kritérií:

- Kvalitní výkon sociální péče
- Samostatnost, aktivita, postoj k práci
- Komunikace

Jednotlivé okruhy mají stanovená kritéria (viz. „Hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců“), max.možný počet získaných bodů je 75. Hodnocení obsahuje : sebehodnocení (vlastní hodnocení své práce zaměstnancem-sebeevaulace), hodnocení zaměstnavatelem (hodnotí přímý nadřízený), výsledek hodnocení (pohovor s ředitelkou)- celkové shrnutí, jde o jistou dohodu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem o jeho dalším profesním růstu, odstranění případných nedostatků, možného stanovení úkolů a směr vzdělávání. Na základě výsledku hodnocení zaměstnance dochází k vyhodnocení plánu vzdělávání uplynulého roku a vypracování nového plánu vzdělávání na příslušný kalendářní rok.

Postup při vyhodnocení a vypracování osobního plánu profesního rozvoje:

- Identifikace vzdělávacích potřeb jednotlivce (vychází ze závěru záznamu hodnocení zaměstnance)
- Naplánování okruhů vzdělávání na daný rok
- Vyhodnocení profesního vzdělávání pro další období včetně datumu záznamu vyhodnocení (stanovení okruhů vzdělávání, na které se jednotlivec zaměří pro další kalendářní rok)

### **Neformální hodnocení**

V průběhu celého roku je prováděno tzv. **neformální hodnocení**, tzn. že hodnocení je prováděno bez zbytečného odkladu, v konkrétní situaci (nadřízený poukáže na dobrý výkon zaměstnance či na zjištěný nedostatek v jeho práci). Neformální hodnocení je založeno na oboustranné komunikaci vedoucího pracovníka i zaměstnance, zúčastnění jeho prostřednictvím získávají aktuální zpětnou vazbu. Je prováděno při běžných činnostech v sociální službě, prostřednictvím kontrol plnění úkolů na poradách, při individuálních rozhovorech nadřízeného pracovníkem při řešení konkrétní situace apod. Průběžné neformální hodnocení není písemně zaznamenáváno.

### **Odměny**

- Ústní pochvala
- Zvýšení osobního ohodnocení
- Mimořádná finanční odměna (§ 134 ZP)
- Podpora při vzdělávání
- Benefity z FKSP

Odměnou pro celý kolektiv je i společně strávený víkendový pobyt např. v rehabilitačním zařízení při zapojení fin. prostředků FKSP a sponzorů, víkendový pobyt na „chalupě“, uspořádání vánočního večírku pro zaměstnance a jejich partnery. Tyto kolektivní aktivity vedou ke stmelení kolektivu a jako prevence proti syndromu vyhoření.

### **Sankce**

- Ústní výtka
- Snížení, odejmutí osobního příplatku
- 1. Písemné napomenutí
- 2. Písemné napomenutí
- Rozvázání pracovního poměru v souladu se zákoníkem práce

b) Program dalšího vzdělávání

Každá služba je tak kvalitní, jak kvalitní, odborně vzdělaní jsou pracovníci, poskytující službu. Zákon o sociálních službách stanovuje povinnost dalšího vzdělávání pracovníků, kterým si každý obnovuje, doplňuje a upevňuje kvalifikaci. Z hlediska zajištění kvality služby je další vzdělávání nezbytné. Další vzdělávání je tedy nejen povinností a pracovním předpokladem každého pracovníka, ale i jistou formou odměny.

- a) předmětem dalšího vzdělávání je průběžné a soustavné zvyšování stávajících vědomostí, znalostí a dovedností pracovníků prostřednictvím absolvování odborně zaměřených kurzů, školení, školících akcí, stáží apod., směřované k zajištění kvality poskytované služby a také k efektivnímu pracovnímu výkonu
- b) cílem dalšího vzdělávání je prohloubení a rozšíření schopností zaměstnanců, zvýšení jejich odborné způsobilosti a uspokojení osobních potřeb v oblasti profesního rozvoje, ale také potřeb organizace v oblasti kvality a rozvoje poskytovaných služeb
- c) formy vzdělávání – interní, externí
- *Interní* – zaškolování nových pracovníků, týmová výměna zkušeností (porady), přenos informací z externího vzdělávání (školící akce pro kolegyně), studium vnitřních dokumentů, samostudium odborné literatury, interní školení v oblasti BOZP, PO, podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka
  - *Externí* – převážně se jedná o rozšiřující či prohlubující akreditované vzdělávání s využitím nabídky jiných poskytovatelů a vzdělávacích agentur. Každý pracovník v přímé péči se účastní v průběhu kalendářního roku vzdělávání v rozsahu minimálně 24 hodin., náklady hradí organizace.
    - Jednorázová školení
    - Stáže
    - Přednášky
    - Konference

Další vzdělávání zaměstnanců v organizaci se odvíjí od plánů osobního rozvoje jednotlivců a navazuje na hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců.

I když v organizaci všichni zaměstnanci splňují kvalifikační předpoklady pro výkon práce (pracovnice si doplnili kvalifikační kurzy podle z.č.108/2006 Sb.), je potřeba věnovat pozornost jejich dalšímu vzdělávání a to účastí na vzdělávacích akcích k dané problematice (sociální oblast, ekonomická oblast, pracovní právo apod.) či formou samostudia.

Je nutné sledovat :

- změny v oblasti jednotlivých činností
- měnící se potřeby jednotlivých uživatelů služeb

Vzdělávacích aktivit se účastní během kalendářního roku průběžně tito zaměstnanci dle oblastí výkonů práce:

- *ředitelka* dle nabídky – průběžně všechny oblasti
- *ekonomka* dle nabídky – ekonomická oblast, pracovní právo
- *sociální pracovnice* dle nabídky – sociální oblast (splnění z.č.108/2006 Sb. v platném znění)
- *pracovníci v přímé péči* dle nabídky – sociální oblast (splnění z.č.108/2006 Sb. v platném znění)

Za průběžné vzdělávání ekonomky a sociální pracovnice odpovídá ředitelka organizace.

Za průběžné vzdělávání pracovníků pečovatelské služby odpovídá sociální pracovník.

Plán dalšího vzdělávání je vytvářen společně se všemi pracovníky vždy dle výsledků hodnocení zaměstnance, dle nabídky vzdělávacích akcí a dostatku finančních prostředků organizace.

### c) Systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě

Porady jsou základním informačním a řídicím nástrojem, organizované ve stanoveném časovém intervalu. Porady zajišťují přenos informací, organizačních pokynů, zpětnou vazbu zaměstnancům i vedení služby.

V organizaci jsou 3 skupiny porad – ranní dispečink, týdenní porady úseků soc. péče, porady zaměstnanců.

#### **1) Ranní dispečink**

- pracovnice přímé péče + soc. pracovnice
- denně 7:00 – 7:30 (pracovnice přímé péče odchází podle potřeby poskytovat služby)
- zaměření:
  - informace o aktuálních změnách průběhu služby
  - informace o tísňovém volání
  - informace o změnách zabezpečení stravování
  - aktuální zástupy za ŘD v horizontu 1 – 2 dnů dle vytížení jednotlivých pracovníků přímé péče

- plánované převozy vozidlem CSS
- předávání plateb PS soc. pracovníci

Písemný zápis v deníku ranního dispečinku. Pracovníci přímé péče si dle uvážení zaznamenávají své úkoly a potřebné informace

## **2) Týdenní porady úseku soc. péče**

- 1x týdně – pondělí 14,30 – 15,30
- zaměření:
  - organizační zajištění přímé péče
  - informace o uživatelích a poskytování péče
  - informace o průběhu služby u uživatelů
  - plánování zástupů za řádnou dovolenou
  - informace ze školení pracovníků přímé péče
  - informace o postupu přípravy jednorázových akcí
  - plánování řádné dovolené výhledově
  - plánování zabezpečení tísňového volání
  - informace soc. pracovníce pro pracovníce v přímé péči
  - informace o platbě za úkon PS
  - požadavky na přidělování ochranných pracovních pomůcek

Písemný zápis v deníku porad pečovatelek, uloženém v kanceláři soc. pracovníce, je kdykoli k nahlédnutí. Pracovníci přímé péče si dle uvážení zaznamenají své úkoly a potřebné informace.

## **3) Porady se zaměstnanci**

- 1x za měsíc, zpravidla 1. pondělí v měsíci od 14,00
- zaměření:
  - organizační – zajištění provozu organizace
  - materiální – zajištění provozu organizace
  - příprava jednorázových akcí
  - důležité informace – krajský úřad, zřizovatel, MPSV

Zápis uložen u ředitelky organizace (v kopii u sociální pracovníce) a je kdykoli k nahlédnutí. Každý pracovník si zaznamená dle uvážení konkrétní úkoly a termíny.

V dotazníku – průzkum spokojenosti zaměstnanců provedeného v únoru letošního roku, byla položena i otázka č. 13 **Chtěla byste něco změnit v komunikaci uvnitř organizace?** . Z odpovědí vyplynulo, že zaměstnancům vyhovuje předávání informací na ranních dispečincích a pracovních poradách viz. příloha .

#### **d) Systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců**

##### **Finanční oceňování zaměstnanců**

CSS Kojetín má zpracován vnitřní platový předpis, který je aktualizován na platné znění nařízení vlády č.564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a je v souladu s nařízením vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. Tento vnitřní platový předpis upravuje platová práva zaměstnanců v pracovněprávních vztazích s organizací

Součástí vnitřního platového předpisu je i vymezení pohyblivých a mimořádných složek platu – čl.XII, čl. XIII.

Kritéria pro stanovení osobního příplatku – viz. Hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců, které je přílohou vnitřního plat.předpisu.

##### **Morální oceňování zaměstnanců**

- odměny – ústní pochvala (přímý nadřízený, ředitelka, od zřizovatele), písemná pochvala,
  - Odměnou pro celý kolektiv je i společně strávený víkendový pobyt např. v rehabilitačním zařízení při zapojení fin.prostředků FKSP a sponzorů, víkendový pobyt na „chalupě“, uspořádání vánočního večírku pro zaměstnance a jejich partnery. Tyto kolektivní aktivity vedou ke stmelení kolektivu a jako prevence proti syndromu vyhoření.
- Sankce – ústní výtky, snížení osob.příplatku, odejmutí osobního příplatku, 1. Písemné napomenutí, 2. Písemné napomenutí, Rozvázání pracovního poměru v souladu se zákoníkem práce

#### **e) Podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka**

CSS Kojetín jako zaměstnavatel zabezpečuje pro pracovníky v sociálních službách podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka. Nejvýznamnější formou této podpory je „supervize“.

Slovo supervize může vyvolávat představu jakési vyšší kontroly či hodnocení, ale pro naši organizaci je podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka chápána jako náhled zaměstnance na vlastní práci.

Nezávislý kvalifikovaný odborník pomáhá zaměstnancům (jednotlivci či skupině) vytvořit si vlastní náhled na práci, vnímat svoji práci, vnímat pracovní vztahy, vztahy ke klientům, nacházet řešení v problematických situacích. Činnost nezávislého kvalifikovaného odborníka představuje důležitou oblast profesního růstu, vede ke zvýšení kvality práce při poskytování služby.

### **1. Hlavní cíle podpory**

- Podpora týmové spolupráce a schopnosti efektivně řešit pracovní úkoly
- Získání zpětné vazby při práci s uživateli
- Vyšší uspokojení z práce a zvyšování její kvality
- Prevence profesního vyhoření
- Rozvíjení pracovních dovedností a schopností pracovníků vykonávající služby

Podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka je prospěšná nejen účastníkům, ale současně i uživatelům služby, se kterými účastníci pracují.

### **2. Nezávislý kvalifikovaný odborník**

Na výběru nezávislého kvalifikovaného odborníka se pracovníci v sociálních službách dohodli, že výběr nez.kvalif.odborníka bude postaven na všestranné důvěře všech účastníků (nez.kval.odborník, pracovníci v soc.sloužbách, vedení organizace). Mimo kvalifikačních předpokladů splňuje i následující kritéria :

- není v pracovně právním vztahu k organizaci
- není v příbuzenském ani úzkém vztahu s vedením organizace
- zaměstnanci ho považují za nezaujatého a nezávislého

### **3. Formy podpory v organizaci**

- týmová (všichni zaměstnanci v sociál.sloužbách)
- skupinová (jen pracovníci poskytující přímou péči)
- individuální
- podle zaměření – případová (zaměření na podporu řešení práce s konkrétním uživatelem)
- podle zaměření – podpůrná (zaměření na profesionální růst a podporu zaměstnanců)
- podle zaměření – programová (zaměřená na rozvojové programy, projekty)

### **4. Účast**

Účast zaměstnanců v sociálních službách je považována za povinnou. Individuální podpora je na zvážení každého pracovníka.

#### **5. Frekvence a doba trvání**

Frekvence podpory nezávislého kvalif. odborníka vychází z potřeb a požadavků pracovníků služby, z účelu, který má podpora splnit a současně s ohledem na časové možnosti vzhledem k zajištění provozu služby.

- Týmová - skupinová min. 2x do roka
- Individuální dle požadavku pracovníků služby

#### **6. Průběh**

- Podpora nezávislého kvalif. odborníka probíhá v prostorách organizace (kancelář pečovatelek, víceúčelová klubovna)
- Podpora nezávislého odborníka je uskutečňována na základě objednávky vždy na jednotlivou podporu
- Obsahové zaměření je projednáno předem, včetně časového rozvržení společně s pracovníky v soc.sloužbách
- Účastníci „podpory“ se dohodli, že nebudou prováděny písemné záznamy z těchto setkání – každý účastník si dle svého uvážení provede své osobní poznámky, které jsou vnímány jako důvěrné. Po uskutečnění se provede pouze záznam o obsahovém zaměření

Termín zpracování : květen 2008

Zpracovali: ředitelka, sociální pracovník

Aktualizace : leden 2009, únor 2011, únor 2012

Další aktualizace : dle potřeby



## Organizace II.

*Příloha č. 4a*

**Standard č. 10a – Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních a profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace.**

Každý zaměstnanec pečovatelské služby Sociálních služeb města je jednou za půl roku hodnocen. Závěry hodnocení zaměstnanců budou sloužit pro personální agendu (pro stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů) a k získání informací o potřebách vzdělávání zaměstnanců. Hodnocení vypracovává vedoucí pečovatelské služby. Závěry hodnocení jsou uloženy u vedoucí pečovatelské služby.

Pracovnice v přímé péči budou hodnoceny dle těchto kritérií:

**Odbornost** - aktivní odborný přístup k uživateli, výkony prováděné dle smlouvy o poskytování sociálních služeb, profesionální jednání, čestnost, ochota, spolehlivost, zásadovost, respektování hierarchie organizace a vztahů nadřízenosti a podřízenosti, včasné a správné vyplnění výkazů, zručnost při práci, flexibilita

**Váha 20% - získáno- nezískáno**

**Účelnost** - úkony vykonané zručně, ne pomalu, ale ne uspěchaně, dodržování stanovených časů, užívání pracovní doby pouze, hlásit nenaplňenost pracovní doby dopředu...

**Váha 10% - získáno – nezískáno**

**Samostatnost** - samostatné, rychlé a odborné rozhodování v terénu i při nenadálých situacích (zhoršení zdrav. stavu) technický stav automobilu, závada v terénu apod.

**Váha 10% - získáno - nezískáno**

**Praktický přístup, řízení nákladů** - úspornost při plánování cest (při nákupu uživateli a dalších pečovatelských úkonech), nahlášení závad, péče o svěřený majetek, nakupování materiálu pro organizaci, spotřebovávání materiálu

**Váha 10% - získáno - nezískáno**

**Asistence uživatelů** - spokojenost uživatelů, empatie, trpělivost, komunikace s uživatelem, nezatěžovat uživatele svými problémy, loajálnost vůči pečováním a jeho problémům, aktivizace uživatele (schopnost nenásilně aktivovat uživatele) kreativita, ochota v případě nutnosti věnovat uživateli více času) a zároveň nenechat se od uživatele zmanipulovat  
pracovat zbytečně přesčas, plnění zadaných úkolů

**Váha 20% - získáno - nezískáno**

**Osobní rozvoj**- přístup ke sebevzdělávání, k seminářům, ke školením, supervizi, vlastní nápady, kreativita, umět implementovat teoretické poznatky do pracovního procesu

**Váha 20% - získáno – nezískáno**

**Organizační orientace**- komunikace a vstřícnost, vedení a nápomoc při řešení problémů celé organizace, všeobecné povědomí o celé organizaci, mlčenlivost o organizačních záležitostech, řešit nespokojenost co nejdříve s vedoucí PS či ředitelkou organizace

**Váha 10% získáno – nezískáno**

Zpracoval:	
Označení:	Interní směrnice
Platnost:	Trvale
Datum vydání:	01.02.2007
Aktualizace:	29.04.2010
Standard:	10
Kritérium:	a)
Kontroloval:	

## Standard 10b – Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců

Další vzdělávání zaměstnanců se odvíjí od plánů osobního rozvoje jednotlivců a navazuje na hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců.

I když v organizaci všichni zaměstnanci splňují kvalifikační předpoklady pro výkon práce (pracovnice si doplňují kvalifikační kurzy podle z.č.108/2006 Sb.), je potřeba věnovat pozornost jejich dalšímu vzdělávání a to účastí na vzdělávacích akcích k dané problematice (sociální oblast, ekonomická oblast, pracovní právo apod.) či formou samostudia.

Je nutné sledovat :

- změny v oblasti jednotlivých činností
- měnící se potřeby jednotlivých uživatelů služeb

Vzdělávacích aktivit se účastní během kalendářního roku průběžně tyto zaměstnanci dle oblastí výkonů práce:

ředitelka	dle nabídky – průběžně všechny oblasti
ekonomka	dle nabídky – ekonomická oblast, pracovní právo
vedoucí pečovatelské služby	dle nabídky – sociální oblast (splnění z.č.108/2006 Sb. v platném znění)
pracovníci v přímé péči	dle nabídky – sociální oblast (splnění z.č.108/2006 Sb. v platném znění)

Za průběžné vzdělávání ekonomky a vedoucí pečovatelské služby odpovídá ředitelka organizace.

Za průběžné vzdělávání pracovníků pečovatelské služby odpovídá vedoucí pečovatelské služby.

Plán dalšího vzdělávání je vytvářen společně se všemi pracovníky vždy dle nabídky vzdělávacích akcí a dostatku finančních prostředků organizace.

Příloha:

- kopie osvědčení o absolvování školení vedoucí pečovatelské služby
- kopie osvědčení o absolvování školení pracovníků pečovatelské služby

Zpracoval:	
Označení:	Interní směrnice
Platnost:	Trvale
Datum vydání:	01.02.2007
Aktualizace:	26.02.2010
Standard:	10
Kritérium:	b)
Kontroloval:	

**Standard č. 10c – Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě.**

### **Komunikace mezi pracovníci**

V dotazníku – průzkum spokojenosti zaměstnanců provedeného v květnu letošního roku, byla položena i otázka č. 13 (komunikace v organizaci, předávání informací mezi pracovníky, dostupnost informací). Z odpovědí na tyto otázky bylo zjištěno, že pracovnícím v přímé péči vyhovuje předávání informací na pracovních poradách.

Tyto se uskutečňují vždy v pondělí ráno a dále potom krátké tzv. pětiminutovky ve středu a případně v pátek. Zde se rozděluje práce na následující dny a předávají se důležitá sdělení.

V případě obědů má pečovatelská služba zaveden deník, kde jsou zaznačeny veškeré změny v rozvážce a roznášce obědů ( přihlášení, odhlášení obědů....). Každá pečovatelka, která ten den rozváží a roznáší obědy, je povinna tyto změny zaznačit do deníku a podepsat. Deník je uložen v sanitární místnosti, aby byl dostupný všem pracovníkům pečovatelské služby.

V případě dalších úkonů pracovníce pečovatelské služby zůstávají u zavedené „papírkové – vzkazové metody“. Tyto vzkazy si pracovníce mezi sebou předávají formou vzkazu na nástěnce v šatně pečovatelské služby, nebo položí na stůl na místo dané pracovníci. Takto postupuje i vedoucí PS.

Dále pak informace o uživatelích každá klíčová pracovníce zapisuje do měsíčního výkazu, kde denně zapisuje informace o uživateli tak, aby zastupující pracovníce věděly, jaké úkony se u daného uživatele provádí.

Kromě tohoto měsíčního výkazu má každá klíčová pracovníce svůj zavedený deník, kde si zapisuje jména, bydliště svěřených uživatelů, prováděné úkony, případné změny v prováděných úkonech u těchto uživatelů, frekvence jednotlivých úkonů.

Dále si zde zapisuje uživatele, kteří jsou jí svěřeni po dobu nepřítomnosti klíčového pracovníka PS, včetně jejich úkonů, všech změn u těchto uživatelů, frekvenci prováděných jednotlivých úkonů, dobu zastupování.

Tento deník je k dispozici na šatně pracovníků pečovatelské služby tak, aby každá pracovníce (vedoucí PS) mohla do těchto záznamů nahlédnout.

Vedoucí PS při plánování práce v době dovolených, nemocí pracovníků apod. dbá na tu skutečnost, aby i pracovníci zastupující klíčové pracovníky byli v rámci možností u jednotlivých uživatelů stejní, aby nedocházelo k častému střídání pracovníků u uživatelů.

Zpracoval:	
Označení:	Interní směrnice
Platnost:	Trvale
Datum vydání:	01.02.2007
Aktualizace:	28.08.2010
Standard:	10
Kritérium:	c)
Kontroloval:	

## Standard č.10d – Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců

### Systém morálního odměňování zaměstnanců:

- 1x za půl roku se pracovnice přímé péče, vedoucí pečovatelské služby a ředitelka organizace sejdou na tzv. „společném odpolední“ s drobným občerstvením. Zde budou mít pracovnice možnost si prohodit i jiná témata, nežli pracovní povinnosti a potřeby.
- dále v občasníku „Služebníček“, který organizace vydává pro své uživatele pečovatelské služby bude 1x za 3 měsíce vyzdvihena práce pracovníků pečovatelské služby se stručným popisem jejich práce
- po zpracování odpovědí v dotazníku – průzkum spokojenosti zaměstnanců, ředitelka organizace a vedoucí pečovatelské služby na nejbližší poradě seznámí zaměstnance se závěry dotazníků (vždy pamatuje na osobní ochranu jednotlivých zaměstnanců)
- vyzdvihne práci pracovníků pečovatelské služby
- závěry dotazníků pak slouží nejen ke zjištění potřeb jednotlivých zaměstnanců, ale budou sloužit i ke zlepšení práce u uživatelů, mohou přinést nové myšlenky a podněty

### Systém finančního odměňování:

V organizaci Sociální služby ~~XXXXXXXXXXXX~~ se systém finančního a morálního oceňování řídí:

- vnitřním platovým předpisem ( je přílohou č. 1 standardu 10a )
- zásadami pro čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb ( příloha č. 1 )

Odpovědnost finančního odměňování je dle organizačního řádu:

- za úsek ekonomicko – provozní odpovídá ekonom organizace
- za úsek sociální – odpovídá vedoucí pečovatelské služby
- za vedoucí úseků odpovídá ředitelka organizace
- plat ředitele a případně další finanční ohodnocení stanovuje zřizovatel

Zpracoval:	
Označení:	Interní směrnice
Platnost:	Trvale
Datum vydání:	01.02.2007
Aktualizace:	28.08.2010
Standard:	10
Kritérium:	d)
Kontroloval:	



## Standard č. 10e – Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka

### Supervize:

Obecně je supervize vnímána jako celoživotní forma učení, zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí pracovníků, při níž je kladen důraz na jejich vlastní aktivaci. Jde o metodu zaměřenou na zvyšování kvality a profesionality práce.

Jedná se o setkání pracovníků se supervizorem, Při tomto setkání se probírají obtížné situace v práci s uživateli, jsou probírány pocity spojené s uživateli, kolegy, reflexe vlastní práce. Supervizor nabízí pohled zvenčí, přináší nové zkušenosti, doporučení. V případě práce se složitým uživatelem supervize poskytuje zaměstnanci podporu, posiluje jeho pracovní kompetence, inspiruje ho k novým postupům. Supervize je pohled zvnějšku, ošetření vtahů, učení, dodávání naděje, obrana proti stereotypu, poradenství, možnost růstu.

Supervize není kontrola, snímání odpovědnosti, nebo terapie.

### Cílem supervize :

- profesionální rozvoj pracovníka
- pomoc při řešení obtížných situací
- vyrovnání se s pracovním stresem

### Úkolem supervize :

- rozvíjet dovednosti
- rozvíjet porozumění
- rozvíjet schopnosti pracovníka

### Formy supervize :

- Týmová supervize – je určena pro všechny členy týmu, je zaměřena na spolupráci v týmu, zlepšení efektivity práce a komunikaci jednotlivých členů týmu. Je nutné dopředu dohodnout, zda bude přítomno vedení týmu. Doporučuje se přizvat pouze v konkrétních případech se souhlasem týmu.

- Skupinová supervize – zde není nutné, aby skupinu tvořil tým jednoho pracoviště. Jde o setkání pracovníků určené k hovoru o práci, uživateli. Cílem je získávání nových poznatků a dovedností.
- Individuální supervize – probíhá formou rozhovoru mezi jediným zaměstnancem a supervizorem. Je hlavně zaměřena na pracovní problematiku.

Organizace v roce 2009 navrhla pracovníci organizace – vedoucí pečovatelské služby paní [REDAKCE] na školení „Vzdělávání supervizorů v sociálních službách s tím, že bude jejích služeb v následujícím období využívat. Bohužel nebyla na vzdělávání přijata. Proto bude organizace pro pracovníky v roce 2010 a následující využívat služeb externího supervizora – na základě smlouvy o supervizi. Návrh smlouvy je přílohou č. 1 standardu.

Uzavření smlouvy se supervizorem je vázáno na nabídku na trhu a na finanční možnosti organizace. Kvalifikační požadavky na supervizora jsou přesně vymezeny minimálně VŠ vzdělání, praxe v sociálních službách, je nutno se soustředit především na osobnosti charakteristiku a předpoklady, profesionální schopnosti a znalosti (reference) a případně osobní zkušenost.

Na základě pracovních zkušeností je poté možno dohodnout i frekvenci supervize podle těchto vodítek:

- pravidelná supervize ( 1x za půl roku)
- příležitostná supervize ( záleží na přání týmu)
- krizová supervize ( v případě řešení mimořádné situace v organizaci )

Zpracoval:	
Označení:	Interní směrnice
Platnost:	Trvale
Datum vydání:	06.01.2010
Aktualizace:	05.03.2010
Standard:	10
Kritérium:	e)
Kontroloval:	

OSOBNÍ PLÁN PROFESNÍHO ROZVOJE ROK .....

Jméno a příjmení zaměstnance : .....

Pracovní zařazení : .....

Identifikace vzdělávacích potřeb : .....

.....

.....

.....

.....

Osobní plán profesního rozvoje	splněno ANO-NE	datum splnění
--------------------------------	----------------	---------------

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Vyhodnocení pro další období :

.....

.....

.....

.....

Datum vyhodnocení a podpis přímého nadřízeného:.....

.....  
Datum seznámení zaměstnance

.....  
podpis zaměstnance

.....  
podpis ředitelky

**Výzkumný nástroj : Otázky pro ředitelky organizací – vrcholové manažery**

**1. Identifikační otázky na organizaci**

- a) Kolik má vaše organizace zaměstnanců?
- b) Čím se organizace zabývá?
- c) Jak dlouho již organizace, kterou řídíte, existuje?

**2. Můžete mi stručně popsat nebo nakreslit strukturu Vaší organizace?**

**3. Jak dlouho pozici ředitelky zastáváte?**

**4. Co je vaší náplní práce?**

**5. Kdo provádí některou z níže uvedených činností a jaký je postup?**

- a) Vytváření a analýza pracovních míst
- b) Personální plánování
- c) Získávání a výběr zaměstnanců
- d) Orientační a adaptační proces
- d) Hodnocení a odměňování pracovníků
- e) Vzdělávání a rozvoj pracovníků

**6. Máte v organizaci odborový svaz pracovníků?**

**7. Vystudovala jste obor personalistika nebo máte kurz personalistiky? Či něco jiného?**

**8. Máte zkušenosti s provozováním personálních činností nebo s prací personalisty z předchozího zaměstnání nebo z jiné pozice?**

**9. Jak dlouho již v organizaci pracujete?**

**10. Jak dlouho provádíte personální činnost v organizaci?**

**11. O kolik zaměstnanců se v rámci personálních činností v organizaci staráte?**

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Blanka Laboňová
<b>Katedra:</b>	Ústav pedagogiky a sociálních studií
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Jana Poláchová Vašcatková, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2012

<b>Název práce:</b>	Personální práce ředitelky organizace poskytující sociální služby
<b>Název v angličtině:</b>	Personnel work of Manager of the organization providing social services
<b>Anotace práce:</b>	<p>Diplomová práce je zaměřena na téma personální práce ředitelky organizace poskytující sociální služby.</p> <p>Cílem teoretické části je prohloubení znalostí v oblasti teorií řízení lidských zdrojů.</p> <p>Cílem empirické části je analýza vybraných personálních činností, které ředitelky dvou organizací vykonávají a jejich následná komparace. Pozornost je věnována soustavě postupů v personálních činnostech. Dle výsledků analýz a komparace, za podpory teoretického základu, pak práce obsahuje shrnutí a doporučení, která by mohla vést ke zlepšení stávajícího stavu.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	Řízení lidských zdrojů, personální činnosti, vytváření a analýza práce a pracovního místa, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, orientace a adaptace nového pracovníka, hodnocení a odměňování, motivace, vzdělávání zaměstnanců.
<b>Anotace v angličtině:</b>	<p>This Diploma Thesis is focused on personnel work of Manager of the organization providing social services.</p> <p>The aim of the theoretical part is to improve the knowledge in the field of human resource management.</p> <p>The aim of the empirical part is the analysis of selected personnel actions that are performed by Managers of two organizations and their subsequent comparison. The attention is paid to system procedures in personnel activities. According to the results of analyzes and comparisons with the support of the theoretical background, the thesis contains a summary and recommendations that could lead to improvement of the current situation.</p>
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	Human resource management, personnel actions, the creation and analysis of work and job, human resource planning, recruitment and staff selection, orientation and adaptation of a new employee, evaluation and reward, motivation, training of staff.
<b>Přílohy vázané v práci:</b>	6 příloh
<b>Rozsah práce:</b>	71 s
<b>Jazyk práce:</b>	Česky