

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Diplomová práce

2020

Bc. Anežka Svobodníková, DiS.

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Bc. Anežka Svobodníková, DiS.

*Zefektivnění procesu výběru pracovníků na pozici
osobního asistenta v olomouckém centru Maltéžské
pomoci*

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Mgr. Jana Paloušková

2020

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

V Olomouci dne

Bc. Anežka Svobodníková, DiS.

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí práce Mgr. Janě Palouškové. Díky za veškerý čas a ochotu.

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

A v neposlední řadě chci poděkovat rodině a manželovi, kteří jsou mi největší oporou.

Obsah

OBSAH	5
ÚVOD	7
1 PRACOVNÍCI V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	8
1.1 OZNAČOVÁNÍ PRACOVNÍCH POZIC	8
1.1.1 <i>Osobní asistent</i>	8
1.1.2 <i>Pečovatel</i>	9
1.1.3 <i>Pracovník v přímé péči</i>	10
1.2 PŘEDPOKLADY PRO VÝKON POVOLÁNÍ PRACOVNÍKA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	10
1.2.1 <i>Odborná způsobilost pracovníka v sociálních službách</i>	10
1.2.2 <i>Osobnostní předpoklady</i>	11
1.3 NÁPLŇ PRÁCE PRACOVNÍKA V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH V OSOBNÍCH ASISTENCÍCH	12
1.4 OSOBNÍ ASISTENCE PRO SENIORY	14
2 KOMPETENCE PRACOVNÍKŮ S OHLEDEM NA VÝBĚR	16
2.1 KOMPETENČNÍ MODEL	18
3 NÁBOR UCHAZEČŮ	20
3.1 POŽADAVKY NA UCHAZEČE	21
3.2 MOTIVACE UCHAZEČŮ	22
3.3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCE (STÁŽ)	22
4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCE	24
4.1 PROCES VÝBĚRU	24
4.2 KRITÉRIA VÝBĚRU	25
4.3 METODY VÝBĚRU	26
4.3.1 <i>Analýza dokumentů</i>	26
4.3.2 <i>Výběrový pohovor</i>	27
4.3.3 <i>Testování uchazečů</i>	28
<i>Testy výkonové</i>	29
<i>Testy osobnosti</i>	29
4.3.4 <i>Reference z předchozích zaměstnání</i>	30
5 CÍLE VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	31
6 METODOLOGIE VÝZKUMU	32
6.1 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ S VYUŽITÍM OTEVŘENÝCH OTÁZEK	32
6.2 TECHNIKA SBĚRU DAT A PRŮBĚH VÝZKUMU	32

6.3	POPIS ANALÝZY DAT	33
7	VÝZKUMNÁ ČÁST	34
7.1	VÝZKUMNÝ VZOREK – CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	34
8	VÝSLEDKY VÝZKUMU	36
9	DISKUZE ZÁVĚRŮ	48
9.1	JAK JSOU VYUŽÍVÁNY SVĚŘENÉ PRÁVOMOCI ZAMĚSTNANCŮ K PŘIJETÍ NOVÉHO OSOBNÍHO ASISTENTA?	48
9.2	JAK PROBÍHÁ NÁBOR UCHAZEČŮ S PŘEDEM NADEFINOVANÝMI POŽADAVKY Z POHLEDU POVĚŘENÉHO PRACOVNÍKA A JEMU SVĚŘENÝCH KOMPETENCÍ?	49
9.3	JAKÉ METODY POUŽÍVÁ POVĚŘENÝ PRACOVNÍK A JAK S NIMI PRACUJE?	50
9.4	ZÁVĚR OTÁZEK	51
10	SLABINY VÝZKUMU	53
11	PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE	54
	ALFA HANDICAP – SDRUŽENÍ OBČANŮ SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM PŘEROVSKÉHO REGIONU, Z. S.	54
12	PROFIL OSOBNÍHO ASISTENTA V MALTÉZSKÉ POMOCI	57
13	VÝBĚR ZAMĚSTNANCE V OLOMOUCKÉM CENTRU MALTÉZSKÉ POMOCI	58
14	KOMPETENČNÍ MODEL PRO OSOBNÍ ASISTENTY V MALTÉZSKÉ POMOCI	60
15	ZÁVĚR	62
16	CITOVANÁ LITERATURA	65

Úvod

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

Cílem této práce je navrhnout, jak zefektivnit proces výběru pracovníků v olomouckém centru Maltézske pomoci tak, aby byl výběr transparentní, zastupitelný a méně časově náročný. Nástroji ke zjištění bylo výzkumné šetření a příklad dobré praxe.

Text diplomové práce je rozdělen do 4 oblastí. První z nich zahrnuje teoretickou část, kde se zaměřuji na pozici pracovníka v sociálních službách, na jeho náplň práce a předpoklady pro výkon, pozornost je věnována označování těchto pracovních pozic a také na službu osobní asistence pro seniory. Nejdůležitější kapitolou teoretické části je výběr zaměstnance - proces výběru, kritéria, ale především metody výběru a to taková, která jsou nejčastěji využívána ve službách, kde byly prováděny rozhovory. Druhou oblastí diplomové práce je metodologie výzkumu, stanovení výzkumného cíle a výzkumné otázky. Hlavním cílem výzkumné části je zhodnotit, jak vypadá celý proces personálního výběru pracovníků v sociálních službách v osobních asistencích s ohledem na jeho efektivitu. Byla zvolena metoda kvalitativního šetření, a to z důvodu snahy porozumět dané problematice. Do výzkumu byly zapojeny všechny osobní asistence v Olomouckém kraji, které poskytují služby seniorům, a dále několik služeb z Moravskoslezského kraje. Sběr dat probíhal formou individuálních rozhovorů v zařízeních. Třetí část je prezentace výsledků výzkumu a závěrečná diskuze. Poslední část, která reaguje na výsledky, uvádí příklad dobré praxe přijímání zaměstnance. Přináší také pohled na současnou situaci v olomouckém centru při procesu výběru a navrhuje takový postup, který zefektivní práci, ušetří čas a bude transparentní a zastupitelný.

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

1 Pracovníci v sociálních službách

V první kapitole si představíme pracovníka v sociálních službách. Jak je nazýván v různých typech organizace a čím se může jeho práce lišit. Dále budou rozebrány požadavky pro výkon pracovníka, a to odborné i osobnostní, a na závěr bude představena služba osobní asistence.

1.1 Označování pracovních pozic

V této kapitole bych se chtěla zaměřit na označování zaměstnanců jako osobní asistent, pečovatel či pracovník přímé péče. Tedy na možnosti uplatnění pracovníků v sociálních službách.

1.1.1 Osobní asistent

Definice pozice osobního asistenta není ukotvena v zákoně o sociálních službách, zde se hovoří o pracovníkovi v sociálních službách, který vykonává tyto činnosti - „pečovatelskou činnost v domácnosti osoby spočívající ve vykonávání prací spojených s přímým stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi, komplexní péči o jejich domácnost, zajišťování sociální pomoci, provádění sociálních depistáží pod vedením sociálního pracovníka, poskytování pomoci při vytváření sociálních a společenských kontaktů a psychické aktivizaci, organizační zabezpečování a komplexní koordinování pečovatelské činnosti a provádění osobní asistence“ (Zákon o sociálních službách 108/2006 Sb.).

V katalogu prací (Nařízení vlády č. 469/2002 Sb.) nalezneme pozici pracovníka sociální péče. Zde je popsáno, že provádí asistenční služby a osobní asistenci osobám zdravotně postiženým. Pozici osobního asistenta pro seniory není možné v literatuře vyhledat.

Osobní asistent je mnohdy popisován ve spojení s jinými cílovými skupinami: „Osobní asistent pomáhá lidem s postižením při zvládnání úkonů, které by uživatel dělal sám, kdyby mu v tom postižení nebránilo. U lidí s vážnějším mentálním postižením nelze předpokládat, že si klient bude schopen od asistenta objednat, co potřebuje. V těchto případech musí asistent převzít roli manažera péče, udržovat podpůrné vztahy klienta, případně mu zprostředkovávat další služby“ (Matoušek a kol., 2007 str. 98).

„Osobní asistent může pomáhat dítěti i ve škole. Tato možnost je upravena ve školském zákoně“ (Kroupová a kol., 2016 str. neuvedeno).

„Je to člověk, který dítěti zajišťuje jeho potřeby, pomáhá mu zvládat běžné činnosti každodenního života a zprostředkovává mu kontakt s okolím“ (Uzlová, 2010

str. 29). Uzlová (2010 str. 29) dodává, že osobním asistentem takovému dítěti může být každý, kdo se pro takovou práci rozhodne a splní dané požadavky. Profese uchazeče není důležitá.

Na závěr bych doplnila definici z české unie školního plavání, která je opět vztažena k dětem: „Pozici osobního asistenta upravují právní předpisy Ministerstva práce a sociálních věcí. Osobní asistenci provádí pracovník v sociálních službách. Hlavní pracovní náplní osobního asistenta je zejména doprovod dítěte do a ze školy, případně na další mimoškolní aktivity. Osobní asistent bývá zaměstnancem převážně nestátních neziskových organizací, poskytovatelů sociálních služeb. (Jirků, 2007) [online]

V Maltézké pomoci je pozice definována následovně: pracovník v sociálních službách, osobní asistent, který vykonává smlouvené asistenční a pečovatelské úkony v domácím prostředí klienta. Práce vyžaduje nejen schopnost zajistit požadované úkony např. pomoci s osobní hygienou na lůžku, doprovodit na smlouvené místo, ale i být fyzicky oporou obtížně chodícím lidem či nabídnout trpělivé naslouchání např. osobám s demencí. (Gajdošíková, 2019 str. neuvedeno)

1.1.2 Pečovatel

Osobní asistenci velmi často v domácnostech klientů doplňuje pečovatelská služba, která vykonává shodné úkony s osobní asistencí kromě sociálně aktivizačních činností a obstarávání osobních záležitostí. Do domácností klienta dochází zaměstnanci zpravidla na kratší časové úseky vícekrát denně. Kalvach a další (2011 str. 188) vnímají rozdíl jinde – co do obsahu považují úkony za shodné s osobní asistencí. Hlavní rozdíl je, že pečovatelská služba se poskytuje v určené době, a osobní asistence je ze zákona nepřetržitá.

Mlýnková (2011 str. 71) rozděluje péči o seniory na vlastní ošetrovatelskou péči a ostatní pečovatelské úkony. Tedy bazální, přímá péče. Ostatními úkony je označována především péče o domácnost – úklid, nákup, donáška oběda, doprovod k lékaři.

Mlýnková (2010 str. 13) v knize pro obory sociální péče definuje kompetence pečovatele. Kromě nácviku dovedností také pomoc s obstaráváním záležitostí, průvodcovské a předčitatelské služby a péče o domácnost.

Z knihy Rodina v péči o nevléčitelně nemocné, mezi které mohou patřit i klienti služby osobní asistence, je role pečovatele prisuzována nejbližším příbuzným, kteří spolupracují na poskytování individuální komplexní péče. (Kurucová, 2016 str. 15)

Pečovateľská služba je určená pro seniory nebo osoby se zdravotním postižením. Může být ale poskytována také rodinám s vícečaty, dále při onemocnění pečujícího rodiče nebo v tíživé situaci rodin dětí se zdravotním postižením. Nejčastěji je poskytována v domácnostech klientů. (Kalvach, a další, 2011 str. 188)

1.1.3 Pracovník v přímé péči

Tímto způsobem bývají zpravidla označováni pracovníci v sociálních službách, kteří vykonávají svou činnost v pobytových zařízeních. Nejčastěji v domovech pro seniory. Jeden pracovník v přímé péči pečuje přibližně o 3-15 klientů. (Malíková, 2011 str. 29) Tento počet nedává pracovníkům možnost pečovat dostatečně o svěřené klienty tak, jako v osobní asistenci, kde je zpravidla jeden klient a jeden pracovník.

„Pracovníci v přímé péči jsou nejbližšími pečujícími, mnohdy mají roli klíčových pracovníků jednotlivých klientů. Jsou těmi, ke kterým mají lidé důvěru“ (Holmerová, 2014 str. 103).

1.2 Předpoklady pro výkon povolání pracovníka v sociálních službách

Aby se člověk mohl stát pracovníkem v sociálních službách, nestačí pouze odborná způsobilost, ale také naplnění osobnostních předpokladů. Ty budou představy v následující kapitole.

Adekvátní personální zajištění je nutnou podmínkou pro poskytování kvalitní dlouhodobé péče. Personální obsazení musí být minimálně takové, aby respektovalo danou legislativu. (Holmerová, 2014 str. 157) S tím se ztotožňuje náměstkyně pro řízení sekce správních činností a sociální politiky MPSV, která hovoří o personálních standardech minimálních a optimálních. (Hanzlíková, 2018 str. 24)

1.2.1 Odborná způsobilost pracovníka v sociálních službách

Zákon o sociálních službách definuje podmínky pro výkon činnosti pracovníka jako plnou svéprávnost, bezúhonnost, která je doložena výpisem z evidence Rejstříku trestů, dále zdravotní způsobilost, která je zjišťována lékařským posudkem o zdravotní způsobilosti, a jeho odborná způsobilost. U ní platí, že mají dokončené základní vzdělání, střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitou nebo vyšší odborné vzdělání a absolvování akreditovaného kvalifikačního kurzu. Tento kurz je však možné doplnit do 18 měsíců ode dne nástupu do zaměstnání. Nevyžaduje se však u osob, které mají způsobilost k výkonu zdravotnického povolání v oboru ošetrovatel nebo pro ty, kteří mají vzdělání v oboru sociální pracovník. (Zákon

o sociálních službách 108/2006 Sb.) Vočka (2018 str. 46-48) upozorňuje, že toto nebylo s původním zněním zákona možné. Tím pádem se stává kontrola odborné způsobilosti u fyzických osob, které přímo poskytují sociální službu, jednou z nejproblematictějších podmínek registrace, a to především kvůli jejich kontrole. Jako jednu z nevýhod uvádí také velkou fluktuaci pracovníků v sociálních službách, kteří končí pracovní poměr před splněním odborné způsobilosti, či případ, kdy poskytovatelé ukončují pracovní poměr účelově kvůli způsobilosti, a poté ho zase obnoví a lhůta běží od začátku.

1.2.2 Osobnostní předpoklady

Mezi klíčové ukazatele výkonu pracovníka v sociálních službách řadí Malíková (2011 str. 97) zájem o obor, ve kterém chce uchazeč pracovat, zájem o rozšiřování rozhledu, znalosti a informovanosti v oboru, zájem o růst osobnostní i profesní. Další osobnostní rysy dává do popředí Uzlová (2010 str. 30), která hovoří o „zralé vyvážené osobnosti s pozitivním přístupem k lidem a životu“. V neposlední řadě zdůrazňuje přesvědčení o smyslu služby a ztotožnění se s cíli a principy organizace.

Matoušek definuje předpoklady a dovednosti, které by pracovníci pomáhajících profesí měli mít: (Matoušek, 2008 str. 53)

Zdatnost a inteligence – pro práci v sociálních službách je důležitá fyzická zdatnost. Pozice je zařazena v kategorii 1, ale doplněna formulací: „Vyžaduje zvláštní zdravotní způsobilost pro práci v zařízeních sociálních služeb včetně poskytování služeb ve vlastním sociálním prostředí osob a dále vyžaduje činnosti epidemiologicky závažné.“ Vyhláška č. 432/2003 Sb. Není nutná pouze fyzická, ale i psychická zdatnost, kterou ověřuje lékař při prohlídce. U pracovníka nesmí být diagnostikována psychiatrická diagnóza.

Inteligence – předpokládá se i snaha neustále se vzdělávat, teoreticky i prakticky.

Přitažlivost – při definici přitažlivosti nemáme na mysli pouze fyzický vzhled, ale i to, že si mohou být blízcí názorově, věkově, geograficky nebo vyznáním.

Důvěryhodnost – ta se může prohlubovat díky spolehlivosti, porozumění. Zdrojem může být i pověst pracovníka, která ho předchází nebo jeho role, s kterou ke klientovi vstupuje.

Komunikační dovednosti – ty jsou základem pro navázání vztahu. Ke komunikačním dovednostem bych zařadila především techniky aktivního naslouchání - povzbuzení, objasnění, zrcadlení, parafrázování, shrnutí a ocenění. Aktivní naslouchání

je podpořeno očním kontaktem. (Tomová, a další, 2016 str. 47) Komunikace může být ztížena také nemocemi sluchového aparátu nebo Alzheimerovou chorobou.

Empatie - pracovník by měl být schopen pochopit a cítit emoce druhých, díky empatii dokáže jednat přiměřeně. (Malíková, 2011 str. 97)

1.3 Náplň práce pracovníka v sociálních službách v osobních asistencích

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

Pracovní pozice je definovaná množina rolí, ve kterých člověk ve firmě vystupuje, a množina úloh, které pro firmu vykonává. V Maltézské pomoci je stanovena metodikem organizace následovně:

- 1.Kontroluje zaslané harmonogramy práce a upozorňuje na případné nesrovnalosti.
- 2.Přináší výkazy nejpozději během prvních dvou pracovních dní nového měsíce.
- 3.Dodržuje u klienta čas stanovený harmonogramem práce, přichází včas a neopouští pracoviště před ukončením stanovené asistence.
- 4.Informuje bez prodlení koordinátora o potřebě klienta změnit čas, rozsah či obsah asistence.
- 5.Odpovídá za splnění činností, které má klient smluvně objednány a které jsou podrobně popsány v kartě klienta.
- 6.Informuje bez odkladu koordinátora o pracovním úrazu či úrazu klienta.
- 7.Výjimečné situace neprodleně oznamuje koordinátorovi a zapisuje do výkazu s datem a popisem situace.
- 8.Odpovídá za plnění měsíčních zápisů do karty klienta (pokud je klíčovým pracovníkem), nejpozději do 3. pracovního dne nového měsíce.
- 9.Sporné situace s rodinou, klientem či spolupracovnicemi řeší ve spolupráci s koordinátorem.
- 10.Účastní se pravidelných supervizí, vzdělávání a porad.
- 11.Dodržuje mlčenlivost.
- 12.Vykonává další úkoly podle pokynů nadřízeného.

1. Úkony péče o klienta

- pomoc a podpora při podávání jídla a pití,
- pomoc při oblékání a svlékání včetně speciálních pomůcek,
- pomoc při prostorové orientaci, samostatném pohybu ve vnitřním i vnějším prostoru,
- pomoc při přesunu na lůžko nebo vozík,
- pomoc při úkonech osobní hygieny,
- pomoc při použití WC,
- pomoc při přípravě jídla a pití,
- pomoc s úklidem a údržbou domácnosti a osobních věcí,
- nákupy a běžné pochůzky,
- pomoc a podpora rodině v péči o dítě
- pomoc při obnovení nebo upevnění kontaktu s rodinou a pomoc a podpora při dalších aktivitách, podporujících sociální začleňování osob,
- pomoc s nábivkem a upevňováním motorických, psychických a sociálních schopností a dovedností,
- doprovázení do školy, školského zařízení, zaměstnání, k lékaři, na zájmové a volnočasové aktivity, na orgány veřejné moci a instituce, poskytující veřejné služby, a doprovázení zpět,
- pomoc při vyřizování běžných záležitostí.

2. Podpora a rozvoj asistentů

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

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

pečovatelské činnosti a provádění osobní asistence. (Zákon o sociálních službách 108/2006 Sb.)

1.4 Osobní asistence pro seniory

V této kapitole je představena služba osobní asistence především dle zákona o sociálních službách.

Osobní asistence se poskytuje doma i v jiném přirozeném prostředí a to 24 hodin denně. Asistenci dělíme na sebeurčující, kdy klient sám organizuje a vede práci osobního asistenta, při řízené osobní asistenci je činnost asistentů řízena a koordinována poskytovatelem sociální služby. (Hrdá, 2006 str. neuvedeno) „Hlavním cílem osobní asistence má být zachování integrity člověka i navzdory jeho nemohoucnosti plynoucí z postižení, stáří, nemoci nebo jiné příčiny“ (Hrdá, 2006 str. neuvedeno).

Služba obsahuje zejména tyto základní činnosti:

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

(Zákon o sociálních službách 108/2006 Sb.)

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

nižší spotřeba léků, ale také méně zdravotnických či sociálních služeb. (Matoušek, a další, 2010 str. 172-189)

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

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

(Havlíková, 2018 str. 78)

2 Kompetence pracovníků s ohledem na výběr

V této kapitole se zaměříme na kompetence pracovníků, které ovlivňují výkon pracovníka a bude představen kompetenční model, díky kterému personálním výběru přehlednější.

Úspěch každé organizace je poměřován dle dosažených výsledků, jejich základem jsou kompetence zaměstnanců. Ty jsou označovány jako „souhrn dosahovaného výkonu (lidské práce) a přinášeného potenciálu (lidských zdrojů)“ (Plamínek, a další, 2005 str. 17).

„Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“ (Hroník, 2007 str. 61). Je vytvořena na základě toho, co pracovník dělá, a ne dle toho, jaké má vlastnosti. (Hroník, 2006 str. 29) Pojem kompetence je brán jako konkrétní úkol k vykonání daným zaměstnancem. Ten se týká výkonu i potenciálu člověka. Jejich neplnění nebo špatné zadání může působit problémy. Díky správnému rozdělení kompetencí se neodstraňuje problém, ale jeho příčina a tím pádem se předchází podobným problémům. Potíže, které konkrétní organizace může mít, lze regulovat ovlivňováním kompetencí. Vždy by tedy měly být vztaženy ke konkrétnímu zaměstnanci. (Plamínek, a další, 2005 str. 108) Obdobně je možné také problémy odstranit při definování chybějící či nedostatečné kompetenci, kterou je třeba u konkrétního zaměstnance rozvíjet či ho naučit. (Plamínek, a další, 2005 str. 68)

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

Efektivní řízení pro manažera není pouze pomocí cílů, ale zároveň pomocí kompetencí. Jako „competence“ jsou definovány kvalifikační požadavky, bez kterých není výkon práce možný. Dělí se na minimální a optimální. (Hroník, 2006 str. 62) „Competencies“ jsou kompetence dané člověku zvenku na základě konsenzu druhých.

Zaměstnance, kteří mají potřebné kompetence, vyhledáváme podle funkčního modelu firmy. (Plamínek, a další, 2005 str. 19) Boam a Sparrow ukazují dvě příčiny, díky nimž se používá k rozvoji lidí kompetenční přístup. Jedním z nich byla potřeba naučit se nové dovednosti. Dále přišlo selhání v oblasti změn postojů pracovníků.

V řízení podle kompetencí je důležitý rozvoj tvrdých a měkkých aspektů. Jedná se o cíle a požadavky na výkon a lidské zdroje a další požadavky. Řízení dle kompetencí čerpá z teoretických zdrojů. Při hledání klíčové překážky je využívána teorie omezení, teorie vitality a přístup zaměřený na klienta. (Plamínek, a další, 2005 str. 17) Díky řízení dle kompetencí nejsou přerozdělovány pravomoci dle pracovních pozic, ale podle vykonávaných úloh. Mezi fáze managementu řadíme krizovou a rozvojovou. V případě krizové fáze je řízení vertikální, které je založeno na autoritě nadřízených. Když postoupíme na fázi rozvojového managementu, je řízení více převáděno z lidí na myšlenky, kvůli kterým organizace vznikla. Tento přechod usnadňuje týmovou práci, pozitivně se odráží stabilita a dynamika firmy a rozvíjí se horizontální kariéry. Direktivní styl vedení již není žádoucí. (Plamínek, a další, 2005 str. 18) Hlavním účelem je pomáhat k dosažení vitality, tedy být taková organizace, která dosahuje trvale udržitelného úspěchu, tedy dosahuje stanovených cílů a neomezuje tím možnost myslet na cíle budoucí. (Plamínek, a další, 2005 str. 25) Při využití řízení podle kompetencí je třeba definovat potřebné lidské zdroje. Ty by se měly řadit systematicky od jedné aktivity k druhé.

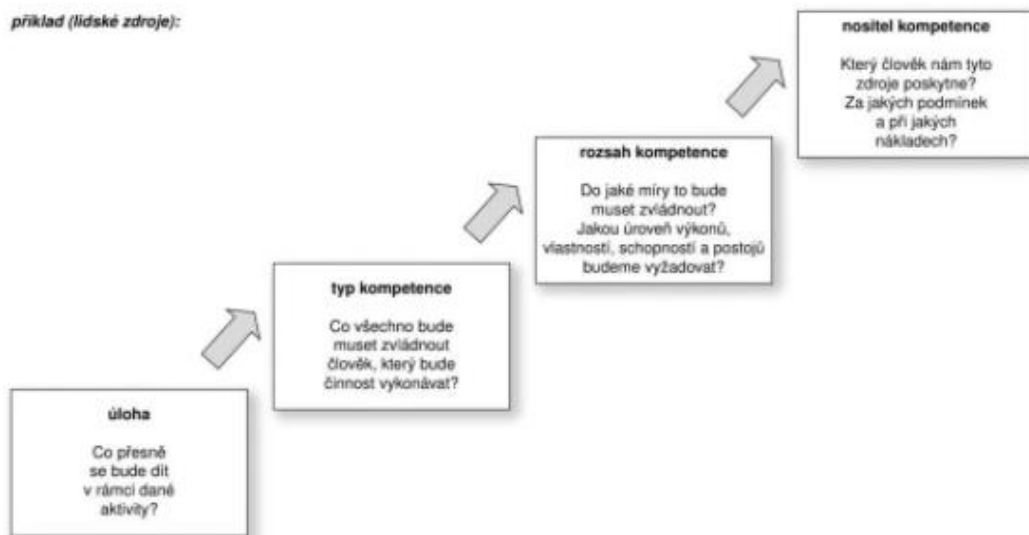
1)Úloha – Co přesně se bude dít v rámci dané aktivity?

2)Typ kompetence – Co všechno bude muset zvládnout člověk, který bude činnost vykonávat?

3)Rozsah kompetence – Do jaké míry to bude muset zvládnout? Jakou úroveň výkonů, vlastností, schopností a postojů budeme vyžadovat?

4)Nositel kompetence – Který člověk nám tyto zdroje poskytne? Za jakých podmínek a při jakých nákladech?

příklad (lidské zdroje):



Postoje a schopnosti lidí, kteří pro organizaci pracují, je možné typologicky rozdělit. Postoje jsou definovány jako ochota a neochota. Každý ze 4 typů vyžaduje rozlišný způsob péče. (Plamínek, 2018 str. 76) V sociálních službách se velmi často objevují zaměstnanci, kteří chtějí, ale neumí. Jejich dovednosti nejsou dostatečné. Snaživí zaměstnanci ale představují pro organizaci jeden z nejmenších problémů. Stačí pouze změnit jejich schopnosti.

2.1 Kompetenční model

Kompetenční model je důležitým nástrojem k řízení lidí a představuje uspořádané kompetence.

Efektivní kompetenční model vychází z očekávatelného chování, nikoli z vlastností. Obsahuje 10-12 kompetencí, které jsou platné pro všechny nebo aspoň pro klíčové pozice organizace. Není vytvářen pouze vedoucími, ale všemi pracovníky a je stále upravován. Ze sociálně psychologického hlediska můžeme pozorovat 3 velké skupiny chování – přístup k úkolům a věcem, vztah k druhým lidem, chování k sobě a projev emocí. Ke každé z těchto oblastí se přiřazují skupiny kompetencí, u nich je poté definován obsah této kompetence. (Hroník, 2006 str. 31) S tím se ztotožňuje Vedralová a další (2008, str. 38), kteří doplňují, že v tomto případě se předpokládá, že v organizaci jsou kompetentní jedinci, kteří ji vedou efektivně. Postup je v takovém případě od kompetentního jedince ke kompetentní organizaci. Z hlediska strategického se postupuje opačně. Nejdříve probíhá analýza kompetencí firmy a teprve poté jsou na

řadě kompetence jedinců. V tomto případě se kompetence dělí na produktové vůdcovství, zákaznickou orientaci a provozní dokonalosti.

Jedna z verzí je čtyřsektorový kompetenční model, který se skládá z 5 částí. Jedna z částí je obecná, jsou to konkrétní kompetence potřebné k vykonávání pracovní pozice v jakékoliv organizaci. Nejsou zde žádná specifika. Ostatní 4 oblasti si všímají kompetencí k sobě a seberozvoji, k druhým, k profesi, k firmě a jejím potřebám. (Evangelu, a další, 2014 str. 120)

3 Nábor uchazečů

V této kapitole bude pozornost věnována náboru uchazečů, tedy kde získat vhodné uchazeče na pozici osobního asistenta.

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

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

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

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

U člověka, kterého známe ze svého okolí, víme, co můžeme očekávat. Podobná situace se opakuje v případě získávání lidí prostřednictvím známých. Pokud jsou naši zaměstnanci a klienti spokojeni, rádi práci doporučí. Nyní už nemusí doporučovat pouze osobně. Existují portály pro hodnocení zaměstnanců, podle kterých si mohou uchazeči toho nejvhodnějšího zaměstnavatele vybírat podle recenzí. Informace ale nemusí být vždy relevantní. Dalšími uchazeči vhodnými pro práci osobních asistentů mohou být studenti sociálních a zdravotních oborů. Organizace mohou mít na školách kontakty a

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

3.1 Požadavky na uchazeče

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Formulace nabídky zaměstnání**

- **Uveřejnění nabídky zaměstnání**

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

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

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

3.2 Motivace uchazečů

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

3.3 Adaptace zaměstnance (stáž)

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

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

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

4 Výběr zaměstnance

V této kapitole se zaměříme na výběr zaměstnance, konkrétně na procesu výběru, kritéria, podle kterých chceme postupovat a na závěr budou představeny metody a to takové, které jsou nejčastěji využívány právě ve službách osobní asistence.

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

Při výběru pracovníků je pro rozvoj ke špičkovým výkonům důležité pohlížet na 3 faktory: odbornou kvalifikaci, osobnostní profil, předpoklady pro týmovou práci. Při budování týmu si musí organizace definovat minimální kontrolní kritéria, která jsou pro ni bezpodmínečná k nástupu zaměstnance. (Krüger, 2004 str. 34)

4.1 Proces výběru

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

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

Uchazeči jsou rozdělováni do 3 kategorií podle klíčových kritérií pracovního místa, a to na velmi vhodné, méně vhodné, ale přijatelné a zcela nevhodné. (Kocianová, 2010 str. 128) S tímto tříděním se ztotožňuje také Armstrong (1999), který definuje skupinu uchazečů, kteří jsou pozváni na přijímací pohovor, a dále přijatelných

uchazečů, kteří nebyli pozváni k pohovoru, a uchazečů na hranici přijatelnosti (velmi vhodní a vhodní) a poslední kategorií jsou nevhodní kandidáti.

4.2 Kritéria výběru

Pro úspěšný a co nejjednodušší výběr je důležité stanovit si, na základě jakých kritérií budeme posuzovat kandidáty. Popis pracovní pozice, který je jedním z nich, napomáhá definovat požadované minimum. Díky němu je možné určit základní kritéria pro přijetí, která bychom měli mít po celou dobu pohovoru na paměti. Před přijímáním nového zaměstnance je vhodné zkontrolovat, zda je popis aktuální a zda na základě přijetí jiného zaměstnance ho není třeba doplnit. Popis pracovní pozice může pomoci v odpovědích na kandidátovy otázky, které se k pozici vztahují. (Urban, 2003 str. 38-39) Popis pracovního místa vyjadřuje jeho účel, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává, a hlavní úkoly, které musí pracovník plnit. (Armstrong, 1999 str. 210)

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

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

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

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

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

4.3 Metody výběru

Metod výběru zaměstnanců je několik. V této práci se objeví ty, které jsou využívány v organizacích poskytujících osobní asistenci pro seniory a s kterými se mohla autorka osobně setkat v Olomouckém a Moravskoslezském kraji.

4.3.1 Analýza dokumentů

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

Životopis

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

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

Při pročítání životopisu se soustředíme především na požadavky k výkonu profese. Zaměřit se můžeme například na oblasti studií, nejvyššího dosaženého vzdělání, předchozí pracovní pozice a vykonávaných činností a také na znalosti a jeho dovednosti. (Šikýř , 2014 str. 103) Kocianová (2010) upozorňuje, že kromě pracovní pozice je vhodné doplnit také pracovní činnosti, které byly na této pozici vykonávány. Siegel (2005 str. 56) se s ní shoduje, protože v každé organizaci se může pracovní

pozice nazývat jinak. Proto pouze dle názvu nemusí zaměstnavatel zjistit, co bylo za činnosti vykonáváno, a tím pádem, zda má předpoklady pro zvládnutí nové pozice.

Motivační dopis

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

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

4.3.2 Výběrový pohovor

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

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

Pohovor je realizován s cílem ověření a doplnění údajů, posouzení způsobilosti, chování a motivace. Chceme zjistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání. Pohovoru se zpravidla účastní ten zaměstnanec, který bude poté přímým nadřízeným uchazeče. (Šikýř , 2014 str. 103) Pro uchazeče pohovor spočívá v tom, že si dokáže udělat obraz o organizaci, do které vstupuje, a především o jejich profesionalitě a sociálních schopnostech jejího managementu. (Urban, a další, 2005 str. 83)

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

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

4.3.3 Testování uchazečů

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

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

Testy výkonové

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

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

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

Testy osobnosti

V případě testů osobnosti se pozornost zaměřuje na charakterové vlastnosti. Měření osobnosti, které je využíváno pro proces výběru, zahrnuje stupnici k hodnocení sociální vhodnosti a záměrného pozměňování. (Arnold , a další, 2007 str. 177) Významnou dimenzí osobnosti pracovníka jsou jeho motivační charakteristiky. Jsou

jimi orientace na práci, na profesi, zájmová orientace, hodnotová orientace, aspirace, životní cíle a další. (Kocianová, 2010 str. 116)

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

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

4.3.4 Reference z předchozích zaměstnání

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

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

5 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Hlavní cíl výzkumu

Zhodnotit, jak vypadá celý proces personálního výběru pracovníků v sociálních službách v osobních asistencích s ohledem na jeho efektivitu.

Výzkumné otázky

Jakou zkušenost s procesem přijímání mají vybraní zaměstnanci?

Dílčí výzkumné otázky

Jak jsou využívány svěřené pravomoci zaměstnanců k přijetí nového osobního asistenta?

Jak probíhá nábor uchazečů s předem nadefinovanými požadavky z pohledu pověřeného pracovníka a jemu svěřených kompetencí?

Jaké metody používá pověřený pracovník a jak s nimi pracuje?

Specifikace výzkumné otázky

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

6 Metodologie výzkumu

6.1 Výzkumné šetření s využitím otevřených otázek

Otevřené otázky vedou uchazeče k tomu, aby poskytli úplnou odpověď. Poskytují užitečné informace nebo mohou být příliš detailní. Díky přílišným detailům mohou být opomenuty klíčové informace. (Armstrong, 1999 str. 378)

Disman (2002) představuje posloupnost výzkumného procesu – pozorování, sběr dat. Výzkumník poté pátrá v datech po pravidelnostech, formuluje předběžné závěry a výstupem může být nová teorie nebo nově formulované hypotézy.

Dle Hendla (2008) výzkumník vyhledává a analyzuje jakékoliv informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek. Otázky se mohou měnit v průběhu výzkumu, během sběru dat nebo během analýzy. Výzkumník pracuje přímo v terénu a zpráva o výzkumu obsahuje nejen popis místa zkoumání, ale také rozsáhlé citace. Dále může obsahovat také deníky, osobní komentáře, videozáznamy, úřední dokumenty, úryvky z knih nebo cokoli jiného, co přiblíží běžný život zkoumaných lidí. Výzkumník konstruuje obraz, který nevytvoří skládku, ale jedná se o podrobný popis toho, co bylo pozorováno a zaznamenáno se snahou nevynechat nic, co by vyjasnilo situaci.

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

6.2 Technika sběru dat a průběh výzkumu

Jako technika sběru dat byl zvolen individuální rozhovor, který probíhal v zařízeních poskytujících osobní asistenci. O individuálním rozhovoru hovoří Hendl a další (2017 str. 84), který říká, že by měl probíhat za fyzické účasti obou stran nebo

nepřímo pomocí telefonu. Výzkumník má připravená témata, která chce probrat, jsou používány volněji strukturované způsoby dotazování. Rozhovor probíhá interaktivně.

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

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

6.3 Popis analýzy dat

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

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

7 Výzkumná část

Výzkumná část se skládá z výzkumného šetření, příkladu dobré praxe a dále z mapování toho, jak dosud probíhá přijímání zaměstnanců v olomouckém centru Maltéžská pomoci a jaký je navrhovaný model zefektivnění této praxe.

7.1 Výzkumný vzorek – charakteristika respondentů

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

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

Do rozhovoru byly zapojeny tyto organizace – Charita Hranice, Charita Zábřeh, Charita Šumperk, Diakonie Sobotín, Diakonie Rýmařov, Podané ruce Prostějov, Pomocná ruka na pomoc starým a handicapovaným občanům Prostějov a Centrum pro zdravotně postižené Moravskoslezského kraje v Novém Jičíně.

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

Název organizace	Typ prac. poměru	Počet hodin přímé péče/měs.	Počet přijatých za rok - průměr
Charita Hranice	HPP/DPP/DPČ	900 hodin (včetně sociální práce)	3
Charita Zábřeh	HPP/DPP/DPČ	666 hodin	6
Charita Šumperk	HPP/DPP	300 hodin	2
Diakonie Sobotín	HPP/DPP/DPČ	200 hodin	5

Diakonie Rýmařov	HPP/DPP/DPČ	600 hodin	2
Podané ruce Prostějov	HPP/DPP/DPČ	400-500 hodin	Nelze odhadnout
Pomocná ruka Prostějov	HPP/DPP/DPČ	1000-1200 hodin	2
Centrum pro ZP N. Jičín	HPP/DPP	1800 hodin	4

8 Výsledky výzkumu

Pravomoci zaměstnanců

První kontakt s uchazeči	Rozhodnutí o přijetí	Účast u přijímac. pohovoru
- vedoucí pracovník - vedoucí služby - ředitelka - nemáme personalistu - ředitel řeší všechno sám - personalista - personální kolokvium	- mám volnou ruku - jsem to já - nechávají to na vedoucích - na kolokvium nepůjdu - vyberte, koho chcete - jestli zůstane, rozhodnu já - převažující hlas ředitele - v mojí pravomoci - záleží na nás dvou - rozhoduje ředitelka a vedoucí - jsme dvě	- jsem sama - jen já - i pan ředitel chodí - my čtyři - ředitel neměl čas - SP není u pohovoru - ze správní rady - já s ředitelem - vybrat sama - u HPP jsme čtyři

PRVNÍ KONTAKT S UCHAZEČI

Tři respondentky uvádí, že první kontakt s uchazeči mají vedoucí pracovníci služby. Zabezpečují si celou agendu personálního výběru. Několik z nich v roli vedoucího služby zastávají také roli sociálního pracovníka. Jedna respondentka doplňuje, že v případě, že někoho potřebují rychle, shoduje se pouze vedoucí a sociální pracovnice. V dalších třech organizacích se výběru věnují ředitelé i z toho důvodu, že jsou organizace malé. V jednom ze zařízení je to ředitelka a její zástupkyně – účetní. Další zařízení uvádí, že si pan ředitel řeší příjem žádostí i celý proces sám.

Poslední respondentka uvádí, že u nich je vše v gesci personalisty, který svolává také personální kolokvium. Respondentka dodává, že ale není tou nejhlavnější a výběrové řízení se obejde i bez její osoby.

ROZHODNUTÍ O PŘIJETÍ

V této kategorii respondenti zmiňovali pravomoci, kdo může rozhodnout o tom, zda pracovník bude přijat nebo nebude. V zařízení, kde je pouze jeden sociální pracovník, je to ošetřeno v popisu práce. Ve výběru má volnou ruku a kdo se jí pozdává, může být přijat. Další respondentka uvádí, že by to měla být především ona jako vedoucí služby,

kteřá bude s osobními asistenty nadále v kontaktu. V případě, že si není ve svém rozhodnutí jistá, může se obrátit na ředitelku organizace. Naopak v zařízení, kde pravidelně probíhá personální kolokvium, měli na otázku, kdo rozhoduje o přijetí, odpověď opačnou. Vedoucí pracovnice necítí potřebu rozhodnout u pohovoru, o dalším setrvání po zkušební době už si ale rozhoduje sama. Přidává se k ní také další zařízení, kde by pravomoci měla mít po zkušební době vedoucí pracovnice. Další dvě organizace se shodují na tom, že o přijetí rozhoduje paní ředitelka ve spolupráci s někým. První je zařízení, kde celý proces personálního výběru organizuje ředitelka organizace společně se svoji zástupkyní, paní účetní. U poslední služby záleží, zda probíhá přijímání narychlo nebo mají více času a účastní se ho více zaměstnanců. Nejčastější verzi jsou rychlá výběřová řízení, kde rozhodnutí jsou na vedoucí pracovníci a sociální pracovníci.

ÚČAST U PŘIJÍMACÍHO POHOVORU

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

Respondentka je na celé centrum sama, v případě, že by nebyla delší dobu k dispozici, vidí přijímání zaměstnanců jako nereálné. Další respondentka je na osobní asistenci sama, může si ale přizvat další osoby. Další respondent hovoří o výběřovém řízení za přítomnosti vedoucího pracovníka a sociálního pracovníka nebo o takovém výběřovém řízení, kde je přítomno větší množství pracovníků. Dodává, že záleží na tom, jak moc rychle na výběr spěchají. Mezi 5 uvedených pracovníků respondentka řadí vedoucí služby, sociálního pracovníka, ředitele, ekonomku a pastoračního asistenta. Velmi podobné složení komise má také další zařízení, kde je přítomna ředitelka organizace, její zástupkyně – paní účetní, vedoucí osobní asistentka, která je v organizaci od založení a sociální pracovnice, která ale není na celý úvazek a není vždy přítomna. Nepřítomnost sociálního pracovníka u pohovoru se objevuje také v dalším zařízení. Dle vedoucí služby i sociálního pracovníka není důležité, aby byl přítomen díky jejich podobnému nastavení. K dispozici jsou další zaměstnanci organizace. Podobně je tomu také v dalším zařízení, kde součástí komise u pohovoru sociální pracovník může být, ale obejde se situaci i bez něj. Zastoupení rolí v dalším zařízení je vždy stejné – respondentka s panem ředitelem.

U zařízení, kde je pozice personalisty je to personalista, vedoucí, její nadřízená a pan ředitel. Rozlišují také, zda jsou asistenti přijímáni na hlavní pracovní poměr nebo pouze na dohodu, kde si výběr vede pouze vedoucí.

Nábor uchazečů s předem nadefinovanými požadavky

Nábor uchazečů	Požadavky na uchazeče
<ul style="list-style-type: none"> - vyvěsí na web - servery zaměstnání - dohazují kamarády - nevypisujeme výběrové řízení - sepisuje ředitel - stránky ÚP - z bývalé práce - prověření lidé - placené stránky - regionální noviny - zpravodaj - rozhodíme síť - ÚP někoho pošle - ÚP to dá na web - asistenti mají tipy - osobní doporučení - ze stálých zaměstnanců - z dobrovolníků - vyvěšeno na ÚP - vybíráme ze žádostí - na stránkách organizace - ÚP se postará 	<ul style="list-style-type: none"> - zdravotní průkaz - kurz je výhodou - zkušenosti výhodou - řidičák podmínkou - zkušenosti ne z rodiny - způsobilost - čistý rejstřík - předchozí zkušenost jako plus - zkušenost není nutnost - dojezdová vzdálenost - nemusí nic splňovat - práce na PC - znalost officů – WORD stačí - povědomí o práci - starala se o babičku - kurz jako podmínka - flexibilita - jednání s člověkem - představa o práci - hlavní je, jak jedná - vztah k seniorům - hlavně to osobnostní - že se nebojí zazvonit - vztah k práci - empatie - panika z terénní práce

NÁBOR UCHAZEČŮ

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

První respondentka hovoří o vypisování výběrových řízení na placených portálech, které jim dobře fungují. Zájemce potom kontaktuje zpravidla telefonicky. Zmiňuje i ono doporučení od zaměstnanců, kdy asistentky aktivně doporučují své bývalé spolužáky nebo kolegy z bývalé práce. V takovém případě není třeba vypisovat výběrové řízení.

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

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

Další organizace využívá především místní zdroje – vývěsky, regionální noviny nebo spolupráci s okolními vesnicemi. Je žádoucí, aby poté zavolali pro více informací. Samozřejmě jsou také placené webové stránky.

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

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

R3: „Spolupracujeme s úřadem práce. Tam si přes internet zadáme nějakou poptávku s tím, co teda požadujeme, a úřad práce nám sem průběžně někoho posílá. Ale zodpovědně jsme z úřadu práce vybrali možná jednoho pracovníka. Na webové stránky se to dostane automaticky z úřadu práce, protože mi kolikrát volají ti uchazeči, že tu nabídku viděli tam a tam, a já jsem ji absolutně nikde nedávala, takže předpokládám, že toto všechno dělá úřad práce. Tady je malé město, znají se společně, pracovali spolu.“

Přicházejí asistenti a řeknou, že mají tip, kdybychom potřebovali, dáme si to do evidence a až je potřebujeme, tak je obvoláme, je to nejčastější způsob. Víc dáme na naše osobní doporučení než na nějaké inkognito z úřadu práce. (...) až dojde k nějaké té první schůzce, ten kontakt může být po telefonu nebo zde v kanceláři.“

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

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

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

POŽADAVKY NA UCHAZEČE

V této oblasti zástupci organizací hovoří o požadavcích, které na uchazeče během výběrových řízení mají. Mezi požadavky řadí zákonnou legislativu, osobnostní předpoklady i požadavky jejich organizace.

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

R1: „Musí mít vždycky stoprocentně řidičský průkaz, protože my máme firemní auta. Musí být flexibilní, protože ta služba takhle je i ta osobní asistence takhle je nastavená, protože jedeme ve dvacetičtyřhodinovém režimu. Musí mít zdravotní průkaz. Kurz pro pracovníky v sociálních službách je výhodou. Měl by být zdravý, protože ta práce je s klienty. Ale to se vždycky nedá úplně tak zjistit. Když v žádosti vidíme, že má nějaké zdravotní omezení, tak už dopředu říkáme, že to opravdu nejde. Zkušenosti z oboru jsou výhodou. (...) Stalo se nám asi před třemi týdny, že přišla paní, která měla velký zájem, moc se nám líbila při výběrovém řízení a vlastně až při tom výběrovém řízení vyšlo najevo, že nikdy neřídila, a bylo jí 50. Ale protože se nám fakt moc líbila, tak jsme jí

dali 14 dní, aby se rozjezdila, a dneska mi volala, že jo, že jezdí. Fakt se nám moc líbila, tak jsme rádi, a ona byla nadšená, protože možná ona sama dokázala něco, co by si ani nemyslela.“

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

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

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

R6: „Tak kurz pro pracovníky v sociálních službách si může dodělat, takže to úplně podmínkou není. Samozřejmě je to výhodou. Podmínkou je očkování, protože bez toho samozřejmě nastoupit nemůže, řidičský průkaz – máme firemní auta, takže to je nezbytná součást, bez toho to nejde. Předchozí zkušenost není nutností. Ale pokud vidím, že ten člověk má nadšení, předpoklady pro tu práci, tak i kdyby to v životě nedělal, tak určitě není překážkou, kdyby neměl vzdělání, zkušenosti. (...) Určitě je pro nás plus, že bude tady někde blízko. Když má potom přerušení, aby si mohl skočit dom a nebylo to někde 20, 30 kilometrů. Kdyby se takto někdo přihlásil, zdůraznila bych mu, jak je ta pracovní doba nastavená, jestli mu to vyhovuje, jestli třeba bude mít někde.. Samozřejmě zázemí tu mají, ale bude to prostě přerušení. Pokud mu to bude vyhovovat, nevádí mu to, nebude to pro mě překážka, ale samozřejmě je to výhoda pro někoho jiného.“ Respondentka o bydlišti hovoří také v případě rozhodnutí, koho přijmout:

„Když se sejde 5 lidí, budou vyrovnání, tak samozřejmě upřednostním někoho, kdo ten kurz má. Pokud někdo ten kurz mít bude a vedle něho bude zájemce, který třeba osobnostními rysama, bude bydlet tady a bude se mně jevit jako ideální zaměstnanec, ale nebude mít kurz, tak ho klidně vezmu.“

V dalších organizacích je řidičský průkaz často zmíněn, avšak není vyžadován. V opačném případě mají asistenti často možnost jezdit MHD nebo například na kole. Jako důležitý zmiňují vztah k seniorům a poté zpětnou vazbu od pracovníků a klientů z terénu.

Další respondentka je nakloněná všem, kteří se do výběrového řízení přihlásí. Během roku průměrně přijímají 1-2 zaměstnance na pozici osobního asistenta. Aby se mohli přihlásit, musí mít pouze čistý rejstřík.

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

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

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

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

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

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

Na závěr doplňuje jedna z respondentek, že požadavky přece jen nejsou všechno:

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

Metody výběru a práce s nimi

Metody	
<ul style="list-style-type: none">- globální povídání- životopis- instinktivně- orientační body- motivační dopis nepíší- adaptační 3 měsíce- je to pokaždé jiné- co vyplyne- zkouška v terénu- dobrovolnická smlouva	<ul style="list-style-type: none">- otázky podle klientů- otázky podle životopisu- jde se podívat- modelové situace- zkušební doba- testy po 3 měsících- orientace ve standardech- žádný postup pohovoru nemáme- neposílají nic- motivační dopis- dokumenty až po setkání

METODY VÝBĚRU

Další kategorií jsou metody výběru. Všechny organizace zmiňují životopis, který je pro ně důležitý v určitých fázích setkání s uchazečem. Některé organizace zmiňují, že jejich metody se mohou měnit v závislosti na velikosti náboru a také rychlosti, s jakou potřebují uchazeče přijmout. Postupně se začíná rozvíjet také forma stáže či dobrovolnické praxe ještě před přijetím.

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

R5: „Určitě životopis, který je přiložený. Motivační dopis nepíší. Zkušební dobu máme tříměsíční, říkáme adaptační, kdy má tento člověk pracovníka k sobě po tu dobu, co potřebuje, aby si byl jistý. My se domluvíme vždycky před tím výběrovým řízením. Co probíhaly asi 2 výběrové řízení, tak jsme si to rozdělili, kdo se na co bude ptát, jaké se předloží otázky, co tím vlastně chceme zjistit.“

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

R2: „Motivační dopis nepíší a životopis posílají elektronicky. Z těch životopisů k nám chodí lidi. (...) Pokud si ho vybíráme my dvě, tak mu dáme ty otázky, a jestli je schopen do toho jít. Pokud řekne, že to chce zkusit, jde do terénu s pracovníkama. (...) Pokud ano, tak se udělá smlouva na tříměsíční zkušební dobu. A to zjistíme, jestli je schopen tu pracovat nebo ne. (...) Ptáme se na tady tyhle otázky – jakou představu má o té práci, jestli má nějakou zkušenost, jestli má nějaké vzdělání, jestli někdy tvořil nějaké individuální plány nebo jestli má představu vůbec, co to je, potřebujeme pracovníky s řídicským průkazem. Jestli je ochotná pracovat pružně, jestli je schopná se zaučit u více klientů, takový globální povídání s těma lidma.“

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

R1: „Musí nám teda vždycky poslat motivační dopis a personalista je obvolává. My totiž přijímáme tady ty brigádníky na tu krátkou dobu na základě dobrovolnické smlouvy a oni mají možnost jednou jít s pečovatelkou do terénu jenom se podívat, jestli jim to vůbec bude vyhovovat, jestli to vůbec půjde, protože jsme mnohdy zjistili, že s nimi uzavřeme dohodu a za jeden den se zjistí, že to nemá smysl. Takže my jim dáváme tu možnost jít s pečovatelkou na večerní službu, ony jsou kratší, aby se jenom podíval, jestli je to to, co si představoval. A pokud ano, tak hned druhý den jednáme o dohodě. (...) My něco zpracované máme, ale většinou se pohovor vede instinktivně. Jak se ten člověk projevuje, taky co nám napsal v životopise. Když vidíme, že má zkušenosti, ptáme se na zkušenosti. Když víme, že je nemá, tak musíme nějak jinak. Není to vždycky úplně stejný.“

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

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

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

R8: „Posílají životopis a motivační dopis. Já kladu doplňující otázky. Já si na základě toho jejich životopisu připravím ty otázky. Není to ale tak, že by všichni uchazeči odpovídali na stejné otázky, že by to mělo stejnou strukturu. Ne, to ne.(...) Máme testy až po 3 měsících. Mají nastudované standardy kvality přímo naší organizace a oni mají potom za úkol v tom testíku projevit svou orientaci v nich. To jsou takové základy. Oni nastupují na tu zkušební dobu, dostanou všechny naše metodiky, standardy a zároveň začínají chodit do terénu se zkušenými asistenty. Úplně poprvé jdou vždycky do terénu s někým.“

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

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

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

V případě otázek u pohovoru respondentka odpovídá: „No, spíš to vytvářím tak jako případ od případu. Máme nějaké klienty v požadavcích, já už vím, čeho se to bude týkat, do jaké skupiny klient patří. Já už vím, že potřebuju paní někam na večery a bude

tam ta a ta paní, co má to a to postižení. Tak už cílím ty otázky v tom pohovoru tady tím směrem, jestli ten člověk je schopen konkrétně tady na to nějak reagovat.“

9 Diskuze závěrů

Tato kapitola bude věnována zodpovězení výzkumných otázek.

Výzkumné otázky

Jakou zkušenost s procesem přijímání mají vybraní zaměstnanci?

Dílčí výzkumné otázky

Jak jsou využívány svěřené pravomoci zaměstnanců k přijetí nového osobního asistenta?

Jak probíhá nábor uchazečů s předem nadefinovanými požadavky z pohledu pověřeného pracovníka a jemu svěřených kompetencí?

Jaké metody používá pověřený pracovník a jak s nimi pracuje?

9.1 Jak jsou využívány svěřené pravomoci zaměstnanců k přijetí nového osobního asistenta?

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

Mezi kompetence, které tento pracovník má, patří účast u přijímacího pohovoru. Pohovoru se zpravidla účastní ten zaměstnanec, který je poté přímým nadřízeným uchazeče. (Šikýř, 2014 str. 103) Což je v organizacích nejčastěji vedoucí pracovník, který se dle respondentů vždy pohovoru účastní. U několika zařízení tou osobou může být také ředitel organizace, zde záleží na čase, který může v danou chvíli věnovat. Záleží také na tom, zda se zaměstnanec přijímá narychlo. V takovém případě neprochází dlouhým procesem výběru, ale zkráceným, bez přítomnosti ředitele organizace. Ve větším zařízení, kde je pozice personalisty obsazena, je to také personalista, kdo se

účastní přijímacího pohovoru. Dvě zařízení také uvedla, že je u přijímacího pohovoru pouze jedna osoba, protože je zařízení tak malé, že nemá více zaměstnanců na dané pobočce. Pokud by tento zaměstnanec dlouhodoběji nebyl přítomen, nikdo nový se nepřijme. Dvě zařízení mohou mít u pohovoru i další osoby, které se ho účastní, a to na pozici ekonoma, pastoračního asistenta, dále účetní, vedoucí osobní asistentky nebo zvolený pracovník ze správní rady.

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

9.2 Jak probíhá nábor uchazečů s předem nadefinovanými požadavky z pohledu pověřeného pracovníka a jemu svěřených kompetencí?

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

V případě nedostatku uchazečů je organizace vděčná za každého člověka, který splňuje minimální požadavky na zvládnutí práce. V takovém případě je využíván model

limitů, kdy je třeba určit, co je nejnižší možnou mírou schopností, aby činnost mohla být dále vykonávána. (Bělohlávek, 2016 str. 104)

9.3 Jaké metody používá pověřený pracovník a jak s nimi pracuje?

V další části byly rozebírány metody výběru zaměstnanců. Analýza dokumentů je nejčastěji využívanou metodou. Pro zaměstnavatele je tím nejdůležitějším prvním krokem životopis. Ten je zasílán, až na jedno zařízení, ještě před výběrovým pohovorem a je to tedy zpravidla první kontakt s budoucím zaměstnavatelem. Siegel (2005 str. 52) doporučuje, aby byl životopis používán jako předvýběr, a teprve poté, aby byly používány další metody výběru, a to především z hlediska času a organizační náročnosti. Společně s životopisem si také některá zařízení žádají motivační dopis. Ten může být zasílán buď elektronicky nebo předán při výběrovém pohovoru, který je běžnou součástí přijímacího řízení. Nejde jen o to získat zaměstnance, ale také ho přesvědčit o kvalitách organizace a vzbudit u něho o novou práci zájem. (Bělohlávek, 2016 str. 169) Průběh výběrového pohovoru je ovlivněn personální situací, zda je urgentní či nikoliv, a také tím, kolik uchazečů se hlásí. Z výzkumu vyplývá, že jsou využívány dva typy pohovorů. První je veden otázkami, které jsou předem definované pro všechny a musí zaznít na každém pohovoru nebo druhý typ pohovoru, kde otázky jsou voleny instinktivně nebo dle typu uchazeče, tedy podle jeho životopisu, podle zkušeností, podle klienta, ke kterému potřebujeme asistenta obsadit. Otázky mohou být připravené předem, ale nejsou pro všechny stejné. Jediná respondentka uvádí, že při pohovoru využívá modelové situace, a to z důvodu, že je sama u pohovoru zažila. Vždy představí imaginárního klienta, žádná odpověď na situaci není správná ani špatná. Respondentka se zajímá především o postup, směřování a na co klade uchazeč důraz. Další metodou je testování, které je v organizacích využíváno velmi málo. Pouze jedno zařízení zmínilo testování, a to až na konci zkušební doby. Asistenti při nástupu dostanou standardy organizace, metodiky a po zkušební době procházejí testem. Postupně se také rozvíjí forma stáže, dobrovolnictví či práce na zkoušku. Asistent má možnost si práci v terénu vyzkoušet ještě před nástupem, a to se zkušeným asistentem. Jedná se především o ty uchazeče, kteří v sociálních službách nepracovali. Zájemce si tak může práci vyzkoušet a zaměstnavatel má možnost vidět jeho činnost ještě před nástupem a při případném pohovoru má cenné informace a poznatky k jeho práci. (Kahle, a další, 1994 str. 242) Zkušební dobu využívají všechna zařízení, ale různými způsoby. Některá zařízení mají ve zkušební době přiděleného pracovníka, který je

zaměstnanci oporou a dochází s ním ke klientům. Bednář (2008 str. 70) to potvrzuje zkušeností, kdy organizace přijímají zaměstnance na tříměsíční zkušební dobu na zaškolení, kdy pracují nejdříve se zkušeným kolegou a až poté sami. Vše je zakončeno hodnotícím rozhovorem.

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

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

9.4 Závěr otázek

Z výzkumu je patrné, že výběrová řízení bývají neorganizovaná. Přesto, že není velká fluktuace zaměstnanců, přijímání nových asistentů klade nároky především na čas. Při současné situaci nejsou výběrová řízení objektivní, transparentní a zastupitelná.

Vzhledem k nedostatku uchazečů, kteří chtějí v sociálních službách pracovat, je také možné, že se přijme kdokoliv, kdo se přihlásí. Organizace od nich nepožadují žádné konkrétní osobnostní předpoklady nebo předchozí zkušenosti. Kvalita osobních asistentů je poté minimální. „Kdo se pozdává, kdo tu absolvuje to výběrové řízení, tak toho bereme.“ „K pohovoru postupují všichni, nemusí nic splňovat. Aby se mohli přihlásit, musí mít čistý trestní rejstřík.“

I přesto, že se některé organizace snaží mít zaměstnance s různými typy kompetencí, které potřebují ke svému výkonu práce, ne vždy se to podaří, právě z důvodu nedostatku uchazečů. „Potom máme kritéria, podle kterých bychom rádi přijímali uchazeče, ale ne vždy je nabídka uchazečů taková, abychom si mohli vybírat, a vezmeme i uchazeče, který úplně nesplňuje ta kritéria.“

Výběrové řízení neprobíhá vždy objektivně a transparentně. Zástupci organizací zmiňují, že pohovor nemá přesnou strukturu pro každého uchazeče. „My něco zpracované máme, ale většinou se to vede instinktivně.“ „Já si na základě toho jejich životopisu připravím ty otázky. Není to ale tak, že by všichni uchazeči odpovídali na stejné otázky, že by to mělo stejnou strukturu. To ne.“

Rozdíly jsou také u asistentů, kteří chtějí pracovat na hlavní pracovní poměr nebo na dohodu. Ve skutečnosti ale pracovníci na jakýkoliv typ smlouvy by měli zvládat stejné kompetence a činnosti a tím pádem projít stejným výběrovým řízením. „Tak je to personalista, jsem tu já jako vedoucí služby, moje nadřízená a pan ředitel, pokud má čas. (...) Je to rozdíl. Tohle se týká pracovních smluv. Pokud se to týká dohodářů, tak to mám pravomoci ho vybrat sama.“

Z rozhovorů také bylo patrné, že zastupitelnost není silnou stránkou organizací. V případě využití kompetenčního modelu by výběrové řízení mohl mít na starost také sociální pracovník, který ne vždy u pohovoru je. „U pohovoru nebývá, ale máme společné kanceláře, takže něco společně zkonzultujeme. My jsme naladěni podobně. Máme ten žebříček hodnot identickéj.“ „Tady bohužel jsem sama. Když tu nebudu, tak se nový člověk nepřijme.“

Nástrojem k objektivitě je kompetenční model, díky němuž jsou přesně definovány kompetence dle osobního profilu a je definována také minimální hranice jejich dosažení.

10 Slabiny výzkumu

První část výzkumných rozhovorů byla prováděna v únoru 2020. Organizace byly následně v září 2020 požádány o doplnění Osobního profilu osobních asistentů v jejich organizacích. Na tuto výzvu však reagovaly pouze 2 organizace. Pokud by byly respondenti požádáni o dokument již během provádění rozhovorů, byla by větší pravděpodobnost získání všech materiálů.

Rozhovory byly též prováděny se zástupci osobních asistencí pro seniory v Olomouckém kraji a doplněny v Moravskoslezském kraji. Od července však byla registrována nová osobní asistence pro seniory a to Alfa handicap, z.s. Se zástupkyní organizace nebyl realizován výzkum jako u předešlých, byl však použit jejich příklad dobré praxe v přijímání zaměstnanců dle kompetenčního modelu.

11 Příklad dobré praxe

Alfa handicap – sdružení občanů se zdravotním postižením přerovského regionu, z. s.

Organice Alfa handicap, z. s. má nově od července roku 2020 registrovanou také službu osobní asistence pro seniory. Již několik let při výběru zaměstnanců využívá testování uchazečů. Manažerka sociálních služeb p. Apolenářová poskytla rozhovor o procesu výběru.¹

Počátek výběrového řízení začíná vypsáním hlášenky volného pracovního místa, které jsou rozesílány na ÚP a poté jsou vyvěšují na různé pracovní portály, se kterými spolupracují. Dále jsou zveřejňovány na webových a facebookových stránkách organizace. Organizaci, resp. manažerce sociálních služeb, se poté uchazeči ozývají elektronicky, telefonicky nebo i přes konkrétní portály. V inzerátu je uveden požadavek k dodání strukturovaného životopisu a motivačního dopisu. V současné době není ihned požadován kurz pracovníka v sociálních službách. Další důležitá informace je, odkud uchazeč je a zda je reálné dojíždění.

Na základě vypsání inzerce, kde jsou jasně stanovené kompetence osobního asistenta, se provede, na základě došlých nabídek, první třídění. Zůstanou pouze uchazeči, kteří odpovídají profilu, nejsou zváni všichni uchazeči. Pokud manažerku osloví životopis, ale nejsou dodány všechny materiály, vyzve uchazeče k jejich doložení. Na výběrový pohovor jsou zváni ti, kteří dodali všechny materiály a prošli prvním tříděním. Při sestavování programu výběrového pohovoru jsou na jeden čas zváni 1-2 uchazeči. Už první třídění ukazuje, že uchazeč má potenciál, má schopnosti, znalosti pro výkon pro pozici pracovníka v sociálních službách, potažmo osobního asistenta. Uchazeč ví dopředu, z čeho se skládá výběrové řízení. Ví, že bude procházet testováním a poté přijímacím pohovorem. Bez testování není nikdo puštěn do terénu. Uchazeč obdrží nejdříve testy, které se zabývají týmovými rolmi, protože v organizaci jde o to, aby tým opravdu spolupracoval, aby se doplňoval. Manažerka doplňuje: „Takže se používá test týmových rolí. Abychom si toho člověka zařadili i s ohledem na budoucnost, pro jaké úkoly je vhodný, čím disponuje, čím vyniká a naopak, kterým úkolům bychom se měli vůči jeho osobě vyvarovat, protože on jich není schopný. Ten test obsahuje do 10 otázek, kdy účastník rozděluje nějaké body na nějaké tvrzení, velmi

¹ Rozhovor byl proveden 22. 9. 2020 v Přerově. Text byl autorizován manažerkou služeb p. Apolenářovou

rychle, do 10 minut to může mít. Pro nás i to vyplňování je informace, jak k tomu přistoupí. Svým způsobem na tom můžeme vidět i rychlou koncepční orientační práci s nějakým dokumentem, s tím, že má najednou rozdělit 10 bodů mezi 7 položek.“

U vyplňování jsou v místnosti 1-2 uchazeči, kdy každý si vyplňuje svoje testy. „Potom tam máme případovou studii na typologii klientů zvládací strategie. Jsou tam popsány nějaké situace a varianty, jak by se na to dalo reagovat. Tam zjišťujeme jeho komunikační dovednosti, asertivní dovednosti, řešení konfliktních situacích. Takové modelové situace. Rychlý orientační screening, jakou variantu by ten člověk volil.“

Další část testů se zabývá stresovou tolerancí, jaká je zátěž, kterou je schopen uchazeč ustát, kde se nachází teď ve svém životě, jak se vyrovnává s každodenním stresem. Test měří od 0 po 120 bodů a okolo 60 je to známka toho, že se něco děje. Položek je tam 30, co už je nad víc než 60 bodů, tak je upozornění na reakce na zátěž. Poslední v řadě je test osobnostní, z kterého vychází typologie. Rozřadí daného člověka do nějaké typologie osobnosti, ke které jsou přiřazovány charakteristiky. Zobrazuje nástin, čím ten člověk disponuje, jaké charakteristiky má, a co se dá od něj očekávat, v jakých situacích by mohl ztroskotávat, v čem by mu bylo nepříjemně. Tento test se vzájemně doplňuje s testem prvním.

U pohovoru je manažerka sociálních služeb, externí zaměstnankyně z personální firmy, která pro organizaci testy vytváří a vyhodnocuje, a předsedkyně sdružení. „To je taková čestná pozice, především je osobní asistentkou. Důležité je, že vykonává tu roli osobní asistentky. Klade otázky z oblasti výkonu profese. Sociální pracovnice není přítomna. Většinu otázek klade externí pracovnice.“ Manažerka sociálních služeb a předsedkyně se informují na praktické otázky týkající se služby nebo životopisu, proč odešel z daných pracovních míst. U pohovoru jsou k dispozici dodané podklady, strukturovaný životopis, motivační dopis, popřípadě pokud má uchazeč portfolio. Během pohovoru jde o motivaci, zkušenosti, znalosti, dovednosti, empatii, komunikační dovednosti a tyto kompetence, které jsou důležité pro výkon osobního asistenta. „Nedílnou součástí je praxe, ale není to nic k diskvalifikaci, v tom, že by měl praxi z jiného oboru, s tím, že by začínal, ale je to nastavení pro práci v sociálních službách. I zkušenost z rodiny se počítá. Když hodnotíme koho přijmout, nejsou důležité jen zkušenosti, ale hlavně testy, chceme, aby zapadl do týmu. Aby ho nenarušil.“ Testy jsou vyhodnocovány až po pohovoru. Na uchazeče je pohlíženo s čistým štítem a komise není zatížena výsledky testů.

Testy přebírá externí zaměstnankyně, účastník je na konci pohovoru informován, do jaké doby bude zpraven o výsledku řízení, maximálně do 5 dnů. „Externí zaměstnankyně vyhodnotí testy, vznikne jí nějaký, nechci tomu říkat profil, ale odpovídá jí to na otázky, týkající se těch kompetencí, které požaduje ta pozice toho osobního asistenta, no a pak se zkontaktuje se mnou a máme takovou tabulku, kde každá z nás si zapisuje ty jednotlivé kompetence. Na přijímací řízení je taková tabulka – jméno účastníka, komunikační dovednosti, zkušenost, dovednost z praxe, doložené materiály, kde si to všechno vyplňujeme nebo fajfkujeme, a každý máme ten svůj list pro sebe. Když skončí ústní pohovory, tak nad těmi účastníky sedíme, debatujeme, ještě není nic vyhodnoceno, tak si stanovujeme pořadí, kdo nás oslovil, kdo ne, kdo neuspěl, o kom nebudeme uvažovat.“ To se děje bezprostředně po ukončení výběrového řízení. Poté přichází na řadu vyhodnocování testů podle kompetencí. Ty jsou vyhodnocovány u všech pracovníků. Výsledky jsou poté sdělovány do organizace telefonicky, manažerka je spravována o kompetencích a společně udělají rozhodnutí, komu bude práce nabídnuta. Aby nebyla uchazeči nabídnuta práce, musely by testy dopadnout špatně ve stresové toleranci nebo v případových situacích nebo v testu osobnostních rolí, že by se objevila narcistní osobnost nebo že by to ukazovalo na nějaký rys osobnosti, který by nekorespondoval s pozicí.

Testy jsou zúžené varianty psychodiagnostických testů, které jsou dlouhodobě testovány psychologickým ústavem. Pro účely výběrového řízení jsou zúžené varianty, mají vypovídající hodnotu o kompetencích a rysech osobnosti. Jsou odzkoušené dlouhodobě na nemalém vzorku lidí. Alfa handicap je využívá už několik let a to se stále stejnou externí pracovníci, která má kompetence k jejich vyhodnocování.

„Díky testům vím, co od člověka očekávat. Nejde nám vybrat vždy toho nejlepšího, ale spíš ať víme, jak s ním budeme pracovat. Není úplně ideální, ale může nám tady vyrůst.“

12 Profil osobního asistenta v Maltézské pomoci

- 1.Kontroluje zasláné harmonogramy práce a upozorňuje na případné nesrovnalosti.
- 2.Přináší výkazy nejpozději během prvních dvou pracovních dní nového měsíce.
- 3.Dodržuje u klienta čas stanovený harmonogramem práce, přichází včas a neopouští pracoviště před ukončením stanovené asistence.
- 4.Informuje bez prodlení koordinátora o potřebě klienta změnit čas, rozsah či obsah asistence.
- 5.Odpovídá za splnění činností, které má klient smluvně objednány a které jsou podrobně popsány v kartě klienta.
- 6.Informuje bez odkladu koordinátora o pracovním úrazu či úrazu klienta.
- 7.Výjimečné situace neprodleně oznamuje koordinátorovi a zapisuje do výkazu s datem a popisem situace.
- 8.Odpovídá za plnění měsíčních zápisů do karty klienta (pokud je klíčovým pracovníkem), nejpozději do 3. pracovního dne nového měsíce.
- 9.Sporné situace s rodinou, klientem či spolupracovnicemi řeší ve spolupráci s koordinátorem.
- 10.Účastní se pravidelných supervizí, vzdělávání a porad.
- 11.Dodržuje mlčenlivost.
- 12.Vykonává další úkoly podle pokynů nadřízeného.

(Gajdošíková, 2019 str. neuvedeno)

13 Výběr zaměstnance v olomouckém centru Maltéžské pomoci

V následující kapitole bude popsán proces výběru zaměstnanců v dle metodiky organizace a poté doplněn popis autorky, která je při výběrech přítomna.

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

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

Častou praxí v organizaci je také to, že uchazeči mají zájem ucházet se o místo, ale není volná kapacita. Proto není vždy pravidlem vypsání výběrového řízení. Spolupráce může být navázána také po školní praxi nebo po plnění povinnosti odpracování hodin do kurzu pracovníka v sociálních službách. Zaměstnanci se také vracejí po překonání období, které je vedlo k ukončení spolupráce (dokončení studia, výjezd do zahraničí, rodinná situace, aj.).

Během telefonátu s uchazečem, který se odehraje vždy před pozváním k přijímacímu pohovoru je vysvětlena práce osobního asistenta a také nerovnoměrně rozvržená pracovní doba. V případě, že uchazeče práce neodradí a splňuje požadavky dané organizací, je pozván na výběrový pohovor. Během něho je dalším koordinátorem služby zapisována jeho situace do formuláře – viz dále. Doplněny jsou také otázky, které jsou rozhodující pro přijetí ke konkrétním uživatelům. Během několika let se osvědčilo informovat se také o alergiích především na zvířecí srst nebo zvláště u studentů plány na prázdniny nebo rozvržení školních praxí. Pokud uchazeč dříve

s Maltézskou pomocí nespolupracoval je navrženo absolvování několikadenní stáže u vybraných klientů. Na základě zpětné vazby od pracovníků a klientů je poté rozhodnuto. Jedním z velkých kladů stáže je vnímáno, že pracovník si vyzkouší nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobu, která je častým důsledkem nezájmu o danou pozici.

Formulář pro zájemce o spolupráci na pozici PSS	
Datum jednání, zapsal koordinátor	
Jméno a kontakt na zájemce	
Kurz PSS	
Zdravotní stav zájemce (očkování, psychický a fyzický stav, alergie)	
Dosavadní zkušenosti - předchozí zaměstnání - z rodiny - ze školy/praxe	
Zájmy a záliby	
Časové možnosti (víkendy, prázdniny, noční)	
Ideální výše úvazku, typ smlouvy	
Datum možného nástupu	
Zájem o stáž	
Výsledek jednání	
Souhlas se zpracováním a uchováním os. údajů	

14 Kompetenční model pro osobní asistenty v Maltézké pomoci

Dle profilu osobního asistenta, který je nyní v Maltézké pomoci využíván, a dle požadavků, které jsou při výběrovém pohovoru ověřovány, byl zpracován model. V něm jsou obsaženy všechny kompetence, které by měl osobní asistent v Maltézké pomoci splňovat. V budoucnu bude u těchto kompetencí uvedena také požadovaná hodnota, jak moc je tato konkrétní kompetence potřebná.

KOMPETENCE			
Kompetence organizace		Požadovaná hodnota	
Aktivní spolupráce	Ochotně se zapojuje do společného řešení problémů, navrhuje řešení a naslouchá ostatním. Je ochoten vzít služby za kolegu.		
Flexibilita	Vyžaduje se operativnost a pružnost v myšlení, chování, přístupech k úkolům a situacím. Vhodně reaguje na rychle se měnící situaci, dokáže svůj program přizpůsobit změnám.		
Časová flexibilita	Pracovník je k dispozici určené víkendy, během prázdnin bere ohledy na dovolené jiných. Je schopen sloužit noční služby.		
Manažerské kompetence			
Plánování a organizování	Pracovník systematicky plánuje své měsíční aktivity, navrhuje vhodné kombinace, které ulehčují práci ostatním. Práci u klienta dokáže vhodně zorganizovat do předem určeného času, navrhuje změny, ale neprovádí je bez schválení.		
Řešení problémů	Pracovník informuje včas své koordinátory o problémech, řeší je s klidnou hlavou a vždy ve prospěch klienta.		
Interpersonální kompetence			
Zvládání zátěže	Pracovník je připravený zvládat zátěžové situace, v případech potřeby řeší s koordinátory nebo na supervizi. Je trpělivý a nevzdává se po prvním neúspěchu.		
Efektivní komunikace	Pracovník využívá techniky aktivního naslouchání. Má trpělivost s klienty s komunikačními problémy. Všimá si nonverbální komunikace. Sděluje jasně a srozumitelně své myšlenky.		
Spolehlivost	Pracovník dochází v přesně určený čas, má s sebou potřebné pomůcky.		
Kreativní postoj	Pracovník je kreativní v rámci aktivizačních činností, nabízí klientovi různé formy aktivit, které vhodně kombinuje či vyrábí. Hledá kreativní řešení pro vyřešení problémů.		
Empatie	Pracovník je citlivý a vnímavý nejen k uživatelům služeb a jejich rodinným zástupcům, ale i k ostatním kolegům.		
Orientace	Pracovník se orientuje v prostředí, najde správný zvonek, dveře. Dokáže se orientovat v domácnosti klienta.		

Sebeprezentace	Pracovník se dokáže prezentovat, využívá své komunikační dovednosti směrem ke klientovi, dokáže mu podat informace o náplni práce i o plánovaném programu.		
Ochota učit se, vzdělávat se	Navrhuje tipy na další vzdělávání. Sdílí své znalosti s kolegy. Investuje čas a energii do osobního rozvoje.		
Technické kompetence			
PC - MS Office	Pracovník aktivně ovládá kancelářské aplikace MS Office, prohlížeč internetu.		
G Mail	Pracovník pravidelně kontroluje svůj mail, je schopen časté komunikace.		
Karty klientů	Pracovník se vyzná v modelu organizace, umí si ze systému zjistit informace o svých klientech, dokáže napsat měsíční zápis do karty klienta.		
Google disk	Pracovník se orientuje v prostředí google disku, umí nasdílet soubory.		
Tištěné formuláře	Pracovník umí správně vyplnit a spočítat výkaz u klienta, vyplnit cestovní doklad nebo příjmový pokladní doklad.		
Hodnoty			
Křesťanské hodnoty a principy	Pracovník respektuje základní hodnoty organizace i křesťanské principy organizace a řádu Maltézkých rytířů. Je v souladu s posláním a vizí organizace.		
Hodnoty	Pracovník nevnucuje své hodnoty klientovi, respektuje jeho hodnoty. Má úctu ke stáří. V soukromí se řídí principy slušného chování.		
Zákonné požadavky			
Zdravotní způsobilost	Pracovník nemá psychiatrickou diagnózu a jeho zdravotní stav odpovídá požadované pracovní pozici. Potvrzení o tom předkládá lékař.		
Očkování Hepatitida typu B	Pracovník je naočkován všemi dávkami vakcíny proti Hepatitidě typu B, dokládá potvrzení z očkovacího průkazu		
Trestní bezúhonnost	Pracovník má čistý trestní rejstřík, dokládá čistý trestní rejstřík.		
Vzdělání a znalosti			
Kvalifikační kurz	Pracovník má 150 hodinový kurz pracovníka v sociálních službách, dokládá potvrzení. Pokud ne, dokládá potvrzení o studiu takového oboru, kde se kurz nevyžaduje. Případně souhlasí, že si do roku a půl kurz na vlastní náklady dodělá.		
Interní předpisy org.	Pracovník zná interní předpisy organizace a řídí se jimi.		
Metodika sociální služby	Pracovník zná obsah metodiky sociální služby a řídí se stanovenými postupy.		
BOZP a PO	Pracovník zná předpisy BOZP a PO organizace a řídí se jimi.		
Zkušenost s péčí	Pracovník má předchozí zkušenost v pečovatelských úkonech a v komunikaci s člověkem s demencí. Pokud ne, souhlasí s absolvováním stáže.		

15 Závěr

Snahou této práce bylo zjistit, jakým způsobem je možné zefektivnit výběr pracovníků v olomouckém centru Maltézské pomoci na pozici osobního asistenta.

V teoretické části byla věnována pozornost pozici pracovníka v sociálních službách, označování této pozice, předpokladům pro jeho výkon, odborné způsobilosti, náplni práce a také osobní asistenci pro seniory. Dále byly představeny kompetence, díky kterým je možné lépe definovat pracovní pozici a urychlit výběr. Další velká část se věnovala personálnímu výběru od počátku, tedy náboru pracovníků, kritériím výběru, ale především metodám výběru, které jsou využívány v organizacích, kde byl prováděn výzkum – analýza dokumentů, výběrový pohovor, testování uchazečů a reference z předchozích zaměstnání.

Ve výzkumné části byla krátce představena všechna zařízení osobní asistence, ve kterých byl výzkum prováděn. Hlavním cílem výzkumu bylo zhodnotit, jak vypadá celý proces personálního výběru pracovníků v sociálních službách v osobních asistencích pro seniory s ohledem na jeho efektivitu. Dílčí cíle se věnovaly svěřeným pravomocem, které má zaměstnanec, který se personálnímu výběru věnuje, dále náboru uchazečů z pohledu pověřeného pracovníka a jemu svěřených kompetencí a na závěr metodám a práci s nimi. Empirická část obsahovala také příklad dobré praxe z organizace Alfa handicap. Tato organizace začala poskytovat osobní asistenci pro seniory od léta 2020, z toho důvodu nejsou zahrnuti ve výzkumném šetření. Jejich proces výběru je uváděn jako příklad dobré praxe. Poslední částí je popis současné situace v Maltézské pomoci v Olomouci a následný návrh zefektivnění celého procesu, který je inspirován také příkladem dobré praxe.

Ve výzkumném šetření byly identifikovány 2 zásadní kompetence pracovníka, který personální výběr řídí. Je jím účast u přijímacího pohovoru a rozhodnutí o přijetí či případném setrvání. Rozhodnutí o setrvání po zkušební době vidí jako důležitější a chtějí si o něm spíše rozhodnout než o přijetí. Tyto kompetence jsou svěřeny ve většině případů vedoucím pracovníkům nebo ředitelům organizací v případě, jsou jejich kapacity nejsou velké. Pouze jedno zařízení má ve své službě personalistu.

Bylo zjištěno, že uchazeči se o volném pracovním místě nejčastěji dozvídají z úřadu práce nebo z placených portálů. Forma, která je v zařízeních nejvíc oblíbená je ale osobní doporučení od stávajících asistentů. Požadavky, které musí uchazeči splňovat při přihlášení se různí dle organizace a také dle aktuální nabídky uchazečů. Kromě

zákonných požadavků jsou to často řidičské průkazy. Mezi výhody patří zkušenosti v oboru nebo již absolvovaný kurz pracovníka v sociálních službách. V případě, že je uchazečů dostatek, požaduje jedno zařízení také uživatelskou znalosti officů a umět pracovat s počítačem.

V další části byly rozebírány metody výběru zaměstnanců. Analýza dokumentů je nejčastěji využívanou metodou. Pro zaměstnavatele je tím nejdůležitějším prvním krokem životopis, který je někdy spojován také s motivačním dopisem. Dle rozhovorů jsou definovány dva typy pohovoru – připravený dle přesných otázek nebo instinktivní, podle aktuálních klientů, podle životopisu, atd. Pouze v jedné z osobních asistencí jsou využívány modelové situace, kdy je zkoumán postup a směřování uchazeče. V jednom ze zařízení je také využíváno testování, které se týká standardů organizace a je předkládáno po zkušební době. Stále větší oblibě se těší stáže či forma práce na zkoušku. Je využívána především u osob, které nikdy předtím práci nevykonávaly. Respondentky se také shodují, že to nejdůležitější, co při výběru u uchazeče posuzují, jsou osobnostní předpoklady.

Ve výzkumné části byl také představen příklad dobré praxe z osobní asistence Alfa handicap v Přerově. Po přihlášení uchazečů probíhá první třídění, kdy jsou uchazeči rozděleni do skupin dle toho, zda odpovídají profilu budoucího pracovníka. V případě, že ano, jsou pozváni k přijímacímu pohovoru, jemuž předchází testování. Uchazečům jsou předkládány zkrácené verze psychodiagnostických testů. K jejich vyhodnocování i k pohovoru je pozvána externí zaměstnankyně z personální firmy. Díky testům si pracovníci dokážou představit práci s budoucím zaměstnancem a především to, jak zapadne do týmu.

V závěru práce je popsán proces přijímání zaměstnanců v olomouckém centru Maltézské pomoci. Efektivita a objektivnost není na vysoké úrovni. Z toho důvodu byl navrhnout kompetenční model, ve kterém jsou vypsány požadované kompetence na uchazeče, které by měl splňovat. Navržena bude také požadovaná hodnota, s cílem definovat důležitost těchto kompetencí.

Cílem pro olomoucké centrum Maltézské pomoci bylo zefektivnit celý personální výběr a inspirovat se fungujícími prvky v jiných organizacích. Ve výzkumu bylo zjištěno, že postup, který je v současné době v Maltézské pomoci, je velmi oblíbený a populární také v ostatních službách v Olomouckém i Moravskoslezském kraji. Důvodem pro změnu byla skutečnost, kdy se do výběrového řízení přihlásilo přes

100 zájemců. Ve službách, které jsou srovnatelné počtem odpracovaných hodin, se tato situace nikdy neobjevila a zdaleka ani nepřiblížila. Proto se necháváme inspirovat příkladem dobré praxe, kde je proces výběru již několik let stejný, stabilní a pracovníci vědí, co mohou od budoucího zaměstnance očekávat. Díky využití kompetenčního modelu bude výběr transparentní.

16 Citovaná literatura

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Evangeli, Jaroslava Ester a Neubauer, Jiří. 2014. *Testy pro personální práci: Jak je správně vytvářet a používat*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

—, **2007.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007.

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

Jirků, Lucie. 2007. ASISTENT PEDAGOGA VS. OSOBNÍ ASISTENT, ANEB KDO JE KDO. *Česká unie školního plavání.* [Online] listopad 2007. <http://www.cusp.cz/asistent-pedagoga-vs-osobni-asistent>.

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

Kalvach, Zdeněk, a další. 2011. *Křehký pacient a primární péče.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2011.

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

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

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

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

Kroupová a kol., Kateřina. 2016. *Slovník speciálněpedagogické terminologie.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2016.

Krüger, Wolfgang. 2004. *Vedení týmů.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2004.

Kurucová, Radka. 2016. *Zátěž pečovatele: posuzování, diagnostika, intervence a prevence v péči o nevy léčitelně nemocné.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2016.

- Lewis, Christopher. 1985.** *Employee Selection*. London : Hutschinson, 1985.
- Malíková, Eva. 2011.** *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha : Graba publishing, a.s., 2011.
- Matoušek a kol., Oldřich. 2007.** *Sociální služby*. Praha : Portál, s.r.o., 2007.
- Matoušek, Oldřich. 2008.** *Metody a řízení sociální práce*. Praha : Portál, 2008.
- Matoušek, Oldřich, Kodymová, Pavla a Koláčková, Jana. 2010.** *Sociální práce v praxi*. Praha : Portál, 2010.
- Mikuláščík, Milan. 2003.** *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada Publishing a.s., 2003.
- Mišovič, Ján. 2019.** *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha : SLON, 2019.
- Mlýnková, Jana. 2011.** *Péče o staré občany*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011.
- **. 2010.** *Pečovatelsví I.díl*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010.
- Nařízení vlády č. 469/2002 Sb. [Online]
- Neuveden.** Co je empatie? *Empatie, stránky věnované empatii a vztahům*. [Online] <http://empatie.datafi.cz/>.
- Pilařová, Irena. 2008.** *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008.
- Plamínek, Jiří a Fišer , Roman. 2005.** *Řízení podle kompetencí*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005.
- Plamínek, Jiří. 2018.** *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2018.
- Průcha , Jan. 2014.** *Andragogický výzkum*. Praha : Grada Publishing,a.s, 2014.
- Reichel, Jiří. 2009.** *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada Publishing,a.s., 2009.
- Řiháček, Tomáš, Čermák, Ivo a Hytych, Roman. 2013.** *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno : Masarykova univerzita, 2013.
- Siegel, Zbyněk. 2005.** *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005.
- Šikýř , Martin. 2014.** *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014.

Tegze, Jan. 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2019.

Tomová, Šárka a Křivková, Jana. 2016. *Komunikace s pacientem v intenzivní péči.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2016.

Tošovská, Denisa. 2005. *Atraktivní životopis v angličtině.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2005.

Urban, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci.* Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2003.

Urban, Jan, Stýblo, Jiří a Vysokajová, Margerita. 2005. *Personalistika 2006.* Praha : ASPI,a.s., 2005.

Uzlová, Eva. 2010. *Asistence lidem s postižením a znevýhodněním.* Praha : Portál, a.s., 2010.

Vajner, Luděk. 2007. *Výběr pracovníků do týmu.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007.

Vočka, Zbyněk. 2018. Podmínka odborné způsobilosti u pracovníků v sociálních službách. *Sociální služby.* srpen-září, 2018.

Zákon o dobrovolnické službě č. 198/2002 Sb.

Zákon o sociálních službách, 108/2006 Sb.